



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

## **Osobnostní profil manažerů ve vybraných organizacích**

Vypracovala: Barbora Baníková

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D

České Budějovice 2024

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2022/2023

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Barbora BANÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **E21398**  
Studijní program: **B0413A050023 Ekonomika a management**  
Téma práce: **Osobnostní profil manažerů ve vybraných organizacích**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Zásady pro vypracování

**Cíl práce:**  
Cílem bakalářské práce je zhodnotit osobnostní profil manažerů ve veřejném a soukromém sektoru a navrhnout případné doporučení ke zlepšení.

**Metodika práce:**  
Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; zhodnocení a porovnání profilů manažerů, kvantitativní a kvalitativní výzkum, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení ke zlepšení.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybraných organizací.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh doporučení.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

### Seznam doporučené literatury:

Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.  
Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.  
Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.  
Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.  
Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 12. ledna 2023

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2024

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13<sup>(23)</sup>  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. ledna 2023

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – 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 porovnáním 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

Barbora Baníková

.....

.....

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení práce, věcné připomínky, dobré rady a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za podporu během celého studia.

# Obsah

1. Úvod .....	8
2. Literární přehled .....	9
2.1 Pojem management .....	9
2.2 Manažer .....	10
2.2.1 Osobnost manažera .....	11
2.2.2 Předpoklady pro manažerskou práci .....	13
2.2.3 Nároky na osobnost manažera .....	15
2.2.4 Manažerské dovednosti a schopnosti .....	16
2.3 Psychologie .....	18
2.3.1 Psychologie práce .....	19
2.3.2 Psychologie v managementu .....	20
2.4 Osobnostní testy .....	23
2.4.1 DISC test .....	24
2.4.2 Využití osobnostních testů v praxi .....	25
3 Cíl a metodika práce .....	27
3.1 Cíl práce .....	27
3.1.1 Výzkumné otázky .....	27
3.2 Metodika práce .....	27
3.2.1 Studium odborné literatury .....	27
3.2.2 Metody sběru dat .....	27
3.2.3 Charakteristika podniků .....	29
3.2.4 Analýza a syntéza získaných dat .....	30
3.2.5 Návrhy na implementaci .....	30
4 Charakteristika vybraných organizací .....	31
4.1 Soukromý sektor .....	31
4.1.1 Pematex s. r. o. ....	31
4.1.2 Forvia - Faurecia .....	31
4.1.3 Julioptika .....	32
4.1.4 DHL .....	32
4.1.5 Montekord Machines s. r. o. ....	33
4.2 Veřejný sektor .....	33
4.2.1 Lesy České republiky s. p. ....	33
4.2.2 Armáda České republiky .....	34

4.2.3	Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.....	35
4.2.4	Okresní soud .....	35
4.2.5	Český telekomunikační úřad.....	36
5	Zhodnocení současného stavu .....	37
5.1	Interpretace získaných dat – rozhovory .....	39
5.2	Všeobecný pohled na psychologii.....	45
6	Diskuse a návrhy doporučení .....	52
6.1.1	Výzkumná otázka první .....	52
6.1.2	Výzkumná otázka druhá .....	55
6.1.3	Výzkumná otázka třetí .....	60
7	Závěr.....	63
	Summary .....	65
8	Přehled použité literatury .....	67
	Seznam obrázků.....	69
	Seznam tabulek .....	70
	Přílohy.....	71

# 1. Úvod

Management hraje v mnoha podnicích zásadní roli. Jeho úloha je v současné době velmi aktuální a podniky bez kvalitního managementu většinou fungovat nemohou. Právě náročnost tohoto povolání mě dovedla k myšlence zajímat se o jejich osobnostní profil. Dlouhou dobu jsem se setkávala s otázkami, jaký by manažer měl být člověk, co by měl umět a jak by měl zacházet sám se sebou a svými podřízenými. Toto je tedy jeden z důvodů, proč jsem se rozhodla napsat svoji bakalářskou práci na téma „Osobnostní profil manažerů ve vybraných organizacích“. Cílem práce je zhodnotit osobnostní profil manažerů ve veřejném a soukromém sektoru a navrhnout případná doporučení ke zlepšení. Ráda bych navrhla určitý koncept, který by manažerům pomohl v jejich osobnostním růstu a zefektivnil by jejich práci. Závěr práce bude vycházet z analýzy výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů s manažery vybraných podniků.

Mým záměrem je analýza psychologické stránky osobnosti manažera, protože „psyché“ vyjadřuje duši tedy to, jaký člověk je. Náročnost tohoto povolání dokáže ovlivnit také podřízené, kteří potřebují stabilní psychickou stránku své osobnosti, aby podniku přinášeli tížené výsledky. Každý, hlavně manažer, by na sobě měl neustále pracovat, vědomě se zlepšovat a rozvíjet naučenou teorii do praxe. Tato bakalářská práce by byla přínosná hlavně z hlediska členění manažerů dle sféry, ve které jejich podnik působí. Každý sektor má svá rizika, která dopadají na práci manažerů, respektive na jejich osobnost. To, jakým způsobem se s nimi vypořádá, dokládá, jaký je, respektive měl být.

Samotná práce je členěna do několika kapitol. První část práce se bude sestávat z teoretického zpracování dostupných materiálů a teoretických znalostí k tématu této práce. Jako velmi klíčovou vnímám monografii autora Mikuláščíka M. (2015), který mi poskytl vhled do oblasti manažerské psychologie, která je klíčová pro tuto bakalářskou práci. Další kapitoly se budou týkat vlastní práce, kde představím nejprve jednotlivé podniky, jejichž manažeři se zúčastnili výzkumu této práce. Na základě dotazníkového šetření, které obsahovalo otázky z osobnostního DISC testu a také obecné otázky z oboru psychologie, bude zhodnocený současný stav osobnostních profilů manažerů soukromého a veřejného sektoru. Pro lepší pochopení budu využívat rozhovory, které mi poskytnou kvalitativní data vhodná pro můj výzkum. Na základě těchto dat jsou v závěru práce navrhnutá doporučení pro zlepšení.



## 2. Literární přehled

### 2.1 Pojem management

Pojem management jako takový pochází z Ameriky, odkud převzal své pojetí do mezinárodního měřítka. Management lze chápat jako proces řízení, řídicí pracovníky nebo soubor poznatků o řízení. Pojem „proces řízení“ může být trochu zavádějící, jelikož řízení jako takové se používá spíše v systémech technických, biologických či společenských, kdežto management používáme jen v souvislostech s organizacemi. Jedná se tedy o speciální případ řízení, které probíhá v účelově vytvořeném ekonomicko-sociální prostředí. Management jako proces, je chápán jako dva subjekty, řídicí subjekt a subjekt řízený, mezi kterými fungují určité vztahy, navzájem se ovlivňující. Pokud vezmeme v potaz definici managementu dle řídicích pracovníků, jedná se o personifikovanou variantu tohoto pojmu. Znamená to, že management jsou pracovníci, kteří management vykonávají (Blažek, 2014).

Management lze definovat jako kompletní soubor již ověřených přístupů, názorů, zkušeností, návodů a metod. Tento soubor využívají hlavně vedoucí pracovníci, kteří jej implementují na specifické činnosti, pomáhající dosažení podnikatelských cílů organizace. Jedním z původů slova management je latina, kde je pojem nazýván „manusagere“, což v překladu znamená – manus (ruka) a agere (činit, dělat). Další původ můžeme najít v angličtině, kdy se připisuje slovu „to manage“, nebo-li dosahovat, vést, spravovat či vládnout. V obecné rovině je pojem management brán jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod celé organizace (Prukner, 2014).

Praktické zkušenosti jsou základním kamenem pro tvorbu historického kontextu managementu. Samotné řízení je v současnosti bráno jako každodenní součást každého člověka, ať už vědomě nebo na úrovni vnitřních orgánů, kde probíhají nevědomé řídicí procesy. Řízení je vnímáno jako neustálé poznávání, stabilita a rovnováha v mnoha oblastech, které nás pohánějí vstříc našim tužbám a potřebám a cílům (Prukner & Novák, 2014).

## 2.2 Manažer

Manažer neboli vedoucí/řídící pracovník je osoba, která jasně definuje, co, kdy a jak se bude v organizačních procesech odehrávat. Důležité je podotknout, že musí jednat s ohledy na ostatní spolupracovníky a skupiny lidí, které řídí. Důraz je kladen hlavně na to, aby manažer vedl své pracovní skupiny tak, aby bylo dosahováno jejich spokojenosti a zároveň se plnily jasně definované cíle podniku (Pauknerová a kolektiv, 2006).

Každá organizace má manažera. Jedná se o osobu, která dává veškeré podnikové činnosti do pohybu, dává jim řád a podmiňuje jejich účinnost. V současnosti je manažer kdokoli, kdo zastává pozici řízení. Nemusí se vždy jednat jen o řízení lidí, ale také o řízení v oblasti techniky a technologie, usměrňování finančních toků nebo oblasti ekonomických procesů. To, do jaké míry pracuje manažer s lidmi, je primárně určeno velikostí podniku nebo odvětvím, ve kterém se podnik nachází. Účinnost a úspěšnost manažera během jeho práce je ovlivněna celou řadou faktorů, z nichž významnými jsou individuální předpoklady pro pracovní výkon, odborné a osobnostní předpoklady. Tyto faktory proto tvoří subjektivní determinanty pro úspěšné působení manažerů ve světě práce. Do jisté míry zde zastávají své místo i objektivní determinanty, jejichž hlavním představitelem je vnější situace, za níž se řízení podniku odehrává (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2007). Eva Bedrnová, Ivan Nový a kolektiv (2007) uvádějí, že je rozdíl mezi manažerem a vedoucím pracovníkem, dokonce v souvislosti s významovými posuny, také pojem „lídr“. Co se týká pozice vedoucího, tak ta zahrnuje hlavně práci s lidmi, kdy se je vedoucí snaží podnítit k práci, usměrňovat je při výkonech a částečně je i ovlivňovat. Vedoucí pracovník má také na starost kontrolu, hodnocení, odměňování a řízení jejich profesní kariéry. Vedoucí pracovník je proto vnímán jako velmi důležitá osoba v podnikovém procesu, jelikož má v pravomoci nakládat s tak cennými zdroji, jakými jsou lidé. Ovlivňuje totiž jejich každodenní jednání, vede je k vyšším výkonům, což zajišťuje prosperitu organizace (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2007).

Manažer je také osoba, která vykonává funkce managementu – plánování, organizování, vedení a kontrolu. Všechny tyto činnosti jsou nezbytné k dosažení cílů podniku. Manažer má za úkol správně a včas identifikovat následující:

1. Cíl podniku, tedy to, čeho musí dosáhnout
2. Prostřednictvím čeho těchto cílů dosáhne – prostředky a nástroje k dosažení
3. Způsob dosažení cílů – techniky, metody a postupy (Prukner V. & Novák J., 2014).

Termín manažer se začal používat v anglosaských zemích, kde takto byly označovány všechny osoby, které zodpovídaly za fungování organizace nebo služby. Ve sféře podnikatelů je manažer ten, který řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu majitele této organizace. V malých a některých středních podnicích byl manažerem jeden z vlastníků (Folwarczná, 2010).

### 2.2.1 Osobnost manažera

*„Osobnost je individuuum chápané jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím.“* (Bedrnová & Nový, 2007 – cit. dle Říčan, 1975, s. 38).

*„Osobnost je daleko spíše nepřetržitým procesem než definitivním výtvořem. Má sice některé rysy stabilní, ale zároveň prochází kontinuálními změnami.“* (Bedrnová & Nový, 2007 – cit. dle Allport, 1966, s. 14).

*„Psychologický pojem osobnost vyjadřuje organizovaný, dynamický a interindividuálně odlišný celek psychofyzických dispozic, determinující průběh a projevy psychických procesů (reakcí).“* (Bedrnová & Nový, 2007 – cit. dle Nakonečný, 1993, s. 12).

Toto jsou dle Bedrnové E. a Nového I. jedny z mála psychologických výkladů osobností, se kterými se můžeme v odborné literatuře setkat.

Pokud tedy pomineme psychologické a sociologické chápání osobnosti dojdeme do bodu, kdy se dozvíme, že osobností se rozumí konkrétní člověk. Člověk, který dosáhl jistých mimořádných kvalit či výkonů, které jsou ve společnosti chápány velmi pozitivně. V tomto případě je zde implicitně vyjádřen hodnotící aspekt pro chápání pojmu osobnost. Pojem osoba lze chápat jako příbuzné slovo, které ovšem vyjadřuje živého, biologického tvora. Osobnost vyjadřuje převážně lidskou podstatu a unikátní tvárnost dané osoby. Jsou definované čtyři základní oblasti, ve kterých je osobnost zkoumána a z níž jsou poté formulovány obecné znaky osobnosti. Oblasti, které jsou zkoumány jsou následující:

1. Jedinečnost – osobností je to, co je psychologicky odlišeno od ostatních
2. Souhrnnost a jednota – osobností je souhrn psychologických prvků, vytvářejících celek
3. Relativní stálost – jedná se o psychickou část osobnosti, která dovoluje předpovídat chování člověka v určitých situacích

4. Přízpůsobení a vývoj – osobnost je chápána jako nepřetržitý proces, který pomáhá s vyrovnáváním změn v okolí i v sobě samém

Pokud bychom chtěli pohlížet na manažera z praktického hlediska, musíme si uvědomit, že osobnost manažera je dle představy Sigmunda Freuda strukturována prostřednictvím tří úrovní vědomí (psychiky) a tří složek osobnostní struktury. Mezi tři úrovně psychiky patří hlavně vědomí – jedinec ví, uvědomuje si, co se právě odehrává; předvědomí – jedinec si vjemy neuvědomuje v danou chvíli, ale pokud na ně zaměří svoji pozornost, tak je schopen uvědomit si prožitky v sobě samém; nevědomí – jedinec tuto část psychiky nevyužívá vědomě, protože sama je vědomí nedostupná. Paradoxem je, že veškeré rozhodující děje v duševní oblasti člověka a jejich obsah jsou dle psychoanalytické teorie na úrovni nevědomé části psychiky. Pokud by se chtěl jedinec zaměřit na překlenutí jedné z částí psychiky na druhou, tak je potřeba projít psychoanalýzou, tedy léčebného postupu, kterým může být hypnóza nebo jiné specifické metody. Tři složky týkající se osobnostní struktury jsou trochu více rozebrané a dokáží nám lépe přiblížit osobnostní děje. První složkou je „ono“ (Id), které je vnímáno jako temná, nedostupná stránka osobnosti. Lze ji chápat jako složku, která se snaží primárně uspokojit pudy a touhy jedince („nezkrocené vášně“). Druhou složkou je „já“ (Ego), které napomáhá s komunikací a vystupováním ve vnějším, reálném světě. Druhá složka je brána jako doplňující složka k té první, jelikož mírně brzdí princip slasti („ono“) a nahrazuje ho realitou, která slibuje jedinci bezpečnost a větší úspěch. Poslední, třetí, složkou je „nadjá“ (Superego), jehož hlavním úkolem je vykonávat dohled nad všemi činnostmi člověka. Má funkci svědomí, sebepoznání a ideálu (prezentování představy, jaký by měl jedinec být nebo by si přál být).

Manažer je tedy bytostí racionální, ale i emocionální a pudovou. Jeho jednání je založeno na neuvědomělých, kontrolovatelných, vrozených a hlubinných impulsech. Superego může mít pro jiné často těžko pochopitelný obsah, ovlivněný podmínkami utváření jedince v raném věku. Co se týká složky ega, tak to je u jedinců různě silné a je ovlivněno mnoha skutečnostmi. Ego může být nápomocné, ale také v některých fázích, snahách člověka o uvážlivou prezentaci reality, dokáže jednání jedince vést až nežádoucím směrem. Na základě Watsonových osobnostních úrovní (vrozená, získaná), je pracovníka možné naučit čemukoliv, a to i za podmínky, kdy má velmi silné podmíněné reflexy (Bedrnová & Nový, 2007).

Osobnost je dále chápána jako konkrétní člověk se všemi duševními a fyzickými vlastnostmi, nositelem činností předmětných a psychických a současně i společenských vztahů. Pojem osobnost je v oblastech mimo psychologii chápán zcela jinak. Například v historii byla osobností chápána osoba, která byla výjimečná – politik, vojevůdce, malíř apod., která dokázala svým počínáním překonat úroveň lidí kolem. Význam této historické postavy, v kontextu s osobností, je doceněn až s odstupem let. Psychologie pohlíží na člověka jako osobnost, z hlediska celistvosti a uspořádání dílčích charakteristik. Pokud bychom chtěli blíže osobnost poznat, můžeme ji zkoumat v několika možných oblastech. Prvním hlediskem je vývoj, a to z toho důvodu, že jako osobnost se člověk nenarodí, ale postupem času se jí stává. Druhým hlediskem je fungování osobnosti, kde zkoumáme hlavně dynamiku jednání člověka, tedy jeho jednání, projevy a uspořádanost. Posledním, tedy třetím hlediskem, je začleňování v sociálních vztazích. Tato oblast zkoumá osobnost z pohledu interakcí s vnějším světem, jelikož je osobnost vnímána jako otevřený, aktivní systém (Provazník a kolektiv, 2002).

Osobnost lze chápat také jako ztělesnění jedinečností každého jedince, které jsou poměřovány a následně dle výchozích znaků odlišeny od ostatních lidí. Osobnost popisuje hlavně duševní vlastnosti, které ovlivňují chování jednotlivce. Tyto vlastnosti jsou stabilní v čase a u každého jedinečné. Pro usnadnění identifikace osobnosti bylo v historii mnoho pokusů, ale dodnes se uchytil pouze ten Hippokratův, který tvrdí, že jsou čtyři základní dělení.

1. Sangvinik – optimista, druh
2. Flegmatik – líný, apatický
3. Melancholik – depresivní, ustrašený
4. Cholerik – agresivní, hádavý (Dědina, Odcházal, 2007).

### **2.2.2 Předpoklady pro manažerskou práci**

Kdokoli by chtěl vykonávat manažerskou funkci musí mít určité předpoklady, jež povedou jeho práci k úspěchu. Jedná se o pár základních podmínek, které dobrý manažer musí splňovat. Tyto předpoklady se mění podle úrovně řízení, v níž manažer operuje. Může jít o vrcholový management, střední management nebo management první linie. Prvním předpokladem je autorita manažera. Každý disponuje autoritou vrozeně nebo ji v průběhu života získává. Pokud je autorita vztahována k manažerské práci, lze ji členit na dvě kategorie:

1. Formální autorita – to je taková, která vzniká na základě pozice, na které osoba, tedy manažer, působí
2. Neformální autorita – je vytvořena tím, co daná osoba umí, jaké má vlastnosti a dovednosti. Manažer se v tomto případě stává autoritou v očích svých podřízených z titulu jeho osobnosti.

Neformální autorita je tvořena třemi základními okruhy. Jedná se o odborné kompetence, jako jsou, znalosti v dané oblasti, schopnosti na řídicí pozici a také odborné znalosti problematiky příbuzné k jeho základní podnikatelské oblasti. Druhým okruhem je morální část, která se opírá o pravidla, respekt a schopnost dostát svého slova. Posledním okruhem je charisma manažera. Manažer by měl mít charisma, které se promítá hlavně ve verbální a neverbální komunikaci, image osobnosti a výkon v týmu.

Druhým předpokladem manažerské práce je prostředí pro subjekt a objekt řízení. Prostředí je důležitým faktorem pro správně odváděnou práci, jelikož působí na člověka a ovlivňuje jeho výkon. Manažer by si měl uvědomovat prostředí, ve kterém působí, protože do značné míry ovlivňuje dosahování cílů podniku a optimální a efektivní využití zdrojů pro řízení. Realizace funkcí řízení se odehrává v prostředí, které budeme nazývat „pět I“.

1. Informatizace – jaká je rychlost, dostupnost a kvalita získaných informací
2. Intelktualizace – předpoklady pro práci na základě vzdělání, tvůrčího myšlení, předvídání a aplikování různých metod a postupů
3. Individualizace – vztaženo přímo na pracovníka, jeho samostatnost, spolehlivost, odvalu a další osobní charakteristiky
4. Integrace – jakým způsobem je osoba schopna si procesy a jevy spojit, tedy komplexní chápání
5. Internacionalizace – závislost lidí je stále větší, osoba musí být, proto připravena jednat ohledně procesů, které ovlivňují i jiné části odvětví a světa

Předpokladem pro práci manažera jsou jeho kompetence, a to jak odborná zdatnost, praktická dovednost, tak rovněž i sociální zralost. Výhodou na rozdíl od jiných předpokladů je u kompetencí to, že se dají v průběhu života získat, a to studiem, výcvikem (trénink, praxe) nebo výchovou. Posledním z předpokladů manažera je jeho osobnost,

tedy konkrétní vlastnosti, které zjednoduší cestu k úspěchu. Jde o vůdcovství, rozhodnost, samostatnost, spolehlivost a iniciativu. Toto je výčet nejdůležitějších vlastností manažera, kterými by měl ten správný disponovat (Prukner, 2014).

Podle Buchty a Siegla (2005) je klíčové pro dosahování cílů podniku, aby manažer disponoval obsáhlým souborem vlastností. Tyto vlastnosti může v průběhu života získat nebo se s nimi již narodit. Vrozené vlastnosti jsou stěžejní, protože pokládají základní desku, na které může manažer dále stavět své předpoklady pro práci. Jedná se o potřebu řídit, potřebu mít moc, empatii a přirozenou autoritu.

### **2.2.3 Nároky na osobnost manažera**

Nároky na manažera se odvíjejí podle toho, kde se nachází v hierarchii podniku, či jaké je jejich zaměření v řídicí činnosti. Vedoucí pracovník působí v organizaci na celou řadu oblastí. V oblasti výroby je na něho kladen nárok týkající se technických a organizačních znalostí, dovedností a zkušeností, které mu pro tento úsek budou velmi nápomocné. Může také působit v oblasti ekonomiky a efektivní činnosti podniku, které podnik vedou ke zvyšování hodnoty a zisku. Manažer této oblasti by měl disponovat ekonomickým vzděláním a myšlením, které příznivě působí na chod podniku. Pokud manažer v této oblasti využívá špatný postup, je velmi pravděpodobné, že podnik bude ztrácet konkurenceschopnost a bude také trpět na prodeji výrobků. Důležitou oblastí jsou také společenské vztahy, které utvářejí sociální klima pracoviště. Tato oblast požaduje odpovědný přístup k práci, přiměřené pedagogické znalosti a zkušenosti. Nevhodné je, pokud je vedoucí příliš domýšlivý, nekritický a podceňuje, nebo ještě hůř, přehlíží konflikty na pracovišti. Důsledkem bývá nepříznivé sociální klima a také demoralizace pracovní skupiny, které jde tento vedoucí příkladem. Takový vedoucí by měl být schopen porozumět a ochotně pomoci pracovníkům i v osobních nesnázích. Poslední a také velmi důležitou oblastí je vedoucí sám. Každý vedoucí by měl ve svém zájmu rozvíjet své řídicí činnosti i vlastní osobnost. Vedoucí, který v této oblasti rezignuje začíná v průběhu své práce stagnovat a další požadavky na jeho osobu nezvládá.

Co se týká nějakých osobnostních vlastností, kterými by měl disponovat vedoucí pracovník, jde zejména o tyto:

1. Vyšší inteligence
2. Vyšší míra přizpůsobivosti

3. Bystřejší orientace v různých situacích
4. Hlubší a širší míra znalostí
5. Odpovědný přístup k práci
6. Umění organizovat
7. Aktivní účast ve společenském dění
8. Vysoká aspirační úroveň
9. Inovativnost a kreativita
10. Předávání a požadování většího množství informací
11. Dominance
12. Vysoká odolnost vůči neuropsychické zátěži
13. Umění nadhledu a smyslu pro humor

Na osobnostní profil manažera by mělo být pohlíženo v závislosti na provozních okolnostech a situacích, kterým manažer čelí a na základě kterých provádí řídicí činnosti (Provazník a kolektiv, 2002).

#### **2.2.4 Manažerské dovednosti a schopnosti**

Dovednosti, ať už se jedná o manažerské nebo dovednosti každého z nás, veřejnost vnímá jako návyky vhodné pro praktický život. Tyto dovednosti lze získat praxí nebo výcvikem, který bude zaměřen na jejich rozšiřování. Dovednosti navazují na již vrozené vlastnosti a schopnosti jednotlivce. V této oblasti se potýkáme s obecným tvrzením, které zastřešuje celou kapitolu:

*„Člověka nevzdělá pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm“ (Lojda, 2011).*

S dovednostmi tedy souvisí také zkušenosti, které jedinci umožní zafixovat si potřebné dovednosti a návyky do denní rutiny. Průběh získávání dovedností je individuální proces, závislý na schopnosti přijímat a obohacovat se. Pokud bychom měli zdůraznit pár čistě manažerských dovedností, šlo by o tyto:

- Dovednosti týkající se osobního charakteru, kam spadá hlavně sebereflexe a schopnost poznat sám sebe a dokázat se ovládat
- Dovednosti koncepčního charakteru, kde jde hlavně o plánování cílů, sestavení vizí, a hlavně využívání nových příležitostí, což je do určité míry jedním z požadavků na manažerskou práci



- Dovednosti v oblastech řízení lidských zdrojů, jako jsou schopnosti vést, motivovat, delegovat a vyjednávat
- Dovednosti technické, které zahrnují hlavně uplatňování manažerských technik a odborností

Soubor těchto dovedností umožní manažerovi získat potřebné zkušenosti a schopnosti na základě nichž, dokáže odhadnout budoucí vývoj nebo přístup okolí ke skutečnostem v podniku (Lojda, 2011).

Co se týká schopností manažera, ty nám dávají soubor funkcí, které manažerovi umožňují dosahovat požadované úrovně výkonu. Tento soubor se skládá z několika složek, které dohromady tvoří základ pro práci manažera. Znalosti jsou jednou z klíčových složek, které ovlivňují práci a autoritu manažera. To, zda je manažer úspěšný se odráží na jeho znalostech v různých oblastech práce (ekonomika, technologie, metodiky, společnost, politika a kultura). Povahové rysy, chápáno jako charakteristické způsoby, kterými osobnost reaguje. Do této složky bychom mohli zařadit vzorce myšlení, chování a vlastností, podle nichž ale nelze vymodelovat ideálního manažera a prokázat tak, jeho způsobilost k výkonu práce. Další oblastí jsou postoje, ať už k pozitivním či negativním stanoviskům. Postoje jsou odrazem hodnot, kterými se daná osoba řídí. Postoje osobnost nabývá na základě předešlých zkušeností a jsou ovlivněny okolím (rodina, přátelé, škola, společnost a kultura). Dovednosti, jak už bylo zmíněno, jsou schopnosti jedince vykonávat určité činnosti, aplikovat znalosti a osobní předpoklady v pracovním prostředí. Dovednosti jsou ovlivněny zkušenostmi, které jsou další složkou souboru schopností manažera. Jedná se o znalosti, dovednosti a postoje, které jedinec získal dosavadní praxí. Tvzení, že délka praxe je stěžejní není pravdivé. Pracovní výsledky se odvíjejí hlavně od toho, jak je jedinec ochotný rozvíjet svůj potenciál, schopnosti a dovednosti, které získal praxí.

Schopnosti manažera lze členit na hard skills a soft skills. Toto dělení nám říká, v jakých oblastech je manažer nejvíce kompetentní. Hard skills představují hlavně odborné znalosti, dovednosti, nadání a postoje týkající se různých oblastí. Soft skills zahrnují především mezilidské vztahy, práci s lidmi, komunikaci a jednání. Úspěšný manažer by měl mít tyto stránky vyrovnané, avšak existuje i tvrzení, že soft skills jsou pro manažera klíčovým faktorem (Folwarczná, 2010).

## 2.3 Psychologie

Psychologie je jednou z klíčových dovedností, kterou by měl každý manažer ovládat. Napomáhá manažerovi nejen s jeho prací, ale také v jeho osobním životě, proto je její zvládnutí tak důležité.

Psychologie je pojem, který doslova vyjadřuje „vědu o duši“. Je složen ze dvou slov „psyché“, podle mytologické postavy Psyché (bohyně duševní krásy), které bychom mohli přeložit jako „duše“. Druhým slovem je „logos“, který volně překládáme jako „věda“ nebo „slovo“. Psychologie je tedy věda o psychice člověka, o jeho chování, vědomí a prožívání. Psychologie se projevuje ve všech činnostech, které jako lidi děláme. Je výstupem prostředí, ve kterém žijeme, výchovou a vzděláním, které dostáváme. Termín psychologie byl poprvé použit v roce 1517, chorvatským spisovatelem Markem Marulićem. Od roku 1860 vnímáme psychologii jako vědní obor. Psychologie má několik základních disciplín, kterým se podrobněji věnuje.

### 1. Obecná psychologie

Její hlavním objektem zkoumání je psychika člověka, jeho prožívání a chování. Zkoumá podstatu psychických procesů, stavů a vlastností, které jsou typické pro člověka dnešního světa.

### 2. Psychologie osobnosti

Tato disciplína se zabývá strukturou osobnosti, jejími vlastnostmi.

### 3. Vývojová psychologie

Zabývá se hlavně psychickým vývojem ve třech hlavních podoblastech (fylogenetický vývoj, antropogenetický vývoj a ontogenetický vývoj).

### 4. Sociální psychologie

Její hlavním cílem je zkoumat vliv okolí, společnosti, na utváření psychiky člověka.

### 5. Psychopatologie

Objektem zkoumání jsou změny v psychice člověka, které mohou negativně ovlivnit jeho počínání. Zajímá se o psychické změny, které jsou přikládány různým příčinným jevům.

### 6. Psychofyziologie

Tato disciplína věnuje pozornost vnitřním chodům v těle člověka, které úzce souvisí s psychikou. Jde o tvorbu vnitřních sekretů apod.

## 7. Srovnávací psychologie

Srovnává jednotlivé disciplíny mezi sebou. Na základě nich jsou vyvozovány výsledky.

## 8. Dějiny psychologie

Zajímá se o vývoj psychologie jako vědy. Zkoumá názory na vývoj psychiky (Plecerová, Pužejová, 2016).

Psychologii lze chápat jako informační systém těla, jehož podkladem je výzkum. Udává se, že má větší vypovídající schopnost než jen vlastní zkušenosti a postoje. „*Vždyť jde o konzervované vědomosti nastřádané těmi nejlepšími odborníky oboru.*“ (Mikuláščík, 2015).

V minulém století, konkrétně v 70. letech se začínají psychologové zajímat o osobnost, její vznik a vývoj člověka jako jedince. Tento zájem dal vzniknout nové psychologické disciplíně, kterou nazývali psychologií celoživotního vývoje. Střetávaly se zde zájmy mnoha jiných psychologických disciplín, kde jednou z nich byla i psychologie osobnosti. Důvodem zařazení této disciplíny byl fakt, že vývoj člověka je hlavně o otázkách stability a změn osobnosti (Blatný a kolektiv, 2006).

### 2.3.1 Psychologie práce

„*Psychologie práce je teoretická i aplikovaná věda, která se zabývá studiem psychologických zvláštností, podmínek a vztahů pracovní činnosti člověka v určitém pracovním prostředí, a to v průmyslu, obchodě, dopravě a jiných odvětvích.*“ (Kohoutek a Štěpaník, 2000).

Z hlediska teorie je psychologie práce vnímána, jako soustava prvků, pomocí níž lidská psychika řídí pracovní činnosti.

Z hlediska praxe je psychologie práce významná hlavně díky tomu, že utváří soubor poznatků významných pro tvorbu pracovních postupů, objektivních vnějších a společenských podmínek, řízení a v neposlední řadě také organizace práce.

Psychologie práce se dělí také na dílčí obory, jako jsou inženýrská psychologie, která zkoumá vztah mezi člověkem a strojem. Jde hlavně o to, jakým způsobem je stroj přizpůsoben pro potřeby a vlastnosti pracovníka. Dalším oborem je sociální psychologie

práce, jejímž hlavním cílem je zkoumat vztahy ve skupinách na pracovišti a jejich vliv na výkonnost práce.

Psychologie práce lze vnímat jako počátek personální psychologie. Důvodem je fakt, že ve svých počátcích byla psychologie práce orientována hlavně na rozvoj výroby a zvýšení výkonu pracovníků. Dalším hlavním orientačním bodem byla bezpečnost práce a prevence úrazů. Toto období bychom mohli nazvat taylorismem. Později se zájem rozšířil také na psychohygienu, péči o pracovníky a také na aspekty sociální a etické (Kohoutek a Štěpaník, 2000).

Práce je vnímána jako složitá, komplexní lidská činnost. To jak se odvíjí závisí na celé řadě podmínek. Tyto podmínky lze rozdělit na vnitřní (osobnost) a vnější (technické, technologické, ekonomické a jiné aspekty). Určité potřeby a požadavky podniku dávají podnět pro rozvoj psychologie práce. Veškerá psychologie práce vychází z již zjištěných psychologických teorií a metodologií, které jí prohlubují a obohacují. „*Představuje tedy speciální psychologickou disciplínu, která zkoumá zákonitosti psychické regulace pracovní činnosti a možnosti využití těchto zákonitostí ve společenské praxi.*“ (Provazník a kolektiv, 2002 – dle Bureš, 1981).

### **2.3.2 Psychologie v managementu**

Psychologie umožňuje poznávat a pochopit psychiku lidí. Na základě těchto poznatků jsou vytvářeny jakési návody, které pomáhají při zvládání problémových situací v životě. Může jít o vytváření návyků, rodinný život, mezilidské vztahy, zvládání krizových situací v životě i v pracovním prostředí nebo také řešení problémů s duševními nemocemi. Lidé se člení na dvě základní skupiny, jedna je proti psychologii, jelikož stačí „selský rozum“ a druhá je pro využití psychologie v krizových situacích, ale v běžném životě ji nepoužijí. Práce manažera je ale rozdílná od života běžného občana. Vzhledem k tomu, že manažerská práce má více dimenzí je psychologie poněkud na místě. Manažer během svého pracovního života vystupuje v několika rolích, kde je jeho osobnost upozaděna nebo se projevuje jen v omezené míře. Hlavním úkolem manažera je komunikace se svým okolím, prostřednictvím níž může rozhodovat, motivovat a řídit. Co se týká konkrétního využití psychologie v jejich práci, je spíše na bázi intuice. Manažer ji kombinuje s reálnými zkušenostmi, kterých nabyl při práci s lidmi. Mikuláščík (2015) udává pro ilustraci několik názorů vrcholových manažerů:

- *„Jestliže někomu nabídnete prst, chytne celou ruku.*
- *Je potřeba být opatrný před nadřizeným, který se nikdy nerozčiluje.*
- *Dobré zboží se prodává samo.*
- *Manažer se domnívá, že má větší moc, než tomu ve skutečnosti je.*
- *Muži myslí logicky, ženy využívají intuitivní přístupy.*
- *Nikdy nedostanete kvalitní rozhodnutí od skupiny“*

Manažer by měl na využití psychologie brát větší zřetel. Stává se totiž, že vnímá lidi jako materiál, jako kdyby pracovali s ekonomickými nebo technickými jednotkami. Důvodem může být, že se práce s lidmi bojí nebo ji podceňují. Vzhledem k tomu, že manažer má určitou povinnost držet krok s konkurencí, musí dělat správná rozhodnutí. Správné rozhodnutí, avšak vychází z porozumění a trpělivosti, což je jeden z psychologických aspektů. Většina manažerů tento aspekt přehlíží, zejména pokud jsou v časovém tlaku. V knize jsou uvedeny tři základní okruhy psychologie, kterým by měl manažer věnovat největší pozornost. Jedná se o:

1. Zvládnání sebe sama, což umožňuje, optimálně využívat vlastního potenciálu, zvyšovat účinnost psychické odolnosti vůči stresu, frustraci a neurózám a také pomáhá odstraňovat nedostatky ve svém chování.
2. Informace pro práci s lidmi, což umožňuje lepšímu porozumění lidem. Pokud má manažer tyto informace má jednodušší práci z manažerskými funkcemi jako je: komunikace, rozhodování, organizování, motivování, ovlivňování, vyjednávání a hlavně řízení.
3. Dostatek informací pro spolupráci s psychologem jako expertem. Tato psychologická poradna může manažerovi poskytnout informace v oblasti psychologie práce a řízení. Tento krok je nezbytný pro manažerské analýzy pracovních podmínek, charakteru práce a jiných aspektů. Dále může poskytnout manažerovi exkurz do sociální psychologie práce a také do oblasti psychologie trhu a prodeje.

Psychologie je v dnešní době spojována s ekonomikou, protože pro manažera jedna bez druhé být nemůže. Toto paradigma se objevilo až v sedmdesátých letech minulého století. Důvodem bylo propojení ekonomického myšlení a psychologické různorodosti. Zajímavým poznatkem je, že dříve každá věda věnovala pozornost jen svému oboru, ale dopady jiných nebrala v potaz. Ekonomie se snažila maximalizovat

efektivitu a zisk, ale naprosto jí unikaly odlišnosti v chování a myšlení lidí. V dnešní době se obory snaží navzájem propojovat, jelikož vidí přínosy v těchto spojeních. Propojení psychologie a ekonomie je velmi složité. Psychologie v ekonomické praxi vidíme tak, že každému ekonomickému jevu se snažíme přiřazovat lidský faktor, který jej může ovlivňovat (Mikuláščík, 2015).

Manažerská psychologie se dá také vymezit ve shodě s obecnou definicí psychologie. Lze ji chápat jako vědu zabývající se osobností a činností pracovníků a manažerů v řízení podniku. Tato charakteristika lze vymezit také na základě tvrzení níže:

- Práce je vnímána jako skupinová činnost
- Pracovní činnosti jsou podkladem pro sociální svět dospělých lidí
- Společenské požadavky ovlivňují výkonnost a postoje pracovníků
- Uznání, jistota a pocit sounáležitosti tvoří základnu pro utváření morálky a výkonnosti pracovníků
- Pracovní skupiny jsou vykonavatelem dozoru nad pracovními návyky a postoji jedinců
- Spolupráce ve skupině musí být neustále a cílevědomě připravována a řízena
- Úspěch při výkonu řídicích funkcí závisí na přiměřeném zvládnutí společenské stránky této pozice a na společenské determinaci osobnosti
- Personální činnosti jsou při práci manažera nedílnou složkou

V současné době se využití psychologie v manažerské práci nazývá leadershipem. „*Obsahem vedení lidí je cílevědomé působení manažera na poznávání, prožívání a jednání řízené skupiny pracovníků.*“ (Bedrnová, Nový, 2007).

Manažerská psychologie vložená do řízení vychází z několika skutečností.

Vykonavatelem řídicí funkce je manažer. Manažer je reprezentantem zájmů a záměrů organizace v přiděleném úseku. Organizace na něj deleguje odpovědnosti, pravomoc a důvěru. Takový manažer musí mít dostatečné znalosti a dovednosti, které mu umožňují zaujímat společenské postavení manažera. Všechny tyto uvedené skutečnosti by měly manažera podnítit k odpovědnosti při výkonu řídicí funkce.

Objektem činnosti řízení jsou zaměstnanci, kteří společně utvářejí pracovní skupiny. Jejich výbava disponuje hlavně znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které jsou velmi pestré s ohledem na výkon jejich náročné práce. Práci mají jasně stanovenou

a následně kontrolovanou a hodnocenou. Jejich organizace je založena na základě stanovených úkolů, technického vybavení pracovišť a užívané technologie. Tyto skutečnosti vytváří pro zaměstnance pracovní režim a pomáhají mu vytvářet prostor pro utváření jejich individuální pracovní ochoty a iniciativy.

Manažer při výkonu řídicí funkce často přichází do interakce s jednotlivými pracovníky. Cílem výkonu této řídicí funkce je zajistit vzájemnou koordinaci a kooperaci mezi těmito lidmi. Důležitým faktem je zde vymezení nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce v rámci celé organizace.

Jedním z významných prvků managementu je rozhodování. Toto rozhodování je velmi rozmanité, jelikož se týká různých úkolů a situací, kterým musí manažer čelit. Jednou stranou rozhodování je racionální rozhodnutí, jehož základem je analýza situace a možných alternativ i přístupu zúčastněných osob. Všechny tyto oblasti jsou konfrontovány subjektivními proměnnými, které celou řídicí/rozhodovací činnost ovlivňují.

Podstatou řídicí činnosti je zaměření se na pracovníky/organizovanou skupinu. Důležitým prvkem při řízení je tedy motivace řízených pracovníků nebo jejich vedení. Jde zejména o ovlivňování motivace lidí vzhledem k zadaným pracovním úkolům a plánovaným záměrům organizace.

Všechny tyto skutečnosti vyjadřují význam manažerské psychologie. Lidské zdroje jsou nejdůležitějším článkem v hospodářské organizaci a řídicích činnostech. Musí být proto hlavním předmětem zájmu každého manažera a práce s nimi (Bedrnová, Nový, 2007).

## **2.4 Osobnostní testy**

Osobnostní testy slouží především k měření lidských schopností, dovedností a ke zjištění určitých informací o osobnosti a výkonu daného člověka. Disciplína, která se tímto zabývá se nazývá psychometrií. Psychometrie je relativně novou disciplínou psychologie, která na základě vědeckých metod a statistické analýzy dat umí tato měření vyhodnotit. Kořeny psychometrie sahají do Francie, konkrétně k osobě Alfreda Bineta, který vytvořil první inteligenční test.

V současné době je těchto psychometrických testů a dotazníků velmi mnoho. Důvodem této roztržitosti je fakt, že psychologie se sestává z mnoha různých „škol“ a vzájemně si konkurujících teorií. Tyto teorie jsou podkladem pro tvorbu těchto testů a dotazníků, což je jedním z důvodů, proč je jich takové množství. Autor tohoto článku tvrdí, že v důvodem mohou být i peníze, respektive byznys, který tyto testy přináší. Jsou mezi námi i tací, kteří se snaží prorazit a používat metody, které testovanému nepřinesou kvalitní vyhodnocení.

Základními stavebními kameny těchto testů by měla být reliabilita a validita. Pokud test nedisponuje těmito vlastnostmi, tak se nedá vnímat jako kvalitní a dotazovaný by od něho měl dát ruce pryč. Důležité u testů je, zda je můžeme porovnávat s ostatními výsledky. Pokud ano, tak je pro nás daný test velmi přínosný a na základě něho lze vytvořit určité normy.

Testy lze dělit následovně:

#### 1. Testy osobnosti

Cílem těchto testů je vykreslit si strukturu lidské osobnosti. Mezi ty nejznámější patří MMOI – 2. Co se týká psychologie práce využívá se nejvíce Big Five test a MBTI.

Tyto základní testy mohou být více konkretizovány, a to na:

- a) Projektivní testy – jde především o testy založené na obrázcích zvířat či lidí
- b) Objektivní testy osobnosti – např. Stroopův test nebo testy kognitivních stylů
- c) Dotazníky a inventáře – soubory otázek nebo výroků, kterým respondent přiřazuje význam

#### 2. Výkonové testy

Tyto testy si kladou za cíl měřit výkon v určité oblasti. Může jít rovněž o měření schopností a dovedností. Využití nalézají hlavně v pedagogicko-psychologických poradnách nebo v pracovní či klinické psychologii. Mezi typické zástupce řadíme testy inteligence nebo speciálních schopností (kreativity, pozornosti) (TCC online, 2023).

##### 2.4.1 DISC test

Model chování DISC byl poprvé představen v roce 1928 Williamem Moultonem Marstonem, fyziologickým psychologem, v jeho díle "Emotions of Normal People".



Marston se věnoval psychologii lidí velmi dlouho a snažil se aplikovat svá zjištění nejen na mentálně nemocných nebo kriminálně chorých jedincích, ale také na zcela „normálních“ lidech. Tak aby mohl otestovat svou teorii, byl Marston nucen měřit behaviorální styly jedinců. Faktory, kterými se zabýval a vytvořil na základě nich svůj model byly: Dominance (dominance), Influence (vliv), Steadiness (vytrvalost) a Conscientious (svědomitost), podle nichž dostal model jméno DISC. Autor zjistil, že lidé jsou motivováni především svými důvody a uznal, že jedinec může mít mnoho rysů, a to více či méně výrazných. Dále zjistil, že tyto čtyři styly byly identifikované jako dynamické a situační, což znamená, že jedinec je ovlivněn environmentálními faktory a různými situacemi, kterými zrovna prochází. Model DISC byl dále zkoumán a dnes je považován za nejlepší a nejspolehlivější nástroj pro hodnocení chování, podporu osobního růstu a k rozvoji sebereflexe. Více než 50 milionů jednotlivců po celém světě z různých oborů, včetně firemních lídrů, odborníků, manažerů, obchodníků, pedagogů, trenérů a sportovců, využilo model DISC k hlubšímu pochopení sebe sama a svého chování (Athlete Assessments, 2007-2023).

#### **2.4.2 Využití osobnostních testů v praxi**

Výzkumů na toto téma je nepřeborné množství. Většina z nich využívá pro své zkoumání testy MBTI nebo Big Five, jelikož zkoumají především přizpůsobení osobnostní roli manažera práci, kterou vykonává.

Před dvaceti lety NASA provedla projekt vedený Mulenburgem G. (2013), zkoumající osobnostní vlastnosti svých projektových manažerů zodpovědných za řízení složitých projektů. Používali indikátory MBTI a ER89 k hodnocení reakce na nejistotu. Výsledky ukázaly, že úspěšní PM byli obecně extrovertní, intuitivní s preferencí pro organizaci a strukturování informací. Prokázali vysokou adaptabilitu k změnám a rychlé zotavování z obtížných situací.

Další studie (Hassan, Muhammad & Bashir, Sajid & Abbas, Syed, 2017) analyzovala vztah mezi osobnostními rysy a úspěchem projektů pomocí modelu Big Five. Zjistilo se, že intelektuální zvědavost, kreativita (Otevřenost), empatie (Přívětivost) a extroverze předpovídaly úspěch projektů (Hernández, Martinez, 2020).

Mnoho podniků zavádí DISC testy jako jeden z možných ukazatelů výkonu a osobnosti. Tento test pomáhá identifikovat silné a slabé stránky jednotlivce a pomůže

organizacím implementovat vysoce výkonné týmy. DISC je také skvělý nástroj, který lze použít při identifikaci sebeuvědomění, komunikace, řešení konfliktů, týmové práce, vedení a zákaznického servisu (Tooth, 2023).

Jeden z dalších výzkumů se věnoval analýze typu chování zjištěné u spolupracovníků stavební společnosti se sídlem v obci Araguaině - to a jak mohou ovlivnit kvalitu předběžných služeb. Pro tento výzkum bylo opět vybrán DISC test, jelikož každý člověk má jiné odborné dovednosti. Pomocí daného nástroje je možné předem identifikovat trendy chování. Na základě tohoto testu lze dospět k existujícím kvalitám jednotlivců a vyvíjet požadavky na zlepšení jejich práce. Myšlenky věnovat se lidem vznikly až během průmyslové revoluce, kdy odbory usilovaly o lepší pracovní podmínky. Během těchto transformací začali mít zaměstnanci svou přidanou hodnotu, která byla považována za tvorbu konkurenceschopnosti. Tento výzkum z teoretického hlediska doufá, že přispěje k rozvoji znalostí v oblasti analýzy typů chování. Z praktického hlediska se očekává, že bude schopen přispívat manažerům organizace propagací užitečných informací pro zlepšení nebo opravu politiky a organizace podniku, ve kterém manažer pracuje (de Souza, Ferreira, & da Silva, 2023).

## **3 Cíl a metodika práce**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je zhodnotit osobnostní profil manažerů ve veřejném a soukromém sektoru a navrhnout případné doporučení ke zlepšení.

Dílčím cílem bakalářské práce je zjistit, do jaké míry ovlivňuje znalost psychologie osobnost manažera a zda mu pomáhá při jeho práci.

#### **3.1.1 Výzkumné otázky**

Vzhledem k charakteru cíle práce byly pro lepší vyhodnocení zvoleny tři výzkumné otázky. Tyto otázky jsou zodpovězeny v poslední kapitole této práce.

Jaké jsou hlavní charakteristiky osobnostního profilu manažerů v soukromém a veřejném sektoru?

Jak se psychologie podílí na dotváření osobnostního profilu manažerů?

Jak se projevují rozdíly týkající se osobnostních profilů manažerů v různých oblastech řízení a vedení, ve veřejném a soukromém sektoru?

### **3.2 Metodika práce**

#### **3.2.1 Studium odborné literatury**

Vytvoření praktické části této práce je postaveno na studiu odborné literatury, kterou lze najít v literárním přehledu na začátku této bakalářské práce. Literární přehled se zabývá tématy úzce spojenými s bakalářskou prací. Jednotlivé kapitoly obsahují: management, manažer a jeho osobnost, znalosti a předpoklady jeho práce, psychologie v managementu a v neposlední řadě také osobnostními testy a jejich využití v praxi. Veškeré poznatky se opírají o tištěné nebo elektronické zdroje, které lze nalézt v seznamu literatury. Zdrojem pro studium odborné literatury byly převážně knihy z Akademické knihovny Jihočeské univerzity a také články z elektronické databáze EBSCO Discovery Service. Tento literární přehled byl vytvořen od srpna do října 2023.

#### **3.2.2 Metody sběru dat**

Primární data této bakalářské práce byla získána metodou kvalitativního výzkumu, jehož nástrojem byl rozhovor s deseti respondenty. Podle základní definice je kvalitativní výzkum „*nenumerické šetření a interpretace sociální reality, s cílem odkrýt*

*význam podkládaný sdělovaným informacím“* (Disman, 2002, s.285). Autor dále podotýká, že hlavní smysl kvalitativního bádání je porozumění. Tohoto porozumění je dosaženo odkrytím co nejvíce z oblasti problému, který je zkoumán.

#### Nástroj kvalitativního výzkumu - rozhovor

Všechny rozhovory v rámci kvalitativního výzkumu byly vedeny individuálně (tedy jednotlivě, nikoli skupinově). Rozhovor byl veden stylem 1:1, tedy mnou osobně a respondentem. Prosba o rozhovor byla všem respondentům doručena prostřednictvím emailového nebo telefonického kontaktu. Samotný rozhovor byl ve dvou případech telefonický, zbývající probíhaly osobně.

Kvůli anonymitě celého výzkumu jsem se rozhodla účastníky výzkumu uvádět pouze křestními jmény. Všechna setkání jsem si zorganizovala sama. Dohromady šlo o deset rozhovorů, které v průměru trvaly půl hodiny. Před zahájením rozhovoru byl dán od respondentů ústní souhlas s provedením rozhovoru a jeho nahráním na přenosný diktafon. Respondenti byli upozorněni na anonymitu celého rozhovoru, tedy na to, že bude uváděno pouze křestní jméno a informace o podniku, které jsou dostupné z veřejných zdrojů.

Samotný rozhovor byl veden strukturovaně, což v tomto případě znamenalo držení se předem připravených 27 otázek (viz. příloha 3). Snažila jsem se v každém rozhovoru řídit hlavními tématy, ale pokud to bylo nutné použila jsem i doplňující otázky pro hlubší pochopení problematiky. Rozhovory probíhaly v prosinci, kdy jsem měla domluveno nejvíc termínů na rozhovory. Poslední dva se uskutečnily v první polovině ledna. Výstupy tohoto kvalitativního výzkumu byly uvedeny v následující kapitole této bakalářské práce pouze jako shrnutí nejzásadnějších odpovědí. Celé rozhovory jsou poté k dispozici v přílohách 14–24.

#### Kvantitativní výzkum-dotazníkové šetření

Dalším prostředkem pro získání dat byl DISC test, který hlouběji proniknul do problematiky a zařadil každého z respondentů do čtyř základních oblastí, kterým se tento test věnuje. DISC test je využíván i v praxi, což napomáhá ke zvýšení jeho vypovídací hodnoty v souvislosti s touto bakalářskou prací. Test umožňuje analyzovat chování jednotlivce. Na základě tohoto výstupu lze navrhnout řešení pro zlepšení v oblastech, ve kterých respondent příliš nevyvíká. Validita DISC testu je podložena studiem literatury

v první části této práce, kde jsem se věnovala jednotlivým tématům práce. Odkaz na webové stránky testu je k dispozici v přehledu literatury (Truity, 2024).

Nejdůležitější částí této bakalářské práce byla analýza osobnosti manažerů ve vybraných podnicích. Bylo zkoumáno, jakým typem osobnosti jsou a zda je v jejich práci využívána psychologie, popřípadě jakým způsobem je aplikována. Pro analýzu osobnosti byl vytvořený dotazník, který byl předložen manažerům vybraných podniků a ti byli následně podrobeni osobnímu rozhovoru. První část dotazníku, týkající se osobnosti manažera, byla vytvořena na základě DISC testu, který byl doplňkovým výzkumným nástrojem této práce. DISC test se zabývá čtyřmi základními oblastmi osobnosti – dominance, vliv, vytrvalost a svědomitost. DIST test byl nejdříve přeložen a převeden do formy Google forms, který byl poté v českém jazyce rozeslán respondentům. DISC test mi poskytl 38 uzavřených otázek (viz příloha 1), dále byl dotazník obohacen o 9 uzavřených otázek z psychologie (viz příloha 2), které mi pomohly hlouběji se orientovat v této problematice a v zájmu o psychologii, u respondentů tohoto výzkumu.

### Výzkumný vzorek

Jak již bylo uvedeno, pro tento výzkum bylo osloveno deset respondentů, kteří se do jednoho zúčastnili osobního, případně telefonického rozhovoru. Výběr výzkumné vzorku závisel na sektoru, ve kterém podnik působí. Pro hlubší poznání a naplnění cíle této bakalářské práce, jsem zvolila pět podniků veřejného sektoru a pět podniků sektoru soukromého. Konkrétní výběr podniků byl dále zcela náhodný, spíše šlo o ochotu zúčastnit se rozhovoru a dotazníkového šetření.

### **3.2.3 Charakteristika podniků**

V první fázi této části byly charakterizovány jednotlivé podniky, kterým se výzkum věnuje. Každý podnik byl vymezen na základě svojí hlavní činnosti a také zajímavostmi, které se k němu vztahují. Tyto informace byly čerpány z dostupných zdrojů na internetových stránkách podniků, případně v literatuře dostupné k podnikům z veřejného sektoru. Výběr podniků byl náhodný. Jediným kritériem byl sektor, ve kterém se nachází, jelikož na tomto základě jsou manažerům v poslední kapitole navržena řešení pro zlepšení stavu.

### **3.2.4 Analýza a syntéza získaných dat**

Dotazníkové šetření bylo vytvořeno pomocí softwaru Google Forms, který data přetransformoval do tabulky Microsoft Excel. Data byla následně roztríděna dle respondentů. Odpovědi na prvních 38 otázek z testu DISC jsem vrátila zpět do osobnostního testu na stránkách TRUITY (Truity, 2024), které po vyplnění poskytly grafické znázornění behaviorálního stylu daného manažera. Tyto grafy jsem z důvodu přesnosti předělala pomocí svých nástrojů (Microsoft Excel), tak aby měly žádoucí vypovídací hodnotu. Pro splnění cíle byly výsledky jednotlivých respondentů zprůměrovány v závislosti na sektoru, ve kterém se podnik nachází. Otázky z psychologie byly převedeny do grafické podoby a následně souhrnně analyzovány. Tímto dotazníkovým šetřením byl doplněn rozhovor, kterému byli manažeři vystaveni v první fázi výzkumu. Rozhovory byly na základě nahrávek doslovně přepsány (viz. přílohy 14-24). V praktické části jsou uvedena shrnutí těchto rozhovorů a částí, důležitých pro tento výzkum.

### **3.2.5 Návrhy na implementaci**

Na základě dat získaných z osobních rozhovorů a dotazníkového šetření, byly vytvořeny návrhy na zlepšení současného stavu a chování jednotlivých manažerů. Manažerům byly doporučeny změny a postupy, jejichž účelem bylo zlepšit současný stav a pomoci jim s jejich prací a osobním rozvojem.

## **4 Charakteristika vybraných organizací**

### **4.1 Soukromý sektor**

#### **4.1.1 Pematex s. r. o.**

Pematex s. r. o. je malý podnik, dodávající spojovací materiál a kotvící techniku do výrobních podniků. Díky rychlému a kvalitnímu dodání si podnik vybudoval široký systém odběratelů spojovacího materiálu a kotvící techniky (stavebniny, železářství apod.). Podnik se může pyšnit i pravidelnou účastí na výběrových řízeních u významných firem a společností. Dosavadní prodejny jsou umístěny ve městech Svatava, Karlovy Vary, Plzeň, Sezemice u Pardubic a Ostrava.

Podnik jako takový vznikl na jaře v roce 1995, kdy přinesl nové poznatky do světa spojovacího materiálu. Zákazníci v tu dobu objevovali možnosti, které jim jsou prostřednictvím spojovacího materiálu, kotvící a upevňovací techniky k dispozici. V dnešní době je možná nepředstavitelné, že zákazníci se potřebovali v tomto dozdělat, ale skutečnost byla taková, že většina železářství v tu dobu prodávala pouze černé vruty a masné vratové šrouby. Místo hmoždinek se používal špalíček a trocha sádry. Lze tedy tvrdit, že podnik vnesl do tohoto světa něco nového a rozšířil tak povědomí nejen o sobě, ale také o produktech, které lze v tomto odvětví získat. Mezi lety 1995 – 2010 podnik expandoval a budoval nové pobočky a rozšiřoval služby, které lze v tomto oboru nabízet (ML Promotion s. r. o., 2022). Další informace jsou k dispozici v příloze 4.

#### **4.1.2 Forvia - Faurecia**

Faurecia je společnost zabývající se dodáváním základních součástí do automobilového průmyslu. Společnost vytváří technologie pro bezpečné, udržitelné, pokročilé a personalizované mobility v automobilovém odvětví. Zaměstnává přes 111 000 lidí a svoji výrobu zakládá ve 33 zemích světa.

Faurecia jako taková patří na žebříček top 10 světových lídrů automobilových dodavatelů. Základem jejího fungování je výroba ve čtyřech základních oblastech, konkrétně tedy: autosedačky, interiéry, elektronika a výfuky.

Faurecia společně se společností Hella, tvoří společnost skupiny Forvia. S více než 300 průmyslovými závody a 63 výzkumnými a vývojovými centry, 150 000 zaměstnanci, včetně více než 35 000 inženýrů ve více než 40 zemích, poskytuje FORVIA

jedinečný a komplexní přístup k výzvám automobilového průmyslu dneška i budoucnosti. Společnost FORVIA, která se skládá ze 6 obchodních skupin s 24 produktovými řadami, se zaměřuje na to, aby se stala preferovaným inovačním a integračním partnerem pro výrobce OEM na celém světě. Cílem společnosti FORVIA je být tvůrcem změn, který se zavázal předvídat a uskutečňovat transformaci mobility.

Faurecie se snaží, s ohledem na globální trendy, měnit prostředí svého fungování. Jejím posláním je vyvíjet inovativní technologie pro bezpečnou, udržitelnou, pokročilou a na míru šitou mobilitu prostřednictvím svých čtyř obchodních skupin. Společnost se zabývá udržitelností a ochranou životního prostředí. Jedním z hlavních cílů je vysoké snížení emisí (FORVIA Faurecia, 2024). Další informace jsou k dispozici v příloze 5.

### **4.1.3 Julioptika**

Julioptika se v průběhu let vypracovala do pozice jedničky na místním trhu, a to díky vášnivě práci, bohatým zkušenostem a osobnímu přístupu ke každému zákazníkovi. Julioptika působí ve městě Cheb, kde se vypracovala a vytvořila si tam svojí prodejnu. Služby, které nabízejí nejsou jen v oblasti optiky, ale také se zaměřují na individuální poradenství v oblasti vizáže a stylingu. Používají nejnovější technologie a vybavení od společnosti Zeiss, která je světovou špičkou na trhu s optometrickými produkty. Julioptika je jediným "relaxed vision centrum" v Karlovarském kraji, kde jsou k dispozici přístroje jako i.Profiler, i.Polatest, i.Terminal a ZEISS VISUFIT 1000, které zákazníkům zajišťují nejpresnější a nejkomfortnější vyšetření (CSGOV, 2024). Další informace jsou k dispozici v příloze 6.

### **4.1.4 DHL**

DHL Group je přední logistickou společností na světě. Spojuje lidi a trhy a je podporovatelem globálního obchodu. Usiluje o to, aby byla první volbou zákazníků, zaměstnanců a investorů po celém světě. Za tímto účelem se DHL Group zaměřuje na růst ve svých ziskových hlavních logistických obchodech a urychluje digitální transformaci ve všech obchodních divizích. Společnost DHL funguje ve 220 zemích světa a zaměstnává přes 594 000 lidí. Společnost DHL je domovem dvou velmi silných značek. První z nich je DHL jako takové, které nabízí širokou škálu služeb v oblasti balíků, expresní dopravy, nákladní dopravy a řízení dodavatelských řetězců, stejně jako řešení logistiky elektronického obchodu. Druhou značkou je Deutsche Post, která je největším poskytovatelem poštovních služeb v Evropě a lídrem na trhu německé poštovní služby.



Jejich zásadou je respekt a výsledky, která posiluje spolupráci mezi zaměstnanci. Tato zásada dále prokazuje respekt společnosti k lidským právům v oboru. Společnost DHL se zaměřuje na udržitelnost, a to ve třech oblastech: Životní prostředí, sociální záležitosti a správa společně se samotným řízením společnosti. Jejich cílem je vedení tzv. udržitelné logistiky, což v jejich případě znamená provoz čistých operací, které chrání klima, poskytování skvělého pracovního prostředí pro všechny a také být silně důvěryhodnou společností/partnerem (Deutsche Post AG, 2024). Další informace jsou k dispozici v příloze 7.

#### **4.1.5 Montekord Machines s. r. o.**

Podnik Montekord Machines s. r. o. se zabývá výrobou jednoúčelových, automatizovaných strojů a robotických pracovišť. Společnost vznikla v roce 1992 a jejím sídlem jsou Strakonice, kde mají své zázemí a kvalitní pracovníky. Noví majitelé se rozhodli specializovat na perspektivní oblasti jednoúčelových strojů, automatizace a robotiky, namísto osvědčených standardů. Inovativní přístup k řešení potřeb zákazníků, odbornost a hluboké pochopení výrobního prostředí vedly naši společnost k úspěchu v realizaci projektů, zejména v automobilovém, stavebním a potravinářském průmyslu. V roce 2018 byla společnost převzata novými majiteli, kteří pokračují v rozvoji firmy a zaměřují se na modernizaci procesů, které vyhovují rostoucím potřebám zákazníků. Tato změna vlastnictví vedla k přejmenování společnosti na Montekord Machines s.r.o. Společnost Montekord Machines staví na konceptu původních zakladatelů, kteří začínali v malém týmu a postupně rozvíjeli kolektiv spolupracovníků. S každým novým projektem se posilovaly jednotlivé oblasti, které dnes tvoří komplexní strukturu podniku. Základními pilíři byly konstrukce a projektové řízení, do kterých se postupně integroval tým zkušených specialistů v oblasti mechaniky a elektroniky. Tento tým byl následně doplněn o kvalitní programátory, kteří v současnosti vdechují život novým strojům a aplikacím (4Works Solutions, 2024). Další informace jsou k dispozici v příloze 8.

## **4.2 Veřejný sektor**

### **4.2.1 Lesy České republiky s. p.**

Lesy České republiky byly založeny Ministerstvem zemědělství České republiky. Podnik jako takový sídlí v Hradci Králové. Hlavními předměty podnikání je hospodaření v lesích, které spadají do vlastnictví státu, hospodaření s ostatním movitým a nemovitým majetkem, činnosti spojené s odborným lesním hospodařením a v neposlední řadě také

ochranné služby v lesích. Lesy České republiky se dále zabývají činnostmi zabezpečující optimální plnění všech funkcí lesů, lesnicko-technické meliorace, hrazení bystřin a správa vodních toků a vodohospodárných děl. Podnik zastřešuje také obory myslivosti v obhospodařovaných honitbách a rybářství v rybohospodářských revírech. V neposlední řadě se Lesy České republiky zabývají koncepční i operativní činnostmi, jež zlepšuje stav lesů, jež se zabývá prací spojené se zajištěním uchování genových zdrojů lesních dřevin.

Na webových stránkách podnik uvádí také jednotlivé oblasti, kterými se v rámci České republiky zabývají. Jde především o všeobecnou ochranu přírody, lesy a ochranu ohrožených druhů, lesnické parky, ochranu lesů, pěstování lesů, hospodářská úprava lesů, reprodukční materiály a náhrady imisních škod (Lesy ČR, 2024). Další informace jsou k dispozici v příloze 9.

#### **4.2.2 Armáda České republiky**

Armáda České republiky spadá pod Ministerstvo obrany České republiky. Historie armády ČR sahá k počátkům tvorby samostatného československého státu. Armáda ČR měla své první skutky v letech 1914-1920, kdy působila na straně Dohody proti centrálním mocnostem, během první světové války. Armáda ČR se v historii zúčastnila velkého množství událostí, které vybudovaly její jméno a utvořily hodnoty, kterými se řídí i v současném „světě“. Česká armáda je členem NATO, ale již od roku 1990 se zúčastnila mnoha zahraničních operací. Jednou z největších operací, které se zúčastnila byla Pouštní bouře v Perském zálivu. Vojáci Armády ČR působili na území Evropy, Asie a také Afriky.

Co se týká samotného poslání, tak jde zejména o zajištění obrany státu, plnění spojeneckých závazků v zahraničí, případně pomoc integrovanému záchrannému systému. Obrana státu je v posledních letech velmi důležitá, a to důsledkem rostoucího napětí ve světovém dění. I přestože je Česká republika „mladý“ stát, tak prošla několika historickými milníky, ve kterých bojovala o vlastní existenci. Velitelem hlavní složky ozbrojených sil České republiky, kterou je Armáda ČR je prezident republiky (Agentura personalistiky AČR, odbor doplňování personálu, 2024). Další informace jsou k dispozici v příloze 10.

### **4.2.3 Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

Jihočeská univerzita vznikla v roce 1991. Jejím základním cílem bylo vychovávat učitele, odborníky v zemědělství, teologii a také rybářství, a tím se navracet k tradicím, které tu dříve panovaly. Původně zde byly pouze dvě fakulty, a to Pedagogická a Provozně ekonomická. Pedagogická fakulta fungovala již od roku 1948, a to jako pobočka Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy. Co se týká Provozně ekonomické fakulty, tak ta byla součástí pražské Vysoké školy zemědělské. V průběhu let k těmto pobočkám přirůstaly také fakulty nové. Šlo především o Biologickou, Teologickou a Zdravotně sociální fakultu, které tvořily stavební kámen celé univerzity. Roky 2006 a 2007 byly roky nových přírůstků, kdy se do fakulní výzbroje připojila také Filozofická a Ekonomická fakulta.

Univerzita má v současnosti 8 fakult, 230 programů a vzdělává téměř 9 000 studentů. Univerzita v Českých Budějovicích vzdělává nejen své studenty, ale také veřejnost, které nabízí kurzy a programy celoživotního vzdělávání. Jde především o zájmové kurzy, univerzitu třetího věku nebo také dětskou univerzitu. Univerzita se dále pyšní titulem špičkového vědecko-výzkumného centra, které má specializace v mnoha oblastech, jako jsou např. přírodní, humanitní, zdravotnické a sociální vědy (Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2021). Další informace jsou k dispozici v příloze 11.

### **4.2.4 Okresní soud**

V České republice máme 86 okresních soudů, 8 krajských soudů a také Nejvyšší soud.

Okresní soudy tvoří základní pilíř soustavy obecných soudů v České republice a obvykle mají pravomoc rozhodovat jako soudy prvního stupně a v dalších specifických případech stanovených zákonem. Jejich působnost zahrnuje oblasti civilního a trestního soudnictví. V rámci řízení před okresním soudem může rozhodovat buď samosoudece nebo senát. Složení okresních soudů je stanoveno zákonem a obvykle zahrnuje předsedu soudu, jednoho nebo více místopředsedů, předsedy senátu a další soudce. Tyto soudní instituce jsou obvykle označovány přímo jako okresní soudy, s výjimkou soudů v Praze a Brně. V Praze má působnost okresního soudu hned deset obvodních soudů, zatímco v Brně agendu okresního soudu vykonává Městský soud (Zahradníková, 2017). Další informace ohledně soudů v České republice jsou v příloze 12.

#### **4.2.5 Český telekomunikační úřad**

Český telekomunikační úřad vznikl v roce 2005, a to na základě zákona č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích. Důvodem jeho vzniku byla potřeba ústřední správy pro výkon státní správy ve věcech stanovených tímto zákonem, včetně ustanovení podmínek v oblastech elektronických komunikací a poštovních služeb pro ty, kteří v této oblasti chtějí podnikat.

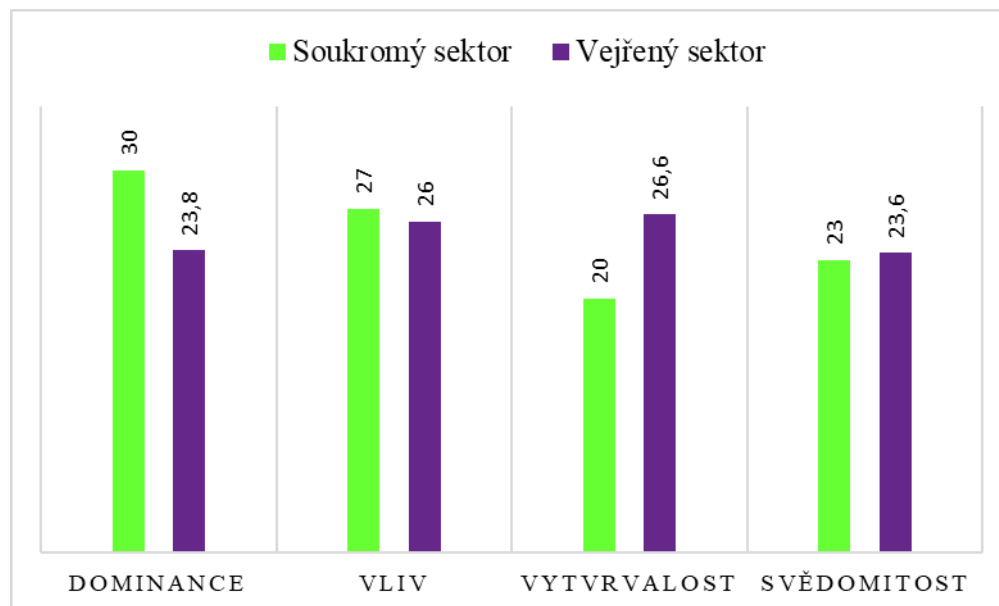
Český telekomunikační úřad řeší spory v oblasti elektronických komunikací, konkrétně takové spory, které vznikají mezi poskytovateli těchto služeb, ale také mezi osobou vykonávající komunikační činnosti a uživateli těchto činností. Příkladem sporu může být případ, kdy uživatel nesouhlasí s vyřízením reklamace nebo pozdním vyřízením reklamace. Tuto námitku, tak aby ji mohl řešit ČTÚ, je potřeba podat nejpozději do jednoho měsíce od doručení vyřízení reklamace.

Úřad sídlí v Praze a provádí svou činnost prostřednictvím různých útvarů, včetně sekcí, odborů a samostatných oddělení. Některé odbory jsou umístěny mimo Prahu jako dislokovaná pracoviště, a to pro oblasti jihočeskou, západočeskou, severočeskou, východočeskou, jihomoravskou a severomoravskou (ČTÚ, 2018). Další informace jsou k dispozici v příloze 13.

## 5 Zhodnocení současného stavu

Tato kapitola je určená pro praktickou část této bakalářské práce. Nejdříve se zaměřím na zhodnocení stavu pomocí výsledků DISC testu a poté na analýzu rozhovorů. Důležité je grafické zobrazení veřejného a soukromého sektoru. Tyto dva sektory jsou postaveny proti sobě, aby bylo zřejmé, jaké je zastoupení jednotlivých oblastí DISC testu v rámci sektorů, které jsou v této práci analyzované. Na základě výsledků tohoto testu a rozhovorů jsou vytvořeny osobnostní profily manažerů v jednotlivých sektorech.

**Obrázek 1:** Souhrnné výsledky DISC testu

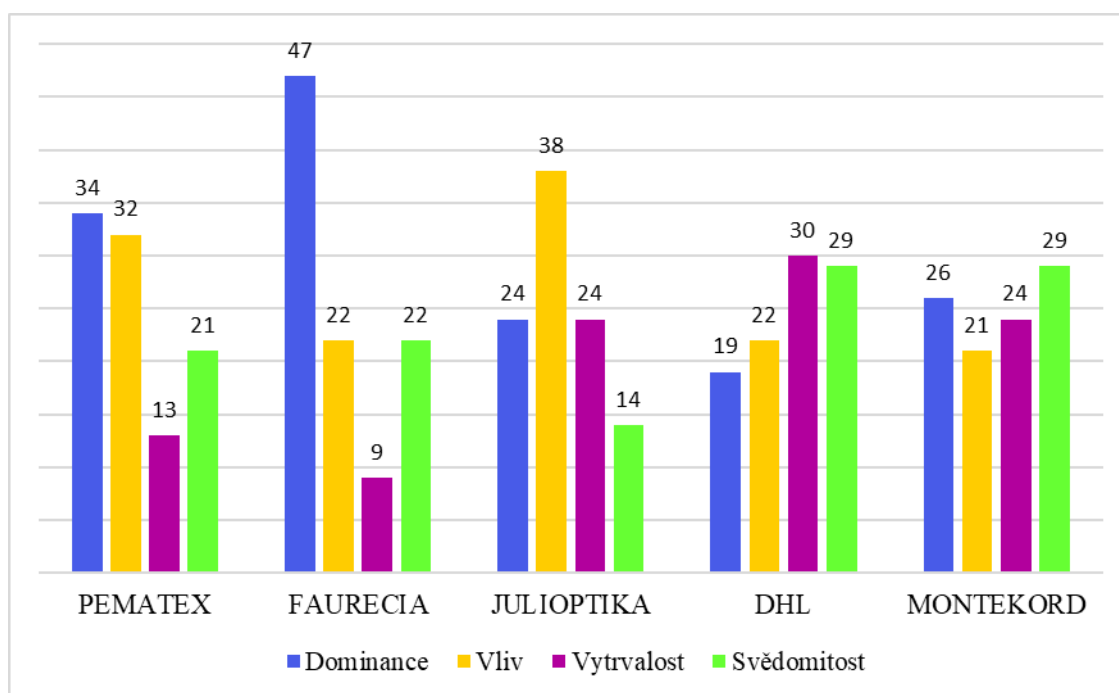


Zdroj: vlastní

Obrázek 1 znázorňuje jednotlivé sektory dle výsledků DISC testu. Grafické znázornění tedy proběhlo na základě průměrů jednotlivých podniků ve čtyřech oblastech, které DISC test poskytuje. Tato data lze vidět na obrázcích 2 a 3, které se vztahují ke konkrétnímu podniku. Na obrázku 1 je zřejmé, že dva základní rozdíly mezi sektory vycházejí z oblasti dominance a vytrvalosti. Důvodem, proč jsou data takto rozdílná, je sféra, ve které podnik působí. Soukromý sektor je známý tím, že podniky jsou řízeny tak, aby svou činností dosahovaly zisků. Pokud je vedoucí manažer dominantní, značí to určitou schopnost těchto výsledků dosáhnout. Dominance totiž znamená schopnost prosazovat vlastní vůli. U veřejného sektoru je nutné podotknout, že všechny čtyři oblasti mají prakticky symetrické rozložení jejich zastoupení na osobnosti manažera. Oproti sektoru soukromému, kde jsou lidé zaměstnáni, aby generovali podniku zisk, tak ve sféře veřejné tomu tak není. Zde jsou lidé od toho, aby plnili úkoly a požadavky, které jim

ukládá státní orgán. Vytrvalost je proto hlavní oblastí, ve které by manažer měl ve veřejném sektoru vynikat. Vytrvalost jinak také neústupnost by měla být u manažerů klíčová, vzhledem k situacím, do kterých se dostávají. Manažeři veřejného sektoru nemají příliš pravomoc rozhodovat o činnostech, které jejich podřízení musí plnit, avšak stále musí setrvat a vést je. Vytrvalost ve veřejné správě může být také v tom, aby manažer setrval na své pozici a stále měl motor, který ho žene dopředu.

**Obrázek 2:** Dílčí výsledky DISC testu – soukromý sektor



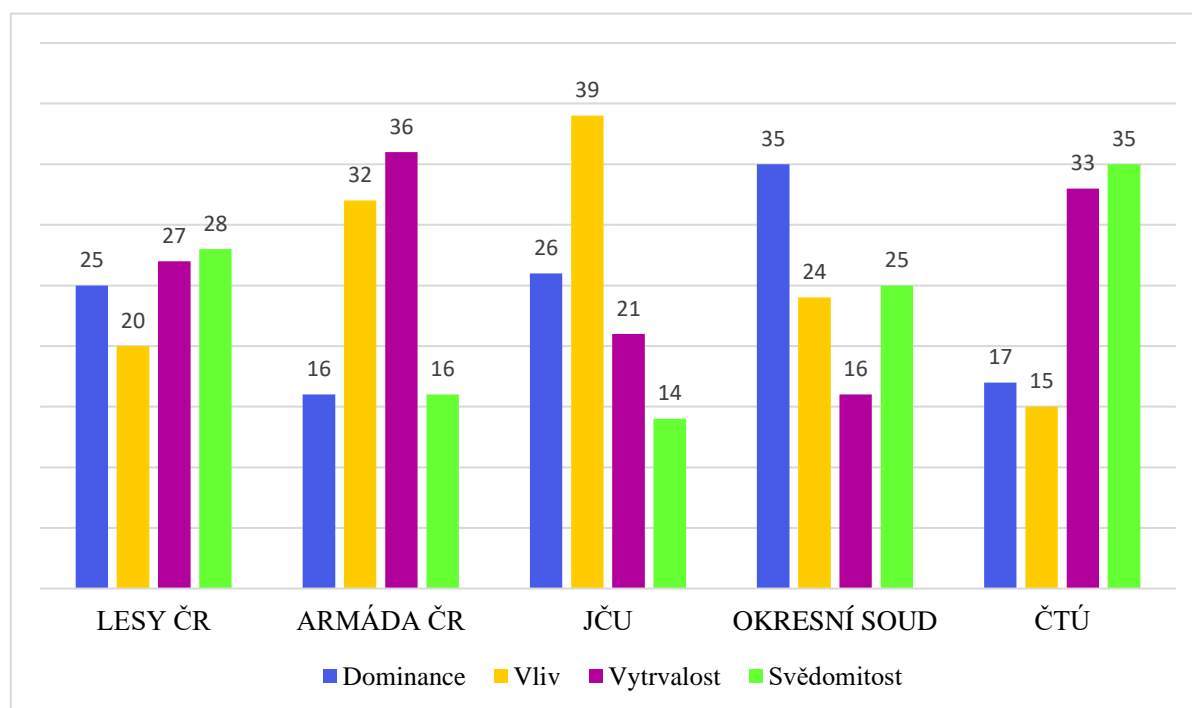
Upraveno autorkou na základě výsledků z DISC testu na stránkách Truity, 2024

Jasným příkladem dominance v podnicích, které jsem analyzovala, byl podnik Faurecia na obrázku 2. Tento podnik, jak již z charakteristiky vyplývá, je výrobním závodem, který působí celosvětově. Dominance je v této oblasti velmi klíčová, protože pokud dokáže manažer prosadit svou vůli a má patřičné znalosti, tak je schopen lidi vést k vytyčeným cílům a podnik posouvat na vysoké úrovni.

Co se týká konkrétního příkladu vytrvalosti, abych podložila své tvrzení, je na obrázku 3, Armáda ČR. U Armády ČR, jako zástupce veřejného sektoru, je vytrvalost klíčová. Proto, aby osoba mohla působit na vedoucích pozicích, je nutné, aby byla nejen vnitřně uspořádaná, ale také vytrvalá v tom, co dělá. To, aby podřízení setrvali a byli stále motivováni, je ve veřejném sektoru velmi obtížné s ohledem na okolnosti, které na něj působí.

Vliv, tedy určitá moc a vhodné působení na své podřízené, bylo dominantou obou sektorů. Záleží na postavení manažera v podniku (Julioptika, kde je manažerka tohoto výzkumu zároveň zakladatelkou podniku) a také na tom, zda jeho funkce vyžaduje určité vstřícné, jednoúrovňové jednání s lidmi (JČU, kde manažer tohoto výzkumu působí jako vedoucí pracovník, ale zároveň jako plnohodnotný kolega svého týmu). U obou těchto manažerů je vyžadován vstřícný a kolegiální přístup k podřízeným, ale stále zde musí převažovat vliv, se kterým vůči zaměstnancům musí pracovat.

**Obrázek 3:** Dílčí výsledky DISC testu – veřejný sektor



Upraveno autorkou na základě výsledků z DISC testu na stránkách Truity, 2024

## 5.1 Interpretace získaných dat – rozhovory

V této podkapitole jsem se zaměřila na analýzu rozhovorů, ve kterých jsou zdůrazněny pouze klíčové odpovědi respondentů k tomuto výzkumu. Otázky, jejichž odpovědi nebyly příliš relevantní, jsou k dispozici v přílohách 14-23. Velmi zásadní bylo vhodné položení otázky tak, aby byla správně pochopena a následně zodpovězena. Tyto odpovědi jsou následně využity jako návrhy na implementaci. Důležité je také zmínit, že jsou otázky porovnávány opět podle sektoru, ve kterém se podnik nachází a následně jsou z nich tvořeny osobnostní profily, které plní cíl této bakalářské práce.

### Otázka 1.: Jaký by podle Vás manažer měl být a co by měl umět?

Ve veřejném sektoru je kladen důraz na komplexní soubor kvalit a dovedností, které by měl mít vedoucí pracovník. Tato role vyžaduje nejen schopnost porozumět potřebám a očekáváním veřejnosti, ale také vynikající komunikační schopnosti, které umožňují efektivní interakci s různými zúčastněnými stranami. Naslouchání a přesvědčování jsou klíčovými prvky v budování důvěry a pochopení pro práci, kterou podřízení v podniku vykonávají. Zároveň je nezbytná vnitřní uspořádanost, odhodlanost a konzistentnost v rozhodování, což přispívá k jasnému směřování a dosahování stanovených cílů. Manažer ve veřejném sektoru by měl být cílevědomý, důsledný a měl by být schopen motivovat svůj tým a stanovovat jasně definované cíle a strategie, k nimž svým podřízeným poskytne i cestu, jak jich dosáhnout. Neméně důležitý je také samotný tým, který manažer vede. Schopnost porozumět psychologickým aspektům vedení a používat analytické, finanční a právní znalosti jsou klíčové pro úspěšné řízení ve veřejném sektoru. Empatický přístup a schopnost akceptovat práci svých podřízených přispívá k budování pozitivní pracovní atmosféry a zvyšuje efektivitu týmu. Znalosti jsou rovněž nepostradatelné, neboť manažer ve veřejném sektoru musí být dobře obeznámen s veškerými aspekty, které na jeho práci působí. Musí zkrátka vědět, co dělá a o čem rozhoduje.

Manažer soukromého sektoru má určité znaky stejné jako ten ve veřejném. Stále by měl umět motivovat, vést lidi a definovat jim cíle a cestu, jak jich dosahovat. To, aby byl manažer soukromého sektoru oborově kompetentní, je velmi klíčové, protože bez znalostí to nejde. Manažer by měl umět vytvořit určitý tlak na cíl, vzhledem k charakteru sektoru, ve kterém působí. Měl by umět vhodně reagovat na vnější vlivy a neměl by se bát být otevřený novým nápadům, inovacím a technikám, které lze v oblasti jeho působnosti zavést. Charakter soukromého sektoru dává manažerům podmínku umět pracovat na všech úrovních v podniku, pro případ, že by někdo onemocněl a práci nemohl vykonávat. Nebát se své podřízené vyzývat, motivovat a empaticky vést, je další klíčová vlastnost manažera. Zásadní je, aby manažer dokázal zavést týmovou spolupráci, protože bez ní by se nemuselo efektivně dosahovat cílů. Správný manažer by měl umět respektovat a být respektován. Smysl pro detail a umění kontroly by rovněž v jeho práci nemělo chybět. V soukromé sféře je pro manažera klíčové umět odbourávat stres, protože ten je na něj kladen z obou stran (nadřízení i podřízení).



Manažer by měl znát veškeré principy a pracovní právo, pro případ, že by došlo k nějakému konfliktu. Snahou manažera by mělo být, aby podřízení odcházeli z práce s tím, že mají vše hotové a ví, co se od nich očekává další den (tímto se dá předejít stresu u podřízených). Je to rovněž určitá forma motivace, protože pokud jsou podřízení spokojeni a znají dobře veškeré činnosti spjaté s jejich prací, tak nevyhoří. Manažer by si měl být proto vědom hodnoty svých podřízených.

Otázka 2.: Které vlastnosti jsou podle Vás základním kamenem osobnosti manažera? Domníváte se, že se v průběhu času mění?

Ve veřejném sektoru je základním stavebním kamenem osobnosti manažera komunikace, rozhodování a chuť inovovat. I ve veřejné sféře lze dělat určité změny, proto by se manažer neměl bát výzev a změn, které mohou nastat. Manažer by měl být pokorný (tedy by neměl ukazovat svoji moc vůči ostatním), empatický a měl by umět naslouchat svým kolegům a podřízeným. Ve veřejném sektoru by manažer neměl zkostnatět, protože to vede k vyhoření. Naopak by měl mít chuť stále se učit novým věcem a vzdělávat se v oblasti svého výkonu. Jeho práce rovněž obnáší hledání potenciálu v lidech, protože i ve veřejné sféře lze lidi posouvat a motivovat jít kariérně výš.

V soukromém sektoru by se manažer měl umět rozhodovat a rychle vyhodnocovat situace a řešení problémů. Zásadní je, aby manažer držel slovo, byl poctivý a spolehlivý. To, jak manažer jedná, závisí na podniku, ve kterém se nachází a fázi, kterou právě probíhá. (Co se týká podniku a jeho fáze, tak tato informace je myšlena tak, že pokud se podnik nachází ve fázi hoření, tak zkrátka „kde padají stromy, tak budou létat třísky“). Manažer soukromého sektoru by měl mít drive, tah na branku a schopnost vycítit příležitost u svých podřízených. Zásadní pro jeho práci je tým, proto by jako manažer měl své lidi znát. Motivace, komunikace a zajištění pocitu jistoty, pochopení je jeden z hlavních úkolů manažera soukromé sféry, protože na něm je to, jak budou podřízení spokojeni. U manažerů je klíčové zvolit si styl vedení, který budou aplikovat, protože od toho se odvíjejí další úkony vůči podřízeným. Nebát se jít do konfliktu a vyhodnotit, zda mu bude prospěšný, je jedna z kompetencí, kterou by měl manažer zvládat.

Otázka 3: Jak motivujete lidi, které vedete?

Veřejný sektor má tu nevýhodu, že lidé plní úkoly nikoli generují zisky, tudíž motivace zde obnáší něco zcela jiného než v podnicích soukromých. Hlavním

motivátorem je přesvědčení podřízených o důležitosti úkolu, který provádějí. Stanovení jasného, společného cíle je rovněž velmi motivující a lze to proto jako motivátor aplikovat. Vzhledem k charakteru veřejného sektoru je nutností, aby manažer měl autoritu, která mu umožňuje lidi motivovat k činnosti (mělo by tedy stačit pouze požádat). V některých podnicích veřejného sektoru lze motivovat výkonnostními prémie nebo lze dělat také služební hodnocení, které manažerům umožní zvýšení platu pro schváleného zaměstnance. Na plat a benefity se bohužel ve veřejném sektoru sahat nedá, protože vše je předem dáno platovými výměry. Motivací může být také úsměv a pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou práci. Klíčové je podotknout, že ač je veřejný sektor takto specifický, lze motivovat i přístupem k podřízeným, kterým se manažer individuálně věnuje.

V soukromém sektoru jsou prostředky motivace volnější. Manažer může využít jako motivaci plat a různé odměny. Finanční odměny jsou však krátkodobé, a proto je nutné umět motivovat i jinak. U každého je motivace individuální, proto by měl manažer své podřízené dobře znát. To mu následně umožní najít nejvhodnější způsob motivace. Někteří podřízení chtějí pochvalu a úsměv, jiní větší překážku/výzvu anebo uznání svého nadřízeného. Z pozice manažera lze motivovat také obyčejným zájmem o jejich životy i mimo pracovní oblast. Pro někoho může být motivací společný čas v práci nebo oslavování úspěchu, kterého dosáhli společným úsilím. Vzhledem k tomu, jak to v soukromém sektoru funguje, lze motivovat společným cílem, který je následně odměněn např. zákusky nebo společnou akcí. Pro soukromý sektor jsou také typické benefity.

Otázka 4.: Jak vnímáte pojem psychologie? Domníváte se, že by se měla u vedoucích pracovníků rozvíjet? Znáte osobně nějaké kurzy, instituty nebo knihy?

Odpovědi na tuto otázku jsem spojila dohromady, protože pohled na psychologii je vnímán oběma sektory stejně.

Psychologie by se u vedoucích pracovníků rozvíjet měla. Psychologie je totiž vnímána jako nejdůležitější oblast vědění. Je pro práci manažera velmi důležitá, protože pomocí ní poznávají sami sebe a lidi, které vedou. Pomocí psychologie lze porozumět chování lidí, které manažeři řídí. Na základě psychologie lze dobře odhadovat lidi, se kterými pracují a vyhodnotit tak, jak s nimi jednat. Psychologie souvisí rovněž

s dosahováním vytyčených cílů, protože v určitých možnostech pomáhá lidem nasměrovat k jejich dosažení. Psychologii lze rozvíjet intuitivně nebo pomocí knih, kurzů a institutů, které k jejímu rozvoji mohou pomoci. Jak je patrné rovněž z obrázku 5, tak psychologii mělo 6 z 10 dotazovaných manažerů již ve škole. Někteří se dále zúčastnili také kurzu asertivity, komunikace nebo poslouchají podcasty na podobná témata. Psychologie by však měla být v každém zakotvena automaticky a tyto nástroje by měly pouze zvýšit křivku učení se o duši (psyché). Klíčové je také zmínit, že než psychologii aplikují, musí znát veškeré dopady a seznámit se s tím, jak psychologie funguje. Kurzy a knihy jsou v tomto ohledu pro manažera důležité, protože udávají následnou stabilitu celého podniku. Existuje mnoho metod, jak psychologii zařadit do práce manažera. Jednou z nich je osobní kouč, který manažera nasměruje správnou cestou ve vztahu k sobě, tak i k podřízeným. Velmi úzce spjatá s psychologií je empatie, kterou dle obrázku 9, aplikují 2 z 10 manažerů výzkumu. Pokud je manažer dostatečně empatický a ví, čím si jeho podřízení procházejí, tak jim může přizpůsobit pracovní režim a tím je psychicky vyrovnat. Do pracovního režimu, nejen pro manažery, je vhodné zařadit také psychologická školení, která jsou nezbytná pro jejich práci a běžné interakce. Toto lze aplikovat interně v podniku nebo také dojezdem do míst, kde se tato dovednost dá rozšiřovat. Může jít o kurzy leadershipu nebo stress managementu.

Otázka 5.: Jakým způsobem se zajímáte o rozvoj a profesní růst jednotlivých členů týmu, s ohledem na jejich psychologické potřeby? Domníváte se, že by mohly být skupinové workshopy nebo tréninky v oblasti psychologie prospěšné pro týmovou spolupráci?

Ve veřejném sektoru vnímají manažeři jako velmi důležité vhodně zvolený workshop pro svůj tým. Některé jsou špatně zvolené a mají poté neblahý vliv na práci celého týmu. Uvádí, že workshopy jsou dobrým sluhou, ale špatným pánem a mělo by se s nimi takto nakládat. Manažer by měl být schopen odhadnout člověka a přizpůsobit mu tempo jeho růstu. Armáda ČR nepořádá workshopy pro své podřízené, ale jezdí na hromadné výcviky. Osobní růst svých podřízených se dá zařídit různými způsoby. Může jít o roční setkání manažera s jednotlivými podřízenými, kde se jich zeptá na sebehodnocení. Na základě toho lze připravit plán aktivit a osobního rozvoje pro každého individuálně. Manažeři uvádí, že je pro ně velmi důležitá zpětná vazba a ocenění profesního růstu svých podřízených. Skupinové workshopy mohou být i velmi prospěšné. Díky nim manažer lépe porozumí kolegům, rozvine se týmový duch a harmonické pracovní prostředí. Ve veřejném sektoru jsou některá školení povinná, ale manažer již

nemá možnost se dozvědět, jaký měla vliv na jeho podřízené a zda školení bylo prospěšné. Možností, jak zavést zajímavé workshopy do pracovního prostředí veřejného sektoru, je informovat své podřízené o těchto možnostech, doporučovat jim a také ukazovat přínosy jednotlivých školení na jejich práci. Manažerovi by mělo záležet na vhodnosti kurzů pro své podřízené. Snahou by mělo být volit takové kurzy, které nebudou jen ztrátou času. 4 z 10 manažerů uvedli, že se již takových workshopů zúčastňují.

V soukromém sektoru lze jedince sledovat již od nástupu do práce. Manažer mu může nabízet vhodné kurzy, které mu pomohou s jeho prací a adaptací, ale vždy je na jedinci, zda to přijme. V soukromé sféře se dá hovořit také o teambuildingu, který může vytvořit vhodnou atmosféru na pracovišti. Pokud toto není možné, stačí, aby se vedoucí pracovník vždy sešel se svými podřízenými a sdělili si zpětnou vazbu. Je velmi prospěšné sdělit si slabá místa a s těmi později pracovat. Pro soukromý sektor jsou vhodné workshopy, kde jedinci pochopí sami sebe, jak fungují a co jim jde. Klíčové v podpoře jedinců jsou denní interakce, umět se zasmát a uvědomit si, že jsou tým a táhnout za jeden provaz. To, jak lze vnímat potřeby podřízených, může manažer ovlivnit všímáním si jejich potenciálu. Pokud podřízení ví, že někam patří a jejich práce je hodnocena a vnímána pro budoucí profesní růst, jsou spokojenější. V soukromém sektoru záleží také na velikosti podniku, podle toho se odvíjí potřeba workshopů a kurzů, včetně zájmu o ně. Mále podniky mají zpravidla větší nadšení pro takové akce.

Otázka 6.: Zvažujete nebo jste již zavedli poskytování psychologické podpory Vašich zaměstnanců? Jak byste viděli potenciální výhody a přínosy takového kroku pro pracovní prostředí a mentální pohodu zaměstnanců?

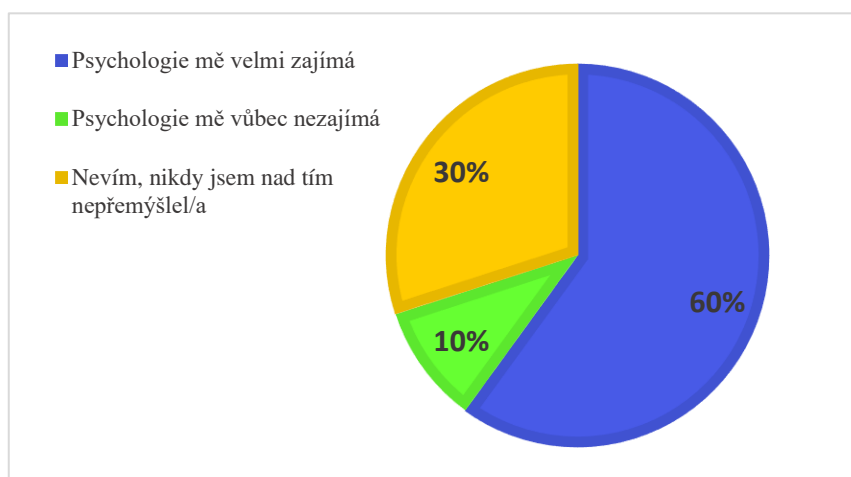
Co se týká odpovědí na tuto otázku, tak někteří manažeři uvedli, že již psychologické poradny nebo psychology zavedené mají. Ti, co ne, viděli přínosy takového kroku pro jejich podnikání a týmy. 7 z 10 dotazovaných manažerů uvedlo, že se zajímají o psychické zdraví svých podřízených. Výhodou využití psychologické podpory je následné zvýšení výkonu v práci, zlepšení psychické pohody a vytvoření zdravého pracovního prostředí. Pomocí psychologické péče lze předejít syndromu vyhoření a přílišnému stresu a úzkostem. Psychologická podpora nemusí být jen prostřednictvím psychologa, ale také pomocí kouče, který může nasměrovat a ukázat dotyčnému, jak lze fungovat a být spokojený. Psychologická podpora se může očekávat i mezi kolegy navzájem, protože pro některé podniky soukromého sektoru by psychologická péče byla příliš nákladná.

## 5.2 Všeobecný pohled na psychologii

V této části bakalářské práce jsem se zaměřila na společné odpovědi na otázky z přílohy 2, které poskytly pohled manažerů na oblast psychologie.

Z obrázku 4 je patrné, že respondenti tohoto výzkumu se z větší části o psychologii zajímají, což je pro tento výzkum pozitivní. 30 % respondentů odpovědělo, že o psychologii do této chvíle nepřemýšleli a pouze 10 % se přiznalo, že psychologie je nezajímavá. Odpovědi jsou rozvinuty v části interpretace rozhovorů. Je uvedeno, že zájem o psychologii je větší, než je uvedeno v tomto obrázku. Manažeři uvedli, že psychologie by se měla rozvíjet u vedoucích pracovníků, protože jim může pomoci s jejich prací, ale i s porozuměním svým podřízeným. Manažerům psychologie může pomoci i při motivaci a dosahování vytyčených cílů. Na základě ní může porozumět sobě a vhodně aplikovat metody jejího rozvoje.

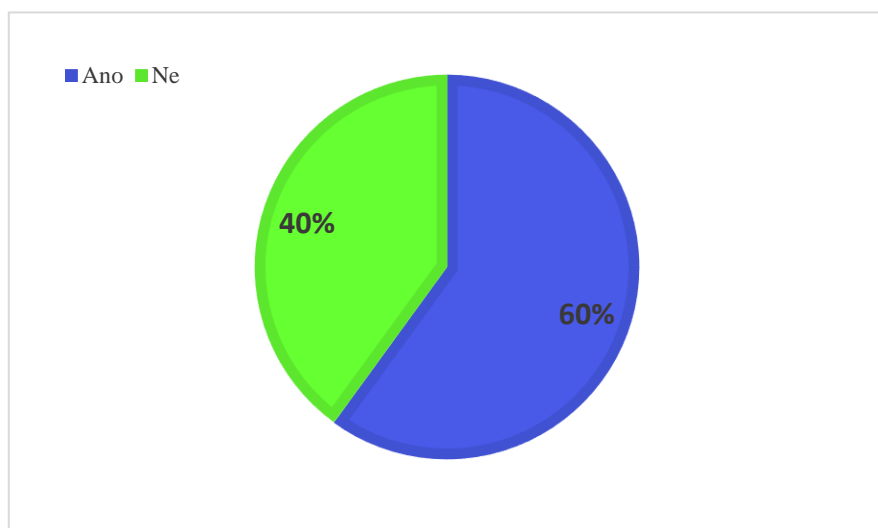
**Obrázek 4:** Zajímáte se o oblast psychologie?



Zdroj: vlastní

Většina respondentů na otázku z obrázku 5 odpověděla „ano“. Respondenti tedy měli psychologii jako předmět ve škole. Ti, co odpověděli „ne“ dále své odpovědi rozvádějí v osobním rozhovoru, který je uvedený v předchozí kapitole. Z rozhovorů je patrné, že to, aby osoba psychologii ovládala, tak ji nemusí mít jako předmět ve škole nebo se o ni musí zajímat v rámci vlastního osobního růstu.

**Obrázek 5:** Předmět psychologie jsem měl/a ve škole?



Zdroj: vlastní

**Obrázek 6:** Pomáhají Vám poznatky z psychologie v pracovním životě?



Zdroj: vlastní

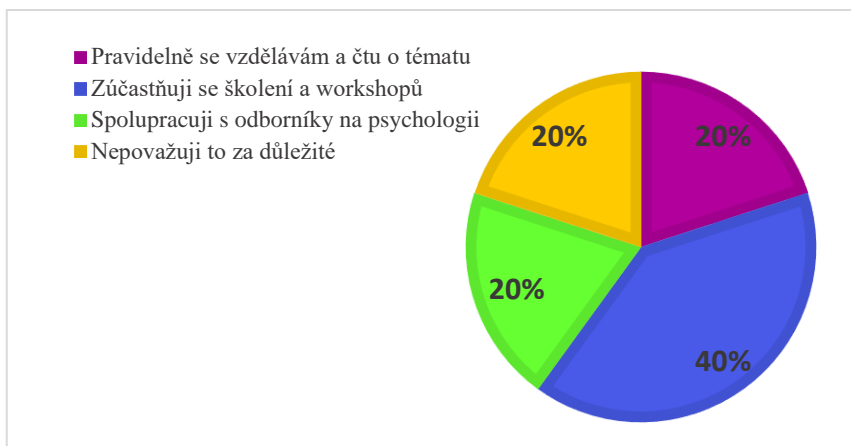
Respondenti na otázku z obrázku 6 odpovídali z 90 % kladně, tedy psychologie jim v jejich pracovním životě pomáhá. Tuto informaci lze vnímat jako fakt, že bez psychologie by pracovní život byl složitější a náročnější na zvládnání. Důkazem je 0 % odpověď na možnost B, kde bylo uvedeno, že psychologické poznatky respondentům při práci nepomáhají. Pomocí psychologie lze řešit konflikty, které mohou nastat na pracovišti. Konflikty lze z psychologického hlediska řešit z očí do očí, kdy je dokázáno, že osoba jedná více racionálně bez přílišných emocí. Manažeři se proto snaží konflikty řešit vždy individuálně, bez publika. Klíčové je, aby manažer navodil podřízenému pocit, že se nejedná o něj, ale o ten problém (tedy odosobnit se od problému), lze tak efektivněji

konflikty vyřešit. Konflikty lze řešit také pomocí mediace, kdy manažer může pouze udávat směr hovoru, a tím problém vyřešit.

*Domníváte se, že psychologie je v práci manažera důležitá?*

100 % odpověď na tuto otázku dokazuje, že bez psychologie by ani manažer nemohl fungovat. Všichni respondenti mého výzkumu odpověděli, že psychologie jim na jejich pozicích práci ulehčí. Byla vyselektována i odpověď „nevím“, což značí určitou jednohlasou shodu při odpovídání na tuto otázku. Odpověď „nevím“ znamená u respondentů, že se neumí rozhodnout. Tato situace u této otázky nenastala, což přidává na váze psychologickému oboru.

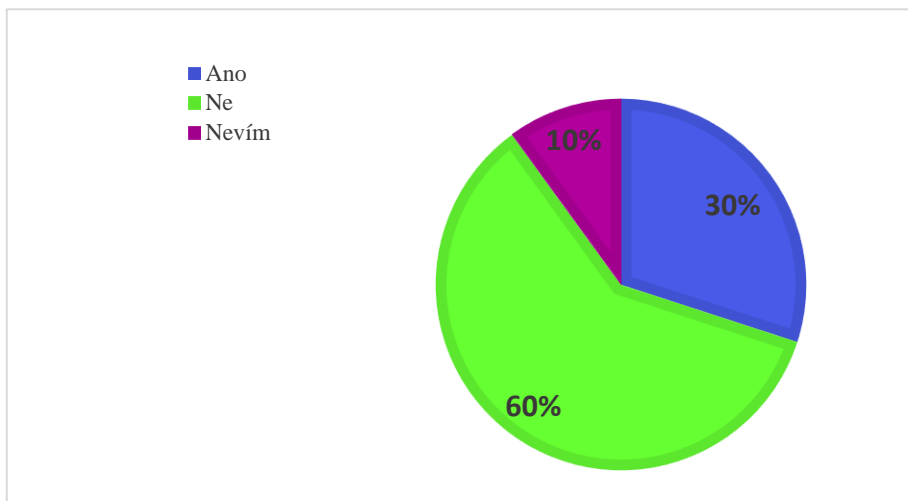
**Obrázek 7:** *Jaký máte přístup k rozvoji dovedností a znalostí v oblasti psychologie v manažerské práci?*



Zdroj: vlastní

Na tuto otázku opět narážím, ve své bakalářské práci, během osobních rozhovorů. Snažím se zjistit konkrétní instituty, školení a knihy, které respondentům pomáhají rozšiřovat povědomí o této oblasti. Jak je tedy z obrázku 7 patrné, největší zájem je o školení a workshopy, tedy o více interaktivní možnosti dozdělávání v oblastech jako je psychologie. Další tři možnosti uvedené u této otázky, měly stejné rozvrstvení odpovědí. Respondenti tohoto výzkumu se z celkových 80 % zajímají o rozvoj dovedností a znalostí v tomto směru. 20 % stále vnímá psychologii jako zbytečnou a nepodstatnou. Z rozhovorů vyplývá, že ne vždy jsou workshopy vhodné, je proto důležité znát psychickou stránku svých podřízených a přistupovat k nim individuálně.

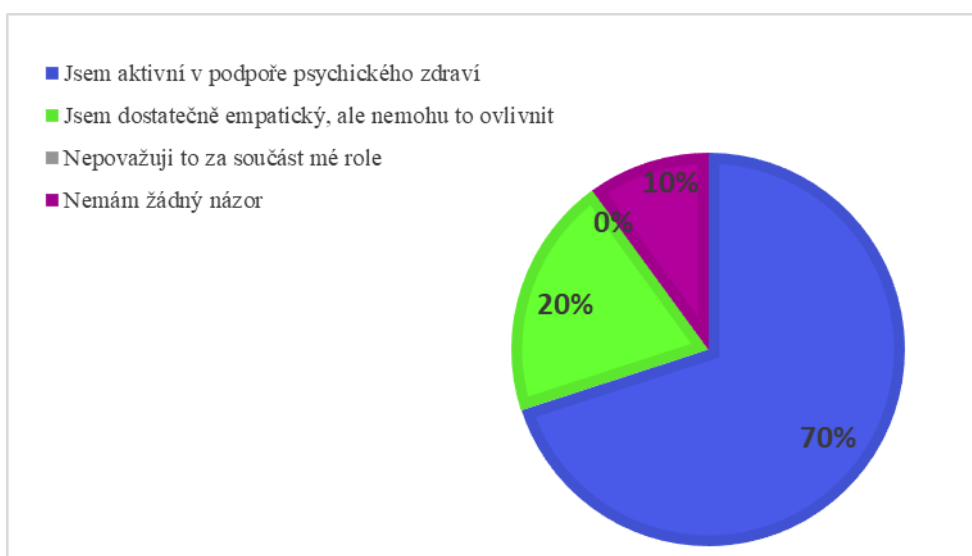
**Obrázek 8:** Máte zájem o kurz/dodatečné vzdělání v oblasti psychologie práce?



Zdroj: vlastní

Na základě obrázku 8 většině respondentů stačí jejich dosavadní vzdělávání v této oblasti, proto jejich odpověď byla „ne“. Pro 30 % respondentů by tyto kurzy a vzdělání byly přínosné a uvítali by je jako zpestření a rozšíření svých znalostí. 10 % uvedlo, že neví, tudíž pokud by měli k dispozici zajímavý kurz nebo dodatečné vzdělání, tak lze odvodit, že by se zúčastnili. Zajímavé je, že tato otázka byla položena během rozhovorů znovu, jen v jiném znění, a většina respondentů se přiklonila k variantě A, tedy že zájem mají, protože vzdělání vidí jako důležité pro vedoucí pracovníky i své podřízené.

**Obrázek 9:** Jak vnímáte svou roli jako manažer v podpoře psychického zdraví vašich podřízených?



Zdroj: vlastní



Dle informací zobrazených v obrázku 9, mohu sdělit, že respondenti se zajímají o psychické zdraví svých podřízených. Pokud se nezajímají, tak se snaží být alespoň empatičtí a tím navozovat svým podřízeným pocit, že je jejich psychická stránka v dobrých rukou. Všichni respondenti vnímali důležitost podpory psychického zdraví svých podřízených, proto u odpovědi C bylo 0 %. Z rozhovorů vyplývá, že podřízení by měli vědět, v jakém stádiu se podnik nachází a důvody, proč manažer jedná způsobem, který se jim líbit nemusí. Manažer ale musí být aktivní v podpoře jejich psychické stránky i v takovém období. Je nutné, aby jim poskytl pocit jistoty a pochopení. Na manažerech je i to, zda umožní svým podřízeným účast na workshopech a kurzech, které jim mohou psychické zdraví podpořit. Většina manažerů tohoto výzkumu je pro aktivní podporu a kurzy pro své zaměstnance. Někteří manažeři jsou ochotni se i sami zúčastnit. Ostatní jsou svolní svým zaměstnancům ukázat možnosti, případně poradit v určení vhodného kurzu určeného pro ně.

**Obrázek 10:** *Jakým způsobem reagujete na stres a tlak v pracovním prostředí?*

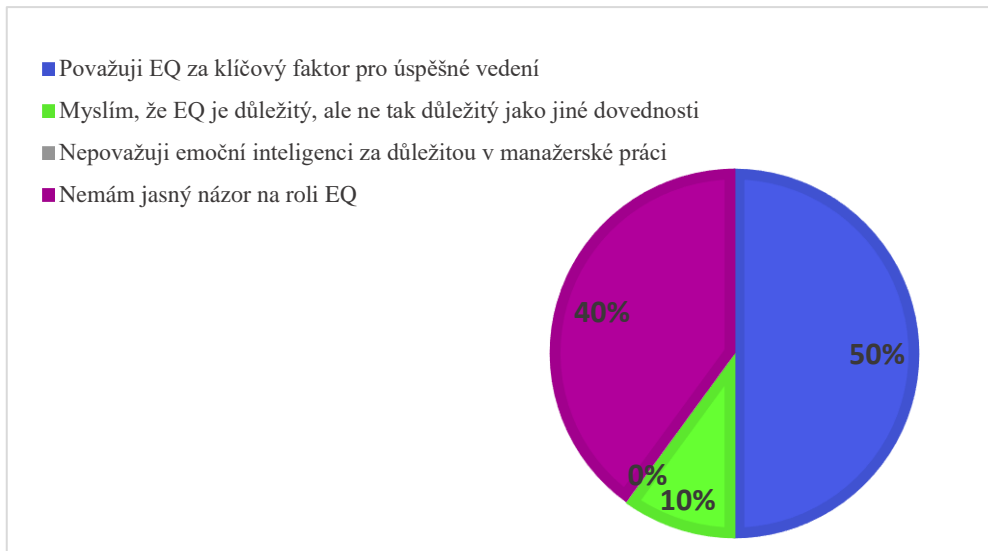


Zdroj: vlastní

Na otázku, graficky zobrazenou na obrázku 10, odpovědělo 40 % dotazovaných, že hledají podporu od kolegů a nadřízených. Toto lze chápat, že vztahy na pracovišti má většina respondentů velmi dobré a nebojí se požádat o pomoc. Zajímavé bylo i zjištění, že 30 % respondentů stres zcela ignoruje, což je rozvedeno u některých otázek v osobním rozhovoru. Bylo uvedeno, že i manažeři hledají podporu u svých kolegů, což přivádí k myšlence zavést tento způsob podpory do podniku. Z rozhovorů také vyplývá, že manažeři se snaží oddělovat profesní a osobní život, což jim dodává balanc a lépe poté

snáší stres a tlak. Zavádějí sobě i svým podřízeným různé rituály a pravidla, která i jim mohou pomoci stres odbourávat. Jde například o pravidelné schůze, kde má každý možnost říci, co ho trápí a s čím by potřeboval pomoci.

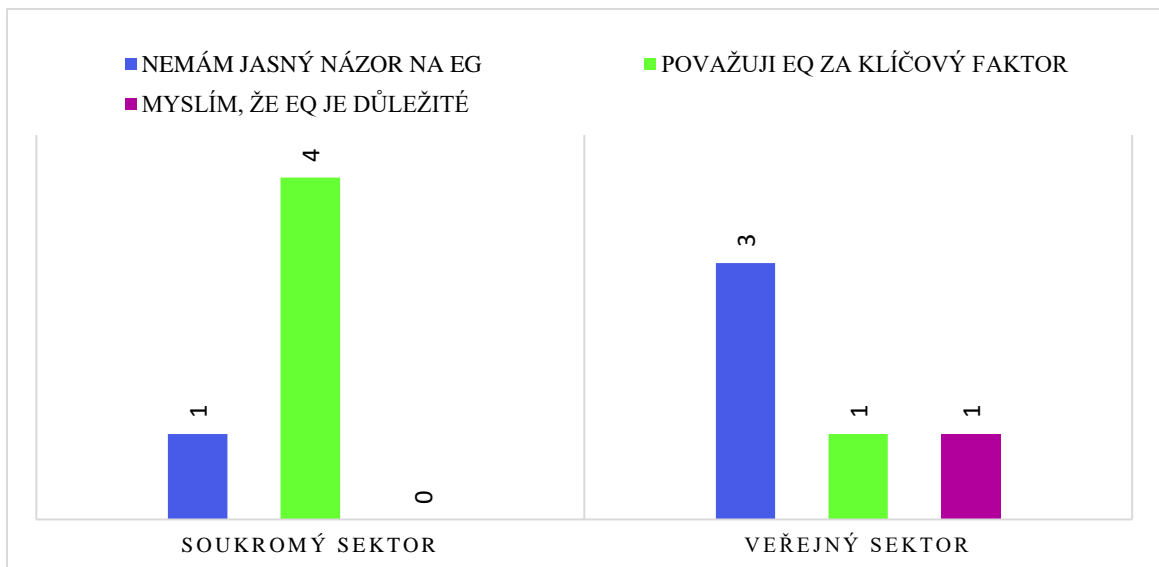
**Obrázek 11:** *Jaký význam přisuzujete roli emoční inteligence (EQ) ve vaší manažerské práci?*



Zdroj: vlastní

Odpovědi na otázku graficky znázorněnou na obrázku 11, byly různorodé, avšak polovina respondentů vnímá EQ jako klíčový faktor pro úspěšné vedení. 40 % dotazovaných souznělo s odpovědí D, protože nemají názor na roli EQ. Otázka byla opět přiblížena během osobního rozhovoru, kde bylo zjištěno, že s tímto pojmem se mnozí nesetkali. 10 % uvedlo, že je EQ důležitá, ale stále převládají jiné dovednosti, které jsou při práci manažera důležitější.

**Obrázek 12:** *Jak vidí EQ manažeři v jednotlivých sektorech*



Zdroj: vlastní

Z obrázku 12 je patrné, že emoční inteligenci vnímá jako klíčovou sektor soukromý. V rozhovorech se prokázala její důležitost i ve veřejném sektoru. Důvodem bylo bližší vysvětlení tohoto pojmu, protože se ukázalo, že EQ není jako označení příliš známý.

## 6 Diskuse a návrhy doporučení

V rámci cíle této bakalářské práce vyplynula následující doporučení pro implementaci. Nejdříve jsou popsány odpovědi na výzkumné otázky a ke konci kapitoly jsou navrženy možnosti řešení pro oba sektory dohromady.

### 6.1.1 Výzkumná otázka první

V této podkapitole se věnuji odpovědi na první výzkumnou otázku této bakalářské práce, tedy: *Jaké jsou hlavní charakteristiky osobnostního profilu manažerů v soukromém a veřejném sektoru?* Nejdříve je vyobrazen profil manažera ve veřejném sektoru, po něm popisují manažera soukromého sektoru. Vše je na základě charakteristik, vyplývajících z rozhovorů v přílohách 14-23 a dotazníkového šetření.

Manažer, působící ve veřejném sektoru je osoba, která vede, řídí a organizuje práci. Odpovídá za výstupy, které jeho tým vyprodukuje. Vzhledem k tomu, že lidé jsou ve veřejném sektoru pouze pro plnění úkolů, je velmi podstatné vhodně je motivovat. Veřejný sektor je v tomto specifický, protože jak můžeme vidět v tabulce 4, tak oproti sektoru soukromému, má velmi omezené možnosti motivace. I přesto by manažer měl rozumět činnosti, kterou podnik dělá, měl by umět komunikovat, naslouchat, přesvědčovat a mít vnitřní uspořádanost. Klíčová je rovněž psychologie, cílevědomost, empatie a umění stanovit cíl a cestu k jeho dosažení. Na základě DISC testu pro veřejný sektor, viz. obrázek 1, by měl být manažer vytrvalý s určitým vlivem. Vytrvalost lze chápat jako klíčovou, vzhledem k situacím, se kterými se manažer státní správy setkává (státní regulace, změny apod.). Zmíněný vliv je podstatný, a to v souvislosti s motivací výše. Manažer veřejného sektoru by měl mít určitou autoritu, která mu umožní motivovat pouhou pochvalou či úsměvem. Manažer by ve veřejném sektoru neměl ztratit zápal pro dozdělávání se a práci samotnou, ač to někdy bývá složité. Stále by měl mít snahu hledat nové talenty, inovovat a rozhodně se nebát výzev, kterým čelí.

Na vedoucí pozici v soukromém sektoru může působit manažer nebo lídr. Lídr podniku dává vizi a rozvíjí lidi, většinou má k podřízeným blíže. Manažer má jako hlavní úkol znát obor, ve kterém podniká tak, aby v případě, že mu podřízení vypadnou, byl schopný je plnohodnotně nahradit. Dle DISC testu, viz. obrázek 1, je v soukromém sektoru nejméně zastoupená vytrvalost. S tímto tvrzením si dovoluji nesouhlasit, protože soukromý sektor je vnímán jako poměrně nestabilní. Vytrvalost u manažerů je rozhodně

na místě, protože bez ní by mnohá podnikání skončila. Dále by měl být manažer flexibilní, empatický, odolný vůči tlaku, poctivý, spolehlivý a spravedlivý. Správný manažer by měl umět komunikovat, motivovat a zajišťovat svým podřízeným pocit jistoty, pochopení a zdroje, které mu pomohou s jeho prací. Klíčové je znát i své principy a zásady, které jako manažer musí dodržovat, protože jeho úkolem je jít příkladem. Manažer soukromého sektoru má oproti tomu ve veřejném, výhodu v možnostech motivace. Motivaci má v tomto případě jednodušší, protože může nabídnout více než pochvalu a úsměv. K dispozici jsou mu odměny a benefity, se kterými může nakládat. Samozřejmě je velmi důležité každého dobře znát a vědět, který motivátor na něho působí. Je tedy nutné podotknout, že v soukromé sféře musí mít manažeri svoji pozici více promyšlenou. Je nutné, aby vnímali své podřízené jako zdroje, bez kterých podnik fungovat nebude a takto k nim přistupovali. Je proto důležité ke každému přistupovat individuálně a znát jeho potřeby. Toto je jedno specifikum soukromé sféry. Manažer by měl být takovým „tatínkem“, který své lidi velmi dobře zná.

**Tabulka 1:** Rozdíly v osobnostních profilech manažerů

<b>Veřejný sektor</b>	<b>Soukromý sektor</b>
Vytrvalost	Dominance
Uspořádanost	Tlak na cíl
Odhodlanost	Umění reagovat vhodně na vnější vlivy
Poskytovat cestu k dosažení cílů	Otevřenost vůči novým nápadům, inovacím, technikám
Znát analytické, finanční a právní záležitosti	Musí umět pracovat na každé úrovni podniku
Nebát se výzev a změn	Týmová spolupráce
Chuť se vzdělávat	Smysl pro detail
Předejít vyhoření	Umět kontrolovat
	Umět odbourat stres
	Rozhodovat a rychle vyhodnocovat situace
	Tah na branku a drive
	Schopnost vcítit se do podřízených
	Dát podřízeným pocit jistoty a pochopení
	Nemít strach jít do konfliktu, vidět v nich i něco pozitivního

Zdroj: vlastní

Z tabulky 1 je přehledně patrné, jaké jsou základní rozdíly manažerů v jednotlivých sektorech, které jsou analyzovány ve výzkumu této bakalářské práce. V tabulce 2 jsou vyobrazeny vlastnosti, které jsou dle rozhovorů a dat získaných tímto výzkumem shodné pro oba sektory. Je nutné podotknout, že pokud tvořím osobnostní profil manažera, tak nejde jen o jeho dovednosti a znalosti. Základem jsou i jeho povahové rysy a osobnostní charakteristiky, jako je poctivost, spravedlnost, spolehlivost a odhodlanost. Manažer by měl tyto požadavky splňovat, protože jedině potom mohou i jeho podřízení fungovat, jak si přeje. Je nutné, aby byl manažer spravedlivý vůči všem. Pokud vyžaduje tlak na cíle a jejich splnění, tak by sám měl být spolehlivý a dělat veškeré činnosti poctivě.

**Tabulka 2:** Shody v osobnostních profilech manažerů

<b>SPOLEČNÉ VLASTNOSTI</b>
Komunikační dovednosti
Rozumět potřebám
Odhodlanost
Odbornost
Vliv + svědomitost
Motivace
Empatie
Naslouchání a přesvědčování
Respekt + empatie
Znát pracovní právo, psychologii
Musí znát hodnotu svých pořízených
Vliv + svědomitost
Motivace + komunikace
Naslouchání a přesvědčování
Poctivost+spravedlnost+spolehlivost

Zdroj: vlastní

Jak již bylo zmíněno, vytrvalost ve veřejném sektoru je velmi důležitá, s ohledem na legislativní požadavky a zákony, které musí dodržovat. Manažer musí být vytrvalý i v ohledu na své podřízené, protože jeho motivační nástroje jsou značně omezené. Měl by být více uspořádaný, s vnitřními cíli. U soukromého sektoru je dle získaných dat

vytrvalost nižší i přesto že by, s ohledem na charakter tohoto sektoru, měla být značně výš.

Existují možnosti, jak lze vytrvalost zvýšit a dosáhnout tak žádoucích účinků na manažerských pozicích. Manažer si pro svoji práci může stanovit jasné cíle a vize, které mu pomohou s udržení směru a s motivací ve složitějších dobách. Cíle by však měly být SMART, tedy – specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. Další možností, kterou lze aplikovat je vytvoření plánu akcí, kde budou jednotlivé, menší kroky, které sníží pocit překážek a umožní manažerovi lepší přizpůsobení se změnám.

Vhodnou možností je také učení se z neúspěchu, který může poskytnout startovací místo pro novou příležitost. Otázka na neúspěch byla i součástí rozhovorů. Bylo zjištěno, že manažeři úspěch vnímají jako příležitost k růstu, což podkládá tuto možnost pro zlepšení vytrvalosti manažerů.

Možnost posílení vytrvalosti je také nalezení podpory od kolegů, přátel a mentorů, kteří mohou dodat sílu v těžkých dobách.

U veřejného sektoru by podle mého pohledu měla převládat svědomitost, vytrvalost, vliv a poté dominance. Svědomitost značí určitý řád a pečlivost, proto se domnívám, že veřejný sektor by měl v tomto vynikat. Co se týká soukromého sektoru, tak zde vnímám jako klíčovou vytrvalost, dominanci, svědomitost a vliv. Pro svědomitost se dá vytvořit vnitřní uspořádání a stanovení vlastních cílů a zásad. Manažer může pravidelně hodnotit svůj vlastní výkon a ohodnocovat se tak, jak to dělá svým podřízeným. Svědomitost může podpořit i sebekontrola, tedy ovládání svých pudů a impulzů. V tomto může napomoci i koučování, které manažerům i jejich podřízeným může nastavit určité vlastní zásady, kterých se poté manažer drží. Koučování, jak bylo uvedeno v rozhovorech, je oblíbená metoda a manažeři tohoto výzkumu by se rádi nechali koučovat profesionálem. Vidí v tom přínos vůči své osobě, protože by se rádi sami poznali, ale také vůči svým podřízeným, kterým by mohli dělat lepšího vedoucího a lépe je chápali.

### **6.1.2 Výzkumná otázka druhá**

Tato podkapitola je věnována druhé výzkumné otázce, tedy: *Jak se psychologie podílí na dotváření osobnostního profilu manažerů?* Tato otázka je odpovědí na dílčí cíl této práce. Jsou zde totiž popsány profily manažerů z psychologického hlediska, tedy jak

jim psychologie pomáhá a zda ji vnímají jako důležitou. Dále jsem se pokusila navrhnout možnosti, jak psychologii zařadit do pracovního procesu, na základě zájmu o její zahrnutí do podniku samotného.

Manažeři, kteří byli součástí tohoto výzkumu, uvedli, že psychologii vnímají jako velmi důležitou součást jejich práce, s čímž souhlasím. Každý by měl být svým způsobem psycholog, protože zájem o lidi by měl vycházet z naší podstaty. Psychologie je velmi cenný nástroj a měl by být vhodně aplikován. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že manažeři psychologii využívají v rámci své profese. Zájem o interaktivní formy učení opět vychází z dotazníkového šetření, kde manažeři uvedli zájem o školení a workshopy psychologického zaměření. V oblasti psychologie existují mnohé kurzy a instituty, které nabízejí své služby podnikům, ale ne všechny jsou vhodné. Vzhledem k zájmu o interaktivní složky psychologie, viz. obrázek 7, jako jsou kurzy a workshopy, jsem si dovolila v této části vykalkulovat náklady a vhodnost zařazení psychologie do dění podniku. V zájmu manažera by totiž mělo být zajímat se o psychologické potřeby jedinců, kteří pod ním pracují. Pomocí psychologie lze lidi odhadovat, jednat s nimi a případně předcházet konfliktům. Některé konflikty se dají řešit intuitivně, ale je lepší vědět, jakou roli hrajeme vůči ostatním a zda nás poté nemůže naše jednání ohrozit v dalších krocích. Veškerá jednání vůči podřízeným by měla být předem analyzována a doladěna. To, jaké prostředí manažer vytvoří, dále ovlivní celkové chování jednotlivců v podniku. Existuje mnoho metod, které pomáhají pro vytvoření příjemného a vstřícného pracovního prostředí. Jednou z možností je spolupráce s psychologem, který ale dle mého výzkumu není příliš žádoucí, s čímž nesouhlasím. Zařazení psychologické analýzy do činností podniku by pomohlo nejen zaměstnancům, ale mělo by to rovněž podstatný vliv na fungování celého podniku. Další možností je zpřístupnění obyčejné zpětné vazby každému v týmu. Je zjevné, že bez psychologie by se manažer neobešel, což je podloženo v odpovědích z obrázku 6. Zdravá psychická stránka člověka je nesmírně důležitá, protože se od ní odvíjejí další naše počínání. Manažeři uvedli, že sami se o svoji psychickou stránku starají fyzickou aktivitou, odpočinkem nebo procházkou. Důležité je nastavení vlastních hranic a rovin, které manažer ze zásady nepřekračuje. Může jít o oddělení pracovního a profesního života nebo nastavení společných rituálů v týmu. Velmi potěšující byla i odpověď na otázku z obrázku 8, kdy manažeři uvedli, že se zajímají o podporu psychického zdraví svých podřízených. Psychologii by měli rozhodně zařadit do procesů v podnicích, protože jak sami uvedli, většinou ignorují nějaká svá, vnitřní citění,



jako je například stres. Podpora manažerů při jejich psychologických problémech je velmi zásadní a má vliv na další průběh činností v podnicích.

Ve veřejném sektoru je psychologie poměrně uchycená a znormalizovaná. Záleží ale na konkrétním podniku a zátěži, které zaměstnanci čelí. Dle výzkumu, vyplývajícího z rozhovorů je zřejmé, že podniky veřejného sektoru již zavedly podporu psychologické stránky lidí do běžných činností.

V tabulce 3 jsou čtyři podniky, které nabízejí svoje psychologické služby podnikům. Mojra je podnik, se kterým mají zkušenosti značky jako je Siemens, NN, Eurowag a APTIV, což přidává na jeho důvěryhodnosti. Umožňují svým klientům online sezení kterýkoli den v týdnu, včetně víkendů. Umožňují sezení ve 12 jazycích, což pro velké podniky může být velké plus, vzhledem k pravděpodobné různorodosti zaměstnanců. Podnik MK psychology má velmi pozitivní recenze. Nabízí svoje služby jak organizacím, tak i jednotlivcům. Velikou výhodou vnímám v rozmanitosti nabízených služeb. Podnik se z psychologické stránky může zajímat o koučink jednotlivců, teambuildingové akce, assessment centra, různé workshopy a také outplacement, což je ucelené poradenství pro management. (příprava středního managementu na práci s podřízenými) Hedepy online terapie je platforma, která nabízí zajištění psychologického terapeuta pro jednotlivce. Toto by bylo jistě výhodné i pro podniky, protože by mohly svým zaměstnancům poskytovat odkaz na možnost ověřeného terapeuta. Dále by tato platforma mohla sloužit jako podklad pro samovzdělání jedinců v rámci 60 ti lekcí pro duševní pohodu. Zajímavá jsou témata vyhoření, work-life balance a rodičovství, které je v mnoha ohledech složité s prací sjednotit. Centrum Libora Činky je zaměřené spíše pro jednotlivce, kteří se chtějí zajímat o vlastní duševní hygienu a pohodu. Je známé svým profesionálním přístupem a online blogy, ke kterým se jednotlivci mohou zpětně vracet. Cílem většiny sezení s panem Liborem Činkou je ovládat svůj mozek a získat z něho maximum, což by i pro podniky, jejichž zaměstnanci by sezení podstoupili, mělo velmi pozitivní dopad.

Pokud bych měla zvolit podnik z těchto čtyř, tak bych volila MK psychology. Cena, kterou nabízí je velmi úměrná hodnotě nabídky. Oproti zbytku uvedených podniků nabízí komplexní nabídku připravenou pro management, zaměstnance a HR oddělení zvlášť. Vybrala bych si ji pro podniky tohoto výzkumu, protože sami manažeři uvedli, že by uvítali koučink jejich osoby. Rádi by našli otázky na svoje problémy, týkající se

managementu a lidí pod nimi. Velmi mě zaujala také nabídka diagnostiky firmy. Jedná se o souhrnný profil podniku a jeho zaměstnanců. Tato diagnostika je vhodná především pro HR oddělení, které pomocí ní může vybírat svého kandidáta.

**Tabulka 3: Nabídky psychologického poradenství**

č.	NÁZEV PODNIKU	CENA ZA 60 MIN.	RECENZE	NABÍDKA	ODKAZ NA STRÁNKY
1.	MOJRA	974,-	Zkušenost mají firmy: SIEMENS, NN, EUROWAG, APTIV	Online sezení, ve 12ti jazycích. 12 oblastí, se kterými mohou pomoci, včetně koučování. Dostupnost každý den, včetně víkendů a večerních hodin.	<a href="https://www.mojra.cz/psychologicke-poradna-pro-firmy">https://www.mojra.cz/psychologicke-poradna-pro-firmy</a>
2.	MK psychology	1650,-	Velmi kladná hodnocení, chválí si individuální přístup	Psycholog do firmy (koučování, outplacement), HR služby pro organizace (teambuilding, diagnostika pro firmy, assessment centra), kurzy a workshopy (stress, time a change management)	<a href="https://www.mkpsychology.cz/služby/organizace/">https://www.mkpsychology.cz/služby/organizace/</a>
3.	Hedepy online terapie	790-1290,-	Výhoda online sezení, lidé jsou převážně spokojení	Nabízejí braineer akademii (60 online lekcí pro duševní pohodu). Řeší problémy vyhoření, work-life balanc, rodičovství	<a href="https://hedepy.cz/?campaignid=12194895008&amp;adgroupid=117497566055&amp;gclid=EAIaIQobChMI8rDz_KghQMVEYuDBx25iAbJEAMYASAAEgL_qPD_BwE">https://hedepy.cz/?campaignid=12194895008&amp;adgroupid=117497566055&amp;gclid=EAIaIQobChMI8rDz_KghQMVEYuDBx25iAbJEAMYASAAEgL_qPD_BwE</a>
4.	Centrum Libora Činky	2400,-	Profesionální přístup, výhoda online blogů	Nabízejí kurzy, workshop, podcasty a blogy, které pomáhají ovládat svůj mozek a dostat z něho maximum.	<a href="https://liborcinka.cz/?gad_source=1&amp;gclid=EAIaIQobChMIII_er4_qghQMVqUNBAh2VeQcFEAYASAAEgL1-PD_BwE">https://liborcinka.cz/?gad_source=1&amp;gclid=EAIaIQobChMIII_er4_qghQMVqUNBAh2VeQcFEAYASAAEgL1-PD_BwE</a>

Zdroj: vlastní

Dále uvádím přínosy a návrhy, jak lze zakomponovat psychologická školení do pracovního prostředí.

### Školení se zaměřením na psychologii

Byla by vhodná pro podporu manažerské práce a výkonnosti podniku. Proto navrhuji absolvování kurzů zaměřených na psychologii. Tento podnět by měl přicházet od vrcholového managementu, který by měl zajistit svým podřízeným přístup ke vzdělání v této oblasti nebo zahájit kurzy ve vlastní režii. Pokud by toto bylo příliš, lze oslovit externí odborníky, kteří jsou schopni s tímto pomoci. Výše v této práci jsou uvedené internetové stránky konkrétních podniků a služeb, které nabízejí. Cílem zavedení tohoto opatření by bylo:

- zlepšení psychického zdraví
- prevence vyhoření a nadměrného stresu
- řešení konfliktů
- tvorba návyků vhodných pro profesní a osobní život

Tato školení by mohla probíhat v rámci podniku nebo individuálně online, což většina externistů nabízí. Aby školení byla efektivní doporučila bych nejdříve diagnostikovat konkrétní psychickou situaci v podniku a až poté bych prokonzultovala intenzitu sezení, potřebnou pro management.

Podnik, který nechce zařadit do svého fungování psychologickou pomoc nebo kurzy a workshopy na toto téma, může využít koučinku, o který je dle výzkumu zájem.

#### Přirazení kouče

Vhodný je také kouč, který umí nasměrovat a ukázat vhodné cesty na naše otázky. Je mnoho koučů, i světových, kteří dojíždějí do podniků a „dohlížejí“ na práci managementu. Přínos bych viděla v:

- rozvoji jednotlivce
- zlepšení jeho výkonu
- posílení sebevědomí a motivace
- zlepšení komunikace a mezilidských vztahů

Toto by ve většině případů vedlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Ať už těch, co jsou koučováni, ale i těch, kteří jsou podřízeni koučovanému manažerovi. Zlepšilo by se pracovní prostředí, protože koučování podporuje otevřenost, důvěru a spolupráci. A v neposlední řadě by se zvýšila konkurenceschopnost podniků, protože jednotlivci dosáhnou plného potenciálu a rozvoje, což zapříčiní úspěšnost celého podniku.

### 6.1.3 Výzkumná otázka třetí

Tabulka 4: Rozdíly mezi sektory

Veřejný sektor	Soukromý sektor
<p>Manažer nemá pravomoc rozhodovat o činnostech, které se budou dělat. Ve veřejné sféře není lídr, manažer musí zastávat veškeré činnosti, včetně motivace.</p>	<p>Lídr zde má své místo, protože udává vizi a rozvíjí lidi. Manažer je určený pro řídicí procesy, rozhodování a tvorbu reportů.</p>
<p>Co se týká vlastností, které by měl manažer mít, tak ve veřejném sektoru jsou čerpané ze zkušeností a v průběhu let se mění. Zásadní je, stále se učit. Snahou je hledat potenciál, inovovat a nebát se výzev.</p>	<p>Klíčová je spravedlivost, poctivost, empatie, motivace a komunikace. Podstatné je zmínit, aby se manažer choval podle toho, v jaké životní fázi se nachází on sám a podnik, který řídí. Pokud situace v podniku hoří, je třeba být neústupný a zasáhnout.</p>
<p>Lidé jsou zde od toho, aby plnili úkoly, nikoli aby podniku generovali zisky. Teorie, kterou manažeři získali, není stejná jako praxe, ve které se momentálně pohybují.</p>	<p>Podnik funguje pro generování zisku. Důležitá je spokojenost lidí a pozitivní přístup k práci, který bohužel ne vždy, je manažer schopný zajistit. Vzhledem k postavení a nutnosti být tvrdý, manažeři ztrácejí přátele.</p>
<p>Motivují úsměvem a pochvalou, nic jiného k dispozici nemají. Druhem motivace je také vysvětlení důležitosti úkonu, který podřízení mají vykonávat. V některých podnicích lze motivovat pomocí výkonnostních prémie, ale jinak jsou platy dle tabulkových výměrů a hýbat se s nimi nemůže.</p>	<p>Rovněž motivují pochvalou, ale motivaci mohou doplnit odměnami a benefity. Manažer si musí být vědom toho, že ke každému musí přistupovat individuálně, protože ne pro každého jsou peníze motivací.</p>
<p>Velká zodpovědnost za veškeré své kroky, rozhodnutí, a hlavně za lidi.</p>	<p>Manažeři čelí velkému nátlaku ze strany nadřízených i podřízených. To že lidem musí být dobře vysvětlen úkol, cíl a cesta jak ho dosáhnout.</p>

Snaží se konfliktům předejít, včas je vycítit	Konflikty lze vnímat i jako příležitost
Pokud dojde k chybě, manažeři se snaží vytvořit důvěrné místo, aby se lidé nebáli sdělit, že chybovali. Pokud se chyba opakuje, vytvoří vzor pro její odbourání.	Vnímají chybu jako poučení, ale do velké míry může ovlivnit zisky, které tak chybou ztratí.

Zdroj: vlastní

V tabulce č. 4 je zobrazená odpověď na výzkumnou otázku číslo 3, tedy: *Jak se projevují rozdíly týkající se osobnostních profilů manažerů v různých oblastech řízení a vedení, ve veřejném a soukromém sektoru.* V této části jsem zobrazila největší rozdíly mezi styly řízení v jednotlivých sektorech, které vyplynuly z rozhovorů s manažery.

Můžeme si všimnout, že největší rozdíly jsou hlavně v oblasti motivace a také ve vlastnostech manažera. Manažer ve veřejném sektoru se chová podle zkušeností, které načerpal během svého působení v podniku. Soukromý sektor je naopak specifický v tom, že podnik musí „přežít“. To, aby přežil je zásluhou managementu, který své vlastnosti přetváří do fungujícího podniku. Znamená to tedy, že pokud podnik strádá, je nutné zajistit opravné opatření, které ho opět pozvedne. Úkol managementu je tedy ten, aby se zamyslel a vhodně aplikoval nové metody a postupy. Je tedy více než nutné, aby zařadil do svého jednání psychologii a pomocí ní zaimplementoval důvody svého „nového“ chování a vlastností, tak aby i zaměstnanci pochopili důvod, proč je nutné, aby se manažer nyní choval jinak. Protože jak je uvedeno v tabulce 2, tak v soukromém sektoru je důležité pohodlí lidí a jejich potřeby.

#### Další návrhy na implementaci

Z některých odpovědí v rozhovoru s manažery jsem se inspirovala ještě k dalším návrhům, které by mohly zlepšit osobnostní profily manažerů, případně jim pomoc se zařazením psychologických aspektů do pracovního prostředí.

V rámci podniku lze zavést aktivity, které napomáhají vlastní psychické pohodě. Může jít o zavedení společného rituálu, který by nejen uvolnil, ale také zvýšil podnikovou kulturu. Může jít o ranní setkání, kde si zaměstnanci sdělí cíle a povzbudí se navzájem. Jako společný rituál lze vnímat také společné oslavování úspěchu, kde manažeři vyzdvihnou důležitost lidí a jejich činností. Mnohokrát stačí běžná interakce

s podřízenými a kolegy navzájem. Pokud chceme vytvořit příjemné prostředí, můžeme podřízeným na jejich problémy navrhnout praktická řešení. Je ověřené, že pokud někdo ví přesně, co má dělat, má větší pocit kontroly a jeho strach se prakticky nedostaví. Návrhem, který by jistě stál za zmínku a mohl by pomoci manažerům v tvorbě jejich osobnostního profilu, by byl tzv. peer support program. Jedná se o možnost, kdy jsou zaměstnanci školeni a pověřeni poskytováním podpory svým kolegům. Tento přístup může vytvořit prostředí vzájemného porozumění a solidarity, což by každý podnik měl vítat. Zájem o tento návrh by jistě byl, protože z výzkumů vyplývá, že nejvíce vyhledávanou formou zmírnění stresu a tlaku je právě podpora kolegů.

## 7 Závěr

V této bakalářské práci jsem se zabývala problematikou osobnostních profilů manažerů ve vybraných organizacích veřejného a soukromého sektoru. Analýzu manažerů jsem prováděla pomocí dotazníkového šetření, jehož hlavní podstatou byl osobnostní DISC test. Vzhledem k charakteru dílčího cíle, bylo dotazníkové šetření obohaceno o uzavřené otázky z oblasti psychologie. Jako základní metodiku, kterou jsem v této práci použila, byl rozhovor, který mi poskytl podrobný vhled do problematiky.

Důležité je podotknout, že na základě analýz bylo zjištěno, že osobnostní profil se neskládá pouze z odborných znalostí a dovedností, ale poměrovou část tvořila i osobnostní charakteristika a povahové rysy, které tímto dotvářely celý profil manažera. V práci jsou uvedeny základní rozdíly mezi soukromým a veřejným sektorem, které byly zjištěny na základě rozhovorů s respondenty.

Z výzkumu je patrné, že největší rozdíly vznikají během motivace a celkovému přístupu k podřízeným. V soukromé sféře je nutností, aby manažer zajišťoval pohodlí a potřeby svých podřízených. Veřejná sféra je v tomto specifická, protože manažer zde působí pouze jako dozor nad činnostmi, které jsou odváděny. Jeho hlavním úkolem je vytyčení cíle a dosažení patřičného výstupu.

Hlavním cílem práce bylo zhodnocení osobnostního profilu manažerů ve veřejném a soukromém sektoru a navrhnout doporučení ke zlepšení. Tento cíl se mi povedlo splnit, a to na základě DISC testu a rozhovorů, které mi manažeři poskytli. Zjistila jsem, že manažer soukromého sektoru by měl přistupovat k lidem individuálně s ohledem na jejich potřeby. Pokud se mu toto podaří, může mu to usnadnit rozhodování, který motivační nástroj použije a jaký styl vedení aplikuje. Soukromý sektor vyžaduje, aby manažer měl potřebné znalosti v oboru, ve kterém působí. Musí umět fungovat na všech pozicích, které zastávají jeho podřízení. Měl by být dominantní a vytrvalý, k čemuž mu může pomoci vytvoření vlastních zásad, cílů a dílčích kroků, jež mu zajistí konzistentnost. Správný manažer soukromého sektoru by se neměl bát inovací a konfliktů, protože mu mohou přinést ovoce. Ve veřejném sektoru manažer by měl být manažer vytrvalý, svědomitý a odhodlaný. Pokud vytyčí svým podřízeným cíl, měl by být schopen jim určit i cestu k jeho dosažení. Ve veřejném sektoru je chybování považováno především jako příležitost k růstu a pokud se tak stane, manažer by měl být schopen vytvořit vzor, který chybě

předejde. Manažer by měl mít vnitřní disciplínu a neustálou chuť se učit a objevovat. Hrozí zde vyhoření, kterému lze předejít pomocí koučinku a vhodným zařazením kurzů do pracovního prostředí.

Dílním cílem bylo zjistit, do jaké míry ovlivňuje znalost psychologie osobnost manažera a zda mu pomáhá při jeho práci. Abych lépe analyzovala tento cíl, stanovila jsem si v této práci rovněž výzkumné otázky, které mi pomohly cíle dosáhnout. Bylo zjištěno, že psychologie hraje velkou roli v osobnostních profilech manažerů. Psychická stránka člověka je vnímána jako nejdůležitější, ve srovnání s jinými povahovými rysy a dovednostmi. Bylo tedy dokázáno, že pokud by byla psychologie zařazena do procesů podniku, mělo by to velký vliv nejen na lidi, ale také na konkurenceschopnost a budoucí potenciál podniku. Z rozhovorů a dotazníkového šetření vyplynulo, že by manažeři zavedli poskytování podpory psychologické stránky pro své podřízené, ale i sebe samé. Největší zájem byl o interaktivní workshopy a kurzy. Navrhla jsem jim 4 podniky, které se zabývají psychologickou stránkou lidí v organizacích a porovnávala jsem je mezi sebou. Výstupem poté byl podnik MK psychologie, který by manažerům a jejich podřízeným poskytl komplexní zázemí pro jejich rozvoj.

Práce přináší nejen teoretický přehled o konceptech osobnosti a manažerské psychologie, ale také výsledky empirického výzkumu provedeného na vzorku manažerů z obou sektorů. Výsledky tohoto výzkumu mohou poskytnout cenné poznatky pro zlepšení výběru, rozvoje a řízení manažerských funkcí jak ve veřejném, tak soukromém sektoru. Dále je práce přínosem pro psychickou stránku lidí v podnicích. Ukazuje se, že psychologie je velmi důležitá a je nutné ji rozvíjet s ohledem na všechny skupiny pracovníků/lidí. Jako přínos pro organizace bych uvedla zvýšenou konkurenceschopnost, zdravé pracovní prostředí a spokojenost pracovníků. Důležité je podotknout, že za využití psychologie se není nutné stydět, protože její přínosy obohatí nejen manažery a jejich podřízené, ale hlavně celé podniky.



## Summary

In this bachelor thesis, I focused on the issue of managers' personality profiles in selected organizations in the public and private sectors. The analysis of managers was conducted using a questionnaire survey, the main essence of which was the DISC personality test. Given the nature of the sub-goal, the questionnaire survey was enriched with closed-ended questions from the field of psychology. As the basic methodology used in this thesis was an interview, which provided me with a detailed insight into the issue.

It is important to note that based on the analyses, it was found that the personality profile consisted not only of professional knowledge and skills, but also a significant part was made up of personality characteristics and temperament, which complemented the manager's profile. The thesis presents basic differences between the private and public sectors, which were identified based on interviews with respondents.

From the research, it is apparent that the greatest differences arise during motivation and the overall approach to subordinates. In the private sector, it is necessary for the manager to address individuals according to their needs. If successful, this can facilitate decision-making, determining which motivational tool to use, and what leadership style to apply. The private sector requires managers to have the necessary expertise in the field in which they operate. They must be able to function in all positions held by their subordinates. They should be dominant and persistent, which can be facilitated by establishing their own principles, goals, and steps, ensuring consistency. A proper manager in the private sector should not be afraid of innovation and conflict, as they can bear fruit.

In the public sector, the manager should be persistent, conscientious, and determined. If they set a goal for their subordinates, they should be able to provide them with the path to its achievement. In the public sector, making mistakes is primarily seen as an opportunity for growth, and if it occurs, the manager should be able to set an example to prevent future mistakes. The manager should have internal discipline and a constant desire to learn and discover. Burnout is a risk, which can be prevented through coaching and appropriate inclusion of courses in the work environment.

A sub-goal was to determine to what extent knowledge of psychology influences a manager's work. To better analyze this goal, I set research questions in this thesis, which

helped me achieve the goals. It was found that psychology plays a major role in managers' personality profiles. The psychological aspect of a person is perceived as the most important, compared to other personality traits and skills. Therefore, it was demonstrated that if psychology were incorporated into business processes, it would have a significant impact not only on people, but also on the competitiveness and future potential of the business. From interviews and questionnaire surveys, it emerged that managers would introduce support for psychological aspects for both their subordinates and themselves. The greatest interest was in interactive workshops and courses. I suggested four companies that deal with the psychological aspect of people in organizations and compared them to each other. The output was the company MK Psychology, which would provide managers and their subordinates with comprehensive support for their development.

The thesis provides not only a theoretical overview of the concepts of personality and managerial psychology, but also the results of empirical research conducted on a sample of managers from both sectors. The results of this research can provide valuable insights for improving the selection, development, and management of managerial functions in both the public and private sectors. Furthermore, the thesis contributes to the psychological aspect of people in companies. It shows that psychology is very important and must be developed with regard to all groups of workers/people. As benefits for organizations, I would mention increased competitiveness, a healthy work environment, and employee satisfaction. It is important to note that there is no need to be ashamed of using psychology, as its benefits enrich not only managers and their subordinates, but above all, entire companies.

Key words: personality profile, managers, public sector, private sector, personality psychology, managerial psychology

## 8 Přehled použité literatury

1. 4Works Solutions. (2024). *Montekord Machines*. [online]. Dostupné z: <https://montekord.com/>
2. 4Works Solutions. (2024). *Montekord Solar*. [online]. Dostupné z: <https://montekord.com/solar/>
3. Agentura personalistiky AČR, odbor doplňování personálu. (2024). *Vaše cesta do armády*. [online]. Dostupné z: <https://www.doarmady.cz/o-armade>
4. Athlete Assessments. (2007-2023). Who created DISC?. [online]. Dostupné z: <https://www.athleteassessments.com/history-of-disc/>
5. Bedrnová, E. & Nový, I. a kolektiv. (2007). *Psychologie a Sociologie řízení, 3.*, rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press.
6. Blatný, M. a kolektiv. (2006). *Psychologie osobnosti, hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
7. Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování, 2.*, rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.
8. BUCHTA, M.& Siegl, M. (2005). *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
9. CSGOV. (2024). *Julioptika*. [online]. Dostupné z: <https://www.julioptika.cz/>
10. ČTÚ. (2018). Český telekomunikační úřad. [online]. Dostupné z: <https://ctu.gov.cz/>
11. de Souza, M.,Vieira Modesto, Ferreira, D., & da Silva, D.,Afonso Gomes. (2023). *Behavior types: A case study in a company in the infrastructure sector in the city of Araguaína-to*. Revista De Gestão Social e Ambiental, 17(10), 1-14. Dostupné z: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n10-009>
12. Deutsche Post AG. (2024). *DHL Group*. [online]. Dostupné z: <https://group.dhl.com/en/about-us.html>
13. Dědina, J., Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s.
14. Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha. Karolinum.
15. Faurecia. (2024). *Poznejte Forvia Faurecia Česká republika*. [online]. Dostupné z: <https://www.faurecia-cz.cz/poznejte-forvia-faurecia-ceska-republika>
16. Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
17. FORVIA Faurecia. (2024). Forvia Faurecia. [online]. Dostupné z: <https://www.faurecia.com/en/group>
18. Hernández, R.,Augusto Martinez. (2020). *The project manager's personality*. Journal of Organizational Psychology, 20(6), 114-116. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/project-managers-personality/docview/2492324820/se-2>
19. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. (2021). O univerzitě. [online]. Dostupné z: <https://www.jcu.cz/cz/univerzita/o-univerzite>
20. Kohoutek, R., Štěpaník, J. (2000). *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství
21. Lesy ČR. (2024). *Lesy České republiky, s. p.*. [online]. Dostupné z: <https://lesy-cr.cz/o-nas/>

22. Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a. s.
23. Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, a. s.
24. ML Promotion s. r. o. (2022). *Pematex s. r. o.* [online]. Dostupné z: <https://www.pematex.cz/>
25. Pauknerová, D. a kolektiv. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery, 2.*, přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.
26. Plecerová, V. a Pužejová, Y. (2016). *Psychologie*. [online] Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola zdravotnická České Budějovice. Dostupné z: <https://publi.cz/books/339/Cover.html>
27. Provazník, V. a kolektiv. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a. s.
28. Prukner, V. (2014). *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>
29. Prukner, V. & Novák, J. (2014). *Základy managementu* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Cover.html>
30. Shelleová I. a kol.. (2006). *Organizace soudnictví a právní služby*. Praha: Alfa Publishing
31. Šámal, P. a kol.. (2018). *Závaznost soudních rozhodnutí – vnitrostátní a mezinárodní náhledy*. Praha: Wolters Kluwer ČR
32. TCC online. (2023). Psychometrické testy a dotazníky. [online]. Mevia. Dostupné z: [https://www.tcconline.cz/pojem/psychometricke-testy-a-dotazniky-2/?gclid=EAIaIQobChMI9u6HzODzggMV94ZoCR2NnAJBEAAYAAEgIn\\_D\\_BwE](https://www.tcconline.cz/pojem/psychometricke-testy-a-dotazniky-2/?gclid=EAIaIQobChMI9u6HzODzggMV94ZoCR2NnAJBEAAYAAEgIn_D_BwE)
33. Tooth, L. (2023, Dec 20). *Personality types*. The Medicine Hat News Dostupné z: <https://www.proquest.com/newspapers/personality-types/docview/2903766410/se-2>
34. Truity. (2024). *DISC personality test*. Dostupné z: <https://www.truity.com/test/disc-personality-test>
35. Zahradníková, R. (2017). *Pojmové znaky civilního procesu*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 – *Souhrnné výsledky DISC testu?*

Obrázek 2 – *Dílčí výsledky DISC testu – soukromý sektor?*

Obrázek 3 – *Dílčí výsledky DISC testu – veřejný sektor?*

Obrázek 4 – *Zajímáte se o oblast psychologie?*

Obrázek 5 – *Předmět psychologie jsem měl ve škole Pomáhají Vám poznatky psychologie v pracovním životě?*

Obrázek 6 – *Pomáhají Vám poznatky psychologie v pracovním životě?*

Obrázek 7 – *Jaký máte přístup k rozvoji dovedností a znalostí v oblasti psychologie v manažerské práci?*

Obrázek 8 – *Máte zájem o kurz/dodatečné vzdělání v oblasti psychologie práce?*

Obrázek 9 – *Jak vnímáte svou roli jako manažer v podpoře psychického zdraví vašich podřízených?*

Obrázek 10 – *Jakým způsobem reagujete na stres a tlak v pracovním prostředí?*

Obrázek 11 – *Jaký význam přisuzujete roli emoční inteligence (EQ) ve vaší manažerské práci?*

Obrázek 12 – *Jak vidí EQ manažeři v jednotlivých sektorech*

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 – *Rozdíly v osobnostních profilech manažerů*

Tabulka 2 – *Shody v osobnostních profilech manažerů*

Tabulka 3 – *Nabídky psychologického poradenství*

Tabulka 4 – *Rozdíly mezi sektory*

# Přílohy

## Příloha 1

### DISC TEST

#### Osobnostní profil manažera - v češtině

Dobrý den,  
jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.  
Píši bakalářskou práci na téma Osobnostní profil manažera, kde se pokusím vykreslit ideálního člověka pro tuto pozici.  
Vaše odpovědi mi velmi pomohou k získání komplexních informací. Dotazník je koncipován jako test DISC, na základě něhož jste vyhodnoceni a zařazeni do jedné ze čtyř kategorií. Uvedené jméno nebude nikde zveřejněno, je jen pro moje zařazení.  
V případě zájmu o výsledek mě prosím kontaktujte na [banikb00@jcu.cz](mailto:banikb00@jcu.cz)

Section 1

...

1. Vaše jméno \*

Enter your answer

2. Jméno podniku, pod kterým vystupujete \*

Enter your answer

Jsem...

Které z čísel je nejbližší realitě, jak vnímáte sami sebe.

3. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Otevřený

Skeptický

4. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Veselý

Uspořádaný

5. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Zdržlivý

Dynamický

6. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Pokorný

Smělý

7. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Štědrý

Přísný

8. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Temperamentní

Systematický

9. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Poslušný

Upřímný

10. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Skromný

Náročný

11. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nápomocný

Rozhodný

12. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Naděšený

Precizní

13. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Svolný

Podnikavý

14. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Něžný

Bezprostřední



15. Jsem.... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Vstřícný

Odhodlaný

16. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Hravý

Analytický

17. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Taktní

Expresivní

18. Jsem \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Vyrovnaný

Houževnatý

19. Jsem.... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Přístupný

Držící se faktů

20. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Optimistický

Perfekcionista

21. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tichý

Charismatický

22. Jsem.... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Laskavý

Asertivní

23. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Důvěřivý

Zvídavý

24. Jsem.... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Veselý

Precizní

25. Jsem... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Obezřetný

Dobrodružný

26. Jsem.... \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Vnímavý

Přesvědčivý

### Pravděpodobně jsem

Zvolte číslo na stupnici 1-5, kde se vidíte vzhledem k "tvrzení".

27. Příjemný \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

NEjsem to já

Jsem to já

28. Odvážný \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

NEjsem to já

Jsem to já

29. Společenský \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

NEjsem to já

Jsem to já

30. Dominantní \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

NEjsem to já

Jsem to já

31. Trpělivý \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

NEjsem to já

Jsem to já

32. Mluvím klidným, tichým hlasem \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

NEjsem to já

Jsem to já

33. Detailista \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

NEjsem to já

Jsem to já

34. Soutěživý \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

NEjsem to já

Jsem to já

### Fakta o mně

Vyberte jednu možnost, která nejvíce popisuje Vaše chování v danou situaci.

35. Ve skupině lidí, jsem... \*

- ten, který hovoří
- ten, který tiše poslouchá

36. Během týmové práce se nejvíce soustředím na to aby... \*

- vše bylo uděláno účinně a správně
- každý byl zapojen a náležitě podporován

37. Nejlépe se cítím, když... \*

- rozhoduji o výsledném řešení
- rozhodnutí nechám na ostatních

38. Během sdílení zpětné vazby, se soustředím hlavně na... \*

- motivaci osoby a na tom, aby se cítila oceněná
- přesném sdělení zpětné vazby, podložené fakty

39. Nejvíce se mi líbí \*

- pracovat sám
- dělat práci, která zahrnuje kontakt s lidmi

40. Pokud někdo prezentuje plán, nejčastěji... \*

- analyzuji a vyzdvihuji možné nedostatky
- přemýšlím nad tím, jak bych mohl být nápomocný během realizace plánu

## Příloha 2

### OTÁZKY Z PSYCHOLOGIE

Pár otázek z oblasti psychologie

Vyberte prosím vždy jednu odpověď na otázku

41. Zajímáte se o oblast psychologie? \*

- Psychologie mě velmi zajímá
- Psychologie mě vůbec nezajímá
- Nevím, nikdy jsem nad tím nepřemýšlel

42. Předmět psychologie jsem měl ve škole. \*

- Ano
- Ne

43. Pomáhají Vám poznatky z psychologie v pracovním životě? \*

- Ano, pomáhá mi to s mojí prací
- Ne, psychologické poznatky mi práci neusnadní
- Nevím

44. Domníváte se, že psychologie je v práci manažera důležitá? \*

- Ano, ulehčí mu hodně námahy
- Ne, poradí si i bez toho
- Nevím

45. Jaký máte přístup k rozvoji dovedností a znalostí v oblasti psychologie v manažerské práci? \*

- Pravidelně se vzdělávám a čtu o tématu
- Zúčastňuji se školení a workshopů
- Spolupracuji s odborníky na psychologii
- Nepovažuji to za důležité

46. Máte zájem o kurz / dodatečné vzdělání v oblasti psychologie práce? \*

- Ano
- Ne
- Nevím

47. Jak vnímáte svou roli jako manažer v podpoře psychického zdraví vašich podřízených? \*

- Jsem aktivní v podpoře psychického zdraví
- Jsem dostatečně empatický, ale nemohu to ovlivnit
- Nepovažuji to za součást mé role
- Nemám žádný názor

48. Jakým způsobem reagujete na stres a tlak v pracovním prostředí? \*

- Hledám podporu od kolegů a nadřízených
- Používám strategie řízení stresu, jako je cvičení nebo meditace
- Přenáším stres na své podřízené

49. Jaký význam přisuzujete roli emocionální inteligence (EQ) ve vaší manažerské práci? \*

- Považuji EQ za klíčový faktor pro úspěšné vedení
- Myslím, že EQ je důležitý, ale ne tak důležitý jako jiné dovednosti
- Nepovažuji emocionální inteligenci za důležitou v manažerské práci
- Nemám jasný názor na roli EQ

## Příloha 3

### ROZHOVOR S MANAŽERY

Souhlasíte se zveřejněním jména firmy včetně informací o Vás?

Mohl byste se ve stručnosti představit?

Čím se zabývá společnost, ve které pracujete?

Kdo je podle Vás manažerem/lídrem?

Cítíte se být spíše manažerem nebo lídrem?

Jaké jsou podle Vás klíčové předpoklady manažerské práce?

Jaký by podle Vás manažer měl být a co by měl umět?

Jak se na této pozici cítíte?

Které vlastnosti jsou podle Vás základním kamenem osobnosti manažera? Domníváte se, že se v průběhu času mění?

Co jste si uvědomil ve chvíli, kdy jste začal působit jako manažer?

Co je podle Vás na roli manažera nejtěžší?

Domníváte se, že být manažerem je vrozené nebo získané v průběhu let?

Je pro Vás někdo vzorem v roli manažera nebo lídra?

Máte nějaký konkrétní rituál nebo pravidlo, které dodržujete pro udržení svého osobního a profesního zdraví?

Jak motivujete lidi, které vedete (odměny, společný cíl, nadšení z odvedené práce)?

Jak vnímáte pojem psychologie? Domníváte se, že je užitečná?

Vnímáte psychologii jako součást managementu? Projevuje se v přístupu k vedení týmu?

Domníváte se, že psychologie by se měla u vedoucích pracovníků rozvíjet? Znáte osobně nějaké instituty, kurzy, knihy?

Jak se vyrovnáváte s konflikty v týmu? Využíváte, případně jak, psychologii k jejich řešení?

Jakým způsobem se zajímáte o rozvoj a profesní růst jednotlivých členů týmu, s ohledem na jejich psychologické potřeby?

Domníváte se, že by mohly být skupinové workshopy nebo tréninky v oblasti psychologie prospěšné pro týmovou spolupráci?

Zvažujete nebo jste již zavedli poskytování psychologické podpory Vašich zaměstnanců (spolupráce s psychologem, zřízení poradny atd.)?

Jak byste viděl potenciální výhody a přínosy takového kroku pro pracovní prostředí a mentální pohodu zaměstnanců?

Vnímáte EQ jako důležitý faktor při práci manažera?

Jak se vyrovnáváte s neúspěchy a jak vytváříte prostředí, kde je chybování považováno za příležitost k růstu?

Můžete popsat situaci, kdy jste byl(a) nucen(a) opustit svou komfortní zónu a jaká byla pro vás ta zkušenost? Pomohl Vám v této situaci nějaký psychologický trik?

Domníváte se, že být manažerem je v dnešní době jednodušší s ohledem na znalosti, které můžeme získat v rámci práce s lidmi?

## **Příloha 4**

### Pematex s. r. o.

Důležitý byl rok 2005, kdy se podnik dobrovolně rozhodl zavést systém jakosti ISO 9001:2000. Díky tomuto kroku je dodnes pod dohledem auditorů, kteří dbají na dodržení této normy, což podniku přidává na prestižnosti. Rok 2010 naznačoval, že podniku se velmi daří, protože dosahoval kapacity 20 000 položek trvale skladem a disponoval 25 zaměstnanci. V letech 2011-2013 probíhala hlavní stěhování, která podniku umožnila rozšířit sortiment nabízeného zboží o kvalitní ruční nářadí. Období roku 2014 bylo přelomové, protože podniková expanze se projevila i na nových inovativních technologiích, které zaváděli ve svém podniku. Šlo především o pokladny, informační místa, která zrychlila předávání informací zákazníkům. Veškeré prodejny podniku Pematex s. r. o. umožňovaly zákazníkům platbu přes platební terminál. Roky 2017 a 2018 se podnik zajímal hlavně o prohloubení a zrychlení pohybů v podniku. Zaváděli proto čárové kódy, které urychlily a zpřesnily práci skladových zaměstnanců a rovněž rozšířili svoje služby o e-shopy, které zákazníkům ukázali zboží z pohodlí domova.

Přelomový rok byl 2021, kdy společnost Pematex s. r. o. koupil větší podnik. Vlastníkem se stal MEKR'S s. r. o., který zajistil stávajícímu Pematexu vliv na trhu a rozšíření prodejen po celé České republice.

V současné době má podnik hlavní centrálu v Sokolově, kde má sklady, část prodejen a také kanceláře. Jen pro představu, podnik nyní disponuje 50 000 položkami a má k dispozici 7 poboček. Služby, které v současné době nabízejí jsou jmenovitě:

- Profesionální poradenství
- Kvalitní zboží
- Certifikát kvality – nyní norma ISO 9001:2015
- Doprava nad 4 000 Kč bez DPH zdarma
- Regály s logem „Pematex“, které zákazníkům vytvoří ucelený pohled na jejich skladové zásoby. (ML Promotion s. r. o., 2022).

## Příloha 5

### Faurecia – Forvia

Faurecia má v České republice osm závodů.

#### 1. Faurecia seating Písek

Tento závod je jedním z nejúspěšnějších závodů v Evropě, co se týká výroby autosedadel. Tento závod funguje již od roku 2007 a věnuje se především výrobě kovových konstrukcí sedadel do aut. Jejich zákazníci jsou velmi známé, světové značky automobilů, jako jsou: BMW, Porsche, Porsche Panamera, VW Group, PSA Group a GM Europe. Jedním z důvodů, proč je tento závod tak úspěšný, je využívaná technologie pro sestavování konstrukcí. Závod totiž nevyužívá pouze klasické metody svařování, ale využívá také laserové sváření. V závodě probíhá rovněž montáž a lakování těchto ocelových rámu autosedaček.

#### 2. Faurecia seating Plzeň

Tento závod je v rámci ČR nejmladším závodem. Tento závod funguje od roku 2013 a mezi jeho základní zákazníky patří BMW, Opel, VW a Mercedes Benz. Specifikací tohoto závodu je jeho fungování, protože jako jeden ze závodů funguje v režimu JIT, tedy „JUST IN TIME“, což pro něj znamená, že nemají skladové zásoby a vyrobené autosedačky se do 20 hodin montují do hotových automobilů v Německu.

#### 3. Faurecia clean mobility Bezděčín

Závod je jedním ze tří závodů v rámci ČR, který se zabývá výfukovými systémy. Divize v Bezděčíně je s ohledem na světové měřítko jedničkou na trhu. Mezi jejich klíčové zákazníky patří Ford, VW, Fiat, Toyota, Renault, Nissan a Dacia.

#### 4. Faurecia clean mobility Bakov

Závod se nezabývá celým výfukovým systémem jako závod v Bezděčíně, ale jeho hlavní výrobní činností je výroba tzv. „cold endu“, což je část výfuku za katalyzátorem až po koncovku. Specifikem této výroby je výroba výfukových klapek, které jsou součástí výfuku. Tato automobilová součást zvyšuje výkon motoru a také vytváří zvukový efekt u silných sportovních vozů (Ferrari, Porsche...).

#### 5. Faurecia clean mobility Písek

Výroba v tomto závodě začala v roce 2006, kdy podnik začal vyrábět výfukové systémy, včetně technologie ohýbání trubek, zkružování plechů a svařování.

#### 6. Faurecia interiors Pardubice



Tento závod je jedním ze dvou závodů v České republice, který spadá do divize interiery. Jeho výrobní činností je výroba textilních a plastových dílů pro automobil. Unikátností tohoto závodu je technologie, kterou používá. Jde především o kombinaci 2 technologií – vstřikování plastů a termoformátování textilií.

#### 7. Faurecia interiors Plazy

Závod začal svoji výrobu v roce 1996, a to výrobou přístrojových desek pro model Škoda Octavia. Rok 2000 znamenal pro podnik rozšíření výroby od přístrojových desek také na výrobu dveřních výplní pro model VW Polo.

#### 8. Faurecia interiors Mladá Boleslav

Závod patří mezi závody vybavené technologiemi pro výrobu celé palety interiérových dílů. V popředí tohoto závodu jsou zákazníci jako je, TPCA, GM a Škoda (Faurecia, 2024).

## **Příloha 6**

### Julioptika

Podnik Julioptika je členem Společenstva českých optiků a optometristů (SČOO) a České kontaktologické společnosti (ČKS), což jim umožňuje neustále se zdokonalovat a držet krok s nejnovějšími trendy a technologiemi v oboru.

Služby, které Julioptika nabízí jsou především prodej brýlí pro dospělé a děti a také měření zraku. Optika jako jediná v Karlovarském kraji drží certifikát Zeiss Vision expert, což ji posouvá na vyšší příčky v oblasti optometrie.

Zákazník, který si chce nechat změřit zrak, podstoupí cca 30 až 45minutové sezení, kde jsou mu veškeré informace vysvětleny a následně probíhá samotné měření. Julioptika si zakládá na příjemném a odborném přístupu.

Co se týká samotného výběru brýlí u dětí, je Julioptika připravená vytvořit zázemí, pohodu a hravý výběr brýlových obrub. U dospělých lidí nejde jen o dioptrické brýle, ale také o sluneční brýle, které mohou být upraveny a splňovat tak i požadavek na dioptrie. Julioptika však brýle pouze neprodává. Nabízejí kompletní servis a úpravu brýlí na míru. Pokud se brýle zákazníkovi časem povolí nebo zašpiní, tak optika nabídne servis zdarma. V případě, že se zákazníkovi brýle líbí, ale bohužel mu nesedí, tak se zaměstnanci postarají o to, aby seděly a zákazník byl spokojený (CSGOV, 2024).

## Příloha 7

### DHL

Společnost DHL má pět divizí:

#### Express

Tato divize přepravuje naléhavé dokumenty a zboží spolehlivě a včas od dveří ke dveřím. Zásilky mezinárodního charakteru jsou hlavním obchodem této divize společnosti DHL. Hlavním produktem divize je Time Definite International (TDI), přeshraniční dopravní a doručovací služba s předdefinovanými standardizovanými tranzitními časy. DHL poskytuje také průmyslové specifické služby pro doplnění produktu TDI. Pro příklad jde o transportní řešení Medical Express, které je přizpůsobené především firmám v oblasti věd o životě a zdravotnictví, nabízí různé typy tepelného balení pro zboží s teplotně řízeným, chlazeným a zmrazeným obsahem. Globální letecká nákladní síť je provozována několika leteckými společnostmi, z nichž některé jsou zcela vlastněny společností DHL. Fakt, že společnost vlastní část těchto leteckých kapacit, umožňuje flexibilně reagovat na kolísající poptávku.

#### Globální spedice a nákladní doprava

Hlavní podnikání společnosti DHL je poskytování služeb přepravy leteckou, námořní a pozemní dopravou. Tyto služby nabízejí standardizované přepravy, stejně jako ty multimodální a odvětvově specifické. Všechny tyto služby jsou přizpůsobeny průmyslovým projektům a celním službám. Tento obchodní model je založený na zprostředkování přepravních služeb mezi zákazníky a přepravci nákladu. Pokud bychom měli porovnat tuto divizi s ostatními, tak můžeme říci, že je tento obchodní model založený na nízkém vlastním majetku, což je jedna ze záležitostí, které z této divize dělají účastníka v top třech globálních společnostech pro přepravu nákladů na trhu.

#### Dodavatelský řetězec

Jak už bylo uvedeno výše, tak se společnost DHL snaží o udržitelné podnikatelské prostředí, proto je tato divize přizpůsobena logistickým službám a řešením, která lze všeobecně nabízet. Cílem je najít optimální řešení dodavatelských řetězců s cílem snížit složitosti pro zákazníky a přidat tak udržitelnou hodnotu. Příklady toho, co lze v rámci této divize nabízet, jsou následující: řízení vrácených zásilek, řešení v oblasti nemovitostí, servisní logistika, balící řešení zaměřená na potřeby zákazníků a také řešení ve všech průmyslových odvětvích.

#### E-Commerce

Funkce této divize spočívá v domácí přepravě balíků. Jde především o země Evropy, Spojených států a některých zemích Asie (Indie). Tato služba je určena zákazníkům, kteří se pohybují na trhu B2C a B2B, a to ve všech odvětvích. DHL je v tomto opět jedničkou, a to díky svým sítím na

přeshraničních trzích, které umožňují podnikat na velké vzdálenosti. I přes tuto vzdálenost zaručují splnění očekávání ohledně rychlosti, spolehlivosti, ceny a hlavně udržitelnosti pro své zákazníky.

#### Pošta a balíky

Poslední divize byla založena za účelem přepravy, třídění a doručování dokumentů a zásilek. Tato služba je zaměřena na Německo, ve kterém se snaží rozšiřovat svoji síť poštovních a balíkových služeb. Služba se neustále rozšiřuje s ohledem na digitalizaci a udržitelnost. V souvislosti s udržitelností se společnost DHL snaží o široké portfolio služeb pro své zákazníky, a to nejen ty soukromé, ale i obchodní. Toto portfolio zahrnuje fyzické a hybridní dopisy, doručování zásilek na mnoho způsobů, platbu na dobírku a v neposlední řadě také pojištění zásilek (Deutsche Post AG, 2024).

## **Příloha 8**

### Montekord Machines s. r. o.

Společnost Montekord Machines klade důraz na kreativitu všech zaměstnanců na všech úrovních, kteří svými originálními nápady a efektivními řešeními přispívají k úspěšné realizaci investičních projektů. Ve svém pracovním prostředí preferují svobodný přístup a nedrží zaměstnance v úzkých mantinelech přísných pravidel a nařízení. Chtějí, aby se jejich zaměstnanci cítili svobodně a zároveň plně odpovědně přistupovali k realizaci každé zakázky.

Montekord Machines nabízí tři základní oblasti výroby, které jsou vhodné pro prostředí automobilového, stavebního a potravinářského prostředí. Jde o automatizaci, u které se podnik zabývá kompletními dodávkami automatizovaných celků, včetně výroby specializovaných strojů a jejich propojení s dopravníkovými systémy a softwarem. Další oblastí výroby je robotizace, kdy podnik navrhuje a realizuje instalaci robotických pracovišť. Podnik v této oblasti nabízí především analýzu kapacity a zatížení robota, který je následně vyroben výrobcem robotů. Montekord se následně opět připojí do finální realizace, a to oživením robota, instalací a programováním do současných i nových výrobních celků. Do podniků, prostřednictvím robotizace, zařazují CNC stroje, dopravníky a montážní stroje, které svojí činností nahrazují fyzicky náročnou lidskou práci. Poslední oblastí výroby jsou jednoúčelové stroje, které podnik realizuje. Výstupem této výroby jsou automatické nebo poloautomatické stroje a linky, speciální stroje (balicí stroje, plničky olejem, šroubovací stanice), testovací stroje (detektory úniku tlaku, stroje na testování těsnosti baterií), měřicí zařízení, montážní pracoviště, manipulátory a také dopravníky (dopravníky a distribuce horkovzdušné nahřívání). Jak již bylo zmíněno, podnik se svojí činností zabývá výrobou a montáží strojů a výrobních linek. Samotná výroba zahrnuje vývoj, konstrukci, montáž elektrických rozvaděčů, pneumatických a hydraulických rozvodů, seřízení a oživení, včetně uvedení robota do provozu. Důležitou součástí všech služeb a prodeje hotových produktů, je servis a služby povýrobní. Podnik před uvedením stroje do provozu vyhotoví dokumentaci s prohlášením o shodě a analýzu rizik, které mohou nastat během jeho provozu.

Zákazníci získají od podniku záruční a pozáruční servis, který nabízí dohled nad výrobou, správu náhradních dílů, údržbu, programování a stěhování strojů a linek (4Works Solutions, 2024).

Montekord Machines se rozrostlo o Montekord Solar, které svým zákazníkům nabízí přizpůsobení se trendům a požadavkům na udržení životních a ekonomických podmínek, prostřednictvím budování solárních panelů (4Works Solutions, 2024).

## **Příloha 9**

### Lesy České republiky s. p.

Co se týká ochrany přírody, tak jde především o správu chráněných území přírody v České republice. Zajímavostí je, že zhruba 30 % všech pozemků, k nimž má podnik právo, jsou právě součástí chráněných krajinných oblastí. Způsoby ochrany přírody, které podnik používá jsou především takové, které plní principy trvale udržitelného hospodaření v lesích. Co se týká konkrétních případů u Lesů ČR, jde především o používání šetrných výchovných, těžebních a transportních technologií. Podnik se dlouhodobě podílí na záchraně a podpoře vybraných skupin organismů. V rámci našeho státu jde o záchranu vzácných druhů dřevin, dravců a sov, lesních kurů, pěvců apod.

U pěstevní činnosti je hlavním úkolem Lesů ČR tvorba strategií, jež vedou k trvale udržitelnému obhospodařování lesů. Cílem těchto strategií je vytvoření stabilního, druhově, prostorově a věkově rozmanitého smíšeného lesa. Tato strategie klade důraz na udržení dlouhodobé stability, biodiverzity a produktivity lesů prostřednictvím hospodaření, které zohledňuje ekonomické, ekologické a sociální potřeby. Cílem Lesů České republiky, s. p., je zachovat lesní ekosystémy tak, aby plnily své funkce dlouhodobě a vyváženě (Lesy ČR, 2024).

## **Příloha 10**

### Armáda České republiky

Co se týká samotné obrany státu, tak má Armáda ČR za úkol bránit proti vnějšímu napadení, případně napomáhat při napadení jiného státu, se kterým má Česká republika smluvní závazek. Spojenecký závazek byl na plněn 12.3.1999, kdy ČR vstoupila do NATO, což je nejsilnější vojenská aliance na světě. Jak již bylo zmíněno, Armáda pomáhá také integrovanému záchrannému systému, a to díky technice, lidským kapacitám a zkušenostem, kterými tato složka disponuje. Příkladem této pomoci mohou být povodně v letech 1997-2002.

Armáda České republiky se skládá z osmi základních útvarů, které tvoří organizační strukturu této organizace. Jde o: pozemní síly, vzdušné síly, síly pro operace, speciální síly, kybernetické síly, teritoriální síly, útvary a zařízení v podřízenosti Generální štábu AČR a také výcvikové útvary a

zařízení. Důležité je také zmínit, že součástí Armády ČR je také vojenská policie, vojenské zpravodajství a v neposlední řadě hradní stráž.

Pro představu představím 25. protiletadlový raketový pluk. Primárním úkolem 25. pluku protivzdušné obrany je ochrana území České republiky a klíčových infrastrukturních objektů, jako jsou jaderné elektrárny a letecké základny, před možnými útoky z vzdušného prostoru. Kromě toho zajišťuje také ochranu vzdušného prostoru jednotek zapojených do bojových operací. Příslušníci pravidelně absolvují důležitá vojenská cvičení doma i v zahraničí a pravidelně se účastní bojových střelb.

#### 251. protiletadlový raketový oddíl

Tato jednotka je vybavena čtyřmi protiletadlovými raketovými komplety (PLRK 2K12 KUB), které jsou rozděleny do čtyř baterií. Ty budou nahrazeny modernějšími izraelskými raketovými komplety SPYDER. Každý komplet obsahuje řídicí a navigační radiolokátor a čtyři samohybné odpalovače 2P25, z nichž každý může nést až tři rakety a dvě nabíjecí vozidla.

#### 252. protiletadlový raketový oddíl

Tato jednotka disponuje celkem 16 přenosnými protiletadlovými raketovými komplety velmi krátkého dosahu RBS-70, rozdělenými do dvou baterií. Dále je vybavena 16 novějšími přenosnými protiletadlovými raketovými komplety (PPLRK RBS-70 NG) téhož dosahu, také v rámci dvou baterií. Pro přepravu těchto kompletů je určena speciální verze vozidla Tatra 810 PVO. Tato jednotka je začleněna do bojových formací Evropské unie a NATO, včetně sil rychlé reakce.

#### 253. prapor bojové podpory

Tento prapor je odpovědný za logistické a bezpečnostní zabezpečení jednotek pluku. Součástí tohoto praporu je rovněž rota bojového zabezpečení aktivní zálohy, která plní funkci strážní jednotky.

Všechny tyto oddíly sídlí ve Strakonících (Agentura personalistiky AČR, odbor doplňování personálu, 2024).

## **Příloha 11**

### Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Celkovou prestiž této univerzity dokazuje dodržování přísných kritérií prestižních mezinárodních žebříčků, jako jsou QS a THE. Jihočeská univerzita si zakládá i na mezinárodních spolupracích, kdy se snaží propojovat studenty a výzkumy v celém světě. Rozvíjí spolupráci s více než 450 univerzitami po celém světě. Tato spolupráce umožňuje studentům, vyrazit na výměnné pobyty, sdílet zkušenosti, podpořit jejich zahraniční studijní a výzkumné cesty, či dokonce podporu

těchto cest i pro své akademické pracovníky. Univerzita je známá díky svému nadčasovému vybavení technologiemi, které jí umožňují vynikat v oblasti vědy a výzkumu.

V roce 2019 získala univerzita certifikace HR award, která ručí evropským standardem péče o zaměstnance, otevřeností a transparentností výběru řízení a kvalitu pracovního prostředí.

Univerzita navrhuje a rozvíjí nápady pro rozvoje celé univerzity i jejích součástí. Tyto nápady se ve většině transformují do komplexních projektových záměrů, které jsou následně realizovány. Mezi významné investiční projekty posledních let patří realizace Centra akvakultury a biodiverzity hydrocenóz (CENAKVA) ve Vodňanech. Univerzita dále podpořila rozsáhlou revitalizaci kampusu včetně výstavby nových pavilonů a modernizace stávajících pavilonů na Přírodovědecké fakultě, Fakultě zemědělské a technologické a Fakultě rybářství a ochrany vod. Iniciaci měla také ve výstavbě mateřské školy, studentského klubu a rekonstrukci kolejí.

V budoucnosti plánuje modernizaci univerzitní auly a renovace vybraných učeben napříč fakultami, což umožní implementaci nových pedagogických trendů (Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2021).

## **Příloha 12**

### Soud České republiky

Krajských soudů, jak již bylo uvedeno, máme osm, což nekorresponduje s počtem krajů v České republice. Krajské soudy stále používají územní rozdělení z doby kolem 60. let minulého století, zatímco veřejná správa se řídí novějším územním členěním z roku 2000, kdy počet krajů vzrostl z osmi na čtrnáct. Soudní instituce, s výjimkou Městského soudu v Praze, který zastává roli krajského soudu pro obvodní soudy v Praze, nadále používají termín "krajský soud". V Praze funguje také samostatný soud s názvem "krajský soud", který však má jurisdikci nad okresními soudy ve Středočeském kraji. Krajské soudy mohou mít pobočky ve větších městech, kde nesídlí, jako je například pobočka Krajského soudu v Českých Budějovicích v Táboře. Tyto pobočky slouží k usnadnění přístupu občanů k soudním službám. Krajské soudy rozhodují jako soudy první instance v civilních a trestních věcech, pokud tak stanoví zákon, nebo jako odvolací soudy, které přezkoumávají rozhodnutí okresních soudů. Také mají pravomoc ve správních věcech. Složení krajského soudu zahrnuje předsedu, místopředsedy, předsedy senátů a další soudce. Rozhodování ve věcech krajských soudů provádějí senáty nebo samosoudci, a ve správních věcech specializované senáty (Schelleová, 2006).

V současné době jsou součástí české soudní soustavy dva vrchní soudy: jeden v Olomouci a druhý v Praze. Vrchní soud v Olomouci byl založen v roce 1996 a jeho působnost zahrnuje kraje Brno a Ostrava. V Praze působí vrchní soud od roku 1993, pokrývá všechny ostatní kraje. Tyto vrchní soudy slouží jako odvolací instance ve věcech, které byly původně projednány krajskými soudy

příslušejícími do jejich obvodu. Tím se zajišťuje možnost účastníkům řízení využít odvolání. Struktura a složení vrchních soudů odpovídají zákonu a jsou podobné krajským soudům. Řízení před vrchními soudy obvykle probíhá před tříčlenným senátem. Diskuse o nutnosti existence těchto soudů v České republice je častým tématem v rámci debat o soudní soustavě. Vrchní soudy jsou klíčové pro udržování jednoty v rozhodování nižších soudů a zároveň poskytují mechanismy pro odvolání a další opravné prostředky.

Nejvyšší soud, sídlící v Brně, je vrcholným orgánem soudní soustavy. Jeho pravomoc zahrnuje civilní a trestní soudnictví a rozhodování o mimořádných opravných prostředcích, jako jsou dovolání a stížnosti pro porušení zákona. Usiluje o jednotu a zákonnost v rozhodování nižších soudů a má také rozhodovací pravomoc v dalších specifických případech. Struktura Nejvyššího soudu zahrnuje předsedu soudu, místopředsedy, předsedy kolegií a senátů. Rozhodování probíhá v tříčlenných nebo velkých senátech kolegií. Plénum Nejvyššího soudu je orgánem s neveřejnými zasedáními, která svolává předseda soudu a kde se projednávají důležité záležitosti související s rozhodováním soudu. Nejvyšší soud hraje klíčovou roli v sjednocování judikatury a poskytuje obecná řešení právních otázek prostřednictvím svých stanovisek, která jsou významným nástrojem pro soudce nižších instancí při rozhodování o podobných případech (Šámal, 2018).

## **Příloha 13**

### Český telekomunikační úřad

Rádiová vysílání a příjem jsou další službou, které je Český telekomunikační úřad správcem. Uživatelům na svých stránkách nabízí mapy pokrytí rozhlasových a TV vysílání, mobilních sítí a vysílání v bezlicenčních pásmech. K každé oblasti pokrytí nabízí přehledy vysílačů, cenové kalkulačky a různé srovnávače cen a kvality těchto služeb tak, aby uživatelé předešli nesrovnalostem a eliminovali možné spory.

Český telekomunikační úřad je samostatnou jednotkou, která má, stejně jako jiné veřejné instituce, přístup ke státnímu rozpočtu. Rada úřadu má pět členů, z nichž jeden je předsedou Rady. Členy Rady a jejího předsedu jmenuje a odvolává vláda na návrh ministra průmyslu a obchodu. Funkční období členů Rady trvá pět let, přičemž každý rok je jmenován jeden nový člen. Předseda Rady je jmenován z členů na zbývající dobu jejich funkčního období, avšak ne déle než na tři roky (ČTÚ, 2018).

## Příloha 14

### Rozhovor Pematex s. r. o.

**Souhlasíte se zveřejněním jména firmy včetně informací o Vás?**

*„Ano souhlasím.“*

**Mohl byste se ve stručnosti představit?**

*„Jmenuji se Petr, je mi 46 let a ve funkci manažera působím 15 let.“*

**Čím se zabývá společnost, ve které pracujete?**

*„Společnost se zabývá nákupem a prodejem spojovacího materiálu“*

**Kdo je podle Vás manažerem/lídrem?**

*„Manažer je osoba, která řídí podnik a udává směr budoucích kroků. Lídr je člověk, který vede lidi a má k nim bližší a lidštější přístup.“*

**Cítíte se být spíše manažerem nebo lídrem?**

*„Cítím se být obojím, protože inklinuji jak k výkonu a dobře odvedené práci, tak rovněž k lidem, které řídím. Říkám: „Spokojený zaměstnanec odvádí svoji práci dobře, což má poté velmi pozitivní dopad na podnik a jeho fungování, proto je důležité přistupovat k lidem individuálně.“*

**Jaké jsou podle Vás klíčové předpoklady manažerské práce?**

*„Důležité jsou ostré lokty – nekoukat nalevo napravo, protože jedine tak můžeme dojít kam potřebujeme. Důležité je mít patričné znalosti a být oborově velmi kompetentní. Klíčová je v určitých momentech i empatie, protože ta k práci s lidmi prostě patří.“*

**Jaký by podle Vás manažer měl být a co by měl umět?**

*„Naslouchat podřízeným, nechat si poradit a sám se nechat motivovat. Měl by také umět motivovat a vést své podřízené, říct jim jasně cíle a jak jich dosáhnout.“*

**Jak se na této pozici cítíte?**

*„Jde mi to, jsem rozený vůdce.“*

**Které vlastnosti jsou podle Vás základním kamenem osobnosti manažera? Domníváte se, že se v průběhu času mění?**

*„Důležité je umění se rozhodovat, rychle vyhodnotit situaci a nalézt správná řešení problémů. Manažer by měl být spolehlivý a měl by umět držet slovo, tudíž bych sem zařadil i poctivost.“*

**Co jste si uvědomil ve chvíli, kdy jste začal působit jako manažer?**

*„Že musím být tvrdý, neústupný a že budu mnohokrát čelit velkému nátlaku, který budu muset nějak zvládnout, protože to nikdo jiný neudělá.“*

**Co je podle Vás na roli manažera nejtěžší?**

*„Zůstat objektivní a spravedlivý.“*

**Domníváte se, že být manažerem je vrozené nebo získané v průběhu let?**

*„Získaný v průběhu let, člověk se s tím nenarodí. Může si nést z dětství nějaké vzorce chování, které mu buď práci na této pozici ulehčí nebo naopak. Avšak manažerem se stane až po nasbírání*



*zkušeností. Nejdříve je důležité projít si několika situacemi a až poté vyhodnotit, zda se na tuto pozici hodím. Je to hodně stresu a nátlaku.“*

**Je pro Vás někdo vzorem v roli manažera nebo lídra?**

*„V této oblasti žádný vzor nemám.“*

**Máte nějaký konkrétní rituál nebo pravidlo, které dodržujete pro udržení svého osobního a profesního zdraví?**

*„Nemám, vše je intuitivní. Věnuji se sportu, ale nevnímám to jako rituál. Snažím se jen oddělovat od začátku působení na této pozici práci a osobní život.“*

**Jak motivujete lidi, které vedete?**

*„Pochválit, a protože všichni chodí do práce pro peníze, tak rozhodně odměna.“*

**Jak vnímáte pojem psychologie? Domníváte se, že je užitečná?**

*„Psychologie je určitě užitečná. Vnímám ji jako prvek, který je důležitý pro manažerskou práci. Na základě psychologie lze odhadovat lidi, se kterými pracuji a vyhodnocovat tak způsob, jak s nimi jednat.“*

**Vnímáte psychologii jako součást managementu? Projevuje se v přístupu k vedení týmu?**

*„Rozhodně je to součást. Každý manažer musí být psycholog.“*

**Domníváte se, že psychologie by se měla u vedoucích pracovníků rozvíjet? Znáte osobně nějaké instituty, kurzy, knihy?**

*„Kurzy asertivity apod., protože se domnívám, že by se psychologie měla rozvíjet. Psychologie může pomoci každému pracovníkovi nejen při jeho práci, ale také při zvládnání sama sebe.“*

**Jak se vyrovnáváte s konflikty v týmu? Využíváte, případně jak, psychologii k jejich řešení?**

*„Snažím se předejít konfliktům. Když k nějakému dojde, tak si osobně s každým zúčastněným popovídám a snažím se najít kořen problému a ten následně společnými silami vyřešíme.“*

**Jakým způsobem se zajímáte o rozvoj a profesní růst jednotlivých členů týmu, s ohledem na jejich psychologické potřeby?**

*„Pozoruji osobu od začátku nástupu do práce. Využívám různá školení a pozoruji chování jednotlivých členů týmu. U některých je posun vidět. Ti, kteří posun nevykazují jsou bohužel nuceni podnik opustit, protože se jejich práce neshoduje s náplní práce a bohužel jsou pro podnik neúčelní.“*

**Domníváte se, že by mohly být skupinové workshopy nebo tréninky v oblasti psychologie prospěšné pro týmovou spolupráci?**

*„Určitě, ale sám se zúčastnit nechci. Teambuilding by určitě pomohl, ale domnívám se, že tento typ tréninku není vhodný pro můj tým.“*

**Zvažujete nebo jste již zavedli poskytování psychologické podpory Vašich zaměstnanců? (spolupráce s psychologem, zřízení poradny atd.)**

*„Nezvažujeme. Každý v případě potřeby může navštívit podobné instituty sám.“*

**Jak byste viděl potenciální výhody a přínosy takového kroku pro pracovní prostředí a mentální pohodu zaměstnanců?**

*„Od takového kroku se očekává větší píle, pracovitost, zodpovědnost lidí zúčastněných takového opatření. To lze vnímat jako pozitivní výsledek tohoto kroku. „Samozřejmě to má prospěch i pro*

*firmu, kdy je díky zaměstnanecké pohodě schopna generovat větší zisky, obraty a většímu uspokojení na všech úrovních.“*

### **Vnímáte EQ jako důležitý faktor při práci manažera?**

*„Jistě, jak už jsem uvedl, empatie je důležitá a manažer by měl umět ovládat své emoce. Setkává se při své práci s mnoha nástrahami, které ale musí zvládat, a to nejen po fyzické, ale hlavně po psychické stránce.“*

### **Jak se vyrovnáváte s neúspěchy a jak vytváříte prostředí, kde je chybování považováno za příležitost k růstu?**

*„Chybami se člověk učí. Pokud je druhá šance, aby svoji chybu napravili, ale bohužel šance se nemusí opakovat. Ne vždy by mělo být chybování tolerováno. Stalo se nám, že důsledkem chyby firma přišla o velikou zakázku.“*

### **Můžete popsat situaci, kdy jste byl(a) nucen(a) opustit svou komfortní zónu a jaká byla pro vás ta zkušenost? Pomohl Vám v této situaci nějaký psychologický trik?**

*„Většinou je to v případech, kdy jsem nucen dělat něco co nechci, tak se stále snažím najít způsob, jak se s tím vyrovnat.“*

### **Domníváte se, že být manažerem je v dnešní době jednodušší s ohledem na znalosti, které můžeme získat v rámci práce s lidmi?**

*„Nemyslím si, že teď je to jednodušší. Jednoduchý je pouze přístup k informacím, ale práce s lidmi je stále stejná.“*

Děkuji za rozhovor Petr. Pematex s.r.o. (2023).

## **Příloha 15**

### Rozhovor Forvia - Faurecia

#### **Souhlasíte se zveřejněním jména firmy včetně informací o Vás?**

*„Ano“*

#### **Mohl byste se ve stručnosti představit?**

*„Jmenuji se Vojtěch, jsem plant manager (ředitel firmy). Na pozici působím již 10 let, tedy od roku 2014.“*

#### **Čím se zabývá společnost, ve které pracujete?**

*„Společnost, ve které pracuji se zabývá výrobou autosedaček do OIM businessu. Zabývá se hlavně výrobou předních a zadních sedaček pro Porsche, Volkswagen, Peugeot. Podnik vyrábí pouze metalové rámy, nikoli celé sedačky. „Probíhá u nás především svařování, nýtování, lakování a montáž dílů, které tvoří konstrukci autosedačky, tak jak ji známe.“*

#### **Kdo je podle Vás manažerem/lídrem?**

*„Manažer je ten, kdo řídí proces. Leader udává vizi, rozvíjí lidi a určuje směr. Přirozeně vede lidi a motivuje. Domnívám, že manažer je víceméně synonymum lídra, jelikož by měl dělat podobné kroky jako lídr (vedení lidí, motivace apod.). „Manažer by měl být lídr.“*

#### **Cítíte se být spíše manažerem nebo lídrem?**

*„Chtěl bych být oboje, ale domnívám se, že jsem více manažer než lídr; a to z toho důvodu, že jsem na takové vysoké pozici. Neudávám směr úplně, protože mám nad sebou i další skupiny,*

*kterým jsem podřízený. Dříve jsem byl spíše manažer, nyní jsem už trochu změnil svoji pozici a jsem z cca 35 % lídrem.“*

### **Jaké jsou podle Vás klíčové předpoklady manažerské práce?**

*„Záleží, na jaké pozici manažer působí. Pokud je to manažer marketingu, tak ten bude mít jistě jiné základní předpoklady než výrobní manažer. Vzhledem k tomu, že je Faurecia výrobní podnik nechávám pouze předpoklady pro tuto pozici.“*

*Určitě by u této otázky měl být: tlak na cíle, neboli „drive for results“, agilita, flexibilita, a to hlavně v souvislosti se změnami cílů, okamžité přizpůsobení výroby a reakce na vnější vlivy, otevřenost novým nápadům, přístupům, tlak na inovace, nové techniky, digitalizace a týmová práce, bez které by to nefungovalo.“*

### **Jaký by podle Vás manažer měl být a co by měl umět?**

*„Měl by být expert na to, co řídí. Sám neumím opravit stroje, ale jsem schopný popsat a vysvětlit nějaké technické procesy. Určitě by, zvláště v tomto odvětví, měl mít technické zaměření, které mu dává moc své podřízené vyzývat a motivovat k činnosti. Jazyky jsou nutností, bez nich se člověk v takto velké firmě nikam nepohne.“*

### **Jak se na této pozici cítíte?**

*„Cítím se dobře. Vyhovuje mi, jak firma nyní funguje. První dva roky byly velmi hektické, ale když se firma stabilizovala a dosáhla určité úrovně, tak se vše uklidnilo. Po podnikové stabilizaci došlo také k ustálení i rodinného života, které předtím nebylo nejjednodušší skloubit. Musel jsem si stanovit i vlastní hranice, abych byl schopen věnovat se rodině.“*

*Našel jsem si na této pozici balanc, který tímto předávám i svým podřízeným, kteří jsou na svých pozicích nyní velmi spokojení.*

*I přesto, že je Faurecia Písek vnímaná jako benchmarkingová firma, tak mám na své pozici relativní klid. Dostávám momentálně ocenění od svých šefů a jsem schopen hledat i work-life balance.“*

### **Které vlastnosti jsou podle Vás základním kamenem osobnosti manažera? Domníváte se, že se v průběhu času mění?**

*„Určitě se mění, ale souvisí to s životní fází toho člověka a také podniku, ve kterém působí. Základním stavebním kamenem je určitě tah na branku, vyzývat sám sebe a své podřízené. Komunikace, která lidi motivuje a podporuje v jejich činnosti.“ Manažer by měl být schopen vycítit příležitost u svých podřízených i u těch budoucích. To, jak si vytvořím tým, udává, jak bude podnik fungovat.“*

*Osobnost určit nelze, protože také záleží, v jakém stavu se nachází podnik. Pokud situace v podniku hoří, musím přejít do přímé konfrontace se zaměstnanci a natvrdo rozdávat rozkazy. Tzv. „kde padají stromy, budou létat třísky.“ „Souvisí to také s tím, že pokud se situace uklidní, tak má manažer povinnost vcítit se do lidí, které řídí a dát jim pocit jistoty, pochopení a zdroje, které jim pomohou v jejich práci.“*

### **Co jste si uvědomil ve chvíli, kdy jste začal působit jako manažer?**

*„Nejdříve jsem působil jako výrobní manažer, kde byl hlavním cílem výkon a to, aby lidé moje požadavky brali a fungovali s nimi. Nyní už jsem si uvědomil, že důležitá je dlouhodobá vize, drive a stabilita.“*

*Sám jsem si prošel koučinkem, protože jsem fungoval hlavně na výkon, což pro mé podřízené nebylo příliš vhodné. To, že jsou pode mnou lidé a spoléhají se na stabilitu firmy jsem si uvědomil až v průběhu let. Nastoupil jsem totiž jako mladý kluk, kterému bylo řečeno, že*

*důležité jsou výsledky. Až v průběhu fungování na té pozici jsem začal vnímat jako důležitější spokojenost lidí.*

*Po roce působení jsem se nechal konfrontovat tzv. 360, což je zpětná vazba všech, se kterými jsem kdy přišel v práci do kontaktu. Byl jsem připodobněn vlaku, který vše tlačí před sebou, což bylo ze začátku potřeba. Pomohl mi kouč z Ameriky, který mě navedl a pomohl mi přehodnotit priority a udat směr.“*

### **Co je podle Vás na roli manažera nejtěžší?**

*„Najít balanc. Na manažera působí tlak ze shora (výsledek), zespoda (lidé nechtějí, nemůžou, řeší nějaké osobní problémy) a umět tento tlak odfiltrovat. Důležité je mít EQ, který usnadní manažerovi rozhodovat v těchto složitých situacích. Problém může nastat i ve výběru lidí, kteří budou zastávat pozice těsně spjaté s nejužším týmem tohoto manažera. Problém je spojení člověka a procesu, který ale daná osoba není schopna udělat. Důležitý je tedy výběr vhodného kandidáta na určitou pozici.“*

### **Domníváte se, že být manažerem je vrozené nebo získané v průběhu let?**

*„Manažer se narodí a v útlém věku získá určité vzorce, které poté může aplikovat na osobní život nebo i ten pracovní. Domnívám se, že být manažerem je spíše vrozené. A v průběhu let to doladí získáním zkušeností.“*

### **Je pro Vás někdo vzorem v roli manažera nebo lídra?**

*„Vzorů mám několik, ale záleží, v jaké oblasti. Například Jordana Peatersona, což je kanadský psycholog, od kterého čerpám hlavně vzorce chování. A obecně je mým vzorem manažer, který je zaměřený na hodnotu té firmy, a ne na její výkon a výsledky. Domnívám se, že toto „umění“ v dnešní době chybí.“*

### **Máte nějaký konkrétní rituál nebo pravidlo, které dodržujete pro udržení svého osobního a profesního zdraví?**

*„Doma nepracovat, nebo alespoň co nejméně. Neholduji homeofficium (ale pouze u své osoby). Nechci přepínat v rolích, které ve svém životě hraju (otec, manžel a šéf). Mám pravidlo volat manželce, když jede z práce, abych se naladil na situace, které se u nás ten den odehrály. Umožní nám to tak jednodušší souznění a poté se i lépe pracuje a udržuje osobní i profesní zdraví.“*

*Důležité je oddělovat práci a osobní život. A umět si najít zdroje, které zjednoduší práci a vytvoří prostředí, kde 24 hodin stačí a stačí i jen 8 hodin.“*

### **Jak motivujete lidi, které vedete? (odměny, společný cíl, nadšení z odvedené práce)**

*„Motivace lidí, je hodně individuální. Někdo chce vyšší překážky a jiný pochvalu. Myslím si, že osobně chválit moc neumím, ale dávám svým lidem uznání. Myslím si, že uznání od osoby, která je autoritou je velmi účelné.“*

*Finanční odměny jsou důležité, ale pouze krátkodobé. Nejvíce funguje mluvení s lidmi, kde se snažím projevit zájem nejen v pracovní oblasti, ale také na úrovni rodiny a osobního života svých podřízených.“*

### **Jak vnímáte pojem psychologie? Domníváte se, že je užitečná?**

*„Psychologii vnímám jako velmi užitečnou a pozitivní. Můj otec je sportovním psychologem, tudíž k ní mám velmi blízko. Vnímám ji jako vědu o duši.“*

*V praxi ji beru jako něco nepostradatelného. Důležitá je přirozená vlastnost zajímat se o lidi. Veškeré knihy, instituty apod. pouze zrychlí křivku učení se o duši a psychologii obecně, ale v člověku by to mělo být přirozené.“*

**Vnímáte psychologii jako součást managementu? Projevuje se v přístupu k vedení týmu?**

*„Čím více chce manažer ve své práci postupovat, tím více by měl umět využívat EQ a pracovat s lidmi. Projevuje se, protože by měla probíhat forma win-win, kdy obě strany odcházejí spokojené. Manažer by měl umět vyjednávat.“*

**Domníváte se, že psychologie by se měla u vedoucích pracovníků rozvíjet? Znáte osobně nějaké instituty, kurzy, knihy?**

*„Určitě ano. Znáám například, krizovou komunikaci, výkonové hodnocení, kniha 7 habits for highly efficient people, asertivní komunikace, prezentace a další. Vše toto je pro manažera velmi důležité, protože to udává i stabilitu podniku.“*

**Jak se vyrovnáváte s konflikty v týmu? Využíváte, případně jak, psychologii k jejich řešení?**

*„Konflikty se snažím oddělit od zbytku týmu. Pokud s něčím nesouhlasím, tak to dám najevo, ale samotnou komunikaci nechám mezi čtyřma očima. Důvodem není jen ponížení před zbytkem týmu, ale také to, že osoba přestane hrát svoji roli. Čím větší obecenstvo, tím méně pravděpodobně bude mluvit stejně jako face to face.“*

*Snažím se dělat spíše mediátora než, abych se zastával jedné strany. Hledám to místo problému, který se snažím odosobnit. Řešíme problém, což umožní vyhnout se útokům na osobu.“*

**Jakým způsobem se zajímáte o rozvoj a profesní růst jednotlivých členů týmu, s ohledem na jejich psychologické potřeby?**

*„Děláme pravidelná hodnocení, a to nejen firmy, ale také lidí. Většinou jednou za rok probíhá mezi manažerem a členy týmu rozhovor, kde si navzájem vytyčíme problémová místa a s těmi se poté snažíme pracovat.“*

**Domníváte se, že by mohly být skupinové workshopy nebo tréninky v oblasti psychologie prospěšné pro týmovou spolupráci?**

*„Určitě ano. Záleží ale na tom, zda ten tým již funguje, protože workshop není všelék. Smysl má určitě teambuilding, kde lépe pochopí to, jak fungují a co jsou zač. Problém vzniká po návratu zpět do pracovního procesu, kde začínají opět hrát svoji roli. Důležitý je denní teambuilding. Běžná interakce, umět se zasmát a uvědomit si, že táhneme za jeden provaz.“*

**Zvažujete nebo jste již zavedli poskytování psychologické podpory Vašich zaměstnanců? (spolupráce s psychologem, zřízení poradny atd.)**

*„Psychologickou podporu zajišťujeme pouze individuálně až v případě konkrétní potřeby. Zavádíme spíše koučink, který již v historii pomohl jinému manažerovi s komunikací.“*

**Jak byste viděl potenciální výhody a přínosy takového kroku pro pracovní prostředí a mentální pohodu zaměstnanců?**

*„Pokud zůstanu u koučinku, tak je určitě výhodný pro práci manažera, a to nejen z pohledu vlastního koučinku, ale také pokud nechávám koučovat svého podřízeného. Mohu na základě tohoto vyhodnotit, zda je osoba vhodná pro práci či nikoli.“*

**Vnímáte EQ jako důležitý faktor při práci manažera?**

*„Rozhodně, je to klíčový faktor, je to hlavní bod. Vnímám EQ a proaktivitu jako Top 2 při práci manažera.“*

**Jak se vyrovnáváte s neúspěchy a jak vytváříte prostředí, kde je chybování považováno za příležitost k růstu?**

*„Špatně, nemám rád neúspěchy. Vnímám to jako možnost růstu a také jako příležitost k analýze toho, co se stalo a kde je problém. Řeším, proč jsem chybu nezachytil a proč se ta chyba stala. Snažím se chybování zavést jako „lesson learn“ (chybami se člověk učí), tak aby se to zachytilo v DNA toho týmu a vedlo to k úplnému odstranění chyb v procesech.“*

**Můžete popsat situaci, kdy jste byl(a) nucen(a) opustit svou komfortní zónu a jaká byla pro vás ta zkušenost? Pomohl Vám v této situaci nějaký psychologický trik?**

*„Pravidelně ji opouštím, ať už ve vztahu k zákazníkovi, tak ve vztahu k zaměstnancům (zavření podniku, sebrání odměn, propouštění zaměstnanců).*

*Snažím se oprostít od toho problému, hodnotově se s ním ztotožnit (je to něco, co jde proti mým hodnotám nebo je mi to jen nepříjemné?). Pokud je to jen nepříjemné, tak je to výstup z komfortní zóny a mohu se od toho oprostít. Rozhodně nechodím proti svým hodnotám.“*

**Domníváte se, že být manažerem je v dnešní době jednodušší s ohledem na znalosti, které můžeme získat v rámci práce s lidmi?**

*„Nedomnívám se, že je to jednodušší. Lidé si práce neváží a vyhledávají hodně work-life balance. V dnešní době je hodně složité lidi motivovat, protože náš stát je poměrně dobře zajištěný a nedovoluje většímu množství lidí dojít do nouze. Lidé jsou proto nuceni hledat pouze svoji vlastní vnitřní motivaci něco dělat.*

*Jednodušší to je, že nemusíme deklarovat rozhodnutí v podniku a nemusíme jít proti vlastním hodnotám.“*

Děkuji za rozhovor Vojtěch. Forvia. (2023).

## **Příloha 16**

### Rozhovor Julioptika

**Souhlasíte se zveřejněním jména firmy včetně informací o Vás?**

*„Ano, souhlasím“*

**Mohla byste se ve stručnosti představit?**

*„Jmenuji se Julie a jsem zakladatelkou firmy Julioptika s.r.o.“*

**Čím se zabývá společnost, ve které pracujete?**

*„Společnost funguje 30 let v oboru oční optika. V podniku měříme zrak, zabýváme se prodejem brýlí, opravujeme a brousíme skla. Děláme tedy vše, co souvisí se zrakem a instrumenty k jeho zlepšení.“*

**Kdo je podle Vás manažerem/lídrem?**

*„Manažer musí být schopen ovládat celou společnost. Lidé by ho měli respektovat a respektovat také cíl, který si vytyčí.*

*Cílem lídra je spíše vést lidi a snažit se, aby práci odváděli s nadšením.“*

**Cítíte se být spíše manažerem nebo lídrem?**

*„Manažerem se cítím být neustále, protože se snažím, aby podnik fungoval a dosahoval veškerých strategických plánů, které jsme si v začátku podnikání stanovili.“*

### **Jaké jsou podle Vás klíčové předpoklady manažerské práce?**

*„Manažer by měl mít potřebné znalosti, umění kontroly a smyslu pro detail. Mým hlavním úkolem je kontrola nejen zaměstnanců, ale také zboží, které prodáváme a chod celé společnosti.“*

### **Jaký by podle Vás manažer měl být a co by měl umět?**

*„Manažer by měl znát veškeré pozice, které jeho zaměstnanci dělají. Může se totiž stát, že je bude muset někdy na chvíli nahradit.“*

### **Jak se na této pozici cítíte?**

*„Cítím se velmi dobře, protože mám podřízené, na které se můžu spolehnout a každý ví, kde je jeho místo a náplň práce.“*

### **Které vlastnosti jsou podle Vás základním kamenem osobnosti manažera? Domníváte se, že se v průběhu času mění?**

*„Manažer by měl být spravedlivý, empatický k zaměstnancům. Vlastnosti se určitě v průběhu času mění, ale měl by si dávat pozor jakým směrem se ubírají a zda se nemění k horšímu a nepřidělávají mu starosti.“*

### **Co jste si uvědomila ve chvíli, kdy jste začal působit jako manažer?**

*„Uvědomila jsem si, že mám pod sebou hodně lidí a musím být ke každému spravedlivá. Dalším důležitým krokem je pozitivní přístup k práci, bez zbytečného rozčilování.“*

### **Co je podle Vás na roli manažera nejtěžší?**

*„Nejtěžší je uvědomit si, že ne vše, co přijde první na mysl je to správné, proto by měl být vyrovnaný a umět pracovat se svými myšlenkami. Důležité je si vše řádně rozmyslet a až poté jednat.“*

### **Domníváte se, že být manažerem je vrozené nebo získané v průběhu let?**

*„Manažerem se člověk stane v průběhu let, kdy začne působit na této pozici. Ne každý se na to hodí, ale lze s tím pracovat. Důležité je uvědomění si, že když nejde o život tak nejde o nic.“*

### **Je pro Vás někdo vzorem v roli manažera nebo lídra?**

*„Kolem sebe žádný vzor nemám, ale obdivuji podniky, kde zůstávají zaměstnanci dlouhá léta, protože to vypovídá o určité kvalitě podniku.“*

### **Máte nějaký konkrétní rituál nebo pravidlo, které dodržujete pro udržení svého osobního a profesního zdraví?**

*„Snažím se navozovat rituály nejen u sebe, ale zároveň i u svých zaměstnanců. Připravuji pro ně jógové víkendy, večere v restauracích a snažím se, aby zaměstnanci mezi sebou dobře vycházeli a jejich spolupráce neдрhla.“*

### **Jak motivujete lidi, které vedete? (odměny, společný cíl, nadšení z odvedené práce)**

*„Hlavní motivací je odměna, trávení společného času a oslavování úspěchu, kterého díky dobře odvedené práci dosahujeme.“*

### **Jak vnímáte pojem psychologie? Domníváte se, že je užitečná?**

*„Často jsme měli různá psychologická školení, protože je naše práce založena na prodeji a jednání s lidmi, což je jeden z klíčových faktorů pro použití psychologie. Vzhledem k tomu, že v podniku je čistě ženský kolektiv, tak se snažíme psychologii využívat převážně intuitivně, což se nám zatím osvědčilo nejvíce.“*

**Vnímáte psychologii jako součást managementu? Projevuje se v přístupu k vedení týmu?**

*„Management a psychologie jdou ruku v ruce. Ne každý se umí vyjadřovat hned tak, aby to každý pochopil a dotlačil osobu do bodu, kterého chce dosáhnout.“*

**Domníváte se, že psychologie by se měla u vedoucích pracovníků rozvíjet? Znáte osobně nějaké instituty, kurzy, knihy?**

*„Rozvíjet by se měla, sami se zúčastňujeme kurzů v Praze, které jim ukazují svět jednání s lidmi a práci s jejich potřebami.“*

**Jak se vyrovnáváte s konflikty v týmu? Využíváte, případně jak, psychologii k jejich řešení?**

*„S konflikty se příliš nesetkáváme. Pokud k nějakému konfliktu přeci jen dojde, tak působím jako mediátor nebo snažím, aby se problém vyřešil mezi čtyřma očima. Většinou si, ale tým problém vyřeší sám a vychází si navzájem vstřícně.“*

**Jakým způsobem se zajímáte o rozvoj a profesní růst jednotlivých členů týmu, s ohledem na jejich psychologické potřeby?**

*„Většinou se snažím jen prostřednictvím školení, případně jiných kurzů. Důsledkem těchto kroků je, že jsou zaměstnanci spokojeni a motivovaní fungovat dál a jít si za cílem.“*

**Domníváte se, že by mohly být skupinové workshopy nebo tréninky v oblasti psychologie prospěšné pro týmovou spolupráci?**

*„Jsem zastávce skupinových workshopů jakožto prostředek stmelování týmu. Tyto workshopy hostíme i ve své optice i pro jiné podniky, což nám dává přehled o možnostech, které jsou ve světě skupinových workshopů.“*

**Zvažujete nebo jste již zavedli poskytování psychologické podpory Vašich zaměstnanců? (spolupráce s psychologem, zřízení poradny atd.)**

*„Nezavedli, veškeré problémy si řešíme mezi sebou. Jako manažerka vnímám svůj tým jako velmi schopný ve všech, i mezilidských, oblastech.“*

**Jak byste viděl potenciální výhody a přínosy takového kroku pro pracovní prostředí a mentální pohodu zaměstnanců?**

*„Psychologické poradny, případně spolupráce s psychologem jsou záležitostí spíše velkých korporátů, kde jsou stovky zaměstnanců.“*

**Vnímáte EQ jako důležitý faktor při práci manažera?**

*„EQ a IQ by mělo být vyvážené, protože příliš emocí nesvědčí nikomu, především ne manažerským pozicím. Jak již bylo zmíněno v předchozích otázkách, empatie je jednou z klíčových vlastností manažerů.“*

**Jak se vyrovnáváte s neúspěchy a jak vytváříte prostředí, kde je chybování považováno za příležitost k růstu?**

*„Chybování je lidské. Chyba se stát může, ale mělo by se jí předcházet, proto se snažíme v rámci meetingů najít kořen chyby, abychom mu mohli v dalších případech předejít.“*

**Můžete popsat situaci, kdy jste byl(a) nucen(a) opustit svou komfortní zónu a jaká byla pro vás ta zkušenost? Pomohl Vám v této situaci nějaký psychologický trik?**

*„Zatím jsem se do takové situace nedostala, vše jsem schopna vyřešit s optimismem a úsměvem na tváři.“*



**Domníváte se, že být manažerem je v dnešní době jednodušší s ohledem na znalosti, které můžeme získat v rámci práce s lidmi?**

*„Jednodušší to není, protože manažer se potýká s mladými lidmi, kteří jsou trochu jinak nastaveni, než to bylo před 30ti lety. Ale na druhou stranu má manažer plno schopných lidí, kteří mohou zastávat část jeho práce a on se tak může věnovat důležitějším věcem. Sama se do dnešního dne stále starám i o správu budovy a její údržbu. Není to tedy jako ve velkých podnicích, kdy je jmenována osoba, která má tyto záležitosti na starost.“*

Děkuji za rozhovor Julie. Julioptika. (2023)

## **Příloha 17**

### Rozhovor DHL

**Souhlasíte se zveřejněním jména firmy včetně informací o Vás?**

*Ano, souhlasím.*

**Mohl byste se ve stručnosti představit?**

*„Jmenuji se Sebastián, pracuji v DHL jako shiftleader – vedoucí směny. Působím ve společnosti cca 8 let. V průběhu let jsem vyzkoušel různé pozice – operátor, kvalitář, teamleadera a nyní shiftleadera. Prošel jsem si několika sklady, ať už šlo o SKY nebo nyní Tschibo.“*

**Čím se zabývá společnost, ve které pracujete?**

*„DHL je logistická firma, kterou ale hodně lidí zná jako Deutschepost. Je známá především pro rozvoz balíčků, ale má několik divizí, které se zabývají odlišnými produkty. Já pracuju pod supplychainem, jehož hlavním cílem je tvořit přidanou hodnotu jiné firmě. Např. pro Tschibo dělají skladové operace – příjem, výběr zboží, zpracování zboží a následné odeslání.“*

**Kdo je podle Vás manažerem/lídrem?**

*„Vnímám manažera a lídra jako velmi podobné osoby, jejich působení je úzce spjato. Manažer by měl být v pozadí a dělat reporty, analýzy. Lídr by měl být naopak v popředí a koučovat svůj tým a vést ho k vytyčeným cílům. Manažer a lídr je jedna a ta samá funkce, jen každá je v rámci procesu postavena někde jinde.“*

**Cítíte se být spíše manažerem nebo lídrem?**

*„Musím být oboje. Moje role ve společnosti je hlavně mezičlánek mezi operátory a vedením celého podniku. Nemůžu si vybírat, protože moje role vyžaduje spolupráci s oběma stranami podniku.“*

**Jaké jsou podle Vás klíčové předpoklady manažerské práce?**

*„Předpokladem je hlavně respekt. Být respektován a respektovat. Zároveň musí být empatický a odolný vůči tlaku.“*

**Jaký by podle Vás manažer měl být a co by měl umět?**

*„Manažer by měl umět většinu věcí, co dělají jeho podřízení. Nejlepší je na pozice manažerů nabírat lidi z interního prostředí, kteří jsou s prací již seznámeni. Sám jsem si prošel všemi pozicemi, které teď vedu, tak vím, jak to chodí a co můžu čekat. Vzhledem k tomu, že je firma korporát, tak jsou po pracovnících vyžadována závazná pravidla, která se nesmí ohýbat a musí se striktně dodržovat. Pro mě jako pro leadera je nejdůležitější dodržení disciplíny a pravidel, bez kterých to nejde.“*

### **Jak se na této pozici cítíte?**

*„Práce mě velmi baví, ale jsem pod neustálým tlakem. Zespodu od operátorů a lidí, které vedu a seshora od vedení, které má požadavky. Bohužel jsem nyní ve fázi, kdy se mi příliš nedaří práci a osobní život oddělovat. Práci si nosím i domů. Tým, který mám jsem si vybral sám, což mi umožňuje lépe s nimi vycházet a komunikovat. Tvrdím, že kdo se chce někam posunout, tak musí vystoupit z komfortní zóny. Tohle tvrzení se snažím aplikovat i na svoje podřízené.“*

### **Které vlastnosti jsou podle Vás základním kamenem osobnosti manažera? Domníváte se, že se v průběhu času mění?**

*„Jsou základní vlastnosti jako je respekt, tah na bránu a balance mezi striktním způsobem vedení a tím přátelským. Manažer by se neměl bát jít do konfliktu, jinak bude mít problém jak s podřízenými, kteří to hned vycítí, tak i s nadřízenými, kteří toho využijí.“*

### **Co jste si uvědomil ve chvíli, kdy jste začal působit jako manažer?**

*„Naučil jsem se obrovské zodpovědnosti. Za poslední čtyři roky jsem se naučil velké zodpovědnosti, a to nejen za sebe, ale hlavně za lidi, které vedu. Cokoli se stane, tak jde vždy za mnou.“*

### **Co je podle Vás na roli manažera nejtěžší?**

*„Zodpovědnost.“*

### **Domníváte se, že být manažerem je vrozené nebo získané v průběhu let?**

*„Základ je určitě vrozený. Být manažerem není pro každého. Pokud člověk v sobě nemá tah na bránu, respekt k práci a zodpovědnost, tak se určitě na tuto pozici nehodí. Manažerské dovednosti se ale v průběhu let učí, což ho posouvá na této pozici na vyšší level. Některé podmínky této pozice se dají naučit, ale základ už musí být předem nastavený.“*

### **Je pro Vás někdo vzorem v roli manažera nebo lídra?**

*„Mým vzorem je interní kolega, který mě dostal tam, kde jsem dnes. Bez jeho pomoci by to nešlo, protože ten si všimnul mého talentu a tlačil mě výš. Druhým vzorem je Tomáš Baťa. Dokázal totiž ve 20. století něco, co mnozí nedokáží ani dnes.“*

### **Máte nějaký konkrétní rituál nebo pravidlo, které dodržujete pro udržení svého osobního a profesního zdraví?**

*„Pomáhá mi fyzická aktivita, konkrétně plavání. Snažím se vypnout si hlavu a nemyslet na práci. Čtu hodně knihy nebo hraji videohry, které mě odpoutají od reality.“*

### **Jak motivujete lidi, které vedete? (odměny, společný cíl, nadšení z odvedené práce)**

*„Platové možnosti (mimořádná odměna). Dalším motivátorem je pochvala, ale ta by měla být udělena jen za mimořádný výkon. Rozhodně ji nedávám za každou dobře odvedenou, jednorázovou práci. Činnost se musí několikrát opakovat, aby to pro mě byla mimořádným výkonem, který se může takto odměnit. Pochvalami by se šetřit nemělo, ale rozhodně je nepoužívat jako odměnu za cokoli, protože lidé se velmi rychle zvyknou a budou ji vyžadovat i za malé skutky. Snažím se je tímto motivovat k vlastním osobním cílům.*

*Chválit umí každý, ale aby podřízený by poté v sobě měl touhu chtít pochvaly pořád, tudíž se bude více a více snažit.“*

### **Jak vnímáte pojem psychologie? Domníváte se, že je užitečná?**

*„Psychologie je důležitá. Každý by se v ní měl vzdělávat, protože se s ní setkává denně v pracovním prostředí. Ať už jde o chování zaměstnanců, poznávání jich samotných (nejen po pracovní stránce, ale i té soukromé) Manažer by měl být i takovým tatínkem, který když vidí na*

*zaměstnanci nějakou změnu, tak se zajímá a hledá příčinu problému, které zapříčinili změnu v jeho výkonu.“*

**Vnímáte psychologii jako součást managementu? Projevuje se v přístupu k vedení týmu?**

*„Jako součást managementu ji rozhodně vnímám, jak už bylo uvedeno v předchozí otázce.“*

**Domníváte se, že psychologie by se měla u vedoucích pracovníků rozvíjet? Znáte osobně nějaké instituty, kurzy, knihy?**

*„Sami v DHL máme interní školení a kurzy, zaměřené přímo na tato témata. Máme školení na osobnostní rozvoj – leadership apod. DHL podporuje tyto dovednosti z vlastní iniciativy, zaměstnanci si nemusí kurzy vyhledávat sami.“*

**Jak se vyrovnáváte s konflikty v týmu? Využíváte, případně jak, psychologii k jejich řešení?**

*„Nemám rád, když se konflikt řeší přede všemi. Domnívám se, že tak shazuju samotnou osobu, které se to týká, a to potom má neblahé důsledky na týmovou práci. Snažím se řešit problém face to face, kde se probírá problém v rámci rozhovoru. Pokud však problém nastane v rámci týmu, tak uspořádám mimořádný meeting, kde se problém řeší.“*

**Jakým způsobem se zajímáte o rozvoj a profesní růst jednotlivých členů týmu, s ohledem na jejich psychologické potřeby?**

*„Jak jsem již zmínil, tak jsem si tým složil sám. Mnoho členů mého týmu byli předáči nebo operátoři, které jsem chtěl mít výš, protože v nich vidím potenciál. Nechci, aby stagnovali na jedné pozici, ale aby měli stále možnost se rozvíjet a profesně růst. Snažím se hledat v lidech talent, který je posune a udělá z nich i vhodného kandidáta na moji vlastní pozici, ze které by se později opět mohl posunout.“*

**Domníváte se, že by mohly být skupinové workshopy nebo tréninky v oblasti psychologie prospěšné pro týmovou spolupráci?**

*„Školení v rámci podniku jsou skupinová, tudíž se setkáváme i s dalšími lidmi na stejných pozicích v rámci ČR. Můžeme si tak předávat zkušenosti a společně spolupracovat.“*

*Se svým týmem máme teambuilding, ale bohužel si nemohu dovolit jet jako celý tým mimo podnik, protože by tam za nás nikdo nepracoval.“*

**Zvažujete nebo jste již zavedli poskytování psychologické podpory Vašich zaměstnanců? (spolupráce s psychologem, zřízení poradny atd.)**

*„V DHL to neaplikujeme.“*

**Jak byste viděl potenciální výhody a přínosy takového kroku pro pracovní prostředí a mentální pohodu zaměstnanců?**

*„Pokud by bylo toto zavedené, tak by to určitě fungovalo. Je lepší najít si odbornou pomoc, pokud dojde k nějakému problému. Může tímto předejít vyhoření, demotivaci apod., což je problém nejen pro danou osobu, ale také pro podnik.“*

**Vnímáte EQ jako důležitý faktor při práci manažera?**

*„EQ je důležitý, ale nemělo by se to s emocemi přehánět. EQ by měla být s IQ na podobné úrovni. Na pozici manažera musí mít vše balanc, nikdo by neměl být upřednostněn nebo naopak.“*

**Jak se vyrovnáváte s neúspěchy a jak vytváříte prostředí, kde je chybování považováno za příležitost k růstu?**

*„Osobně se snažím chybám vyvarovat. Jsem detailista, což mi pomáhá chyby eliminovat. Pokud k chybě dojde, osoba by se z ní měla poučit. Souvisí to s komfortní zónou, do které je osoba, která chybovala dotlačena. Lze ji vnímat jako příležitost k růstu, tudíž chyby jsou v určitém měřítku vnímány jako plus.“*

**Můžete popsat situaci, kdy jste byl(a) nucen(a) opustit svou komfortní zónu a jaká byla pro vás ta zkušenost? Pomohl Vám v této situaci nějaký psychologický trik?**

*„V rámci logistiky, která je rozmanitá, vystupuji z komfortní zóny velmi často. Mám dány určité cíle, které ale nemají přesný návod jejich dosažení, což mě nutí vystupovat z komfortní zóny a možnosti hledat mimo jasné cesty.“*

*Konkrétní příklad je takový, kdy jsem byl nucen sejít z „kapitánského můstku do podpalubí“, protože většina členů mého týmu byla nemocná. Musel jsem tedy pomoci na všech úrovních, ale zároveň dělat i svoji práci. Řídím se heslem, „když nejde o život nejde o nic“.“*

**Domníváte se, že být manažerem je v dnešní době jednodušší s ohledem na znalosti, které můžeme získat v rámci práce s lidmi?**

*„Dnes je to rozhodně náročnější. Znalosti tvoří jen menší přidanou hodnotu. Záleží samozřejmě na tom, kde jako manažer působím. Pokud jsem v rodinné firmě, tak je to jednodušší než ve velké logistické společnosti, která zaměstnává několik národností a musí se tak vypořádávat s většími problémy.“*

Děkuji za rozhovor Sebastián. DHL. (2023)

## **Příloha 18**

### Rozhovor Montekord Machines s. r. o.

**Souhlasíte se zveřejněním jména firmy včetně informací o Vás?**

*„Ano souhlasím“*

**Mohl byste se ve stručnosti představit?**

*„Jmenuji se Zdeněk a v podniku působím jako jednatel.“*

**Čím se zabývá společnost, ve které pracujete?**

*„Společnost vyrábí jed nouúčelové stroje a zabývá se automatizací. Oficiálně působí od roku 2017 a neoficiálně od roku 1992, kdy se předchozí společnost změnila fúzí na menší společnost. Primárním zákazníkem je automobil.“*

**Kdo je podle Vás manažerem/lídrem?**

*„Manažer je člověk, který vede skupinu lidí, přebírá za ně zodpovědnost a stará se o to, aby byli v práci spokojeni a dělali to, co mají a jejich výkon byl adekvátní k požadavkům, které jsou na ně kladeny.“*

*Lídr je člověk, který má výše zmíněné schopnosti vrozené a v průběhu let se s nimi učí pracovat.“*

**Cítíte se být spíše manažerem nebo lídrem?**

*„Spíše jako manažer.“*

### **Jaké jsou podle Vás klíčové předpoklady manažerské práce?**

*„V první řadě by měl znát obor, ve kterém pracuje. Jaké jsou principy a na čem záleží. Měl by znát pracovní právo, aby dokázal jednat s lidmi a pokud dojde ke konfliktu.“*

### **Jaký by podle Vás manažer měl být a co by měl umět?**

*„Měl by být empatický, vzdělaný ve více oblastech. Měl by umět jednat s lidmi, motivovat je. Měl by pracovat tak, aby jeho podřízení věděli přesně, co se od nich žádá a v případě nějakého problému věděli, proč nastal a za co jsou pokáráni.“*

*Manažer by měl umět motivovat lidi k práci. Práce by měla být odváděna co nejrychleji a s co nejmenším počtem chyb. Snahou je, aby podřízení odcházeli z práce s tím, že mají vše uděláno a ví přesně, co je čeká další den, aby nebyli ve stresu, že něco nedodělali. Manažer má za úkol motivovat i z toho důvodu, aby podřízení nevyhořeli.“*

### **Jak se na této pozici cítíte?**

*„Někdy dobře, jindy špatně. Ne všechno vychází vždy podle plánu. Snažím se proto, když odcházím z práce, tak nechávat práci v práci a neřešit ji doma. Snažím se vše vyřešit nejlépe a nejefektivněji. Forma win-win ne vždy funguje, proto se musím umět rozhodovat, což občas vede k tomu, že práci řeším i doma.“*

### **Které vlastnosti jsou podle Vás základním kamenem osobnosti manažera? Domníváte se, že se v průběhu času mění?**

*„Určitě se mění a měnit by se měly, aby člověk prozřel. Manažer by měl umět nastavit zrcadlo a tím odrážet, zda to, co vidím já vidí i ti mí podřízení. Manažer by měl být ochoten přijímat názory druhých a v případě nesouhlasu umět vysvětlit proč nesouhlasím. Důležité je umět nesouhlasit, protože souhlas za každou cenu je špatný směr, kterým se manažer může ubírat.“*

### **Co jste si uvědomil ve chvíli, kdy jste začal působit jako manažer?**

*„Že ztrácíš lidi, co dříve byli kolegové/přátelé, protože tvůj vztah k nim se najednou mění a vzdaluje.“*

### **Co je podle Vás na roli manažera nejtěžší?**

*„Srovnat se s tím, že lidem musíš poroučet, a ne je jen žádat. Umět lidi vhodně propustit a říct jim negativní věci. Srovnat se s tím, že s manažerem nikdo nechce být příliš kamarád, každý od něho spíše něco očekává.“*

### **Domníváte se, že být manažerem je vrozené nebo získané v průběhu let?**

*„Většinou je to vrozené, protože už v dětství se děti rozdělují na ty vedoucí a ty, co plní úkoly a moc se nevyjadřují. Občas se však stane, že je manažerem někdo, kdo to v sobě nemá a potom je otázka, zda je dostatečně inteligentní na to, aby tím proplul a choval se tak, jak se od něho jako od manažera očekává.“*

### **Je pro Vás někdo vzorem v roli manažera nebo lídra?**

*„Svého bývalého šéfa (Václava Chrousta – nyní je místostarosta města Klatovy), který ve mně našel talent a ukázal, jak se může někdo na vysoké úrovni chovat slušně k lidem, kteří jsou pod ním.“*

### **Máte nějaký konkrétní rituál nebo pravidlo, které dodržujete pro udržení svého osobního a profesního zdraví?**

*„Jsem zastáncem fyzických aktivit, které mi pomáhají vypnout. Snažím se přemýšlet nad pozitivními věcmi, které mi navozují pocit, že nemusím nic řešit. Tímto lze relaxovat a*

*odpočívát. Sport mi pomáhá odpoutat psychiku od všeobecných problémů, se kterými se potýkám během dne. Důležité je umět i sám sebe motivovat k fyzické aktivitě.“*

**Jak motivujete lidi, které vedete? (odměny, společný cíl, nadšení z odvedené práce)**

*„Motivuji je společným cílem, který zaručí, že se ho budou snažit dosahovat. Motivace lidí je velmi složitá a komplexní téma, protože každého motivuje něco jiného. Největší motivací jsou většinou peníze. Další motivací, kterou jsme zavedli jsou pochvaly, zákusky za dobře odvedenou práci. Jeden rok jsme se zaměstnanců ptali, co by chtěli, aby se jim tam pracovalo lépe a oni uvedli saunu. Tak jsme jim postavili saunu. Je to spíše benefit, ani ne tak motivace. Z čehož vyplývá, že motivací jsou benefity, které podnik poskytuje (sick days, dovolená, stravenky, vstupenky na hokej apod.).“*

**Jak vnímáte pojem psychologie? Domníváte se, že je užitečná?**

*„Psychologii beru jako jednu z nejdůležitějších věcí. Vnímám jí jako prostředek práce s lidmi, abych věděl, jak s nimi jednat, co prožívají a jak s nimi vycházet. Jsou i behaviorální kurzy, které naučí, jak se chovat k lidem a co máš říct, aby lidé dělali to, co si přeješ, aby dělali, tzv. je zmanipuluješ. Nejvíce psychologii využívají obchodáči. Vše souvisí s psychologií, protože pokud manažer nebude vhodně motivovat/manipulovat se svým podřízeným, tak se nebude dosahovat takových cílů, a nejen tým a sám podřízený budou strádat, ale hlavně podnik nebude dosahovat takových cílů, zisků apod.“*

**Vnímáte psychologii jako součást managementu? Projevuje se v přístupu k vedení týmu?**

*„Psychologie je rozhodně součástí managementu. Zjednodušený příklad na kartáče, která také na základě psychologických jevů dokáže odhadnout budoucnost osoby, která stojí před ní. Vidí totiž styl, jakým osoba hovoří, jak pozdravila, jak se tváří a jaký má postoj. Psychologie by u manažera měla být vrozená, protože na základě ní dokáže mnoho věcí odhalit a rovněž mu s mnoha situacemi pomůže.“*

**Domníváte se, že psychologie by se měla u vedoucích pracovníků rozvíjet? Znáte osobně nějaké instituty, kurzy, knihy?**

*„Osobně jsem byl na nějakém kurzu, ale jmenovitě si nevzpomenu. Obecně jde v těchto kurzech o základy vystupování před lidmi, stres, rétorika a jiné.“*

**Jak se vyrovnáváte s konflikty v týmu? Využíváte, případně jak, psychologii k jejich řešení?**

*„Špatně se vyrovnávám s konflikty, neumím je příliš řešit. V této oblasti je lepší můj kolega, který konflikty řeší jako mediátor a nechává zúčastněné, aby si to řízení vyřešili mezi sebou sami. Já se snažím konflikt přesunout do vtipu, tak aby se odpoutalo od problému.“*

**Jakým způsobem se zajímáte o rozvoj a profesní růst jednotlivých členů týmu, s ohledem na jejich psychologické potřeby?**

*„Nemůžeme nikoho nutit do něčeho, co nechce. Tím, že Montekord je relativně malá firma, tak jsou lidé v ní nadšení, když se mohou zúčastnit nějakého školení, kurzu, což jim umožňuje se se spoustou situací vyrovnat. Snažíme se v podniku zajistit, aby každý věděl, že je důležitý a nebude nahrazen AI, která teď začíná vládnout světu.“*

**Domníváte se, že by mohly být skupinové workshopy nebo tréninky v oblasti psychologie prospěšné pro týmovou spolupráci?**

*„Teambuilding je určitě super. Domnívám se ale, že mohou mít i negativní dopad na lidi a celkově jejich práci.“*

**Zvažujete nebo jste již zavedli poskytování psychologické podpory Vašich zaměstnanců? (spolupráce s psychologem, zřízení poradny atd.)**

*„Nezvažujeme a ani nemáme nic takového v plánu. Je to vhodné spíš pro velké nadnárodní koncerny.“*

**Jak byste viděl potenciální výhody a přínosy takového kroku pro pracovní prostředí a mentální pohodu zaměstnanců?**

*„Výhody by určitě nastaly, ale nelze je změřit. Přínosem by mohlo být to, že by se k sobě lidé lépe chovali a snáze k sobě nacházeli cestu.“*

**Vnímáte EQ jako důležitý faktor při práci manažera?**

*„Osobně pracovat s emocemi neumím, ale určitě EQ vnímá jako důležitý faktor.“*

**Jak se vyrovnáváte s neúspěchy a jak vytváříte prostředí, kde je chybování považováno za příležitost k růstu?**

*„S neúspěchem se vyrovnám, ale bývá to složité, protože neúspěch je něco, co si při své práci dovolit příliš nemůžu. Tvrdím, že chybami se člověk učí, ale pracoval jsem ve firmě, kde se chyba objevovala každý rok. Z čehož plyne, že by se měla vždy analyzovat a najít ten kořen problému, který následně eliminuji.“*

**Můžete popsat situaci, kdy jste byl(a) nucen(a) opustit svou komfortní zónu a jaká byla pro vás ta zkušenost? Pomohl Vám v této situaci nějaký psychologický trik?**

*„Nekomfortní situací jsou pro mě většinou nějaké konfliktní situace, při kterých se vždy snažím nadechnout, napočítat do pěti, vydechnout a až poté s klidnou hlavou řešit. Snažím se odpovědět si na otázku, zda se mi vyplatí do konfliktu jít či nikoli, co z něho plyne. Bohužel z vlastních zkušeností plyne, že do těchto situací dávám příliš emocí a neumím je snadno řešit.“*

**Domníváte se, že být manažerem je v dnešní době jednodušší s ohledem na znalosti, které můžeme získat v rámci práce s lidmi?**

*„Domnívám se, že to jednodušší není. Manažer má vždy stejné povinnosti. V dnešní době je svým způsobem každý manažer (př. Manažerka operačního prostoru – uklízečka apod.).“*

Děkuji za rozhovor Zdeněk. Montekord Machines s.r.o. (2023)

## **Příloha 19**

### Rozhovor Lesy České republiky s. p.

**Souhlasíte se zveřejněním jména firmy včetně informací o Vás?**

*„Ano, souhlasím“*

**Mohl byste se ve stručnosti představit?**

*„Jmenuji se Martin a u Lesů ČR pracuji od roku 2016. Já se konkrétně zabývám správou konkrétního území. Mojí prací je, zajišťovat, aby se na tomto území dělo vše, tak jak má, což znamená, aby se les obnovoval a vedl se k dospělosti a do stádia, které my, jako lidé, požadujeme. Moje pozice se nazývá revírníkem. Revír je tedy nejmenší jednotkou, která má v průměru jen 1 400. (zasmál se)“*

### **Čím se zabývá společnost, ve které pracujete?**

*„Zabývají se správou státního majetku. Snaží se, aby vše probíhalo dle legislativy, kterou stát nastavil.“*

### **Kdo je podle Vás manažerem/lídrem?**

*„Tato dvě slova jsou si ve svém významu velmi podobná. Manažer je prakticky každý, kdo něco organizuje, řídí. Lídr předpokládám, že je nějaký vedoucí manažer nebo vedoucí skupiny manažerů.“*

### **Cítíte se být spíše manažerem nebo lídrem?**

*„V tuto chvíli jsem pouze manažer.“*

### **Jaké jsou podle Vás klíčové předpoklady manažerské práce?**

*„Tyto předpoklady jsou stejné ve všech oborech. Ten, kdo má někoho řídit, tak tomu musí rozumět a musí být schopen, nějaký tým, zakázku a práci řídit. Musí mít předpoklady jak znalostní, tak i typologický, které se však může nějakými školeními naučit.“*

### **Jaký by podle Vás manažer měl být a co by měl umět?**

*„Osobně si myslím, že aby člověk mohl být manažerem, tak té práci musí rozumět. Manažer je ten, kdo si vším projde od A až do Z. Nějakým způsobem si tu práci musí vyzkoušet a osahat. Takový člověk poté může být manažerem. Dále, aby byl schopen vést, tak musí umět své výsledky odprezentovat a přesvědčit ty, které řídí, o tom, že je řídí a že je řídí určitým smysluplným směrem. Musí lidem rozumět, naslouchat a vykomunikovat lidi pod sebou a mezi sebou, tak aby chápali, že táhnout za jeden provaz. Důležité je umět komunikovat i navenek, nejen uvnitř svého týmu.“*

### **Jak se na této pozici cítíte?**

*„Na této pozici si momentálně odpočívám, protože jsem si vyzkoušel být i ředitelem a ve srovnání je to pro mě jednodušší. Nyní se mi i velmi dobře spí, protože jako vrcholový manažer, tak nad prací přemýšlí neustále.“*

### **Které vlastnosti jsou podle Vás základním kamenem osobnosti manažera? Domníváte se, že se v průběhu času mění?**

*„Ty vlastnosti se určitě mění. Manažer časem vyžívá, tudíž věci, které v určitém věku vnímal jako čertík z krabičky, tak ho momentálně z míry nevyvádí. Zkušenostmi a vyřešenými problémy se manažer mění a dozrívá. Dále se manažer mění i v tom, že ne vše, co dělal, dělal dobře. V základu se tedy vlastnosti příliš nemění. Co je mění je moc a peníze. Jsou funkce manažerů, kde si mohou dovolit být přátelští a lidští, ale také jsou takové, kde jim to ta jejich funkce nedovoluje, proto jdou mnozí i přes mrtvoly.“*

### **Co jste si uvědomil ve chvíli, kdy jste začal působit jako manažer?**

*„Obrovskou odpovědnost za lidi a každé své rozhodnutí. Je to obrovské břímě. Čím je významnější manažer tím ta odpovědnost roste.“*

### **Co je podle Vás na roli manažera nejtěžší?**

*„Odpovědnost a schopnost se rozhodovat. Rozhodovat se a přesvědčit o tom rozhodnutí ostatní a zároveň to rozhodnutí dotáhnout do konce. Důležité je umět se rozhodovat, a to na základě znalostí, dovedností a kontaktů, a hlavně o tom přesvědčit ostatní. Když totiž napíšu „A“, tak vedle toho musím napsat i další písmeno, jinak ta věta nedává smysl.“*



### **Domníváte se, že být manažerem je vrozené nebo získané v průběhu let?**

*„Rozhodně to musí mít do určité míry vrozené. Manažer je defacto každý předák kopáčů, který toho nemusí mít tolik vrozené. Manažer, který vede intelektuálněji partu, tak to musí mít více vrozené. Může se v průběhu let zlepšovat, ale jádro musí mít již vybudované. Ze začátku se to poznat nemusí, ale toho, který to nemá vrozené to v průběhu let může doběhnout na zdraví. Když to v sobě nemá, tak musí vydat více energie, stresu apod. Ten, kdo to má vrozené, tak má delší životnost.“*

### **Je pro Vás někdo vzorem v roli manažera nebo lídra?**

*„Znám spoustu manažerů, o kterých bych mohl říct, že by mi mohli být vzorem. Konkrétně jmenovat nebudu. Dále jsou to i lidé, o kterých si člověk přečte. Jde většinou o lidi, kteří měli vizi a nebáli se jít si za ní a vybudovat prosperující společnosti. (viz. Tomáš Baťa) Baťa byl výborný manažer, vizionář.“*

### **Máte nějaký konkrétní rituál nebo pravidlo, které dodržujete pro udržení svého osobního a profesního zdraví?**

*„Nemám, ale když jsem dělal soukromě, tak jsem se nad tím, po dotázání svého kamaráda, zamyslel a došel jsem k závěru, že něco přeci mít musím. To, co mě dobíjí je příroda, pohled na žlutnoucí listy, lesy. To není rituál, ale je to něco, co mi psychicky pomáhá. Toto musí mít každý manažer, který je pod psychickým vyčerpáním.“*

### **Jak motivujete lidi, které vedete? (odměny, společný cíl, nadšení z odvedené práce)**

*„Ze své pozice na toto vliv nemám. Jediné, jak je mohu vést je, že jim řeknu, co mají dělat a dohlédnu na to, že to udělali. Neexistují jiné motivace, pouze to, že je přesvědčím, že to tak bude. Naší motivací je společný cíl. Podřízení mi teď nedávno řekli, že se jim líbí, jak to, co před lety budovali jim teď hezky roste. Jejich motivací je, že ta práce předtím měla smysl.“*

### **Jak vnímáte pojem psychologie? Domníváte se, že je užitečná?**

*„Psychologie je strašně důležitá. Hlavně pro manažerskou práci, protože manažer musí poznat lidi pod sebou. Pomocí psychologie lidi nasměrovat za tím svým cílem.“*

### **Vnímáte psychologii jako součást managementu? Projevuje se v přístupu k vedení týmu?**

*„Určitě je nástrojem pro vedení týmu.“*

### **Domníváte se, že psychologie by se měla u vedoucích pracovníků rozvíjet? Znáte osobně nějaké instituty, kurzy, knihy?**

*„Zrovna čtu knihu, která se jmenuje typologie manažera. U vedoucích pracovníků se musí rozvíjet. Někteří ji rozvíjí naprosto intuitivně.“*

### **Jak se vyrovnáváte s konflikty v týmu? Využíváte, případně jak, psychologii k jejich řešení?**

*„Momentálně neprožívám žádné konflikty v týmu. Konflikty vznikají, protože každý pracuje pod jiným cílem. Pro někoho tento cíl může vydělat si maximum a pro někoho to může být zaměstnaný a mít na základní potřeby nebo to může být, stát se lídrem nějakého týmu. Druhým pohledem může být, že každý do týmu přichází z nějakého prostředí. Může tam být mladý, svobodný člověk, který je naprosto free, anebo tam přijde otec od dětí, který je ještě s paní na mateřské a na tu práci hledí úplně jinak, protože si své práce váží a potřebuje jí. V tomto okamžiku přicházejí různé faktory. Se vším, s čím se lidé setkají a jaké faktory na ně působí je svým způsobem lehce doutnající ohýnek konfliktů. Na manažerovi potom je, aby veškerá tato „doutnání“ hasil a řešil v dostatečném předstihu. Univerzální způsob řešení konfliktů není. Vždy je nutné vědět, o co se jedná a zda se náhodou daný konflikt neuhasi sám. Toto je o té psychologii, kterou by měl manažer zvládat.“*

**Jakým způsobem se zajímáte o rozvoj a profesní růst jednotlivých členů týmu, s ohledem na jejich psychologické potřeby?**

*„Na toto v danou chvíli neumím odpovědět, pro tuto otázku bych ve své pozici musel být výše.“*

**Domníváte se, že by mohly být skupinové workshopy nebo tréninky v oblasti psychologie prospěšné pro týmovou spolupráci?**

*„Zažil jsem si to. Někdy to důležité je a vede to k všeobecnému profitu. Samozřejmě jsem si to zažil i z druhého pohledu, kdy se teambuildingy zvrtnou a dojde se k závěru, že ti nejméně chytří jsou ti, co jsou ve firmě úplně nejvýše. Vznikají potom velké problémy. Vznikají konflikty a manažeři se s tím musí umět popasovat. Bohužel v mnoha případech poté dochází i k šikaně na pracovišti. Tedy tyto workshopy jsou dobrým sluhou, ale špatným pánem a je nutné si dávat pozor. Ten, kdo tato školení provádí, by měl nejdříve podnik poznat a až poté navrhnout možnosti školení.“*

**Zvažujete nebo jste již zavedli poskytování psychologické podpory Vašich zaměstnanců? (spolupráce s psychologem, zřízení poradny atd.)**

*„Ne, nezavedli a ani nezvažujeme“*

**Jak byste viděl potenciální výhody a přínosy takového kroku pro pracovní prostředí a mentální pohodu zaměstnanců?**

*„Neumím odpovědět“*

**Vnímáte EQ jako důležitý faktor při práci manažera?**

*„Určitě ano, to je jeden z faktorů, které jsou důležité.“*

**Jak se vyrovnáváte s neúspěchy a jak vytváříte prostředí, kde je chybování považováno za příležitost k růstu?**

*„Chyby může dělat každý, důležité je, aby se z nich poté dokázal poučit. Chyby děláme všichni, a proto je hodně důležité, aby si jedinec tu chybu dokázal analyzovat (proč nastala, jak, co se stalo apod.). Tato chyba pro něj nesmí znamenat zásadní problém, ale příležitost k růstu. Nesmíme se ve svých chybách utopit. Chyby jsou součástí vývoje člověka, proto jsou v životě důležité, aby každý mohl růst a postupovat ve své kariéře a osobním životě. Dobrý manažer je ten, který se dokáže ze svých chyb učit.“*

**Můžete popsat situaci, kdy jste byl(a) nucen(a) opustit svou komfortní zónu a jaká byla pro vás ta zkušenost? Pomohl Vám v této situaci nějaký psychologický trik?**

*„Záleží, před kým komfortní zónu opouštím. Ne vždy se to podaří, ale je dobré převést situaci ve vtip. Je dobré uvolnit sebe a situaci.“*

**Domníváte se, že být manažerem je v dnešní době jednodušší s ohledem na znalosti, které můžeme získat v rámci práce s lidmi?**

*„Já si myslím, že ano. Dříve to bylo hodně o intuici. Ted' je jednodušší přístup ve vzdělávání. Začíná to již ve školách a dále je vzdělávání podporováno i na úplných začátcích ve firmách. Dříve toto nebylo. Přišlo se do práce a chtělo se dosahovat výsledků, ostatní šlo stranou. Dříve si to manažer osahal od samého začátku. V dnešní době chce být každý manažer a jsou to tzv. „manažerské rychlokvašky“. Dříve to bylo složitější, ale rostli vysoce kvalitní manažeři, dnes je pár jedinců, kteří dosahují podobných kvalit, ale musí se hodně učit.“*

Děkuji za rozhovor Martin. Lesy ČR s.p. (2024)

## Příloha 20

### Rozhovor Armáda České republiky

**Souhlasíte se zveřejněním jména firmy včetně informací o Vás?**

„Ano“

**Mohl byste se ve stručnosti představit?**

„Jmenuji se Matouš, pracuji jako velitel čety Armády ČR.“

**Čím se zabývá společnost, ve které pracujete?**

„Zajišťuje obranu ČR, konkrétně obranu vzdušného prostoru.“

**Kdo je podle Vás manažerem/lídrem?**

„Vidím rozdíl mezi těmito funkcemi. Manažer je člověk, který rozděluje práci, stará se o to, aby kolektiv efektivně vykonával zadané úkoly. (víceméně jim plánuje činnost). Lídr je člověk, který by měl jít příkladem, jde v čele úkolu.“

**Cítíte se být spíše manažerem nebo lídrem? Dát do příloh**

„Snažím se působit jako lídr, ale toto musí posoudit moji podřízení.“

**Jaké jsou podle Vás klíčové předpoklady manažerské práce?**

„Musí být organizovaný a umět si vytvořit plán, který bude schopen odkomunikovat svým podřízeným.“

**Jaký by podle Vás manažer měl být a co by měl umět?**

„Měl by umět komunikovat, mít vnitřní uspořádanost. Měl by být cílevědomý, důsledný. Měl by mít základy psychologie, umět motivovat, orientovat se dobře v oboru, který řídí. V armádě se příliš nehledí na to, jaký člověk je, ale aby byl na této pozici, tak musí mít vysokoškolské znalosti.“

**Jak se na této pozici cítíte?**

„Jsem velmi spokojený, práce s lidmi mě baví“

**Které vlastnosti jsou podle Vás základním kamenem osobnosti manažera? Domníváte se, že se v průběhu času mění?**

„V průběhu času by se neměli měnit. Člověk by měl mít stále chuť se učit, rozvíjet v té práci, aby nedošlo ke zkosnatění a následnému vyhoření.“

**Co jste si uvědomil ve chvíli, kdy jste začal působit jako manažer?**

„Uvědomil jsem si, že to není tak, jak jsem si myslel. Domníval jsem se, že praxe bude více odborná, ale ukázalo se že jediné, co mi v praxi zůstalo je ta práce s lidmi. Myslel jsem si, že budu vykonávat činnosti se svými podřízenými, ale bohužel mu na ni nezbyvá příliš času. Z mé pozice, se k jejich práci přímo nedostanu, pouze jim zadávám činnosti a úkoly, které je potřeba splnit.“

**Co je podle Vás na roli manažera nejtěžší?**

„Přistupovat ke každému individuálně. S každým si vytvořit osobní vztah, aby byl schopen jim porozumět a vytvořit pro ně program na míru. Znat lidi, tak aby u každého věděl, na co se hodí.“

### **Domníváte se, že být manažerem je vrozené nebo získané v průběhu let?**

*„Domnívám se, že 70 % je vrozené a 30 % je získané v průběhu let. K manažerské práci by měl mít člověk předpoklady. Osobně to mám vrozené. Už od malička jsem zastával funkce vedoucích týmu a vždy jsem byl v čele.“*

### **Je pro Vás někdo vzorem v roli manažera nebo lídra?**

*„Nesou to osobně veřejně známé, spíše mám vzory ve svém okolí. Například svého otce, velitele armády, kde působil úplně na začátku své kariéry. Líbilo se mi, jak přistupoval k lidem. Vše dělal s námi a byl spíše lídr. Sám se snažím být podobný, protože mi to takto velmi vyhovovalo.“*

### **Máte nějaký konkrétní rituál nebo pravidlo, které dodržujete pro udržení svého osobního a profesního zdraví?**

*„Pravidlo ani rituál nemám. V rámci pracovní náplně chodím cvičit, což mi pomáhá vyčistit si hlavu. (vyplaví se endorfiny a hned se cítím lépe)“*

### **Jak motivujete lidi, které vedete? (odměny, společný cíl, nadšení z odvedené práce)**

*„Nechci příliš sklouzávat k těmto praktikám odměn, protože se mi to může vymstít. Spíše se snažím svým podřízeným vysvětlit důležitost úkolu. Mám u svých podřízených přirozenou autoritu, což ve výsledku znamená, že je stačí jen požádat, aby něco udělali.“*

### **Jak vnímáte pojem psychologie? Domníváte se, že je užitečná?**

*„Psychologii vnímám velmi pozitivně, a to ať už ve vztahu k práci, tak i v osobním životě. Používám sám nějaké psychologické metody, jak dosáhnout svých cílů.“*

### **Vnímáte psychologii jako součást managementu? Projevuje se v přístupu k vedení týmu?**

*„Rozhodně je součástí managementu a měla by se projevovat při vedení.“*

### **Domníváte se, že psychologie by se měla u vedoucích pracovníků rozvíjet? Znáte osobně nějaké instituty, kurzy, knihy?**

*„Na Vysoké škole vojenské jsem se setkal s několika předměty, které nám pomáhali rozvíjet oblasti psychologie, jako byl kurz asertivity. Domnívám se, že každý vedoucí pracovník by se měl rozvíjet v tomto oboru sám. Měl by si hledat knihy, kurzy a naučná videa, aby se v této oblasti sám dozdělal. Sám doporučuji knihu Jak získávat přátele a působit na lidi. Rád si poslechnu i podcast na určité, specifické téma. Samotnému mi to vyhovuje více, protože je tam hlubší rozebrání tématu, než je v knize, kde je témat více.“*

### **Jak se vyrovnáváte s konflikty v týmu? Využíváte, případně jak, psychologii k jejich řešení?**

*„Zatím jsem měl štěstí, že jsem konflikt příliš nezažil. Pokud dochází ke konfliktům v osobních rovinách, tak se snažím tyto lidi příliš nezapojovat do společných aktivit a spíše je od sebe odděluji. Řešení konfliktů je spíše na úrovni intuice, protože každý konflikt je jiný a je potřeba k němu takto přistupovat.“*

### **Jakým způsobem se zajímáte o rozvoj a profesní růst jednotlivých členů týmu, s ohledem na jejich psychologické potřeby?**

*„S každým jedním individuálně. Snažím se ohlížet a nebránit individuálnímu tempu profesního růstu každého jedince ve svém týmu. Jedním z příkladů je kolega, který by chtěl odejít do jiného útvaru v rámci Armády ČR, což se snažím spíše podpořit, protože mým hlavním zájmem je, aby ten člověk zůstal u armády jako celku. Jsem si vědom, že pokud bych ho nutil zůstat v našem útvaru, tak by to neměl dobrý vliv ani na něj, tak ani na jeho odvedenou práci.“*

**Domníváte se, že by mohly být skupinové workshopy nebo tréninky v oblasti psychologie prospěšné pro týmovou spolupráci?**

*„Armáda je v tomto specifická, protože nepořádají workshopy ani jiné hromadné akce, ale jde spíše o výcviky během roku, kdy se sejde větší množství lidí z týmu, kteří spolu tráví zhruba dva týdny v kuse.“*

**Zvažujete nebo jste již zavedli poskytování psychologické podpory Vašich zaměstnanců? (spolupráce s psychologem, zřízení poradny atd.)**

*„V armádě máme toto již zavedené. Jedinec, který se potýká s nějakým problémem, tak může navštívit armádní psycholožku, která je na každém útvaru. Více využívaný pro tuto činnost je však armádní kaplan (duchovní, který pomáhá lidem v tíživých situacích). Co jsem vyzoroval, tak ke kaplanovi mají lidé mnohem blíže než k psycholožce. S kaplanem se lidé mohou setkat i mimo práci a tam problém řešit, což je pro mnohé více komfortní.“*

**Jak byste viděl potenciální výhody a přínosy takového kroku pro pracovní prostředí a mentální pohodu zaměstnanců?**

*„Výhodu vidím hlavně v tom, že psycholog/kaplan může jedinci pomoci od tíživých myšlenek a tím podpořit i jeho výkon v práci. Osoba je v lepší psychické pohodě, a to je klíčové.“*

**Vnímáte EQ jako důležitý faktor při práci manažera?**

*„Vzhledem k tomu, že je důležité k lidem přistupovat individuálně, je EQ klíčový faktor. Každý nadřízený musí vědět, co si ke každému může a nemůže dovolit, jak s ním jednat a co vše je jedinec schopen snést. EQ je jeden z hlavních předpokladů manažerské práce.“*

**Jak se vyrovnáváte s neúspěchy a jak vytváříte prostředí, kde je chybování považováno za příležitost k růstu?**

*„Pokud se stane nějaká chyba, tak se snažím nalézt nejlepší cestu ven. Nejsem direktivní typ manažera, spíše se snažím, aby si každý našel svůj individuální a podle něho nejlepší přístup pro řešení pracovních otázek. Pokud při tom udělá chybu, tak se snažím, aby se nebáli za mnou přijít a svěřit se mi.“*

**Můžete popsat situaci, kdy jste byl(a) nucen(a) opustit svou komfortní zónu a jaká byla pro vás ta zkušenost? Pomohl Vám v této situaci nějaký psychologický trik?**

*„Svoji komfortní zónu mám velmi širokou, moc situací mě nevykolejí. Ze začátku pro mě bylo nekomfortní vystupovat před více lidmi. Pomohlo mi při tom uvědomění formální autority, kterou na této pozici mám.“*

**Domníváte se, že být manažerem je v dnešní době jednodušší s ohledem na znalosti, které můžeme získat v rámci práce s lidmi?**

*„Objektivně to jednodušší bude, s ohledem na množství informací, které získáme ze zkušeností lidí před námi. Ale i tak se domnívám, že se práce manažera vědomostmi nezjednodušila, vždy se činnosti spojené s prací s lidmi musí jedinec naučit sám, nikdo mu je neulehčí. Manažer může získat pouze typy, jak překážky překonávat, ale konkrétní manuál, jak a co dělat, nikdo nedostane. Pouze mu tyto informace pomohou s rychlostí učení se v této oblasti.“*

Děkuji za rozhovor Matouš. AČR. (2023)

## Příloha 21

### Rozhovor Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

**Souhlasíte se zveřejněním jména firmy včetně informací o Vás?**

„Ano“

**Mohl byste se ve stručnosti představit?**

„Jmenuji se Petr a v současné době působím jako vedoucí katedry řízení na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Letos to již bude 10 let v této manažerské pozici.“

**Čím se zabývá společnost, ve které pracujete?**

„Ekonomická fakulta poskytuje vysokoškolské vzdělání studentům do oblastí ekonomiky, managementu, financí či cestovního ruchu.“

**Kdo je podle Vás manažerem/lídrem?**

„Zde bych mezi sebou odlišoval oba pojmy, i když v mnoha situacích jsou spojeny v jedné osobě. Manažer je ten, kdo řídí podnik a všechny zdroje. Lídr je ten, kdo vede, motivuje a inspiruje lidské zdroje.“

**Cítíte se být spíše manažerem nebo lídrem?**

„Spíše lídr“

**Jaké jsou podle Vás klíčové předpoklady manažerské práce?**

„Klíčovým předpokladem jsou komunikační dovednosti a týmová spolupráce. Proto i ve výuce se snažím obě tyto dovednosti studenty naučit a rozvíjet.“

**Jaký by podle Vás manažer měl být a co by měl umět?**

„Manažer by měl být schopný správně stanovit cíl a cestu k jeho dosažení. K tomu potřebuje tým, který musí umět vést. Je spousta věcí, které by měl umět. Kromě manažerských dovedností jsou zapotřebí i analytické schopnosti, psychologické, finanční či právní znalosti.“

**Jak se na této pozici cítíte?**

„Musím to zaklepat, ale pořád dobře, práce s lidmi mě baví.“

**Které vlastnosti jsou podle Vás základním kamenem osobnosti manažera? Domníváte se, že se v průběhu času mění?**

„Empatie, komunikativnost, rozhodnost, nebát se výzev a změn, být inovativní. Určitě se některé vlastnosti vyvíjí (dají se naučit a neustále rozvíjet), např. komunikativnost.“

**Co jste si uvědomil ve chvíli, kdy jste začal působit jako manažer?**

„Že mám zodpovědnost za celý tým, společné dosahování cílů a zodpovědnost za dosažené výsledky celé katedry.“

**Co je podle Vás na roli manažera nejtěžší?**

„Zvládání konfliktů a motivace jednotlivců.“

**Domníváte se, že být manažerem je vrozené nebo získané v průběhu let?**

„Učím studenty, že spíše vrozené. Získat můžete spíše znalosti o řízení organizace.“

**Je pro Vás někdo vzorem v roli manažera nebo lídra?**

*„Naše první děkanka Ekonomické fakulty profesorka Magdalena Hrabánková.“*

**Máte nějaký konkrétní rituál nebo pravidlo, které dodržujete pro udržení svého osobního a profesního zdraví?**

*„Snažím se udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. K tomu mi pomáhá nějaký sport, odpočinek či dovolená.“*

**Jak motivujete lidi, které vedete? (odměny, společný cíl, nadšení z odvedené práce)**

*„Na univerzitě jsou pevně stanovené mzdové výměry a jiné benefity. Já mohu ovlivnit jen výkonnostní prémii, kterou mohu změnit jednou za rok. Ta se odvíjí od splněných úkolů (např. výuka, publikační aktivita).“*

**Jak vnímáte pojem psychologie? Domníváte se, že je užitečná?**

*„Je to důležitá vědní disciplína, která je užitečná zejména pro porozumění chování lidí.“*

**Vnímáte psychologii jako součást managementu? Projevuje se v přístupu k vedení týmu?**

*„V managementu určitě hraje klíčovou úlohu. Pro manažery je psychologie důležitá při vedení týmu a motivaci zaměstnanců. Díky jejím znalostem lze pak i lépe rozvíjet tým či řídit konflikty.“*

**Domníváte se, že psychologie by se měla u vedoucích pracovníků rozvíjet? Znáte osobně nějaké instituty, kurzy, knihy?**

*„Ano, určitě rozvíjet. Proto jsem i rád, že se mi předmět Psychologie podařilo zařadit jako povinný předmět do bakalářského programu Ekonomika a management. Já jsem také předmět Manažerská psychologie absolvoval na VŠE v Praze. Na internetu určitě najdete spoustu kurzů i knih věnující se psychologii, např. mohu doporučit knihu Manažerská psychologie od M. Mikuláštika.“*

**Jak se vyrovnáváte s konflikty v týmu? Využíváte, případně jak, psychologii k jejich řešení?**

*„Naštěstí pracuji s vysokoškolsky vzdělanými lidmi a za dobu jejich vedení jsem s nimi žádný konflikt neřešil. Konflikty jsou nepříjemnou situací na pracovišti. Lze je řešit mnoha způsoby, hlavně se jim nevyhýbat. K jejich řešení jsou důležité znalosti psychologických aspektů jako je empatie či aktivní poslech.“*

**Jakým způsobem se zajímáte o rozvoj a profesní růst jednotlivých členů týmu, s ohledem na jejich psychologické potřeby?**

*„V rámci každoročního hodnocení jsou za mě klíčové individuální rozhovory s každým členem katedry. V nich zhodnotíme uplynulý rok a stanovíme si plán aktivit či osobního rozvoje na ten další. Pro mě je důležitá zpětná vazba a ocenění profesního růstu.“*

**Domníváte se, že by mohly být skupinové workshopy nebo tréninky v oblasti psychologie prospěšné pro týmovou spolupráci?**

*„Určitě jsou prospěšné, díky nim členové týmu mohou lépe porozumět svým kolegům, zlepšit se mezi nimi komunikace, dojde k rozvoji týmového ducha a harmonického pracovního prostředí.“*

**Zvažujete nebo jste již zavedli poskytování psychologické podpory Vašich zaměstnanců? (spolupráce s psychologem, zřízení poradny atd.)**

*„Zatím jsem takovou podporu nikomu nedoporučil.“*

**Jak byste viděl potenciální výhody a přínosy takového kroku pro pracovní prostředí a mentální pohodu zaměstnanců?**

*„Určitě to má výhody pro mentální pohodu zaměstnanců a vytvoření zdravého pracovního prostředí. Ať už je to pomoc při zvládnání stresu, úzkostí či podpory duševního zdraví. Taková pomoc může předejít i syndromu vyhoření.“*

**Vnímáte EQ jako důležitý faktor při práci manažera?**

*„Emocionální inteligence je klíčovým faktorem pro úspěšné vedení a dosahování výsledků. Manažeři s vyšším EQ jsou schopnější k tvorbě pozitivního pracovního prostředí a podpory svých zaměstnanců.“*

**Jak se vyrovnáváte s neúspěchy a jak vytváříte prostředí, kde je chybování považováno za příležitost k růstu?**

*„I neúspěchy patří do managementu. Chybovat je lidské, ale je třeba se z toho nehroutit. Proto i rodina, přátelé, sport či příroda mi pomáhají se odreagovat. Chybování vnímám jako posun k růstu. Podporuji otevřenou komunikaci a vyzdvihování učení se z chyb.“*

**Můžete popsat situaci, kdy jste byl(a) nucen(a) opustit svou komfortní zónu a jaká byla pro vás ta zkušenost? Pomohl Vám v této situaci nějaký psychologický trik?**

*„Tak určitě to bylo při převzetí vedoucí role na katedře, byla to pro mě nová výzva a první zkušenost na manažerské pozici. Pomohla mi podpora mých kolegů a rodiny s kterými jsem mluvil o svých obavách. První dosažené úspěchy mi brzy zvedly sebevědomí a odhodlání v této pozici setrvat.“*

**Domníváte se, že být manažerem je v dnešní době jednodušší s ohledem na znalosti, které můžeme získat v rámci práce s lidmi?**

*„Určitě ano, a to i díky online zdrojům a materiálům, kterých je na internetu spousta.“*

Děkuji za rozhovor Petr. JČU. (2024)

## **Příloha 22**

### Rozhovor Okresní soud v Chebu

**Souhlasíte se zveřejněním jména firmy včetně informací o Vás?**

*„Ano souhlasím, nemám problém.“*

**Mohl byste se ve stručnosti představit?**

*„Jmenuji se Rostislav, je mi 37 let. Pracuji jako soudce okresního soudu v Chebu na úseku trestního práva. Mám za sebou více jak dva roky na této pozici. Předtím jsem působil jako advokát a insolvenční správce.“*

**Čím se zabývá společnost, ve které pracujete?**

*„Zabývá se všemi činnostmi v rámci trestního práva. Jde především o všechny trestní spisy – návrh na vzetí do vazby, povolení domovní prohlídky, povolení odposlechu až po klasické projednání věci v hlavním líčení (zda je někdo vinen a jaký trest mu bude uložen). Soudce dále zkoumá výkon trestu a jak se osoba v rámci podmínky osvědčila.“*

**Kdo je podle Vás manažerem/lídrem?**

*„Manažer je člověk, který nemusí být v čele organizace, ale musí být schopný lidem práci zadat adekvátním způsobem, tak aby ji pochopili a byli schopni vykonat. Musí být dále schopen namotivovat své podřízené tak, aby byli schopni práci vykonat v podmínkách, které mají. Ve*



státním sektoru je to však rozdílné, protože manažer nemá pravomoc určovat podmínky, za kterých bude práce odváděna. Jako soudce nemůžu určit jaký budou mít plat, kancelář a jiné podmínky práce, ale i přesto musím zajistit motivace těchto pracovníků, tak aby korespondovala s očekáváním, která jsou na tuto práci kladena. Lídr je spíše v soukromé sféře. Nemusí být v čele organizace, ale je to spíše osoba, která udává směr, a to nejen lidí, ale i celé společnosti. Lídra lze vnímat i v obchodním světě jako osobu, která vnáší nové pracovní příležitosti do společnosti a hledá skuliny, ve kterých by se dalo podnikat.“

### **Cítíte se být spíše manažerem nebo lídrem?**

„Vzhledem k veřejnému sektoru se vnímám spíše jako manažer. Soudce lídr není a nikdy nebude, protože má jasně daný úkol, který musí splnit. O lídrovi se dá přemýšlet pouze v souvislosti s předsedou soudu, který se stará o chod soudu a může tak vymyslet nějaké inovace, moderní prvky. (Greendeal, el. panelové prvky apod.)“

### **Jaké jsou podle Vás klíčové předpoklady manažerské práce?**

„Schopnost komunikace, umím tedy jasně definovat, co požadují. Empatie, vcítění se do osoby a její práce. Ukázat vhodným způsobem cestu, jak práci vykonávat a jak naopak ne a co proto dělat. Manažer by měl být schopen sáhnout si na práci svých podřízených a ukázat, jakým způsobem by měla být odvedena.“

### **Jaký by podle Vás manažer měl být a co by měl umět?**

„Empatie, komunikativnost, schopnost práci akceptovat a taktně vymezit chyby, kterých se dostálo.“

### **Jak se na této pozici cítíte?**

„Cítím se velmi dobře. Jediný problém, který shledávám je ve státním sektoru ten, že jsou jasně definované mantinely, které nelze překročit ani obejít. Ač člověk vidí flexibilní řešení, tak ho nelze aplikovat. Tu a tam se to daří, avšak jako soud občas narazí na situaci, kterou nelze vyřešit jinak než dle pravidel.“

### **Které vlastnosti jsou podle Vás základním kamenem osobnosti manažera? Domníváte se, že se v průběhu času mění?**

„Manažer by měl být pokorný, empatický a měl by umět naslouchat kolegům. Další součástí jeho osobnosti je nalézat talent v lidech, které jsou součástí, nebo by mohli být součástí jeho týmu.“

### **Co jste si uvědomil ve chvíli, kdy jste začal působit jako manažer?**

„Ve státním sektoru jsou lidé od toho, aby plnili úkoly, nikoli aby generovali zisk. Toto je nutné si uvědomit. Je důležité umět upřednostnit ty úkoly, které je potřeba udělat přednostně. Jako advokát jsem se snažil, aby jeho podřízení pracovali tak, aby byla klientela spokojená a aby působil i vnější dojem.“

### **Co je podle Vás na roli manažera nejtěžší?**

„Umět říci lidem, že už nebudou součástí podniku. Těžké je také nepropadnout svému úspěchu, proto když se člověku daří, tak i přesto by měl být pokorný a neukazovat zbytku týmu, že je lepší než oni.“

### **Domníváte se, že být manažerem je vrozené nebo získané v průběhu let?**

„Napůl, protože pokud se někdo narodí jako „nemažer“, tak se může na této pozici trápit. Nezáleží tedy ani na zkušenosti, kterou daná osoba získá. Příkladem je situace kdy se i takový člověk dostane do situace, která ho znejistí a není schopen pracovat, tak jak je zvyklý. Manažerem tedy nemůže být každý. Osoba musí dorůst do pozice manažera.“

### **Je pro Vás někdo vzorem v roli manažera nebo lídra?**

*„Vzorem jsou pro mě politici z první republiky (Alois Rašín – ministr hospodářství), který zavedl měnovou reformu, a i přesto byl stále pokorný. Václav Havel mi je vzorem díky jeho komunikaci a vztahu ke vnějšímu světu, i přestože to manažer nebyl.“*

### **Máte nějaký konkrétní rituál nebo pravidlo, které dodržujete pro udržení svého osobního a profesního zdraví?**

*„Jedním z rituálů je pít espressa zásadně u okna, ze kterého se koukám ven. Nikdy ho nepiju v sedě u stolu, během práce. Snažím se si pročistit hlavu i fyzickou aktivitou, proto jsem nově začal hrát hokej.“*

### **Jak motivujete lidi, které vedete? (odměny, společný cíl, nadšení z odvedené práce)**

*„Pochvalou za odvedenou práci a úsměv. Například když musí přepisovat jednání v podstatném obsahu, protože to není úplně jednoduché.“*

### **Jak vnímáte pojem psychologie? Domníváte se, že je užitečná?**

*„Užitečná je. Sám jsem si prošel několika testy, než jsem se mohl stát soudcem. Několik z nich bylo z 80 % řazení obrázků a skládání krychlí. Zbýlých 20 % byl rozhovor s psychologem. Domnívám se, že by to mělo být 50 na 50, aby se opravdu ukázalo, kdo tuto práci může dělat. Psychologie je dobrý nástroj, ale mělo by se přemýšlet, zda ho využívám dostatečně a správně ve vztahu k záležitosti na níž má být aplikována.“*

### **Vnímáte psychologii jako součást managementu? Projevuje se v přístupu k vedení týmu?**

*„Ano vnímám ji jako součást.“*

### **Domníváte se, že psychologie by se měla u vedoucích pracovníků rozvíjet? Znáte osobně nějaké instituty, kurzy, knihy?**

*„Osobně mám kolegy, kteří mají kouče, kteří jim udávají směr ve vztahu k sobě, a i k lidem, které vedou.“*

### **Jak se vyrovnáváte s konflikty v týmu? Využíváte, případně jak, psychologii k jejich řešení?**

*„Vždy se snažím vycítit, že ten konflikt je, protože někdy se lidé tváří, že žádný konflikt není. Pokud k nějakému dojde, tak se snažím najít cesty, jak konflikt vyřešit. Situace odlehčím a intuitivně vyřeším. Mojí snahou je pomoc.“*

### **Jakým způsobem se zajímáte o rozvoj a profesní růst jednotlivých členů týmu, s ohledem na jejich psychologické potřeby?**

*„S ohledem na své zaměstnání bohužel nemám prostor řešit tyto situace a potřeby. Moji podřízení mají školení, kterých se musí zúčastnit a měli by jim být průvodcem. Zda jsou spokojeni nebo ne, to už se k mně nedostane.“*

### **Domníváte se, že by mohly být skupinové workshopy nebo tréninky v oblasti psychologie prospěšné pro týmovou spolupráci?**

*„Mimopracovní aktivity vnímám smíšenými pocity. Mám zkušenost, že mimopracovní aktivity nedopadají dobře na práci. Sám bych se nechtěl své role vzdát vůči svým podřízeným. Mám rád přirozený odstup.“*

### **Zvažujete nebo jste již zavedli poskytování psychologické podpory Vašich zaměstnanců? (spolupráce s psychologem, zřízení poradny atd.)**

*„Psychologa máme, ale ten je určený pro svědky. Zavedení spolupráce v plánu nemáme.“*

**Jak byste viděl potenciální výhody a přínosy takového kroku pro pracovní prostředí a mentální pohodu zaměstnanců?**

*„Nebylo by to špatné. Určitě bych chtěl svého vlastního kouče, který by mi pomáhal s nějakými otázkami na moji osobu a pracovní výkonnost. Viděl bych ale i nevýhodu v podobě důvěry, vzhledem k tomu, že by byl psycholog/kouč určený i pro jiné zaměstnance (bál bych se zneužití informací).“*

**Vnímáte EQ jako důležitý faktor při práci manažera?**

*„Velmi silný faktor. Rozhodně by měla být rozvinuta.“*

**Jak se vyrovnáváte s neúspěchy a jak vytváříte prostředí, kde je chybování považováno za příležitost k růstu?**

*„Rád si nechám poradit od staršího zkušeného kolegy, který mi ukáže správnou/lepší cestu. Pokud se chyba v mém týmu opakuje, tak se snažím nastavit nějaký vzor, podle kterého má pracovat.“*

**Můžete popsat situaci, kdy jste byl(a) nucen(a) opustit svou komfortní zónu a jaká byla pro vás ta zkušenost? Pomohl Vám v této situaci nějaký psychologický trik?**

*„Do nekomfortní zóny jsem se dostal, když protokolující asistentka přepisovala záznam z jednání a rozbředla se u toho, protože to bylo příliš náročné (hádky v jednací síni apod.). Nevím, jak tuto situaci řešit. Psychologie mi pomůže, ale spíše se snažím nastavit nějaké praktické řešení.“*

**Domníváte se, že být manažerem je v dnešní době jednodušší s ohledem na znalosti, které můžeme získat v rámci práce s lidmi?**

*„Dnes je manažerů více než jich bylo dříve, ale odpovědnost byla dříve větší než dnes. Manažer byl totiž úzce spjat se samotným podnikem.“*

Děkuji za rozhovor Rostislav. Okresní soud v Chebu. (2023)

## **Příloha 23**

### Rozhovor Český telekomunikační úřad

**Souhlasíte se zveřejněním jména firmy včetně informací o Vás?**

*„Ano“*

**Mohl byste se ve stručnosti představit?**

*„Jmenuji se Lubomír, jsem vedoucím oddělení rozhodování sporů u odboru pro jihočeskou a západočeskou oblast. Pracuji u Českého telekomunikačního úřadu. Jako vedoucí mám pod sebou 13 lidí.“*

**Čím se zabývá společnost, ve které pracujete?**

*„Český telekomunikační úřad je regulátor v oblasti elektronických komunikací. Náš odbor pro jihočeskou a západočeskou oblast má na starosti ČTÚ v regionech Plzeňského, Karlovarského a Jihočeského kraje. Moje oddělení, rozhodování sporů, má na starosti rozhodování sporů v souvislosti s finančními plněními, což jsou dluhy uživatelů služeb elektronických komunikací, vůči poskytovatelům těchto služeb. ČTÚ je nezávislý, nemá tedy nad sebou žádné ministerstvo, je zde pouze hlavní osoba, a tou je předseda.“*

### **Kdo je podle Vás manažerem/lídrem?**

*„Osoba manažera a lídra by měla být jedna a ta samá osoba. Manažer musí všechno zajistit a udělat, kdežto lídr by to měl celé jen vést. Stále si ale myslím, že je velmi důležitá osoba manažera, protože ten vše musí řídit a zodpovídat za výstupy.“*

### **Cítíte se být spíše manažerem nebo lídrem?**

*„Jsem spíše manažer.“*

### **Jaké jsou podle Vás klíčové předpoklady manažerské práce?**

*„Manažer musí umět všechno. Měl by být odborně na výši, musí vědět o čem se rozhoduje, co se dělá. Měl by být empatický, umět vést lidi, nacházet možná řešení. V podstatě by měl být i krizovým manažerem, tak aby zvládal i složitější situace.“*

### **Jaký by podle Vás manažer měl být a co by měl umět?**

*„Jak už jsem zmínil, manažer musí umět zkrátka všechno.“*

### **Jak se na této pozici cítíte?**

*„Dříve lépe, momentálně hůř. Vždy jsem měl představu, že manažer má podporu od svého vedení a musím přiznat, že toto se velmi silně vytrácí.“*

### **Které vlastnosti jsou podle Vás základním kamenem osobnosti manažera? Domníváte se, že se v průběhu času mění?**

*„Tyto vlastnosti se budou určitě měnit, protože je zde závislost na věku, zkušenostech. Říká se, že nikdo chytrý z nebe nespádl, proto je důležité se stále učit. Co se týká oblasti elektro komunikací, tak je velmi důležité se stále vzdělávat, protože v této oblasti je velký pokrok. Stále se vyvíjí i zákony a legislativa v této oblasti, proto by se měl manažer stále učit a dovzdělávat, aby věděl, co si může a nemůže dovolit.“*

### **Co jste si uvědomil ve chvíli, kdy jste začal působit jako manažer?**

*„Že musím lidi nějakým způsobem uřídit, což bylo v začátcích složitější. Dále jsem si uvědomil veškeré požadavky, které jsou na mě kladeny. Mnoho věcí si na začátku neuvědomujeme, proto je důležité se z nich poučit a těmto chybám se postupem času vyvarovat. Měla by zde být snaha změnit postupy a kroky, tak aby se manažer stále vyvíjel i jako osoba.“*

### **Co je podle Vás na roli manažera nejtěžší?**

*„Manažer se musí stále učit, což je pro manažera mnohdy těžké. Dále je to práce s lidmi, protože každý je úplně jiný. Jak už jsem zmínil, mám pod sebou 13 lidí, tak považuji za důležité ke každému přistupovat trochu jinak. Co platí na jednoho, nelze použít na druhého. Víím, že tito lidé nejsou stroje, ale živé bytosti, proto by se s nimi mělo takto nakládat. Tento fakt považuji ve své práci za nejdůležitější a také velmi složitý.“*

### **Domníváte se, že být manažerem je vrozené nebo získané v průběhu let?**

*„Během 30 let mého fungování se vše velmi mění. Spousta lidí má však vrozený smysl, který jim v této činnosti pomáhá a jde jim to o kus lépe. Někdo se naopak musí tím rozvojem více zabývat a jiný se tím naopak netrápí a dělá si co chce. Jeden manažer dělá vše jen kvůli penězům a je mu víceméně jedno, co se kolem děje. Jiný manažer se naopak snaží, aby práce byla odvedená správně a poctivě. Samozřejmě jsou zde i manažeři, kterým nejvíce záleží na těch lidech, aby byli v práci spokojeni a odváděli ji dobře. Těchto sort, možností manažerů a způsobů manažerování je mnoho.“*

### **Je pro Vás někdo vzorem v roli manažera nebo lídra?**

*„Možná negativní vzor, protože něco jsem zažil na vojně a něco v začátcích svojí kariéry u spojů. V tu dobu jsem si řekl, že takto to vést nebudu. Myslím si, že za těch 30 let u ČTÚ jsem si ověřil, že pokud manažer přistupuje k lidem jako k lidem, tak jsou v práci spokojeni a odvádí práci na velmi dobré úrovni (jde o oboustranně výhodnou spolupráci). Problémem může být ze strany vedení, kterému připadá, že jste na lidi moc měkký. Ale stále si myslím, že to má ten svůj úspěch, a to zejména v tom, že lidé dělají svoji práci rádi, chodí rádi do práce a jsou spokojeni.“*

### **Máte nějaký konkrétní rituál nebo pravidlo, které dodržujete pro udržení svého osobního a profesního zdraví?**

*„Měl jsem pocit, že to mám, ale momentálně mě to dohnalo, protože jsem silně vyhořen. Snažil jsem se netahat si práci domů, ale negativně se to projevilo v tom, že jsem na práci přemýšlel i doma. Natahoval jsem pracovní dobu, a tím jsem se dostal do jednoho kola. V určitých pozicích, chvílích bohužel nejde si práci domů netahat, tudíž se poté dostaneme do tohoto bodu. Je důležité najít si nějakou rovinu, hranici, za kterou v práci nejít, avšak toto uhlídat je veliký problém.“*

### **Jak motivujete lidi, které vedete? (odměny, společný cíl, nadšení z odvedené práce)**

*„Někdy říkám, že největší odměnou je úsměv vedoucího. V té státní správě je to s odměňováním velmi těžké, protože zde neexistuje peněžní odměňování. O úřadu mají odměny, které jsou dvakrát ročně a manažer k tomu vždy dostane ještě pokyn, jak to rozdělit, komu nedat apod. Co se týká osobního ohodnocení, tak tam je situace ještě horší. Člověk, který nastoupí, tak se zapracuje a získá nějaké ohodnocení, ale pokud se během jeho kariéry nestane nic mimořádného, tak je mizivá šance, že někdy dostane něco navíc. Jednou za dva roky se dělá služební ohodnocení, kdy jako manažer mám svolení přidat na platu některému ze svých podřízených. Momentálně se to dělo i teď a ze 13 lidí jsem plat mohl navýšit jen jednomu. Pro mě jako pro manažera je to silně demotivující, protože je těžké se rozhodnout a myslet na každého ve stejném měřítku. Ve financích to není, spíše jde o přístup k lidem. Mám takový ranní rituál, že ráno obejdu všechny kanceláře. Se všemi se pozdravím, zeptám se, co dělají, co dělat budou atd. Snažím se je tímto udržet v dobré kondici. Pracovně má tzv. otevřené dveře, což znamená, že kdykoli kdokoli něco potřebuje, tak jsem mu plně k dispozici. Vytvořil jsem si se svými kolegy rituál, že se vždy sejdeme (nebo v případě vzdálených kolegů i přes Microsoft Teams) a sdělíme se veškeré podstatné informace, podle předem připraveného programu. Sdělují informace, které se dozvím na intranetu nebo přímo od ředitele, případně řešíme legislativní změny, technické změny. Poté řeším záležitosti každého zvlášť, zda nepotřebují pomoc s řešením něčeho nestandardního. Samozřejmě zde vzniká prostor i na osobní rovině, kdy má každý možnost sdělit i osobnější problémy.“*

### **Jak vnímáte pojem psychologie? Domníváte se, že je užitečná?**

*„Samozřejmě, že musíme něco umět, něco ovládat, nějak s těmi lidmi jednat. Já jsem vsadil spíše na to vliďnější. Je důležité vědět, čím si ti lidé procházejí doma. Manažer musí mít určitou míru empatie, vědět co se odehrává v jejich životech a zda jsou schopni práci zvládat.“*

### **Vnímáte psychologii jako součást managementu? Projevuje se v přístupu k vedení týmu?**

*„Podle mého je to jedna nezbytná součást. Manažer musí umět všechno. Manažer se velmi často ocitá mezi dvěma mlýnskými kameny, kdy je psychologie nezbytná. Musí se umět rozhodnout, jak bude s těmi lidmi jednat, aby i je co nejméně poškodil.“*

**Domníváte se, že psychologie by se měla u vedoucích pracovníků rozvíjet? Znáte osobně nějaké instituty, kurzy, knihy?**

*„Jdete na to dobře po té teoretické stránce, ale bohužel je praxe trochu rozdílná. Dříve to bývalo tak, že byla možnost setkat se s psychologickými odborníky v rámci práce. Mívali jsem psychologické kurzy a sezení. Pracovali jsme ve skupinách, kde jsme plnili úkoly, které se poté vyhodnocovali. Mám ale pocit, že toto poslední dobou mizí. Ubývají tyto možnosti vzdělávání, protože nyní se v této oblasti musíme dovzdělávat sami. Toto téma je také o lidech, kteří přednášejí. Někdo to umí hezky podat, jiný používá pouze hry, které bohužel nic nepřináší. Vedoucí pracovník by se svým podřízeným měl věnovat častěji, a to i ve smyslu psycholog a pacient.“*

**Jak se vyrovnáváte s konflikty v týmu? Využíváte, případně jak, psychologii k jejich řešení?**

*„Psychologie neřeším podle nějakých pravidel, spíše jedním citem. Snažím se konfliktním situacím předejít. Musím poznamenat, že mám i v tomto ohledu velmi dobrý kolektiv. Čas od času řeším nějaký problém, kdy někdo něco špatně rozhodne nebo je mu něco vytknuto. Snažím se najít to místo, kdy se to stalo, proč se to stalo, jak se to stalo a proč to ten člověk takto udělal. Pokud vyhodnotíme, že chyba se opravdu stala, tak se snažíme se z ní poučit a pracovat dál tak, aby se chyba neopakovala. Pro ostatní je důležité tu chybu zobecnit, aby věděli, že se někde stala chyba a bylo to chybně vyhodnoceno, tak aby se jí v podobných situacích snažili vyvarovat.“*

**Jakým způsobem se zajímáte o rozvoj a profesní růst jednotlivých členů týmu, s ohledem na jejich psychologické potřeby?**

*„Ke každému se snažím přistupovat individuálně. Opět se vracím k tomu, že mám jiné představy o vzdělávání, než má můj vedoucí a jiné možnosti. Za starého pana ředitele, jsem měl možnost za ním přijít a představit mu nějakou přednášku, které bych chtěl, aby se můj tým zúčastnil. Domluvili jsme se a zpravidla se na tento seminář mohli podřízení přihlásit. Nyní musím sáhodlouze vysvětlit, proč by byla tato přednáška přínosná pro toho člověka a proč stojí tolik. Možnosti jsou nyní dosti omezené. Sám neurčuji, kdo a kam má jít, spíše se snažím je navést, aby sledovali určité stránky s odborníky a sami se o tyto formy vzdělání zajímali. Ať sami přijdou, že by se chtěli některé zúčastnit a společně se poté domluvíme, zda je to pro ně vhodné. Není důležité svým podřízením školení nařizovat, ale spíše se zamýšlet nad tím, zda mu toto školení něco přinese. Spousta lidí, a já tedy možná spadám mezi ně, je k některým psychologickým přednáškám velmi skeptický. Vím, že někteří se v tomto směru nechťejí vzdělávat.“*

**Domníváte se, že by mohly být skupinové workshopy nebo tréninky v oblasti psychologie prospěšné pro týmovou spolupráci?**

*„Některé jsou prospěšné, ale jiné jsou ztrátou času i úsilí.“*

**Zvažujete nebo jste již zavedli poskytování psychologické podpory Vašich zaměstnanců? (spolupráce s psychologem, zřízení poradny atd.)**

*„Ne, nevím o tom.“*

**Jak byste viděl potenciální výhody a přínosy takového kroku pro pracovní prostředí a mentální pohodu zaměstnanců?**

*„Určitě, protože pokud by zde byl někdo, kdo by uměl psychicky pozvednout vedoucí nebo i zaměstnance, tak by to byl velký přínos.“*

**Vnímáte EQ jako důležitý faktor při práci manažera?**

*„Určitě, protože manažer musí být empatický. Vidím to i teď u současného vedení. Nepracujeme se stroji, ale s lidmi, proto je nutné k nim takto přistupovat.“*

**Jak se vyrovnáváte s neúspěchy a jak vytváříte prostředí, kde je chybování považováno za příležitost k růstu?**

*„Nikdo chytrý z nebe nespádl. V naší branži to funguje tak, že na jednu věc můžete mít dva odlišné názory a ani jeden nebude špatně. Vždy to funguje tak, že se vyčkává, co ukáže čas. My jako řešení sporů se zabýváme zejména řešením sporů na prvním stupni jejich řešení a každý má poté právo podat opravný prostředek. Já na tom nevidím nic špatného a beru, že každý má na toto jiný názor. Jsou totiž záležitosti, se kterými se setkáváme rovněž poprvé a je nutné si tím projít a něco si o těchto judikátech přečíst. Proto nevidím nic špatného na tom, když někdo zkouší nějaký nový krok v jejich řešení. Je zde ale druhý stupeň, který ten náš posudek zhodnotí. Stává se, že nám ho schválí, ale také nám ho mohou i vrátit, že jsme někde udělali chybu. Tuto situaci beru jako správnou, protože nám řeknou, že jsme někde udělali chybu a my se z této situace můžeme poté poučit.“*

**Můžete popsat situaci, kdy jste byl(a) nucen(a) opustit svou komfortní zónu a jaká byla pro vás ta zkušenost? Pomohl Vám v této situaci nějaký psychologický trik?**

*„To bylo mockrát. Nechci říkat, že je to denně, ale tato situace nastane velmi často. Co mi přitom pomůže? No zpravidla si zanádvám. Záleží na situaci, které se to týká. V dnešní době je totiž velmi jednoduché někoho obvinít a soudit se s ním, což má za následek nepříjemné dohry. Snažím se oponovat v těchto situacích a nějak se z nich dostat.“*

**Domníváte se, že být manažerem je v dnešní době jednodušší s ohledem na znalosti, které můžeme získat v rámci práce s lidmi?**

*„Asi by záleželo, na jaké pozici a manažer čeho jsme. V dnešní době je mnoho pozic označováno za manažerské. Asi jinak nedokáží odpovědět na tuto otázku.“*

Děkuji za rozhovor Lubomír. ČTÚ. (2024)