

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vlastnosti a dovednosti manažerů**

Autor práce: Veronika Švecová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika ŠVECOVÁ**  
Osobní číslo: **E11992**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Vlastnosti a dovednosti manažerů**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

#### Cíl práce:

Cílem práce je charakterizovat a zhodnotit vlastnosti a dovednosti vybraných manažerů a navrhnout vhodné postupy dalšího rozvoje zkoumaných vlastností a dovedností.

#### Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, charakteristika vlastností a dovedností vybraných manažerů, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ k dalšímu rozvoji a zlepšování v rámci celoživotního vzdělávání.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

VODÁK, Jozef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 11. ledna 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2014

  
doc. Ing. Ladislav Rolfnek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
SOCIÁLNÍ PRÁCE  
250 02 BUDĚJOVICE

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2013

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Jaroslava Vrchoty, Ph.D. na základě vlastních zjištění a za použití uvedené literatury a podkladů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s provozováním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 4.9.2014

Veronika Švecová

## **Poděkování**

Děkuji všem, kteří mi jakýmkoliv způsobem pomohli dokončit tuto bakalářskou práci, zvláště panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné, trpělivé a motivující vedení.

## OBSAH PRÁCE:

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1</b>	<b>MANAGEMENT</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2</b>	<b>MANAŽER</b> .....	<b>7</b>
2.2.1	Definice manažera .....	7
2.2.2	Vlastnosti manažera .....	8
2.2.3	Dovednosti manažera .....	10
2.2.4	Kompetence manažera.....	11
2.2.5	Manažerské role .....	13
2.2.6	Styly vedení.....	15
2.2.7	Manažerské funkce.....	16
2.2.8	Rozvoj a vzdělávání manažerů.....	17
<b>3</b>	<b>CÍLE A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>VÝZKUMNÝ VZOREK</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1</b>	<b>RESPONDENT R1</b> .....	<b>22</b>
<b>4.2</b>	<b>RESPONDENT R2</b> .....	<b>23</b>
<b>4.3</b>	<b>RESPONDENT R3</b> .....	<b>23</b>
<b>4.4</b>	<b>RESPONDENT R4</b> .....	<b>23</b>
<b>4.5</b>	<b>RESPONDENT R5</b> .....	<b>23</b>
<b>4.6</b>	<b>RESPONDENT R6</b> .....	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>25</b>
<b>5.1</b>	<b>VÝSLEDKY ROZHOVORU A TESTŮ RESPONDENTA R1</b> .....	<b>25</b>
5.1.1	Výsledky polostrukturovaného rozhovoru .....	25
5.1.2	Test čtyř typů jednání vedoucího .....	26
5.1.3	Test manažerských znalostí a dovedností.....	26
5.1.4	Eysenckův test temperamentu .....	27
<b>5.2</b>	<b>VÝSLEDKY ROZHOVORU A TESTŮ RESPONDENTA R2</b> .....	<b>28</b>

---

5.2.1	Výsledky polostrukturovaného rozhovoru .....	28
5.2.2	Test čtyř typů jednání vedoucího .....	29
5.2.3	Test manažerských znalostí a dovedností.....	29
5.2.4	Eysenckův test temperamentu .....	30
<b>5.3</b>	<b>VÝSLEDKY ROZHOVORU A TESTŮ RESPONDENTA R3.....</b>	<b>31</b>
5.3.1	Výsledky polostrukturovaného rozhovoru .....	31
5.3.2	Test manažerských znalostí a dovedností.....	32
5.3.3	Test čtyř typů jednání vedoucího .....	32
5.3.4	Eysenckův test temperamentu .....	33
<b>5.4</b>	<b>VÝSLEDKY ROZHOVORU A TESTŮ RESPONDENTA R4.....</b>	<b>34</b>
5.4.1	Výsledky polostrukturovaného rozhovoru .....	34
5.4.2	Test manažerských znalostí a dovedností.....	34
5.4.3	Test čtyř typů jednání vedoucího .....	35
5.4.4	Eysenckův test temperamentu .....	35
<b>5.5</b>	<b>VÝSLEDKY ROZHOVORU A TESTŮ RESPONDENTA R5.....</b>	<b>36</b>
5.5.1	Výsledky polostrukturovaného rozhovoru .....	36
5.5.2	Test manažerských znalostí a dovedností.....	37
5.5.3	Test čtyř typů jednání vedoucího .....	38
5.5.4	Eysenckův test temperamentu .....	38
<b>5.6</b>	<b>VÝSLEDKY ROZHOVORU A TESTŮ RESPONDENTA R6.....</b>	<b>39</b>
5.6.1	Výsledky polostrukturovaného rozhovoru .....	39
5.6.2	Test manažerských znalostí a dovedností.....	40
5.6.3	Test čtyř typů jednání vedoucího .....	40
5.6.4	Eysenckův test temperamentu .....	41
<b>6</b>	<b>VYHODNOCENÍ VLASTNOSTÍ A DOVEDNOSTÍ ZKOUMANÝCH RESPONDENTŮ</b>	<b>42</b>
<b>7</b>	<b>NÁVRH OPATŘENÍ .....</b>	<b>46</b>
7.1	NÁVRH OPATŘENÍ PRO RESPONDENTA R1.....	47
7.2	NÁVRH OPATŘENÍ PRO RESPONDENTA R2.....	47
7.3	NÁVRH OPATŘENÍ PRO RESPONDENTA R3.....	48
7.4	NÁVRH OPATŘENÍ PRO RESPONDENTA R4.....	48

---

<b>7.5</b>	<b>NÁVRH OPATŘENÍ PRO RESPONDENTA R5.....</b>	<b>48</b>
<b>7.6</b>	<b>NÁVRH OPATŘENÍ PRO RESPONDENTA R6.....</b>	<b>49</b>
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>50</b>
<b>9</b>	<b>SUMMARY.....</b>	<b>51</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>52</b>
<b>11</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>53</b>
<b>12</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>55</b>



# 1 ÚVOD

Pojem manažer je dnes skloňován ve všech pádech. Mluví se o něm snad v každé soukromé společnosti. Na dnešního manažera jsou kladeny mnohem vyšší nároky než dříve. Schopný manažer musí umět nejen vést lidi, ale zároveň se přizpůsobovat novým trendům, technologiím a praktikám. Také roste mezinárodní obchod, zaměstnávají se cizinci a to pro manažery znamená ovládat cizí jazyky. Manažer může částečně ovlivnit, jak se v určité situaci zachovat, ale zbytek je dán charakterem a osobností manažera.

S rostoucími požadavky firem rostou i požadavky na manažery. V České republice se za manažery považují i lidé na pozicích, které mají pod sebou jen jednoho nebo pár zaměstnanců. Být manažerem je i sen mnoha lidí již od mladistvých let, denně se objevují mladí lidé, kteří se pyšní svou vizitkou s podtitulem manažer. Přitom si mnoho z nás není schopno uvědomit, co to v praktickém životě obnáší. Ještě dnes se setkáváme s manažery, kteří neumějí vést ani sebe, natož ostatní spolupracovníky, dokonce si to někdy ani neuvědomují. Nestačí, že daná firma má velké obraty, správný manažer by měl umět vést spolupracovníky tak, aby společnost prosperovala nejen silou zázemí nebo pozice na trhu, ale i udržitelnou silou do budoucna.

Pozice manažera s sebou nese velké požadavky jak na odbornost, tak i na osobnost. Manažer musí zvládat stresové situace, správně rozhodovat, motivovat své podřízené, dbát na splňování úkolů a dílů firmy atd. Proto v soukromých společnostech se často provádějí testy a zkoušky, které mají zjistit manažerské dovednosti případného uchazeče. Ne každý člověk se hodí na manažerskou pozici.

Práce je zaměřena na schopnosti a dovednosti manažerů na vrcholových pozicích. Právě tito manažeři vedou určitý tým lidí a měli by mít předpoklady pro manažerské chování, tedy i vlastnosti a dovednosti, které zajistí správný chod a prosperitu společnosti.

Po zajištění dostupných materiálů a literatury byla provedena analýza schopností a dovedností manažerů obecně. Byly sepsány vlastnosti a manažerů z dostupných odborných knih. Na základě těchto dat byly sestaveny tři testy (Test manažerských znalostí a dovedností, test čtyř jednání vedoucího a Eysenckův test osobností), se kterými byli manažeři osloveni.

Poté byl s každým z nich proveden rozhovor pro zjištění základních informací, jako je vzdělání, kariéra, organizace práce atd. a zároveň pro kontrolu pravdivosti rčení ve vyplněných testech. Po shromáždění vyplněných testů a provedení řízeného dialogu byly výsledky vyhodnoceny a stanoveny závěry a doporučení pro dané manažery.

**MOTO:**

*"Nejlepší manažer je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí."*

Theodor Roosevelt

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Management

Management není objev moderní doby, již před několika tisíci lety faraoni a císaři vedli a řídili území. V managementu není k nalezení ani nic nového, co by člověk neznal. Management je tvořen principy, na které by jedinec mohl přijít sám ze své vlastní zkušenosti, bez učení, bez knih. Představuje soubor poznatků, který si může manažer osvojit a který slouží jako východisko pro jeho práci. (Bělohlávek & Plhánková 2001; Veber 2009)

Autoři se v definici managementu neshodují, každý si management vysvětluje po svém. Bělohlávek, Košťán a Šuleř ve své knize tvrdí, že „*management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“ (Bělohlávek Košťán a Šuleř, 2001) S definicí managementu jako procesu se shodují i Koontz a Weihrich, kteří management spojují navíc s týmovou prací: „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“ (Koontz & Weihrich 1993)

Armstrong si management představuje jako rozhodování co dělat a následně jak to udělat prostřednictvím lidí. Tato definice zdůrazňuje lidi jako nejdůležitější zdroj pro manažery. (Armstrong, 1999b) Veber ve své knize charakterizuje management jako soubor činností, které je nutné udělat k tomu, aby byl chod organizace zabezpečen. „*Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.*“ (Veber, 2009)

Jaromír Veber ve své knize člení definice managementu do tří základních skupin: První skupinou jsou definice, které zdůrazňují náplň manažerské práce. „*Management – soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů organizace.*“ (Veber, 2009) Druhá skupina definic vytyčuje smysluplnost managementu, tedy dosažení daného cíle: „*Management je činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečňování určité akce či projektu.*“ (Veber, 2009) Nebo: „*Management je umění dosáhnout toho, aby lidé udělali*

*to, co je třeba.*“ (Veber, 2009) Poslední zdůrazňuje faktory, které charakterizují manažerské činnosti. Ty jsou spojeny s rizikem a jejich smysl je uskutečňovat změny dosahující žádoucích efektů (hodnot). *„Management znamená mobilizování a aktivizování všech zdrojů instituce a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou instituci.*“ (Veber, 2009)

## 2.2 Manažer

### 2.2.1 Definice manažera

Stejně jako v případě managementu, i pro manažera existuje několik definic, vyjadřujících funkci manažera. Například dle Vodáka a Kucharčíkové je *„v podnikatelské sféře za manažera považován ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace“*. (Vodák & Kucharčíková, 2007) Jiní autoři se shodují na tom, že *„manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím jich“*. (Lojda, 2011)

Nikdo se nestane plně kompetentním manažerem přes noc. Existuje mnoho způsobů jak být dobrým manažerem. Správní manažeři si uvědomují, že umění managementu je něco, co je třeba se učit. (Armstrong, 1999a)

Manažeři odpovídají za různé úkoly, které se liší v rozsahu, obtížnosti a potřebných dovednostech. Proto se manažeři dělí na liniově nižší, střední a vrcholové manažery.

- **Linioví manažeři** jsou manažeři, kteří se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Hlavní činností jejich práce je vedení lidí při plnění každodenních úkolů. Jako příklad lze uvést mistry ve výrobě nebo vrchní sestry.
- **Střední manažeři** odpovídají za řízení liniových manažerů. Vykonávají úkoly se záměrem dosažení podnikových cílů. V praxi se můžeme setkat s mnoha názvy, např. dílovedoucí, stavbyvedoucí nebo vedoucí odboru.
- Nejmenší manažerskou skupinou jsou **vrcholoví manažeři**. Jejich odpovědnost je celková výkonnost podniku. Hlavním úkolem práce je formulování organizační strategie. Dále vedou lidi, organizují a kontrolují plnění cílů. V praxi se jedná

o generální ředitele, odborné ředitele nebo ředitele divizí. (Bělohlávek, Košťán & Šuleř, 2001)

## 2.2.2 Vlastnosti manažera

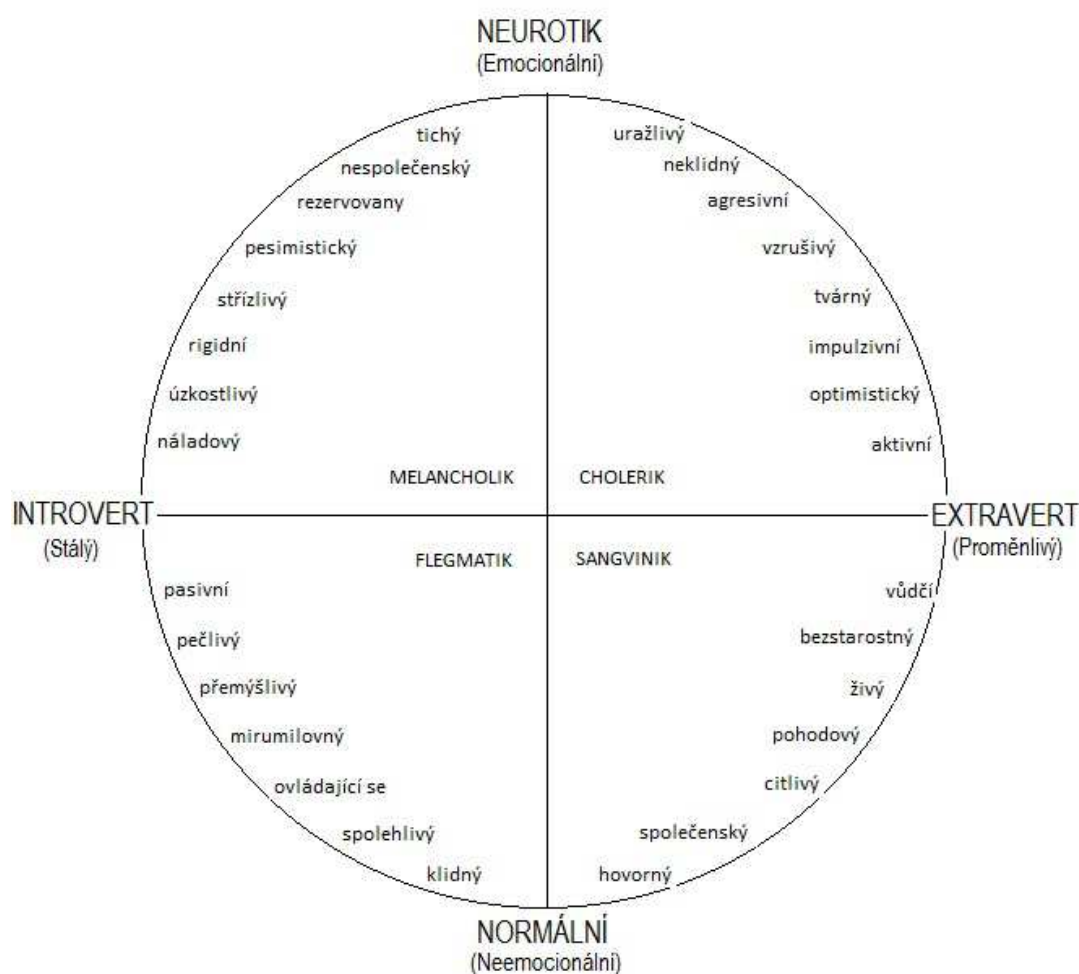
Způsob chování je obecně ovlivněn vlastnostmi osobnosti. Jedinec s určitými vlastnostmi se chová v podobných situacích stejným způsobem. (Bělohlávek & Plháková, 2001) Vzorce chování jsou značně ovlivněny společenskými požadavky závislými na sociálním a kulturním prostředí. Lidé mohou mít některé vlastnosti společné, jiné vlastnosti jsou individuální. Soubor stálých vlastností určuje charakter člověka. (Lojda, 2011)

**Charakter** jedince je tvořen prostředím (výchovou a sebevýchovou). Vypovídá o tom, jaký vztah má člověk k objektivní realitě. U charakteru můžeme rozlišit vlastnosti morální a vlastnosti volné. Volné vlastnosti jsou dány vůlí jednotlivce, a které ovlivňují jeho chování a jednání. Pomocí volných vlastností lze vyjádřit cílené směřování k dosažení cílů. Morální vlastnosti lze vysvětlit jako svědomí. Jde o mravní kodex každého jedince. (Lojda, 2011)

Pojmem **temperament** označujeme „*ty psychologické charakteristiky osobnosti, jež jsou vrozené (dědičné), můžeme u nich identifikovat biologický základ a týkají se formální (stylistické, průběhové, dynamické), nikoli obsahové stránky chování a prožívání.*“ (Blatný & Plháková, 2003)

Je možné říci, že jde o formální vlastnosti osobnostní dynamiky, které se mohou projevat např. tempem a intenzitou pohybů nebo hloubkou prožívání. Podle I.P. Pavlova je temperament úzce spojen s vlastnostmi stavby a činnosti nervové soustavy. (Nakonečný, 1998).

Temperamentem se zabýval i psycholog Hans Eysenck (1916 - 1997). Zkoumal nervové soustavy a určil 4 typy temperamentu (sanguinik, cholerik, melancholik, flegmatik). Dal je do souvislosti s emoční stabilitou / labilitou vs. introverze / extroverze. (Lojda, 2011) Typy temperamentu a jejich vlastnosti je možné vidět i na následujícím obrázku.

**Obrázek 1** Typy temperamentu dle Hanse Eysencka

Zdroj: E-learningová podpora mezioborové integrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc (<http://pfyziolfup.upol.cz/castwiki/?p=1459>)

Kagan chápe temperament jako „vrozené vzorce chování a biologických funkcí organismu, které se projevují od narození a nabývají různého genotypického výrazu v závislosti na osobní zkušenosti člověka.“ (Blatný & Plhánková, 2003)

Mezi základní znaky temperamentu požadovaného u manažerů jsou:

- Dominance
- Asertivita
- Emocionální labilita

**Dominanci** vnímáme jak projev sebejistoty, soutěživosti a agresivitou v zdravé míře. Jedná se o jeden z rozhodujících prvků, které jsou potřebné k dosahování cílů. Dominantní manažer snáze překonává překážky. Na druhou stranu může být dominance manažera demotivující pro podřízené pracovníky, kteří se příliš spoléhají na vůdčí roli manažera a svoji práci mohou odbývat. Opakem dominance je **submisivnost**. „*Submisivnost je vlastnost, která se projevuje ochotou se snadno podřizovat a respektovat potřeby ostatních*“ (Lojda, 2011)

**Asertivitou** se jedinec brání před manipulací ostatních. Neznamená to však, že asertivní člověk manipuluje s ostatními. Jde o schopnost prosazovat si svá přání, o schopnost odmítnutí požadavků, které člověk nepovažuje za součást svých osobních dlouhodobých cílů, využití tzv. asertivního práva, mezi která patří právo na vlastní názor, právo nesouhlasit apod. Opakem asertivity je **pasivita**. (Lojda, 2011) Pokud manažer disponuje nízkou mírou emoční stability, může to u něj vyvolat stres a stav úzkosti. Naopak člověk s vyšší mírou emoční stability není vhodný pro manažerské funkce. Mezi projevy emoční labilitity řadíme nestálé, lehce vyvolatelné a nepřiměřené reakce, úzkostné stavy, přílišnou opatrnost, kolísání nálad, nedůvěřivost, častou rozmrzelost a přecitlivělost. Opakem emoční labilitity je **emoční stabilita**, díky které člověk dobře zvládá stresové situace a lépe snáší odpovědnost za obtížná rozhodnutí. Převažuje zde klid a rozvaha. (Bělohlávek, Košťán a Šuleř, 2001; Nakonečný, 1998)

### 2.2.3 Dovednosti manažera

**Dovednosti** jsou schopnosti jedince vykonávat určité činnosti, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. (Vodák & Kucharčíková, 2007; (Bělohlávek, Košťán & Šuleř, 2001)

Do dovedností potřebné k zvládnutí manažerských funkcí řadíme čtyři základní dovednosti. Tou první jsou **analyticko-koncepční schopnosti**. Na nižších stupních řízení se jedná o soubor manažerských postupů (technologií). Manažer by měl ovládat základní nástroje obchodování, mezi které patří např. účetnictví, finanční analýzy a analýzy údajů. Na vyšším stupni řízení se jedná o soubor koncepčních a analytických přístupů k řízení jednotlivých činností. Patří sem např. marketing, finance, výroba či řízení lidských zdrojů. Na ještě vyšším stupni řízení jsou nutné analytické a koncepční přístupy k tvorbě celkových

strategických směrů podnikání. Je vyžadováno pochopení složitých ekonomických, odvětvových a konkurenčních sil, které ovlivňují budoucnost podniku.

Další dovedností jsou **manažerské procesní dovednosti**. Ty se (na rozdíl od analyticko-koncepčních schopností) netýkají toho, co dělat, ale jak to dělat. Obecně jde o lidské dovednosti, umění jednat, umění komunikovat, umění hodnotit, umění zorganizovat čas a stanovit si priority. Třetí skupinou dovedností jsou **osobní charakteristiky**. Existuje mnoho různých osobních vlastností, které odlišují dobré manažery od těch špatných. Manažeři by měli disponovat vlastnostmi jako pracovitost, důslednost, tvořivost, cílevědomost, kulturní přizpůsobivost a porozumění, schopnost práce v týmu, sebejistota a zralost, charisma, a měli by mít vlastní systém hodnot – schopnost rozlišovat, co je správné a co je špatné a jak se zachovat v nejasných situacích. Poslední skupinou dovedností jsou vědomosti a znalosti daného odvětví (tzv. know-how). „Know-how“ má tři samostatné podoby. První je soubor základních vědomostí o výrobcích a službách a všeho, co se týká rozvoje odvětví (technologie, výroba, distribuce, marketing a služby). Druhé je intimní znalost prostředí působení konkurenčních sil v rámci odvětví. A poslední je vytvoření osobních vazeb s lidmi, kteří jsou nějak spojeni s odvětvím. (Bělohlávek, Košťán a Šuleř, 2001)

## 2.2.4 Kompetence manažera

**Kompetence** je schopnost člověka úspěšně v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě vykonávat konkrétní práci nebo činnost. (Lojda, 2011)

Pojmem kompetence vyjadřuje souhrn znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Jedná se o pozorovatelné způsoby, pomocí nichž dosahujeme efektivních výkonů. (Hroník, 2007)

Kompetentní pracovník musí splňovat **tři základní předpoklady**:

- Je vybaven vlastnostmi, vědomostmi, schopnostmi a dovednostmi, které k dané práci potřebuje a které je možno poměrně lehce rozvíjet.
- Je motivován k tomu dělat dobře svou práci a je ochoten vynaložit potřebnou energii. Jde o motivy, postoje a hodnoty, které už lze stěží rozvíjet.



- Má možnost tyto dva předpoklady použít v daném prostředí podniku. (Vodák & Kucharčíková, 2007)

Na obrázku 2 je vymezení čtyř typů manažera, kde se promítly dva základní aspekty manažerské práce, jednak výkonnost – plnění plánovaných záměrů, a jednak respektování hodnot firmy – nadšení pro změny, odpor k byrokracii a práce s lidmi. Je zřejmé, že dobří manažeři jsou ti, kteří mají dobré výsledky a zároveň dodržují firemní hodnoty. Šanci mohou dostat i ti manažeři, kteří mají kladný vztah k hodnotám podniku, avšak jejich výsledky už nejsou tak dobré. Na druhé straně by se společnost měla vyhýbat manažerům, kteří sice mají výsledky, ale nesdílejí firemní hodnoty, a kteří patří do poslední skupiny s nepříznivými výsledky a negativním přístupem k firemním hodnotám. (Vodák & Kucharčíková, 2007; Veber, 2009)

**Obrázek 2** Výkonové a hodnotové kompetence manažera



Zdroj: Vodák & Kucharčíková, 2007

Mnozí autoři se liší v názoru, co by mělo tvořit způsobilost manažera, ale v zásadě se shodují, že musí jít o souhru dvou dimenzí: - **odbornosti**, která je představována odbornými znalostmi, dovednostmi, nadáním a postoji týkající se ekonomických, technologických, strukturálních a procesních aspektů práce manažera (patří sem např. finanční nebo projektové řízení), a **chování**, které zahrnuje mezilidské vztahy, komunikaci a jednání manažera ve vztahu jak k jednotlivcům, tak ke skupinám v organizaci i mimo ni. Oblast mezilidských

vztahů je považována za klíčovou, protože úspěch v této oblasti je předpokladem zvládnutí vůdcovské role. (Vodák & Kucharčíková, 2007; Veber, 2009)

Popis manažerských kompetencí lze najít u mnoha autorů. Pro představu jsou zde uvedeny ty nejdůležitější:

- pracovní a osobní kompetence (schopnost se uplatnit, sebedůvěra),
- sociální kompetence (schopnost prosadit se),
- pozitivní uvažování (nezdary a překážky nejsou bariéry ale výzvy),
- sebekontrola,
- ochota k usilovné práci,
- etika v chování,
- kreativita,
- smysl pro humor,
- schopnost rozpoznat výhodné příležitosti,
- tolerance a chápání druhých. (Lojda, 2011)

## 2.2.5 Manažerské role

Při zkoumání, co během dne manažeři dělají, je možné zjistit, že se představují v několika typech vztahů vůči nadřízenému, podřízenému, spolupracovníky či klientovi. V každém takovém vztahu se jeho chování řídí jinými pravidly a principy. Henry Mintzberg charakterizoval 3 role, které manažeři zastávají:

- a) Interpersonální role, kde manažer vystupuje jako **představitel, vedoucí a spojovatel**. Představitel zajišťuje jménem organizace různé společenské akce, na kterých ji i reprezentuje. Svou přítomností vyjadřuje zájem o firmu, vystupuje zde především jako nositel role, neplánuje, neřeší problémy, nerozhoduje. Manažer vystupuje jako vedoucí ve vztahu ke svým podřízeným v oblasti přijímání, motivace a vedení. Uvažuje o vhodných formách jejich osobního rozvoje. Hodnotí výsledky jejich práce, zadává a formuluje další práce, které mají splnit. V roli spojovatele je manažer v kontaktu se zákazníky, dodavateli, externími spolupracovníky aj. Jedná se

o horizontální úroveň. Důležitým úkolem je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary a vztahy mezi organizací a jejím okolím.

- b) Informační role spočívá v získávání (monitorování) informací. Manažer zde působí jako **pozorovatel, šířitel a mluvčí**. Manažer v roli pozorovatele vyhledává informace, které jsou potřebné pro pochopení organizačního života a skutečností z vnějšího prostředí. Tyto informace může získat jak z formálních zdrojů (porady, tisk), tak z neformálních zdrojů (rozhovory, recepce). Manažer jako šířitel dostává informace získané zvenčí skrze svou roli poradce. Informace mohou být prezentovány jako prostý fakt nebo jim manažer může dodat hodnotící rozměr. Manažer jako mluvčí reprezentuje organizaci navenek. Vzhled podniku je utvářen právě jeho vystupováním na veřejnosti. Dále hájí zájmy organizace a brání ji před napadením z jiných stran.
- c) Rozhodovací role, v níž manažer jedná jako **podnikatel (iniciátor změn), řešitel, alokátor zdrojů a jako vyjednaváč**. V roli podnikatele vymýšlí a projektuje změny. Využívá příležitostí a podniká akce ke zlepšení stávajícího stavu. Může zavádět nové produkty či technologie. Důležité je, aby zvážil rizika nesoucí podnikatelské aktivity, a posoudil jejich budoucí úspěch a ziskovost. Jako řešitel rušivých událostí reaguje na neočekávané skutečnosti, které mohou ohrozit dosahování cílů. Manažeri musí neustále překonávat bariéry, čelit nežádoucím tlakům a kritickým situacím, které mohou nastat jak zvenčí, tak i zevnitř organizace. Distributor zdrojů hospodaří se zdroji (peníze, lidé, zařízení). Musí dbát na optimální rozdělení zdrojů tak, aby odpovídalo prioritám organizace. Prosazuje svůj nadhled při diskuzi s podřízenými, kteří chtějí maximální přísun zdrojů pro své útvary. Jako vyjednaváč se manažer projevuje v různých typech jednání – s podřízenými, nadřízenými, kolegy dodavateli či klienty. Nezbytná podmínka je pravomoc k hospodaření se zdroji.

Mintzberg zjistil, že se všechny tyto typy rolí manažera prolínají v manažerských funkcích, i když v některých pozicích převažuje jedna role nad druhou, např. finanční manažer bude působit v informační roli, zatímco provozní manažer spíše v interpersonální roli. (Bělohlávek, Košťán & Šuleř, 2001; Šindelář, 2000)

## 2.2.6 Styly vedení

Problematika způsobů vedení pracovníků je jedním z nejstarších, nejvíce atraktivních a nejvíce propracovaných témat organizačního chování. Zkoumání výkonnosti pracovníků k úspěšnosti vedoucích sahá do začátku 20. století. Ze začátku se pozornost soustředila na definici rysů úspěšných manažerů. Ve 40. letech se objevil nový přístup. Podle něj se úspěšný vedoucí vyznačuje správným **stylem řízení**. Existují způsoby chování, které jsou úspěšné a na druhou stranu takové, které jsou neúspěšné. Úspěšnému stylu řízení se lze naučit. Později koncem 60. let začal převládat **Kontigenční (situacionalistický) přístup**. Podle něj neexistuje správný styl řízení, ale záleží na situaci. Začátkem 80. let se objevuje souhrnně nazvané **Nové vedení**. Je zde pokládán důraz na emocionální stránku vedení lidí. Důležitým pojmem se stává charisma, síla osobnosti vedoucího, který dokáže strhnout ostatní pro svou vizi.

Robert J. Blake a Jane S. Mouton rozvinuli výsledky z výše zmíněných výzkumů do dvourozměrného schématu na dvě osy:

- Orientace na lidi
- Orientace na úkol

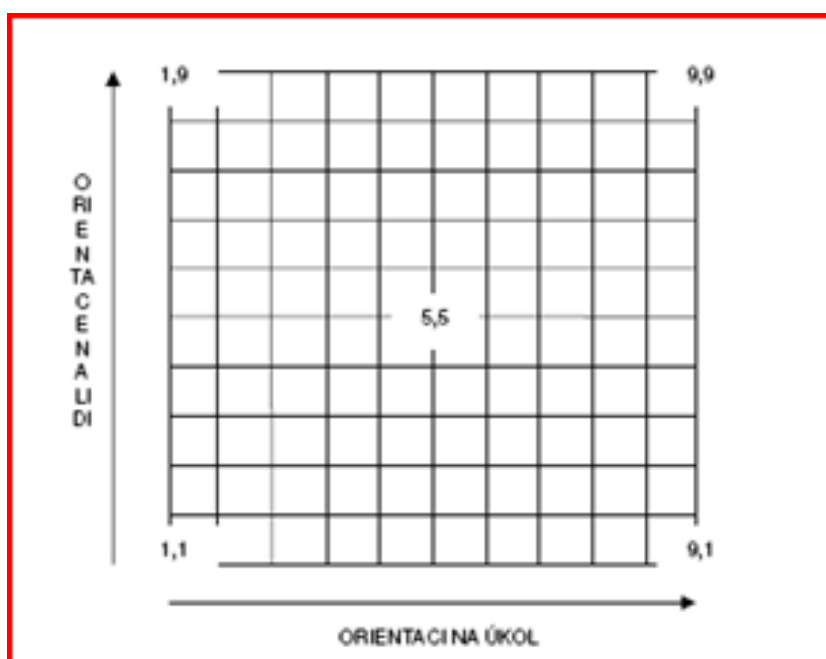
Jsou autory tzv. GRID neboli „Manažerské mřížky“. Výsledkem jejich zkoumání je několik stylů řízení:

- Vedoucí spolku zahrádkářů (orientace na úkol – 1 bod, orientace na lidi – 9 bodů) – se především stará o potřeby lidí. Důležitá je pro něj přátelská atmosféra v týmu.
- Týmový vedoucí (orientace na úkol – 9 bodů, orientace na lidi – 9 bodů) – dosahuje výsledků skrze zaujetí lidí. Je orientovaný na dosažení cíle, společné řešení problémů a na týmový přístup
- Plantážník (orientace na úkol – 9 bodů, orientace na lidi – 1 bod) – minimálně se zaměřuje na lidi. Vedoucí se opírá o moc a autoritu.

- Volný průběh (orientace na úkol – 1 bod, orientace na lidi – 1 bod) - vedoucí vydává minimální pracovní úsilí. Snaží se pouze udržet v organizaci. (Bělohávek Košťán & Šuleř, 2001)

Jako optimální styl manažerského vedení se uvádí Týmový vedoucí. Za nejméně vhodný styl vedení lidí je považován styl „Volný průběh“.

**Obrázek 3** Manažerská mřížka



Zdroj: (Bělohávek Košťán & Šuleř, 2001)

## 2.2.7 Manažerské funkce

Ke zvládnutí manažerské pozice je nejdůležitější zvládnout základní manažerské funkce. Mezi ně patří plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Některé funkce neprovádí manažer denně, to záleží na jeho postavení a funkci, nicméně se bez nich neobejde. (Koontz & Weihrich 1993; Šindelář, 2000)

- **Plánování** logicky předchází výkon všech ostatních manažerských funkcí. Jde o manažerský projekt budoucích aktivit, které stanovují nejen cíle, ale také způsoby dosažení těchto cílů. Manažer musí plánovat, aby věděl, v jakém rozsahu a v jakých časových dimenzích se bude realizovat, jakých konkrétních cílů a jakým objemem

a strukturou zdrojů dosáhne stanovených cílů. Díky plánování lze předvídat a ocenit možné příležitosti a rizika. (Koontz & Weihrich 1993; Šindelář, 2000)

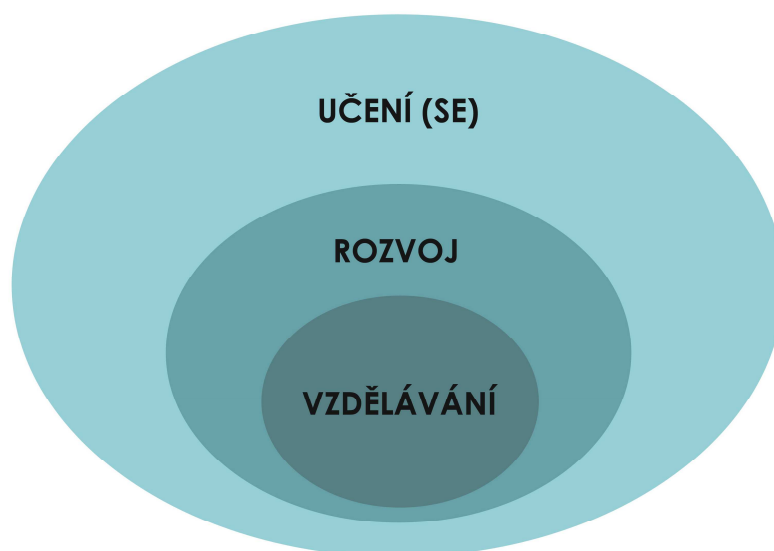
- **„Organizování** znamená přerozdělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů.“ (Bělohlávek, Košťán & Šuleř, 2001)
- **„Vedení** je proces monitorování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků.“ (Bělohlávek, Košťán a & Šuleř, 2001) Během realizace daných cílů může docházet k různým změnám (vnitřní, vnější), k nutnosti koordinovat pracovní postupy, k eliminaci vznikajících překážek atd. Tyto zmíněné činnosti naznačují důležitost vedení. (Šindelář, 2000)
- **Personalistika** zaštiťuje zaplňování a udržování zaplněných pozicí v organizaci. Toto lze provádět díky identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, výběrem, propagací či školením či rozvojem uchazečů a stávajících pracovníků. (Koontz & Weihrich 1993)
- **„Kontrolování** je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.“ (Bělohlávek, Košťán & Šuleř, 2001)

## 2.2.8 Rozvoj a vzdělávání manažerů

Pro pochopení této kapitoly je nutné si vysvětlit rozdíly mezi některými pojmy – učením, rozvojem a vzděláváním. **„Učení se** je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání.“ (Hroník, 2007) **„Rozvoj** je dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.“ (Hroník, 2007)

„**Vzdělávání** je jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. **Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec.**“ (Hroník, 2007)  
Vztah mezi učním, rozvojem a vzděláváním je znázorněn na obrázku 4.

**Obrázek 4** Vztah učení, rozvoje a vzdělávání jedince



Zdroj: Vlastní

Cílem rozvoje manažerů je zabezpečit, aby manažeři chápali, co je od nich očekáváno. Dále pomoci jim rozpoznat jejich potenciál. Je dobré vést je k tomu, aby realizovali plány svého osobního rozvoje, a zajistit, aby jim bylo poskytnuto potřebného rozvoje, vzdělání a zkušeností, které jim pomohou vykonávat náročnou činnost. A v neposlední řadě je cíl zabezpečit následnictví v manažerských funkcích, případně vytvořit systém, který by toto následnictví prováděl. (Armstrong, 1999)

Podle Mumforda (1993) je potřeba k efektivnímu rozvoji manažerů připojit tři prvky:

- **Seberozvíjení** – iniciativa k rozvoji vychází často ze strany jedince;
- **Rozvoj pocházející od organizace** – vytváření systémů rozvoje oblíbeného personalisty a specialisty na rozvoj manažerů;
- **Rozvoj pocházející od šéfa** – některý z vedoucích pracovníků podniká akce nejčastěji v souvislosti s nějakým skutečným pracovním problémem. (Armstrong, 1999b)

**Přístupy k rozvoji manažerů** představují integrované působení formálních a neformálních přístupů.

**a) Formální přístupy** jsou zakládány na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu a zahrnují:

- zpětnou vazbu ze strany nadřízeného prostřednictvím koučování, konzultování či mentoringu;
- rozvoj prostřednictvím rozšiřování práce, pracovních stáží, rotací práce a aktivní účasti na projektech;
- seberozvoj prostřednictvím individuálních programů a plánů osobního rozvoje.

**b) Neformální přístupy** k rozvoji manažerů používají příležitosti k učení, se kterými se manažeři setkávají v průběhu každodenní práce.

**c) Poloformální přístupy** jsou požadavky na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje, tzn., že manažeři hodnotí svůj výkon k vzhledem vytyčeným cílům a rozebírají faktory, které jim přispěli v jejich dosažení. (Kubr & Prokopenko, 1996)

Manažerský rozvoj není jednoduchý proces. Je v něm zahrnuta obtížně dešifrovatelná podstata manažerské práce spolu s efektivním využíváním procesů usnadňující učení. Mezi hlavní složky procesu manažerského rozvoje patří:

- vzdělávání a školení v kurzech,
- učení akcí,
- učení se ze zkušeností,
- plánování kariéry,
- organizační rozvoj,
- otevřené a distanční učení,
- sebevzdělávání a
- podnikové poradenství. (Kubr & Prokopenko, 1996)



### 3 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Cílem bakalářské práce je charakterizovat a zhodnotit vlastnosti a dovednosti vybraných manažerů a navrhnout vhodné postupy dalšího rozvoje osobnosti zkoumaných manažerů.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První částí práce je Literární přehled, který se zabývá obecným managementem a manažerem. Jsou zde popsány základní informace o vlastnostech, dovednostech, funkcích a rolích manažera. Zároveň jsou zde popsány vybrané způsoby testování vlastností a dovedností manažerů. Potřebné informace byly čerpány z odborné literatury dostupné ve veřejných knihovnách a z internetových zdrojů.

Druhá část bakalářské práce se zabývá zkoumáním vlastností a dovedností vybraných manažerů. Tito manažeři pracují na vrcholových pozicích různých firem. Pro výzkum je vybrán prvek šesti manažerů. Polovina manažerů byla vybrána na základě osobní známosti a druhá polovina na doporučení od přátel a rodiny.

Výzkum se skládá ze dvou částí. V první části manažeři obdrží tři testy, které během jednoho týdne vyplní. Jedná se o Eysenckův test osobnosti, test čtyř typů jednání vedoucího a test manažerských dovedností a znalostí. Tyto testy jsou dostupné na internetových stránkách různých institucí. V Eysenckově testu osobnosti manažeři budou odpovídat na 57 otázek volbou odpovědi ANO/NE. Důležité je zde odpovídat rychle a bez delšího rozmyslu. Test čtyř typů jednání vedoucího se skládá z 9 tvrzení, kde každé má 4 možnosti, mezi které manažeři budou rozdělovat 4 body tak, jak nejvíce vystihují jejich chování a názory. Přičemž čím více bodů = tím větší soulad. V posledním testu manažerských znalostí a dovedností se vyskytuje 35 tvrzení a manažer vybírá možnost, která nejvíce vystihuje jeho chování. Mezi možnými odpovědi je VŽDY/NĚKDY/NIKDY. Za odpověď „vždy“ se respondentovi přičtou 3 body, za „někdy“ body 2 a za odpověď „nikdy“ bod jeden. Čím více bodů respondent v testu obdrží, tím lépe se cítí v roli vedoucího a jeho znalosti a dovednosti pro výkon na manažerské pozici jsou dobré. Tyto dotazníky je možné vyplňovat jak elektronicky, tak i písemně. Dotazníky jsou přílohou 1 až 3 této práce.

Druhá část výzkumu je hloubkový osobní rozhovor s manažery. Cílem rozhovoru je zjistit osobní údaje o manažerovi (vzdělání, kariéra), jakým stylem vede své podřízené, jaký s nimi má vztah, jak komunikuje se zaměstnanci a zákazníky, jaké jsou jeho zvyky při práci, jak se cítí v roli manažera, jak by podle něj správný manažer a správný podřízený měl vypadat atd. Většina otázek je předem připravená, zbytek se bude vyvíjet podle odpovědí respondenta. Některé otázky budou pokládány tak, aby se zjistilo, zda manažeři odpovídají stejně jako v testech. Rozhovory budou trvat 30 – 60 minut.

V bakalářské práci je v analytické části literárního přehledu využita analyticko-syntetická metoda spolu s induktivním-deduktivním postupem, praktická část využívá dotazníkovou metodu ke zjištění jednotlivých vlastností a dovedností manažerů a také metodu polostrukturovaného rozhovoru k získání informací, v jakém prostředí daní manažeři pracují a jak hodnotí svou práci a své postupy.

Z testů a rozhovorů budou zjištěny vlastnosti a dovednosti jednotlivých manažerů a budou porovnány s informacemi zjištěnými rozhovorem. Na základě výsledků budou navrženy vhodné postupy pro zlepšení manažerských vlastností a dovedností zkoumaných osob.

## 4 VÝZKUMNÝ VZOREK

Pro bakalářskou práci byl zvolen vzorek tvořený manažery na vrcholové úrovni managementu. Bylo zvoleno 6 manažerů ve složení tří žen a tří mužů:

- Respondent R1 – manažer v úklidové firmě v Praze
- Respondent R2 – manažer hobby marketu v Táboře
- Respondent R3 – manažer stavební firmy v Milevsku
- Respondent R4 – manažerka nákupu ve strojírenské firmě v Milevsku
- Respondent R5 – manažerka v nábytkové společnosti v Praze
- Respondent R6 – manažerka ve vydavatelské společnosti v Praze

Všichni tito manažeři byli osloveni a podstoupili osobní rozhovor a vyplnění tří testů. Vzhledem k intimitě otázek a k přání respondentů zachování anonymity nejsou uvedena jména respondentů ani společnosti, u kterých pracují.

### 4.1 Respondent R1

Respondent 1 (R1) je majitel pražské firmy zajišťující úklidové a ostrahové služby a také se specializuje na mzdové účetnictví. Mottem firmy je: „ Kvalita založená na rodinné tradici a profesionalitě“. Historie této firmy sahá do roku 1992, kdy ji rodiče R1 založili, původně jako firmu zaměřující se pouze na mzdové účetnictví. Postupem let si firma vybudovala pevné místo na trhu a rozšířila své portfolio. R1 o své firmě říká: „ Kvalita a důvěra je ve vztahu důležitá. Naší hlavní výhodou je, že jsme malá rodinná firma. Umožňuje nám to individuální a profesionální přístup ke každému zákazníkovi“. Počet jeho zaměstnanců je 55 zaměstnanců.

## 4.2 Respondent R2

Respondent 2 (R2) je manažerem hobby marketu v Táboře. Tento hobby market se zaměřuje na oblasti stavebnictví, bydlení, zahrady a nářadí. Pobočky se nachází v devíti státech Evropy. R2 vystudoval střední odbornou školu zakončenou maturitou. Jak sám říká, svou kariéru začal budovat hned po střední škole. Před osmi lety začal pracovat v této společnosti, kde působí dodnes. Nyní vede 46 lidí. Mezi nimi i 2 vedoucí oddělení.

## 4.3 Respondent R3

Respondent 3 (R3) je jednatelem stavební firmy v Milevsku, v malém městě v jižních Čechách. Tato firma působí na trhu od roku 1992. R3 po vystudování ČVUT pracoval 7 let jako stavbyvedoucí v jedné stavební firmě v Táboře. V roce 2005 odkoupil podíly ve stavební firmě, kde jedním z dvou vlastníků byl jeho otec, a stal se jednatelem společnosti, která je na trhu od roku 1992. V současnosti je počet jeho zaměstnanců 40.

## 4.4 Respondent R4

Respondentka 4 (R4) je manažerka nákupu ve strojírenské firmě v Milevsku. R4 vystudovala střední ekonomickou školu. Na pozici vedoucí nákupu se již pohybuje přes dvacet let, avšak v této firmě působí od roku 2011. Předtím pracovala na této pozici v menších společnostech. Firma, kde nyní působí, realizuje kompletní návrhy a dodávky zařízení v oblasti vzduchotechniky a strojní výroby. Je vedoucí pro 61 zaměstnanců.

## 4.5 Respondent R5

Respondentka 5 (R5) je obchodní ředitelkou v pražské společnosti zabývající se výrobou nábytku. Jejím nejvyšším dosaženým vzděláním je Vysoká škola ekonomická v Praze. Už během studia na vysoké škole nastoupila do společnosti, která se zabývala výrobou vestavěných skříní, kde se naučila nejen pracovní postupy výroby, ale také si zkusila komunikaci s klienty a obchodními partnery. V rámci studia si vyzkoušela i jiné společnosti, kde si zdokonalila komunikační organizační dovednosti. Pracovala také v logistice

a marketingu. V této společnosti nejdříve pracovala jako obchodní zástupce, později se vypracovala až na vedoucí obchodní sekce. Jedná se o její první manažerskou pozici. V současné době vede 22 pracovníků.

## **4.6 Respondent R6**

Respondentka 6 (R6) vystudovala Vysokou školu ekonomickou v Praze. Již při střední škole začala pracovat v knihkupectví svého otce. V této firmě si prošla obchodním oddělením, propagací a autorskými honoráři. Po ukončení vysoké školy pracovala v logistické firmě a poté se vrátila do rodinné firmy na pozici jednatelky. Nyní vede 14 zaměstnanců.

## 5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V rámci vlastního šetření byly vyhodnoceny jednotlivé testy pro každého respondenta zvlášť a byly porovnány s polostrukturovaným rozhovorem.

### 5.1 Výsledky rozhovoru a testů respondenta R1

#### 5.1.1 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Nejvyšší dosažené vzdělání R1 je středoškolské zakončené maturitní zkouškou. Ihned po škole začal pracovat v rodinné firmě, která v tu dobu začínala, a postupem času ji převzal. Na začátku jeho kariéry měla firma 5 zaměstnanců a k dnešnímu dni je jich 55. Právě růst firmy považuje R1 za svůj největší úspěch na své pozici.

Hlavní činností R1 ve firmě je získávání nových zákazníků, udržování kontaktu se stávajícími zákazníky, personalistika a dozor provozu prostřednictvím asistentky. Chce, aby se asistentka stala mezičlánkem mezi ním a zaměstnanci. Snaží se na ni delegovat pravomoci, protože doteď byla veškerá práce spojená se zaměstnanci na něm. Nyní zaškoluje asistentku v provozních záležitostech, jako je zaškolování nových zaměstnanců, plánování směn a dozoru na provozu. On se bude věnovat stávajícím zákazníkům, kontrole asistentky a náboru nových zaměstnanců. Se svými zaměstnanci chce udržovat kontakt prostřednictvím měsíční kontroly, kde s nimi probere potřebné věci. Se svými zákazníky se snaží udržovat dobré vztahy, proto minimálně jednou měsíčně se s nimi setkává, především v neformálním prostředí, například během oběda, kde probírají pracovní záležitosti. Co se týká organizace své práce, přiznává, že teď je více chaotická, protože se zaměřuje na zaškolení své asistentky. Nicméně si plánuje práci na týden dopředu. Dopoledne věnuje kancelářské práci, popřípadě schůzkám a po večerech chodí na kontroly. V rozhodování je velmi opatrný, vše si pečlivě promyslí, byť připouští, že je „horká hlava“ a někdy se rozhodně unáhleně.

### 5.1.2 Test čtyř typů jednání vedoucího

Z vyplněného testu čtyř typů jednání vedoucího dosáhl R1 výsledků, které jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 1** Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího R1

Styl vedení	Volný průběh	Plantážník	Týmový vedoucí	Vedoucí spolku zahrádkářů
Výskyt	4	13	15	4

Zdroj: Vlastní

Z tabulky můžeme vidět, že dominantní styl vedení R1 je „Týmový vedoucí“ a jako záložní styl se projevil styl tzv. „Plantážník“.

Jako týmový vedoucí je zaměřen na dosažení cíle, ale také na týmový přístup. Ví, že lidský faktor je pro něho důležitý, a jedině spokojení pracovníci odvádějí dobrou práci. Jako majitel firmy potřebuje zajistit fungování týmu a jeho organizaci. Klade velký důraz na splňování úkolů svých zaměstnanců.

R1 je nejvýše postaveným manažerem ve firmě, proto se u něj jako druhý nejčastější styl vedení objevuje styl „Plantážník“. Jako majitel firmy je zaměřen na výsledky práce a na co nejvyšší zisk společnosti. Nejen v úklidové sféře, ale také v dalších odvětvích firmy je preciznost důležitá, proto může jít zájem o lidi stranou ku prospěchu kvality a dobře odvedené práce. Není tak důležité, jaká je atmosféra v týmu jako třeba v obchodní sféře. V úklidové sféře je častější potřeba kontroly zaměstnanců, R1 musí diktovat zaměstnancům, co a jak mají dělat, aby se dosáhlo co největšího pracovního nasazení.

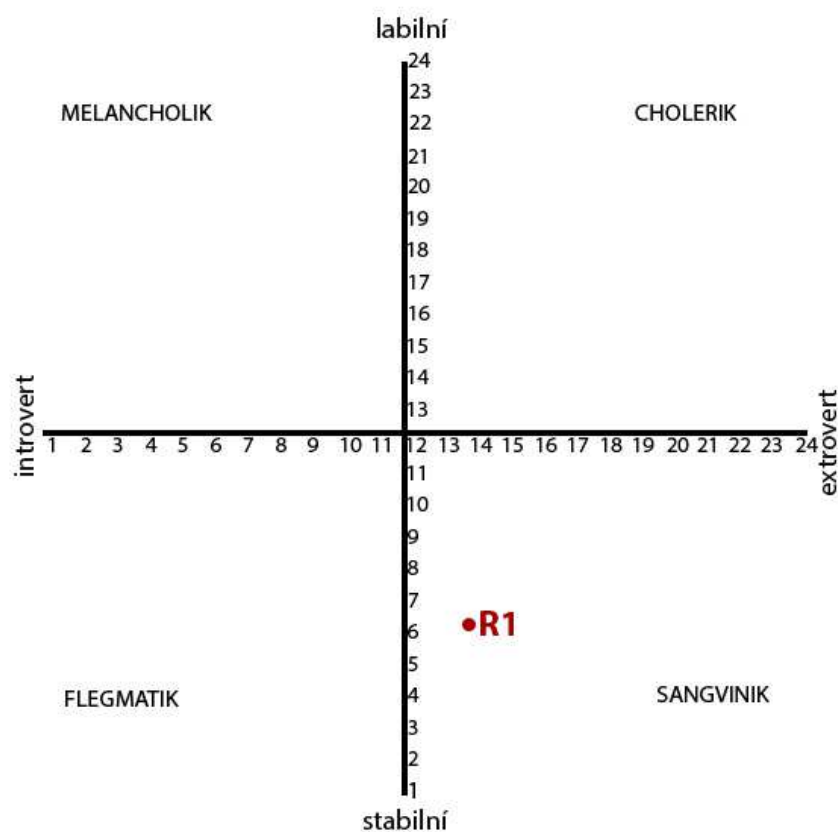
### 5.1.3 Test manažerských znalostí a dovedností

V testu získal R1 81 bodů ze 105 bodů. Jeho znalosti a dovednosti jsou nadprůměrné. Jak sám v rozhovoru přiznal, necítí se být dobrým manažerem. Tomu nepřímou nasvědčuje test manažerských znalostí a dovedností, kde často zaškrtoval odpovědi NĚKDY a párkrát i NIKDY. V testu uvedl, že své cíle nemá systematicky uspořádané, a tým neví, kde se zrovna nachází. V rozhovoru k tomuto uvedl, že se vůbec nezajímá o konkurenci, neví kolik je v Praze konkurenčních firem a jaké procento na trhu zastává. Další bod v testu, který označil

jako činnost, kterou nikdy nevykonává je, že nikdy nezkouší nové postupy, pokud ty staré fungují. Je to zejména proto, že úklid je jeho velkým koníčkem tudíž věří, že pečlivostí dosáhne spokojenosti zákazníků, o což mu především jde. Věří, že tak, jak to má nastavené, to má nastavené správně a vyhovuje to jak jemu, tak i zaměstnancům. Tento bod potvrdil i v následujícím tvrzení, že nikdy nepoužívá různé metod školení, protože už má nastavený jeden styl, který se mu osvědčil. R1 uvedl, že pokud nějakého zaměstnance kritizuje, nikdy se nezajímá o to, proč zaměstnanec pochybil. Z testu je zřejmé, že mu velmi záleží na tom, by jeho zaměstnanci dobře vykonávali svoji práci a tomu také přizpůsobuje své chování k nim. Pečlivě jim vše vysvětluje, co je třeba udělat a jak to udělat. Chce, aby i pro zaměstnance byla práce více koníček než povinnost. Snaží se je motivovat, ale přiznává, že své zaměstnance nechválí moc často. V rozhovoru řekl, že se necítí být dobrým manažerem, ale zároveň v testu uvedl, že se cítí spokojeně při vedení svých zaměstnanců.

### 5.1.4 Eysenckův test temperamentu

**Graf 1** Výsledky Eysenckova testu temperamentu pro R1



Zdroj: Vlastní



Z Eysenckova testu temperamentu vyšlo, že R1 je sangvinik. Tento temperament je označován jako ideální pro manažery. Z grafu je možné vidět, že není úplně ryzím sangvinikem, ale je blízko hranice sangvinik/flegmatik.

## 5.2 Výsledky rozhovoru a testů respondenta R2

### 5.2.1 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

R2 vede tým o 46 lidech. Jeho základní náplní práce je starost o prodejnu (celková vizualizace), starost o zaměstnance, počínaje náborem, zaškolením a průběžnou péčí v průběhu pracovní doby. Dále má R2 na starosti inventury, které sleduje a vyhodnocuje. Na pobočce v Táboře vede celkovou personalistiku. 70 % jeho práce je předem daná, každý den se opakuje. Zbytek času tráví manažer řešením operativních úkolů, které se odvíjí od každodenního chodu, jako jsou různé akce apod. Většina jeho práce je rutinní, dělá ji každý den, nemusí se na ní nijak připravovat. Pokud ví, že bude mít druhý den volno, připravuje práci i pro své kolegy.

Svůj vztah s podřízenými R2 charakterizuje jako velmi přátelský. Zavedl každodenní porady před otevřením obchodu, kde zadává operativní úkoly a někdy i připomene standardní úkoly. Pro ulehčení atmosféry se vždy snaží poradu zakončit nějakým vtipem, aby zaměstnanci začali pracovat s úsměvem a s dobrou náladou. Na druhou stranu dokáže být přísný, co se týče plnění úkolů. Tvrdí, že si nemyslí, že by byl přímo puntičkář, ale že je důsledný na splňování úkolů a termínů. I on je kontrolovaný svými nadřízenými a musí plnit své povinnosti a bez dodržování termínů nemůže podnik dobře fungovat. Pochybení zaměstnanců řeší individuálně, v soukromí. Výjimku tvoří závažné případy, kde preferuje přítomnost svědka, aby nedošlo ke střetu zájmů. Na druhou stranu se snaží často chválit své zaměstnance, protože podle něj zaměstnanci potřebují vědět, že dělají svou práci dobře a tím jsou motivováni.

R2 svá rozhodnutí činí s rozmyslem, zvláště pokud se jedná o velký zásah do obchodu. Taková rozhodnutí pečlivě promýšlí do detailu. Připouští ale, že mnohé operativní záležitosti musí řešit ihned bez dlouhého otálení. Mezi své silné stránky řadí důslednost, velké pracovní

nasazení, dobrou komunikaci se zaměstnanci a zákazníky. Na druhou stranu připouští, že jeho velká cílevědomost může vést i k případné frustraci z nedosažení cílů.

Jako nejdůležitější dovednost manažera R2 uvádí komunikaci. Podle něj by měl správný manažer umět správně komunikovat jak se zaměstnanci, tak i se zákazníky. Další důležitou věc, která je na pracovišti nutná, jsou dobré vztahy na pracovišti, které mohou celý podnik posunout dál. „*Dobrý podřízený bude stejně tak dobrý jako je jeho vedoucí*“ dodává.

### 5.2.2 Test čtyř typů jednání vedoucího

Respondentovi R2 vyšly nejvíce typy Týmový vedoucí a Vedoucí spolku zahrádkářů, jak je patrné z tabulky.

**Tabulka 2** Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího R2

Styl vedení	Volný průběh	Plantážník	Týmový vedoucí	Vedoucí spolku zahrádkářů
Výskyt	3	3	18	12

Zdroj: Vlastní

Jak už bylo řečeno, styl vedení Týmového vedoucího je považován za ideální. R2 je týmový hráč. Ví, že dobrý tým dosahuje větších výsledků. V rozhovoru poukázal na to, že každý den svolává poradu se svými podřízenými, kde nejen rozdává úkoly, ale řeší se zde některé problémy, na které upozorní sami zaměstnanci. Zmínil také, že se snaží každý den začít nějakým vtipem, rozveselit pracovníky. Toto dokazuje, že jeho záložním stylem je Vedoucí spolku zahrádkářů, kde mu velmi záleží na atmosféře v týmu. Jelikož podnik potřebuje, aby se zboží prodávalo, je určitě třeba, aby pracovníci měli dobrou náladu, byli příjemní na zákazníky a ti pak měli chuť se do obchodu znovu vrátit.

### 5.2.3 Test manažerských znalostí a dovedností

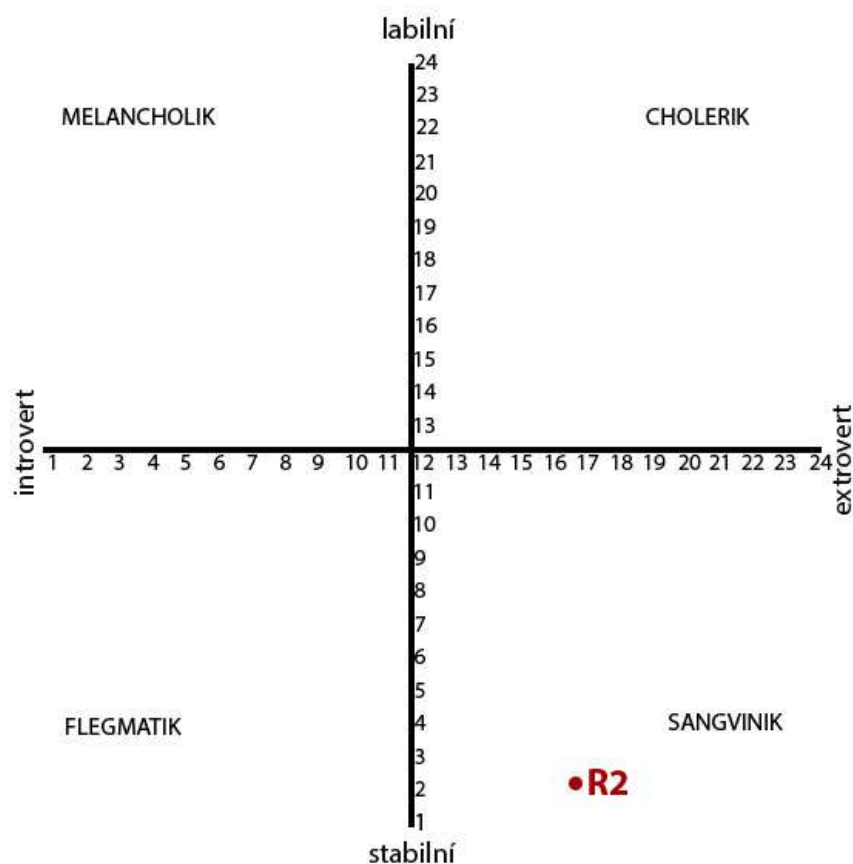
R2 v testu manažerských znalostí a dovedností obdržel 98 ze 105 bodů. Téměř každou zmíněnou znalost a dovednost ovládá a tím je na dobré cestě stát se dobrým manažerem. V testu neoznačil žádnou činnost, kterou nedělá nikdy. U pár činností označil možnost NĚKDY. Například u 18. otázky označil, že si nestanovuje moc často pracovní priority pro

každý. V rozhovoru řekl, že to ani nejde, protože celkem značná část jeho pracovního dne souvisí s řešením operativy. Dále připouští, že sice má dané své osobní cíle, ale neurčuje u nich prioritu a dále nesleduje, jak si v dosahování těchto cílů vede. V testu vyzdvihuje komunikaci a jednání se svými podřízenými. Přiznává, že se občas nevyhne směřování kritiky a pochvaly a že moc neumí určovat konkrétní pracovní povinnosti těm zaměstnancům, kterým nejlépe vyhovují. Celkově lze říci, že se R2 cítí v roli manažera velmi dobře, což bylo potvrzeno i během rozhovoru.

### 5.2.4 Eysenckův test temperamentu

Manažer R2 je dle Eysenckova testu temperamentu sangvinik. Z grafu je patrné, že jde o velmi stabilního sangvinika. Tento typ sangvinika se projevuje vysokou sebedůvěrou a komunikativní schopností.

**Graf 2** Výsledky Eysenckova testu temperamentu pro R2



Zdroj: Vlastní

## 5.3 Výsledky rozhovoru a testů respondenta R3

### 5.3.1 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Když R3 vstoupil do firmy, čítala 20 zaměstnanců. Od této doby se počet zaměstnanců zdvojnásobil. Tento nárůst pracovní síly vysvětluje tím, že v letech 2007 – 2009 bylo hodně zakázek. V dalších letech měl počet zakázek klesající trend.

Náplní práce R3 je vedení stavbyvedoucích, vytváření cenových nabídek a řešení operativních úkolů firmy. R3 říká, že *„ve stavařině je těžké si plánovat čas v práci, protože každý den se stane něco neplánovaného, na co musí reagovat“*. Schůzky, které si organizuje 14 dní dopředu, mu zaberou jednu čtvrtinu pracovního procesu. Zbytek času tráví v kanceláři, kde se zabývá prací spojenou s administrativou. Jednou za 14 dní chodí na kontrolu na každou stavbu, kde přichází do kontaktu i se svými podřízenými. V jiném případě komunikace s podřízenými probíhá jen prostřednictvím stavbyvedoucích.

Svá rozhodnutí se snaží pečlivě promyslet, pokud to dovolí čas. Když je nucen udělat rychlé rozhodnutí pod tlakem, je většinou spokojen s výsledkem svého rozhodnutí. Je velice pyšný, že za firmou jsou vidět výsledky: *„Udělalí jsme si dobré jméno v regionu“*. Firma má zakázky po celých Jižních Čechách a v dojezdové vzdálenosti 80 kilometrů. Za dobu jeho působnosti firma ve velké míře obnovila stroje, a tak není zatím třeba do budoucna investovat do vybavení. Vybuodoval pro firmu velkou skladovou halu se strojovým parkem. Na druhou stranu vidí své nedostatky v komunikaci k zaměstnancům. Přiznává, že moc zaměstnance nechválí a ani od nich nevyžaduje žádnou zpětnou vazbu.

K silným stránkám svých vlastností přiřaduje zejména důslednost a velkou cílevědomost. Vždy má vytyčený nějaký cíl, kterého ho chce dosáhnout. Dobrým manažerem podle R3 je takový, který umí předvídat, ví, kam chce směřovat, je důsledný a je dobrým hospodářem. Neměl by v letech, ve kterých se firmě daří moc rozhazovat, ale počítat s tím, že přijdou roky horší.

### 5.3.2 Test manažerských znalostí a dovedností

R3 obdržel v tomto testu 96b ze 105. Tento výsledek svědčí o tom, že jeho znalosti a schopnosti jsou dostačující pro to dobře odvádět svou práci. Znamená to, že se ve své roli cítí velmi dobře. Z testu je zřejmé, že slabší stránkou manažera je komunikace se zaměstnanci. V rozhovoru uvedl, že nepřichází tak často do styku se všemi svými zaměstnanci, vše řeší přes stavbyvedoucí, se kterými mluví každý den. R3 se nevyjadřuje příliš jasně při vysvětlování úkolů a proto dochází ke zpoždování termínů. Problémy se zaměstnanci většinou neřeší v soukromí a nezajímá se o důvod, proč se tak stalo, ale jak může být problém vyřešen. Z testu dále vyplývá, že manažer R3 disponuje skvělými organizačními dovednostmi a je dobrým vizionářem. Své cíle má stanovené a snaží se jich dosahovat. O budoucnosti své firmy má jasné představy. Svůj čas využívá efektivně.

### 5.3.3 Test čtyř typů jednání vedoucího

Hlavním stylem vedení R3 je „Týmový vedoucí“. Snaží se co nejvíce využít lidský kapitál k dosažení zisku. Vítá, pokud zaměstnanci přijdou s vlastními nápady. Radí se s pracovníky jak splnit úkol, pokud hrozí, že nebude splněn v termínu. Na druhou stranu mu nejvíce vadí, když pracovníci u práce nepřemýšlejí a kvůli tomu chybují nebo zbrzdí práci. Pokud se ukáže, že pracovník na svoji práci nestačí, nemá problém ho vyměnit. Toto chování je typické pro styl vedení „Plantážník“, který se u R3 vyskytuje jako druhý nejčtenější. Ve stavebnictví je vleká konkurence a také v období krize je to jeden z prvních odvětví, na které to dopadne. Je třeba, aby firma dělala svou práci dobře. R3 proto veškeré stavby pečlivě kontroluje. Od stavbyvedoucích vyžaduje pravidelné reporty. Nekompromisně trvá na splnění úkolů, které má pečlivě naplánované.

**Tabulka 3** Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího R3

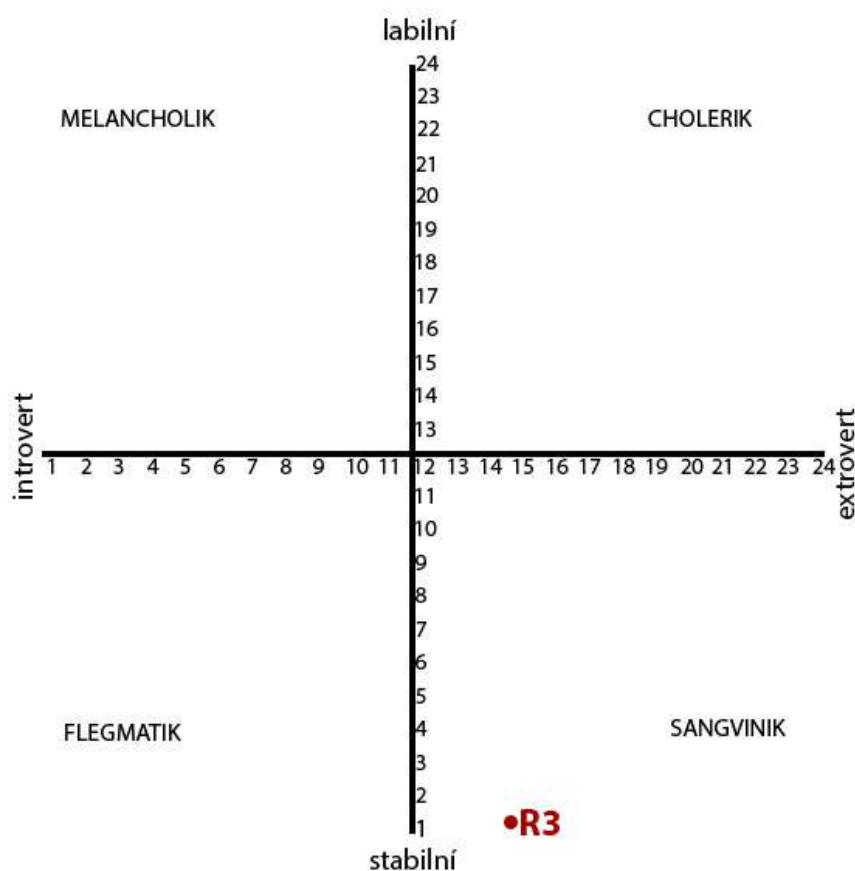
Styl vedení	Volný průběh	Plantážník	Týmový vedoucí	Vedoucí spolku zahrádkářů
Výskyt	2	10	18	6

Zdroj: Vlastní

### 5.3.4 Eysenckův test temperamentu

Z Eysenckova testu temperamentu je zřejmé, že R3 je velmi stabilní sangvinik, ale stejně jako R1 je blízko hranice s vlastnostmi flegmatika. Je zřejmé, že kromě charakteristických vlastností sangvinika oplývá R3 i některými flegmatickými vlastnostmi, jako je klidné chování a schopnost ovládat se. R3 nejedná unáhleně, je pečlivý a mírumilovný.

**Graf 3** Výsledky Eysenckova testu temperamentu pro R3



Zdroj: Vlastní

## 5.4 Výsledky rozhovoru a testů respondenta R4

### 5.4.1 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

R4 řídí 61 zaměstnanců, z toho 9 zaměstnanců pracují na nákupu, 12 ve skladech a 40 zaměstnanců na přípravě materiálů. Náplní práce R4 je především kontrola zaměstnanců a v případě, že hrozí nedodržení termínů, je ten, kdo tuto situaci řeší. Svým zaměstnancům určuje, co mají dělat, jak to mají dělat a poté je kontroluje. Proto 70 % její denní náplně tvoří řešení operativních úkolů a zbytek času věnuje svým předem naplánovaným úkolům. R4 popisuje svůj vztah k zaměstnancům spíše jako přátelský. Vzhledem k velikosti firmy, je komunikace s podřízenými a nadřízenými složitá, proto R4 upřednostňuje komunikaci přes email, popřípadě v důležitých záležitostech týkajících se firmy svolává porady.

V rozhodování na své pozici si nemůže dovolit být unáhlená. Vše si proto pečlivě rozmýšlí, protože mnohdy řeší zakázky za několik desítky milionů korun a tam si nemůže dovolit udělat chybu. R4 tvrdí, že mnoho rozhodování na této pozici vychází z její zkušenosti a přenášení určitých pracovních postupů a návyků do života: *„Je velký rozdíl pracovat ve velké nebo malé firmě. Ve velké firmě je tok informací mnohem složitější, vše trvá déle. Manažeři pracují především s informacemi a při předávání práce se mnoho informací ztratí, a proto se ve firmě momentálně provádí reorganizace“*.

Co se týče důslednosti R4 přiznává, že není puntičkářka. Mezi své silné stránky považuje R4 organizaci své práce, dokáže si věci připravit, zorganizovat a dokáže své pracovníky do té činnosti vhodně zapojit a dostat z nich ten výkon, který požaduje. Mezi své slabé stránky zařazuje nedůslednost v tom smyslu, že pokud nějaký zaměstnanec pochybí, vyříká si to s ním mezi čtyřma očima, ale už nesáhne po finančním trestu, i když by to bylo třeba. Podle R4 se člověk manažerem narodí. Dobrým manažerem se pak stává v průběhu života prostřednictvím zkušeností.

### 5.4.2 Test manažerských znalostí a dovedností

V testu R4 obdržela 96 ze 105 bodů. Tento výsledek svědčí o tom, že její znalosti a schopnosti jsou dostačující pro to dobře odvádět svou práci. Z odpovědí R4 lze říci, že

neklade takový důraz na stanovování svých osobních cílů. Spíše se zaměřuje na cíle podniku. Komunikace je její silnou stránkou. Především komunikace se svými podřízenými. Pokud jim zadává nějaké úkoly, zadává je jasně a srozumitelně. Snaží se zdokonalovat schopnosti svých podřízených a zároveň vzbudit u nich zájem o to, aby dělali svou práci dobře. Z testu je dále zřejmé, že se rozhoduje velmi opatrně a důkladně promýšlí možné dopad jejích rozhodnutí. To potvrdila i v rozhovoru, kde řekla, že cca 90 % jejích rozhodnutí je založeno na důkladném prověření souvisejících věcí.

### 5.4.3 Test čtyř typů jednání vedoucího

Hlavním stylem vedení R4 je styl „Vedoucí spolku zahrádkářů“. Zaměřuje se spíše na atmosféru v týmu, někdy na úkor pracovních výsledků. Tento styl vedení určitě není ideální.

**Tabulka 4** Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího R4

Styl vedení	Volný průběh	Plantážník	Týmový vedoucí	Vedoucí spolku zahrádkářů
<b>Výskyt</b>	0	10	11	15

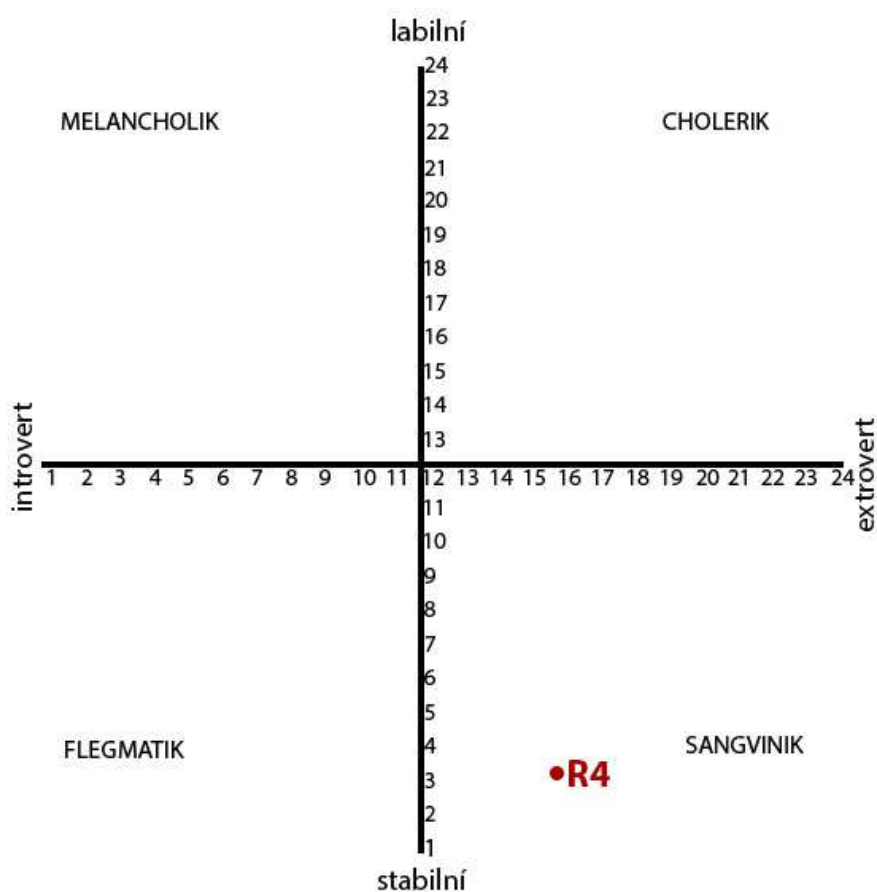
Zdroj: Vlastní

V testu R4 zodpověděla, že pokud zaměstnanec odmítne udělat svoji práci, nabídne mu za to vyšší odměnu. Hodně jí, podle testu, záleží na tom, aby zaměstnanci zbytečně nevyvolávali konflikty a aby u práce přemýšleli. Záložním stylem R4 je styl „Týmový vedoucí“, ale také vzhledem k obdrženým bodům styl „Plantážník“. V těchto stylech vedení je už přiměřená dávka důrazu na splňování úkolů, která u hlavního stylu chybí. Styl „volný průběh“ se nevyskytl ani jednou. Jak potvrzuje v rozhovoru, nemá trpělivost se zaměstnanci. Pokud pracovník na svou práci nestačí, nečeká, až se to naučí.

### 5.4.4 Eysenckův test temperamentu

Manažerka R4 je dle testu temperamentu sangvinik. Je možné říci, že se jedná o ryze „čistého“ sangvinika.



**Graf 4** Výsledky Eysenckova testu temperamentu pro R4

Zdroj: Vlastní

## 5.5 Výsledky rozhovoru a testů respondenta R5

### 5.5.1 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Náplní práce R5 je shánění významných zakázek, řízení obchodní sekce společnosti, dohlížení nad zaměstnanci a koordinace obchodních zakázek. Svoji práci nepovažuje za organizovanou. Ví, co musí udělat daný týden. Sepíše si seznam a postupně úkoly odškrtnává. 15% své práce má dané a zbytek řeší dle aktuálních možností a povinností.

Svůj vztah s podřízenými popisuje jako přátelský. „Nehraji si na hierarchii vztahů“. Snaží se věci řešit s klidnou hlavou, bez uplatňování přílišné autority. Se svými zaměstnanci dělá

pravidelné schůzky, jak hromadně tak jednotlivě. Většinou schůzky s podřízenými pouze koordinuje a nechává je, aby sami přicházeli s nápady a inovacemi.

Pokud nastane pochybení některého zaměstnance, řeší situaci s daným člověkem. Pouze v případě, že z toho může plynout nějaké poučení pro ostatní, zmíní to na hromadné schůzi, ale bez bližšího vysvětlení, kdo co udělal. Nikdy se nezajímá o to, proč se stala chyba, ale vždy hledá cesty, jak to napravit. Avšak pokud jí to daný člověk chce vysvětlit, dá mu prostor.

Co se týče rozhodnutí, přiznává, že má tendenci jednat unáhleně, ale pak si vše s jasnou hlavou rozmyslí a závěry dělá s rozmyslem. R5 o sobě tvrdí, že je velmi netrpělivá. Ve splňování úkolů je důsledná. Nemá ráda, když někdo něco důležitého nesplní, ale zájmu zachován dobrých vztahů na pracovišti mu to nedává moc najevo.

Největším úspěchem R5 je, že dokáže věci řešit koncepčně, bez plýtvání času nad nedůležitými věcmi. Velmi dobře komunikuje s lidmi a zachovává si „selský rozum“. Na druhou stranu vidí možnost zlepšit se ve vlastní disciplíně. Neumí si efektivně organizovat čas. Zároveň by potřebovala být více striktní a přímá ke svým podřízeným a být více trpělivá.

Mezi svoje silné stránky řadí ctižádostivost, učenlivost, koncepční přístup, komunikaci s lidmi na dobré úrovni. Mezi slabé řadí netrpělivost, špatný time-management a neochotu řešit konflikty. Podle R5 by měl být dobrý manažer člověk, který *„má rád svůj tým, žije prací, kterou dělá a dokáže tým namotivovat i ostatní.“*

### 5.5.2 Test manažerských znalostí a dovedností

R5 obdržela 87 bodů ze 105. Z výsledku je zřejmé, že manažerka by měla zapracovat ještě na některých svých znalostech a dovednostech, aby se stala úspěšnou manažerkou. Avšak i tak se její výsledky dají hodnotit jako nadprůměrné. Z testu vyplývá, že se R5 velmi zajímá o své zaměstnance, aby dobře chápali svou práci, věnuje dostatek času zaučování, kde používá různé metody. Snaží se, aby je práce bavila. Vzbuzuje v nich zájem dělat svoji práci lépe. R5 chce docílit toho, aby byly rozvíjeny schopnosti jejich podřízených. Ví, co je pro její zaměstnance důležité. Jak už R5 zmínila ve svých silných stránkách, baví ji komunikace, což

dokazují všechny otázky zabývající se komunikací. V testu také potvrdila, že si moc často neplánuje své dlouhodobé cíle. Další vlastnost, která z testu vyplývá, je netrpělivost.

### 5.5.3 Test čtyř typů jednání vedoucího

Hlavním stylem vedení R5 je styl „Týmový vedoucí“. Jako týmový vedoucí je orientována na cíle podniku. Skrze participaci a společného řešení problémů se snaží dospět k optimálním výsledkům.

Záložním stylem vedení lidí je styl „Vedoucí spolku zahrádkářů“. Tento styl potvrzuje její názory ohledně týmu, např. že nerada napomíná své zaměstnance za nesplnění úkolů, protože nechce vyvolávat konflikty. Raději preferuje klidnou atmosféru. Za záložní styl vedení lze také považovat styl „Volný průběh“, který má jen o bod méně. Tento styl vedení je považován za nejméně vhodný.

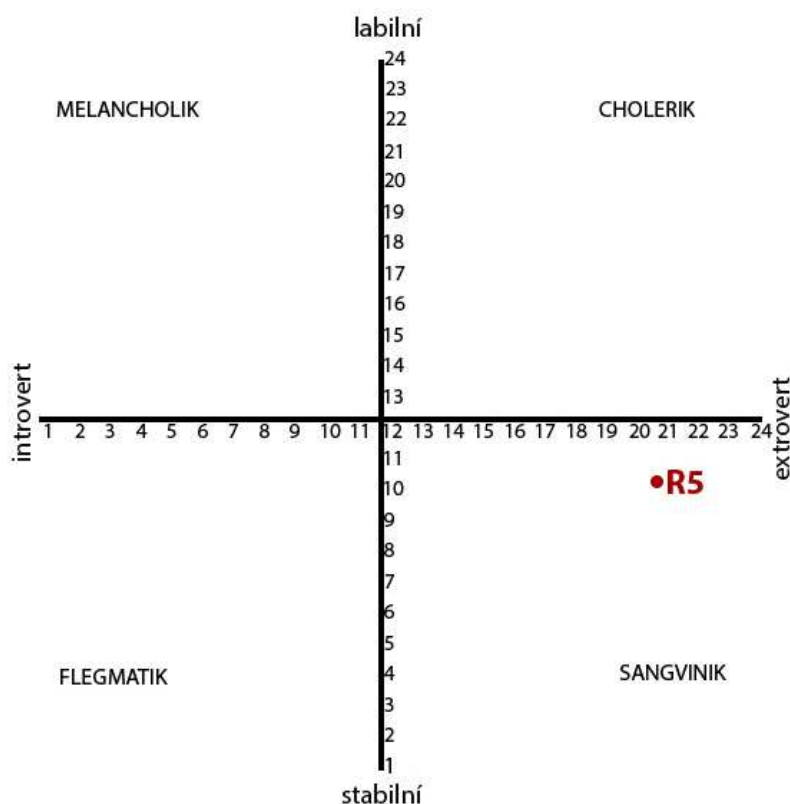
**Tabulka 5** Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího R5

Styl vedení	Volný průběh	Plantážník	Týmový vedoucí	Vedoucí spolku zahrádkářů
<b>Výskyt</b>	6	2	21	7

Zdroj: Vlastní

### 5.5.4 Eysenckův test temperamentu

Manažerka R5 je sangvinik. Jedná se o velmi silného extroverta, který může mít společné vlastnosti s cholerikem.

**Graf 5** Výsledky Eysenckova testu temperamentu pro R5

Zdroj: Vlastní

## 5.6 Výsledky rozhovoru a testů respondenta R6

### 5.6.1 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Ve firmě má R6 na starosti finanční stránku podniku. Vytváří kalkulace, koordinuje zakázky a kontroluje smlouvy. Svůj pracovní čas si nijak neorganizuje. Plánuje akorát rutinní část své práce, kterou dělá každý den a to činí 30 %. Zbytek času se věnuje aktuálním problémům. Svůj vztah s podřízenými popisuje jako přátelský. V kontaktu je s nimi každý den. Vzhledem k tomu, že část své práce dělá z domova, komunikace probíhá telefonicky nebo přes email. Avšak preferuje osobní kontakt. Pochybení určitého zaměstnance řeší v kolektivu, aby se nemusela opakovat při hromadných poradách. Prvotně má za cíl, aby se problémy vyřešily a až poté se zajímá o to, aby se příště daná situace příště neopakovala.

R6 o sobě říká, že je velmi impulsivní, proto její rozhodnutí jsou převážně unáhlená, bez předcházejícího rozmyslu. Také přiznává, že by měla být důslednější kontrole splňování úkolů svých zaměstnanců. Za svůj úspěch na této pozici považuje to, že vytvořila tým, ze kterého cítí, že ho ta práce baví, že je to pro něj spíše koníček než povinnost. Je pyšná na to, že vybuodovala tým, kde je výborná atmosféra. Za své silné stránky považuje nápaditost, pečlivost a pracovitost. Za slabé stránky považuje roztěkanost. Často se jí stává, že dělá mnoho věcí najednou a nestíhá je dokončovat. Správný manažer podle R5 je ten, kdo má určitý odstup od svých zaměstnanců, je striktní a dokáže motivovat své zaměstnance k práci.

### 5.6.2 Test manažerských znalostí a dovedností

R6 získala 87 bodů ze 105 bodů. Z bodů vyplývá, že R5 má v manažerských dovednostech malé rezervy. Z odpovědí z testu můžeme za takovou rezervu označit špatnou organizaci. R6 si svoji práci nijak neorganizuje. Nemá nastavené denní priority. Jak také přiznala v rozhovoru, dělá více věcí najednou a tím nevyužívá efektivně svůj čas. Své osobní cíle nemá definované. Na druhou stranu se velice věnuje svým zaměstnancům. Poznává, který člověk se hodí k vykonání určitého úkolu. Nebojí se chválit své zaměstnance, avšak většinou nekritizuje v soukromí, ale v kolektivu. Je zvyklá dělat věci stejným způsobem, není flexibilní ke změnám v souvislosti s postupy. Pokud na některých svých manažerských znalostech a dovednostech zapracuje, je na nejlepší cestě stát se dobrou manažerkou.

### 5.6.3 Test čtyř typů jednání vedoucího

Respondentce R6 vyšel nejvíce bodovaný typy Týmového vedoucího, ostatní styly vedení se u respondentky nachází rovnoměrně.

**Tabulka 6** Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího R6

Styl vedení	Volný průběh	Plantážník	Týmový vedoucí	Vedoucí spolku zahrádkářů
<b>Výskyt</b>	7	3	17	9

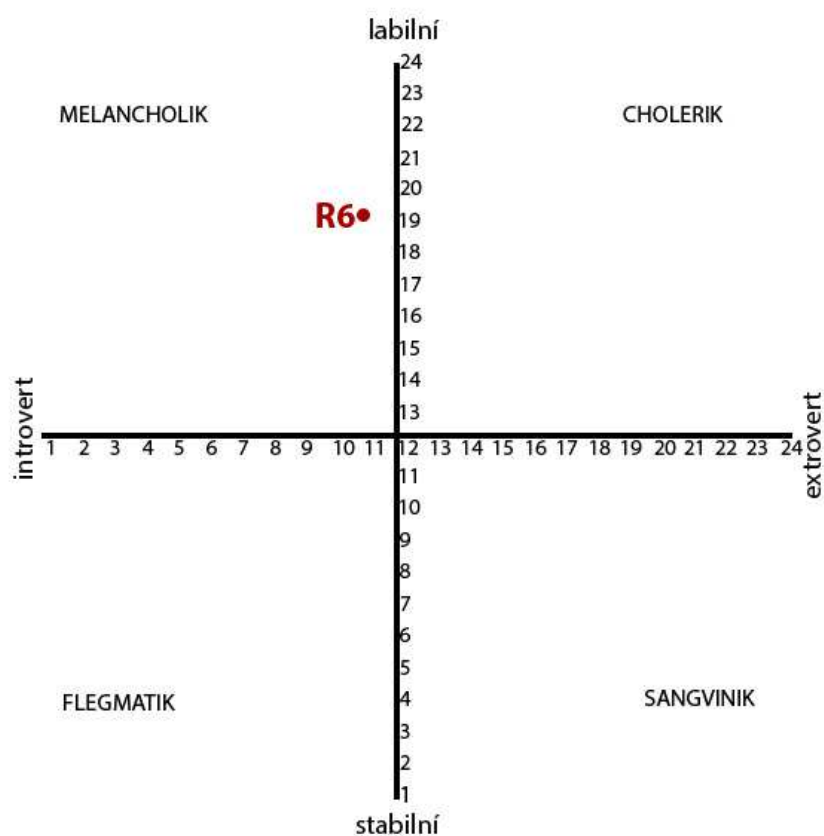
Zdroj: Vlastní

Za svůj úkol jako vedoucí považuje své pracovníky motivovat. Dává svým zaměstnancům prostor pro jejich nápady a určitou pravomoc spolurozhodovat. Záložním stylem vedením vyšel styl „Vedoucí spolku zahrádkářů“, který nepřímou potvrzuje některé její výroky z rozhovoru, např. že je pro ni důležité, aby byla na pracovišti skvělá atmosféra. Dbá na dobré vztahy v týmu a ráda své pracovníky povzbuzuje.

### 5.6.4 Eysenckův test temperamentu

Manažerka R6 jako jediná nepatří mezi sangviniky, ale je melancholik. Tento temperament není obecně vhodný pro manažery. Ačkoli i melancholici mohou mít některé vhodné vlastnosti, které ostatní nemají. Je velmi nestabilní a má velmi blízko k cholericovi.

**Graf 6** Výsledky Eysenckova testu temperamentu pro R6



Zdroj: Vlastní

## 6 VYHODNOCENÍ VLASTNOSTÍ A DOVEDNOSTÍ ZKOUMANÝCH RESPONDENTŮ

Jak už bylo řečeno, lidé se s vlastnostmi převážně již rodí. Pro výkon na manažerské pozici jsou vhodné manažerské vlastnosti velmi důležité. Mezi nejdůležitější vlastnosti patří temperament a charakter. Temperament je u manažera zásadní, protože ovlivňuje jeho chování k zaměstnancům, a také jeho rozhodování ve funkci.

50% zkoumaných manažerů nemá vysokoškolské vzdělání, ale přiznávají, že své zkušenosti nabírají z praxe. R4 říká, že zkušenosti, které na pozicích manažera získala, jí velmi pomáhají v rozhodování a vytváření nových hodnot pro podnik. Podle ní se člověk manažerem nestává, ale narodí. Proto pro ni studium na vysoké škole nebylo prioritní a začala si po škole ihned budovat kariéru. Tento stejný postup zvolili i R1 a R2.

Společnosti, kde pracují R1, R3 a R6, mají jednu společnou vlastnost - a to, že se jedná o rodinné firmy, kterou založili jejich rodiče. R3 a R6 však šli studovat vysokou školu a poté chtěli získat zkušenosti někde jinde, proto v rodinné firmě začali pracovat až po delší době. R1 přiznal, že nikdy neměl ambice si zkusit něco jiného, protože chtěl pomáhat rodičům a v tomto odvětví viděl velký potenciál.

Všichni dotazovaní se shodli, že dobrá komunikace je pro manažery velmi důležitá vlastnost. Až na R3 v testu manažerských dovedností a znalostí poukazují na to, že s komunikací se zákazníky a zaměstnanci nemají problém. R3 přiznal, že schopnost správně komunikovat se svými zaměstnanci mu chybí. Další důležitou schopností pro manažery je organizace práce. Dva manažeři připustili, že si nedokážou správně naplánovat svůj pracovní rozvrh a potom nastane situace, kdy dělají více věcí najednou a nic pořádně. Všichni zkoumaní manažeři plánují svou práci minimálně na týden dopředu. Zároveň všichni uznávají, že vzhledem k operativním úkolům nedokážou svůj pracovní plán dodržet a musí ho přizpůsobovat náhlým situacím.

Silné a slabé stránky zkoumaných manažerů lze shrnout do následující tabulky:

**Tabulka 7** Silné a slabé stránky dotazovaných manažerů

Respondent	Silné stránky	Slabé stránky
R1	dobré komunikační dovednosti, ochota učit se novým věcem, empatie	nezkušenost, touha mít vše pod kontrolou
R2	důslednost, velké pracovní nasazení, dobré komunikační dovednosti	frustrace z nedosažených cílů
R3	důslednost, cílevědomost	nedostatečná komunikace se zaměstnanci
R4	organizační schopnosti, schopnost motivovat své zaměstnance	nedůslednost ve splňování úkolů svých podřízených
R5	ctižádostivost, učenlivost, komunikace na dobré úrovni	netrpělivost, špatný time-management
R6	nápaditost, pečlivost a pracovitost	roztěkanost, špatný time-management

Zdroj: Vlastní

Z testu čtyř jednání vedoucího vyplynulo, že každý dotazovaný manažer má styl „týmového vedoucího“ buď jako hlavní styl vedení lidí, nebo v případě jednoho manažera jako styl záložní. Styl vedení lidí je nesmírně důležitý, protože se od něho odvíjí jak atmosféra v týmu tak i prosperita oddělení či celé firmy. Správný manažer by měl umět dobře pracovat s lidským kapitálem, aby dosahoval cílů firmy.

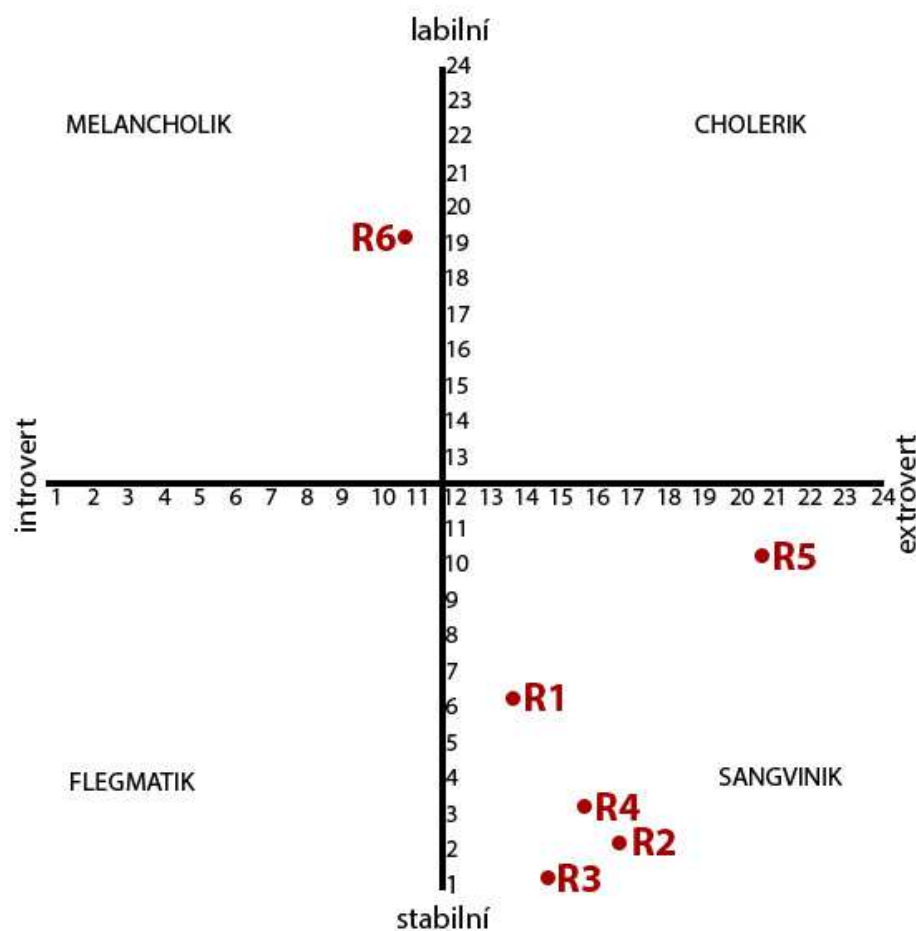
Při hledání vhodných manažerských vlastností a dovedností hodně záleží na tom, v jakém odvětví manažer pracuje. Například R2, který pracuje v prodejně, se snaží, aby v jeho týmu panovala přátelská atmosféra a neobjevovaly se zde konflikty. Potřebuje, aby se v obchodě zákazník cítil dobře, aby se sem vracel. Na druhou stranu R1 a R3 potřebují, aby výkon jejich zaměstnanců byl stoprocentní, protože v jejich odvětví je veliká konkurence a proto dbají na kvalitu provedené práce a neohlíží se tolik na kolektiv. Na druhou stranu R5 a R6 a jejich týmy nepracují mezi lidmi jako R2, ale přesto vyhledávají přátelskou atmosféru v týmu, aby



se všichni členové týmu cítili dobře a vykonávali svou práci s nasazením. Záleží tedy nejen na odvětví, ale i na počtu členů v týmu, a zda tým pracuje pohromadě nebo individuálně.

V Eysenckově testu temperamentu manažeři odpovídali na 57 otázek, které byly poté vyhodnoceny a vyjádřeny v grafu. Na následujícím grafu jsou vidět temperamenty všech šesti manažerů.

**Graf 7** Výsledky Eysenckova testu temperamentu všech dotazovaných respondentů



Zdroj: Vlastní

V grafu je zřejmé, že 5 manažerů ze šesti jsou sangvinici. Tento typ temperamentu je považován za nejvhodnější pro pozici manažera. Sangvinici jsou veselý, otevření, upřímní, dokážou upoutat druhého člověka, snadno navazují kontakty a jsou bezprostřední. Všechny zmíněné vlastnosti jsou velmi důležité pro výkon na manažerské pozici. Na druhou stranu mají sangvinici také špatné vlastnosti, které mohou být ovlivnit jejich rozhodování a chování. Sangvinici nepomýšlí na důsledky svého jednání, mohou jednat spontánně, až zbrkle. Může

se stát, že nedotáhnou věci do konce. Další negativní vlastností je, že si nedokážou přiznat chybu a bývají nespolehliví. Pouze jeden manažer R6 je melancholik. Není moc přísná, všude může vidět problémy a překážky. Vlastnosti, které mu mohou v roli manažera pomoci, jsou starostlivost vůči zaměstnancům, nápaditost a perfekcionismus. Sama R6 vyzdvihuje na své práci manažerky fakt, že vybudovala tým, kde fungují přátelské vztahy a zároveň dosahuje výsledků. Není striktně dáno, že správní manažeři jsou jen sangvinici, ale i manažer, který není extrovertní, může dosahovat výsledků.

Eysenckův test temperamentu je tvořen 24 otázkami, které určují míru stability x labilitu a 24 otázek, které určují míru extroverze x introverze. Zbýlých 9 otázek ukazuje míru „Lie score“ neboli „lživost“. Lie score by nemělo přesáhnout četnost 5. V následující tabulce je zobrazena míra Lie score u jednotlivých respondentů.

**Tabulka 8** Lie score všech dotazovaných respondentů

Respondent	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Lie score	3	7	5	3	2	2

Zdroj: Vlastní

Je zřejmé, že každý minimálně dvakrát odpověděl lživě. Respondent R2 dosáhl hodnoty 7, R3 vyplnil 5 lživých odpovědí, proto je u těchto dvou respondentů předpoklad vyšší míry lživosti i ve vyplňování ostatních testů.

## 7 NÁVRH OPATŘENÍ

Vlastnosti člověka jsou z velké části vrozené, jen lehce se dají ovlivnit výchovou a prostředím, kde žijeme. Na druhou stranu své schopnosti a dovednosti můžeme nabývat a upevňovat. Jedním ze základních prvků rozvoje každého manažera je sebevzdělávání. Manažer by se měl neustále vzdělávat, jinak se může stát, že bude nahrazen schopnějším manažerem. Manažer by měl mít přehled v oboru, ve kterém pracuje. Vzdělání je také důležitou složkou v povolání manažera. Jelikož více než 50% zkoumaných manažerů nemá manažerské vzdělání, měli by si vzdělání doplnit. V dnešní době se často využívají krátkodobé kurzy, které jsou zaměřeny na specifické manažerské dovednosti. Mezi nejrozšířenější kurzy patří kurzy zaměřené na komunikační dovednosti, bez kterých se žádný manažer neobejde. Dalším možným kurzem je koučink, který je jedním z nejúčinnějších a nejpoužívanějších nástrojů řízení. Koučinkem se zvyšuje výkonnost, dosahuje se lepších výsledků a využívá se optimálně potenciálu lidí. Manažeři mohou objevit nové příležitosti.

Z testů a rozhovoru vyplynulo, že mnozí manažeři mají problém se svým time-managementem. I pro nabití této dovednosti mohou využít kurzy zaměřené na plánování svého času, kde se naučí efektivně plánovat v různém časovém horizontu.

Manažeři si mohou také zvýšit manažerskou kvalifikaci, např. studiem dlouhodobějších programů MBA. Toto studium je velmi často využívaným postupem pro rozvoj manažerů. Jinými možnostmi jak prohloubit znalosti a dovednosti jsou různé semináře, konference, workshopy nebo čtení odborné literatury. Jedinou nevýhodou je, že tyto metody nepřístupují k manažerovi individuálně.

Manažeři v rozhovorech často přiznávali, že se svými zaměstnanci nepřicházejí tak často do styku, proto se jim moc nedostává zpětné vazby. Jedním z efektivních způsobů jak tento problém vyřešit, je dotazník „360° zpětná vazba“. Jde o metodu, kdy je manažerovi poskytnuta vazba větším počtem respondentů. Může jít o podřízené, nadřízené nebo i o klienty. Tato metoda může manažerům pomoci, aby poznali svůj potenciál, ale také možné překážky, které jim brání dělat věci dobře. Výsledky mohou manažerům pomoci k plánování dalšího rozvoje a školení. Test manažerských znalostí a dovedností, který byl použit v této bakalářské práci, lze také využít k výzkumu jako test „360° zpětná vazba“.

## 7.1 Návrh opatření pro respondenta R1

R1 pracuje ve firmě, kterou založili jeho rodiče. Uvedl, že žádnou jinou praxi nemá, ani nemá vysokoškolské vzdělání. Jedná se tedy o „manažera samouka“. Pro lepší orientaci v manažerské sféře by mu jistě pomohlo manažerské vzdělání prostřednictvím nabídek vysokých škol, které v rámci celoživotního vzdělávání nabízejí nejrůznější kurzy. Slabou stránkou R1 je, že se příliš bojí delegovat své pravomoci. Stále má pocit, že když si vše neudělá sám, není to dobře a pocit, že nemá vše pod kontrolou, ho znervózňuje. Proto by mu pomohl kurz Efektivního delegování. Tento kurz by mu pomohl snáz vytvořit pravidla a systém, díky kterému by dokázal hodnotit i delegované úkoly. Tím by měl jistotu, že firma jde správným směrem. Naučil by se rozpoznat, které úkoly může delegovat a zároveň pochopí, jak delegování může motivovat jeho asistentku. Efektivní delegování mu pomůže také lepší organizaci jeho práce, jelikož v práci tráví značnou část dne. Kurz je možné najít na stránkách společnosti Tutor. Dále se R1 může zaměřit na činnosti, u kterých v testu manažerských znalostí a dovedností uvedl, že je nikdy, popř. někdy, nevykonává.

## 7.2 Návrh opatření pro respondenta R2

Stejně jako předchozí manažer nemá R2 manažerské vzdělání, které by bylo vhodné si doplnit. Z odpovědí respondenta nelze jednoznačně určit, jaké dovednosti by měl zlepšit. V testu manažerských znalostí a dovedností ve značné většině označil odpověď VŽDY. Jde o jeho subjektivní názor na sebe a svou práci, proto by bylo vhodné zjistit názor svých zaměstnanců. Tento test může sloužit také jako „feedback“ od svých podřízených. R2 by mohl tento test dát svým zaměstnancům k anonymnímu vyplnění a na základě této zpětné vazby se zaměřit na činnosti, u kterých by bylo nejvíc označeno políčko NIKDY. V Eysenckově testu bylo vyhodnoceno Lie score 7. Takové skóre je příliš velké, a tak s velkou pravděpodobností manažer odpovídal v testu nečestně. Proto by si R2 měl zjistit objektivitu svých tvrzení právě průzkumem mezi svými zaměstnanci, popř. kolegy.

### 7.3 Návrh opatření pro respondenta R3

Výsledky R3 v testu manažerských znalostí a dovedností jsou obdobné jakou R2. Také on tvrdí, že většinu zmiňovaných dovedností ovládá, a proto i pro něj platí doporučení, aby vyzkoušel zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, popřípadě klientů. Pomohlo by mu to ujasnit své nedostatky i z jiného pohledu, než jen ze svého. Z rozhovoru bylo patrné, že největší problém mu dělá komunikace se svými zaměstnanci. Proto by se měl zaměřit na zdokonalování svých komunikačních dovedností.

### 7.4 Návrh opatření pro respondenta R4

Manažerka R4 se velmi opírá o své velké životní zkušenosti, které nabyla při svých pracovních příležitostech. Zkušenosti jsou beze sporu největším učitelem života. Navzdory tomu by mohla absolvovat některý z manažerských kurzů, aby získala i jiný pohled na řízení lidí. Jako jediné v testu čtyř typů jednání vedoucího jí vyšel jiný styl jednání než „týmový vedoucí“. Proto jako doporučení by se hodilo zaměřit se více na cíle podniku než na atmosféru týmu. Sama přiznala, že tolik neřeší prohřešky svých podřízených, proto se může stát, že postupem času podřízení ztratí motivaci na sobě pracovat a dbát na zadané cíle.

### 7.5 Návrh opatření pro respondenta R5

Manažerka R5 je oproti ostatním do značné míry nezkušená v roli manažera. Nejdříve by si měla uspořádat vlastní práci, organizace vlastní práce je její slabou stránkou, jak i sama přiznala v rozhovoru. Měla by navštívit kurzy time-managementu, kde by se naučila teoreticky i prakticky organizovat svůj pracovní čas, popř. vyhledat kouče, který ji pomůže nejen s organizací času, ale i s jejími ostatními slabými stránkami v roli manažera. Dále jako svůj nedostatek popsala, že tolik nevede své podřízené, ale pouze je kontroluje. Určitě by se jim a jejich práci měla více věnovat, hledat nová řešení a metody jejich práce.

## 7.6 Návrh opatření pro respondenta R6

Manažerka R6 je jako jediná ze zkoumaných manažerů melancholik. Temperament se dá těžko změnit. Ale může navštěvovat kurzy asertivity, kde by se naučila více neprosazovat. Stejně jako R5 by měla absolvovat kurz time-managementu, který ji také dělá problémy. Zmínila, že se mnohdy stává, že dělá několik věcí najednou, ale ve finále nic pořádně.

## 8 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a vyhodnotit vlastnosti a dovednosti vybraných manažerů a navrhnout opatření pro zlepšení těchto vlastností a dovedností.

Vzorkem pro zkoumání byli manažeři na vrcholových pozicích. Bylo osloveno celkem šest manažerů, kteří nejprve vyplnili tři testy (Eysenckův test osobnosti, test čtyř typů jednání vedoucího a test manažerských znalostí a dovedností) a poté s nimi byl proveden polostrukturovaný rozhovor, který měl za úkol zjistit prostředí, ve kterém daní respondenti pracují a jaký mají názor na sebe a své zaměstnance.

Eysenckův test temperamentu ukázal, že 88 % respondentů odpovídá druhu temperamentu, kterým disponují úspěšní manažeři. Z testu čtyř typů jednání vedoucího vyplynulo, že každý manažer disponuje ideálním stylem vedení (tzv. týmový vedoucí) buď jako hlavním stylem nebo jako záložním. V testu manažerských znalostí dovedností polovina manažerů získala oproti ostatním méně bodů. Tento fakt znamená, že nedisponují všemi vlastnostmi a dovednostmi vhodnými pro manažery. Zajímavé je, že tito manažery jsou věkově nejmladší z celého vzorku.

Je zřejmé, že ani jeden test není jediným vhodným kritériem pro výběr správného vedoucího pracovníka, záleží na mnoha dalších faktorech. Vzhledem k malému počtu respondentů a vztažení zkoumaných pouze na 3 testy není možné výsledky zobecňovat a vyvozovat obecné závěry. Proto byly stanoveny návrhy opatření pro dané respondenty individuálně. Tento postup je možné aplikovat i na ostatní manažery, kde se v jisté míře dají zjistit vrozené vlastnosti a získané dovednosti jednotlivých manažerů. Konkrétním respondentům byly doporučeny možnosti zlepšení svých vlastností a dovedností v roli manažera.

Práce byla zaměřena na vlastnosti a dovednosti manažerů. Tento pohled nabízí možnost zahrnutí manažerských testů, popř. zkoušek do konkursního řízení nebo jako využití pro zpětnou vazbu od svých podřízených či klientů.

## 9 SUMMARY

The aim of work was to analyze and define manager's characters and skills and suggest how to improve these characters and skills.

Managers in top management were chosen as the sample. These managers completed three tests (Eysenck's test, test of management knowledge and skills, test four type of manager's manner). Then semi-structured interview was carried out with them. The interview had assignment to find out the environment, which the respondents work in and what is their opinion about themselves and their employees.

Eysenck's test showed us, that 88% respondents have adequate type of temperament for managers. Test of management knowledge and skills showed us that every manager dispose of ideal type of leadership (Team manager) either as main style or backup style. In test of management knowledge and skills the half of managers obtained fewer points than the rest. This fact means that they don't dispose of all adequate characters and skills for managers. It is interesting that these managers are the youngest.

It is evident, that no test is the one way for choice of right manager, it depends on many factors. Due to the small number of respondents and expressed only in two tests is not possible to generalize the results and deduce general conclusions. The suggestion for measure was formulated individually. The process is possible to apply on other managers. It was recommended to improve their characters and skills in manager role.

The work was focused on characters and skills of managers. This view offers the possibility of inclusion of management testing to tender tests in the selection process or for use as feedback from their subordinates or clients.

**Keywords:** management, manager, Eysenck's test, test of management knowledge and skills, test four type of manager's manner



## 10 SEZNAM LITERATURY

Armstrong, M., (1999a). *How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques and essential skills*. (5th ed.) London: Kogan Page

Armstrong, M., (1999b). *Personální management*. (1st ed.) Praha: Grada

Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O., (2001). *Management*. (1st ed.). Praha: Rubico.

Blatný, M., & Plháková, A., (2003). *Temperament, inteligence, sebepojetí: nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu*. (1st ed.) Tišnov: Sdružení SCAN.

Hroník, F., (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. (1st ed.). Praha: Grada

Koontz, H., & Weihrich, H., (1993). *Management*. (10th ed.) Praha: Victoria Publishing.

Lojda, J., (2011). *Manažerské dovednosti* (1st ed.). Praha: Grada.

Nakonečný, M., (1998). *Psychologie osobnosti*. (2nd ed.). Praha: Academia.

Prokopenko, J., & Kubr J., (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů* (1st ed.) Olomouc: Grada

Šindelář, J., (2000). *Základy managementu*. (1st ed.) České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zdravotně sociální fakulta

Veber, J., (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. (2nd ed.). Praha: Management Press.

Vodák, J., & Kucharčíková, A., (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. (1st ed.). Praha: Grada.

## 11 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Typy temperamentu dle Hanse Eysencka</i> .....	9
<i>Obrázek 2 Výkonové a hodnotové kompetence manažera</i> .....	12
<i>Obrázek 3 Manažerská mřížka</i> .....	16
<i>Obrázek 4 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání jedince</i> .....	18

### SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího R1</i> .....	26
<i>Tabulka 2 Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího R2</i> .....	29
<i>Tabulka 3 Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího R3</i> .....	32
<i>Tabulka 4 Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího R4</i> .....	35
<i>Tabulka 5 Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího R5</i> .....	38
<i>Tabulka 6 Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího R6</i> .....	40
<i>Tabulka 7 Silné a slabé stránky dotazovaných manažerů</i> .....	43
<i>Tabulka 8 Lie score všech dotazovaných respondentů</i> .....	45

### SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Výsledky Eysenckova testu temperamentu pro R1</i> .....	27
<i>Graf 2 Výsledky Eysenckova testu temperamentu pro R2</i> .....	30
<i>Graf 3 Výsledky Eysenckova testu temperamentu pro R3</i> .....	33
<i>Graf 4 Výsledky Eysenckova testu temperamentu pro R4</i> .....	36
<i>Graf 5 Výsledky Eysenckova testu temperamentu pro R5</i> .....	38

<i>Graf 6 Výsledky Eysenckova testu temperamentu pro R6 .....</i>	<i>41</i>
<i>Graf 7 Výsledky Eysenckova testu temperamentu všech dotazovaných respondentů .....</i>	<i>44</i>

## **12 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č.1 Formulář Eysenckova testu

Příloha č.2 Formulář testu čtyř typů jednání vedoucích

Příloha č.3 Formulář testu manažerských znalostí a dovedností

Příloha č.4 Výsledky testu manažerských znalostí a dovedností všech manažerů

## Příloha č. 1: Formulář Esneckova testu

Zdroj: [www.scribd.com](http://www.scribd.com)

V Eysenckově testu temperamentu je důležité postupovat bez přeskokování od první otázky k poslední. Označte křížkem odpovědi ANO/NE podle toho, která Vám je bližší, více vlastní či z Vašeho pohledu pravděpodobnější.

Č.		ANO	NE
1.	Toužíte často po vzruchu kolem sebe?		
2.	Potřebujete často povzbuzení od přátel, kteří vám rozumí?		
3.	Jste obvykle bez starostí?		
4.	Dělá vám značné těžkosti říct někomu „ne“?		
5.	Než se do něčeho pustíte, promýšlíte si to napřed?		
6.	Když řeknete, že něco uděláte, dodržíte svůj slib, i kdyby to bylo spojeno s nepříjemnostmi		
7.	Máte často střídavě dobrou a špatnou náladu?		
8.	Jednáte a mluvíte obvykle rychle, bez dlouhého přemýšlení?		
9.	Cítíte se někdy „bídne“ a ani nevíte proč?		
10.	Udělal (a) byste skoro cokoli, jen abyste dokázal (a), že to dovedete?		
11.	Stáváte se najednou nesmělým, když chcete mluvit s cizí osobou, která vás nějak přitahuje?		
12.	Stává se vám občas, že se rozhněváte a neovládnete se?		
13.	Jednáte často pod vlivem okamžiku?		
14.	Trápíte se často nad tím, že jste udělal nebo řekl něco, co jste neměl?		
15.	Obvykle raději čtete, než se setkáváte a mluvíte s lidmi?		
16.	Jste poměrně snadno dotčen (a)?		
17.	Chodíte rád (a) a často do společnosti?		
18.	Míváte občas myšlenky či nápady, o nichž byste si přáli, aby je jiní znali?		
19.	Býváte někdy plný energie a jindy opět velmi ochablý?		
20.	Máte raději málo přátel, ale zato opravdových?		
21.	Oddáváte se často snění?		
22.	Když na vás někdo křičí, odpovídáte též křikem?		
23.	Trápí vás často pocity viny?		
24.	Jsou všechny vaše návyky dobré a žádoucí?		
25.	Dovedete se obvykle ve veselé společnosti značně uvolnit a rozveselit?		
26.	Řekl byste o sobě, že jste přecitlivělý anebo, že žijete v napětí?		
27.	Pokládají vás lidé za velmi živého člověka?		
28.	Když uděláte něco důležitého, máte pak často pocit, že jste to mohl (a) udělat lépe?		
29.	Jste většinou tichý (á), když jste mezi lidmi?		

30.	Řeknete také někdy klep?		
31.	Honí se vám v hlavě myšlenky tak, že nemůžete spát?		
32.	Když se chcete něco dozvědět, vyhledáte si to raději v knize, než byste o tom s někým hovořil(a)?		
33.	Míváte pocity bušení či svírání srdce?		
34.	Máte rád takový druh práce, při níž se musíte velmi soustředit?		
35.	Míváte záchvaty třesu či chvění?		
36.	Přihlásil byste se ke clu vždy vše, i kdybyste věděl, že celníci by nic nenašli?		
37.	Je vám protivný pobyt ve společnosti, kde si jeden dělá žerty z druhého?		
38.	Rozčílíte se snadno?		
39.	Máte rád činnost, která vyžaduje rychlé rozhodování?		
40.	Děláte si starosti z „hrozných věcí“, které by se mohly přihodit?		
41.	Pohybujete se pomalu a beze spěchu?		
42.	Přišel (a) jste někdy pozdě na schůzku či do práce?		
43.	Míváte často děsivé sny?		
44.	Bavíte se s lidmi tak ráda (a), že si neodpustíte žádnou příležitost dát se do řeči s cizí osobou?		
45.	Trpíte různými tělesnými bolestmi a utrpením?		
46.	Byl (a) byste hodně nešťastný (á), kdybyste nemohl (a) po většinu dne vidat s mnoha lidmi?		
47.	Řekl (a) byste o sobě, že jste nervózní?		
48.	Jsou mezi vašimi známými lidé, které vůbec nemáte rád (a)?		
49.	Řekl (a) byste o sobě, že máte dost sebedůvěry?		
50.	Cítíte se snadno dotčen, když se na vás, nebo na vaší práci najdou chyby?		
51.	Bývá vám zatěžko opravdově se bavit v živé společnosti?		
52.	Trpíte pocity méněcennosti?		
53.	Dovedete snadno oživit poněkud nudnou společnost?		
54.	Mluvíte někdy o věcech, o nichž nic nevíte?		
55.	Děláte si starosti o své zdraví?		
56.	Děláte si legraci z druhých?		
57.	Trpíte nespavostí?		

## Příloha č. 2: Formulář testu čtyř typů jednání vedoucího

Zdroj : <http://wiki.rvp.cz>

V tomto testu je nutné ke každému tvrzení rozdělit 4 body, podle toho, jak možnosti vystihují Vaše názory a chování v roli vedoucího. Body můžete rozdělit libovolně. Příklady rozdělení: 0-0-4-0, 1-2-0-1, 3-0-0-1 atd.. Součet bodů musí být roven 4.

<b>1. Mým úkolem jako vedoucího je hlavně:</b>	<b>Body</b>
a) vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti,	
b) nekompromisně trvat na splnění úkolů,	
c) motivovat pracovníky k lepším výkonům,	
d) dbát o spokojenost pracovníků.	
<b>Součet bodů u každé otázky musí být 4. Zkontrolujte, zda jste rozdělili správný počet bodů</b>	

<b>2. Hrozí-li nesplnění termínu odevzdání práce, je třeba:</b>	
a) hledat vysvětlení	
b) udělat dusno a pohrozit postihem,	
c) poradit se s pracovníky, jak úkol splnit,	
d) povzbudit pracovníky.	
<b>Součet bodů u každé otázky musí být 4. Zkontrolujte, zda jste rozdělili správný počet bodů</b>	

<b>3. Nejraději mám takového pracovníka, který:</b>	
a) nedělá zbytečné problémy,	
b) plní svůj úkol a nemudruje,	
c) dává k dispozici různé vlastní nápady,	
d) udržuje na pracovišti pohodu a přátelskou atmosféru.	
<b>Součet bodů u každé otázky musí být 4. Zkontrolujte, zda jste rozdělili správný počet bodů</b>	

<b>4. Když pracovník odmítne dělat nepříjemnou práci, je nejlepší:</b>	
a) dělat tu práci sám,	
b) udělat s ním krátký proces – postihnout na penězích nebo vyhodit,	
c) nechat si vysvětlit důvody,	
d) nabídnout mu zvláštní odměnu.	
<b>Součet bodů u každé otázky musí být 4. Zkontrolujte, zda jste rozdělili správný počet bodů</b>	

<b>5. Na výkon pracovníků má nejvyšší vliv:</b>	
a) klid na pracovišti,	
b) přísnost vedoucího,	
c) možnost pracovníků podílet se na rozhodování,	
d) dobré osobní vztahy.	
<b>Součet bodů u každé otázky musí být 4. Zkontrolujte, zda jste rozdělili správný počet bodů</b>	

<b>6. Nejvíc mi vadí, když pracovníci:</b>	
a) mi komplikují život různými výmysly,	
b) nestíhají práci,	
c) u práce nepřemýšlejí,	
d) vyvolávají konflikty.	
<b>Součet bodů u každé otázky musí být 4. Zkontrolujte, zda jste rozdělili správný počet bodů</b>	

<b>7. Při novém a obtížném úkolu je třeba věnovat nejvíce pozornosti:</b>	
a) zachování chladné hlavy,	
b) důkladnému naplánování práce,	
c) přípravě a motivaci pracovníků,	
d) vytvoření příznivé atmosféry.	
<b>Součet bodů u každé otázky musí být 4. Zkontrolujte, zda jste rozdělili správný počet bodů</b>	

<b>8. Když pracovník na svou práci jasně nestačí, je třeba:</b>	
a) nedělat paniku a počkat, až se to naučí,	
b) vyměnit ho,	
c) osobně ho naučit to, co má umět,	
d) pomoci mu s prací.	
<b>Součet bodů u každé otázky musí být 4. Zkontrolujte, zda jste rozdělili správný počet bodů</b>	

<b>9. Ke zpoždování termínů dochází především kvůli:</b>	
a) objektivním příčinám, které lze těžko ovlivnit,	
b) osobní nekázní pracovníků,	
c) špatné komunikaci mezi vedoucími,	
d) velké náročnosti úkolů.	
<b>Součet bodů u každé otázky musí být 4. Zkontrolujte, zda jste rozdělili správný počet bodů</b>	



### Příloha č. 3: Formulář testu manažerských znalostí a dovedností

**Zdroj:** Bc. Jan Bukva: Analýza procesu vedení zaměstnanců ve fiktivní firmě (Diplomová práce)

	Manažerské znalosti a dovednosti	Vždy	Někdy	Nikdy
1.	Vypracoval jsem si seznam osobních a podnikatelských cílů a pravidelně ho doplňuji.			
2.	Své cíle mám seřazeny v pořadí důležitosti, a proto vím, kde se nacházím.			
3.	Vím, co je pro mé zaměstnance v práci důležité			
4.	Cítím se spokojený při řízení zaměstnanců, kteří pro mě pracují.			
5.	Rád přijímám vlastní rozhodnutí.			
6.	Rád komunikuji se svými zaměstnanci.			
7.	Rád komunikuji se svými nadřízenými			
8.	Snažím se zdokonalovat schopnosti svých zaměstnanců			
9.	Při přijímání rozhodnutí, které ovlivní mé zaměstnance, se snažím být nestranný.			
10.	Pečlivě se vyhýbám tomu, abych někomu nadržoval.			
11.	Když se rozhoduji, přemýšlím o dopadech svého rozhodnutí.			
12.	Snažím se u svých zaměstnanců dosáhnout toho, aby má rozhodnutí přijímali bez nátlaku.			
13.	Pokud zavádíme nový pracovní postup, pečlivě sleduji, jak funguje.			
14.	Soustřeďuji se spíše na to, abych vysvětlil důvody zavedení nového postupu než na to, že byl nový postup zaveden.			
15.	Jsem trpělivý, když se zaměstnanci učí novému postupu.			
16.	Zpracovávám náhradní plány pro nové postupy, pokud nefungují správně.			
17.	Vždy vím, jak využívám svůj čas a snažím se ho využívat efektivně.			
18.	Stanovuji si pro každý den pracovní priority.			
19.	Pozorně naslouchám svým zaměstnancům.			
20.	Jsem citlivý ke kulturním rozdílům.			

21.	Vyjadřuji se srozumitelně a mí zaměstnanci rozumějí mému písemnému i ústnímu projevu.			
22.	Svolám-li poradu, připravím její program a předem s ním všechny seznámím.			
23.	Připravuji se předem na individuální schůzky nebo porady se skupinou.			
24.	Chválím své zaměstnance, když odvedou dobrou práci.			
25.	Vyhýbám se směšování pochvaly a kritiky.			
26.	Když kritizuji, soustřeďuji se pouze na chování, ne na osobnost.			
27.	Kritizuji pouze v soukromí.			
28.	Když kritizuji, pozorně naslouchám názorů zaměstnance.			
29.	Vědomě se snažím přenášet své pracovní povinnosti na ostatní a tím je učím.			
30.	Pečlivě dbám na to, abych přenášel pracovní povinnosti na ty zaměstnance, kterým nejlépe vyhovují.			
31.	Stanovím – li zaměstnancům nové úkoly, stanovím jim i cíle.			
32.	Když učím zaměstnance novým úkolům, používám různé metody školení.			
33.	Snažím se vzbudit u svých zaměstnanců zájem o to, aby dělali svou práci lépe.			
34.	Vnímám své zaměstnance jako osobnosti a snažím se jim pomáhat při dosahování jejich pracovních cílů.			
35.	Vnímám potřeby firmy a mám široký přehled o jejich perspektivních cílech.			

## Příloha č. 4: Výsledky testu manažerských znalostí a dovedností všech manažerů

Zdroj: Vlastní

Otázka	R1	R2	R3	R4	R5	R6
1	VŽDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY	NIKDY	NIKDY
2	NIKDY	NĚKDY	VŽDY	NĚKDY	NĚKDY	NĚKDY
3	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY
4	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY
5	VŽDY	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY	NĚKDY
6	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY	VŽDY
7	VŽDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY	VŽDY	NĚKDY
8	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY
9	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY
10	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY
11	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY
12	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY	VŽDY
13	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY
14	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY	NĚKDY	VŽDY
15	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY	NĚKDY	VŽDY
16	NIKDY	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY	VŽDY
17	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY	VŽDY	NĚKDY
18	NĚKDY	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY
19	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY	VŽDY
20	VŽDY	NĚKDY	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY
21	VŽDY	VŽDY	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY
22	NĚKDY	VŽDY	NĚKDY	NĚKDY	NĚKDY	NĚKDY
23	VŽDY	VŽDY	NĚKDY	VŽDY	NĚKDY	VŽDY
24	NĚKDY	VŽDY	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY
25	NĚKDY	NĚKDY	VŽDY	NĚKDY	NIKDY	NĚKDY
26	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY	NĚKDY
27	NĚKDY	VŽDY	NĚKDY	NĚKDY	VŽDY	NĚKDY
28	NIKDY	VŽDY	NĚKDY	VŽDY	NĚKDY	VŽDY
29	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY	NĚKDY
30	NĚKDY	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY	VŽDY
31	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	NĚKDY
32	NIKDY	VŽDY	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	NIKDY
33	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY
34	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY
35	NĚKDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY	VŽDY