

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované

2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jan Sedláček

Osobnost manažera v organizaci

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Horváthová, PhD.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part time) Studies

2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Jan Sedláček

Personality of the manager in the organization

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Petra Horváthová, PhD.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Prostějově dne 24.2.2012

Jan Sedláček

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Ing. Petře Horváthové, PhD., za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce, dále bych chtěl poděkovat manažerovi společnosti Global Business IT, s.r.o., Ing. Ondřeji Coufalíkovi za jeho přínos a technickou podporu a v neposlední řadě své rodině a především manželce za jejich trpělivost po dobu mého studia.

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou osobnosti manažera ve společnosti Global Business IT, s.r.o., z pohledu manažera a zaměstnanců. Rozebírá osobnost, manažerské dovednosti, schopnosti, role, funkce a kompetence manažera. Formou analýzy testů a dotazníkového šetření jsou navrženy doporučení a změny rozvoje osobnosti manažera formou externích vzdělávacích kurzů.

Klíčové pojmy

Management

Manažer

Manažerské dovednosti

Manažerské funkce

Manažerské kompetence

Manažerské role

Manažerské schopnosti

Osobnost

Annotation

This thesis analyzes the personality of the manager of Global Business IT Ltd., from the perspective of managers and employees. Anatomize personality, managerial skills, abilities, roles, functions and competence of the manager. Through analysis of tests and questionnaire survey are suggested recommendations and the changes of manager personality development by the form of external training courses.

Key words

Management

Manager

Managerial skills

Managerial functions

Managerial competencies

Managerial roles

Managerial abilities

Personality

OBSAH

ÚVOD.....	9
-----------	---

TEORETICKÁ ČÁST

1. Management a manažer	11
1.1 Vymezení pojmu „management“	11
1.2 Vymezení pojmu „manažer“	12
1.3 Tři úrovně managementu	13
2. Osobnost manažera.....	15
2.1 Osobnost a současná krize	15
2.2 Význam osobnosti.....	16
2.3 Charakteristika osobnosti.....	17
2.4 Osobnost manažera	18
2.5 Vlastnosti osobnosti.....	19
2.6 Typologie osobnosti – MBTI.....	21
3. Manažerské dovednosti a schopnosti	25
3.1 Manažerské dovednosti.....	25
3.2 Manažerské schopnosti	26
4. Manažerské role	28
4.1 Interpersonální role	30
4.2 Informační role	31
4.3 Rozhodovací role	32
4.4 Organizační role.....	34
4.4 Motivační role.....	34
5. Kompetence manažera	37
5.1 Klíčové kompetence	40
5.2 Struktura klíčových kompetencí	40
6. Manažerské funkce	42
6.1 Plánování	42
6.2 Organizování.....	45
6.3 Personalistika	46
6.4 Vedení lidí.....	46
6.5 Kontrolování	47

PRAKTICKÁ ČÁST

7. Představení společnosti.....	49
--	-----------

7.1 Organizační struktura společnosti Global Business IT, s.r.o.....	52
7.2. Popis jednotlivých funkcí v organizační struktuře	53
7.3. Technická podpora výzkumu – ANA Survey.....	53
7.4. Profil manažera	55
7.5 Analýza osobnosti manažera	58
7.6 Dotazníkové šetření	67
7.7 Výsledná zjištění.....	69
7.8 Návrh doporučení pro rozvoj osobnosti manažera	75
8. ZÁVĚR	81
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	84
SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka ve společnosti se neustále mění. Aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. Rozšiřování a rozvoj kompetencí a znalostí se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Již nestačí tradiční způsoby, jako například doškolování nebo zácvik, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího obsahu znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo.

Potřeba stát se úspěšným manažerem je fenoménem dnešní doby, který na nás útočí ze všech stran. Definice úspěšnosti není jednoduchá, neboť pod tímto pojmem si každý představuje své vlastní, subjektivní názory, kterými oznamuje to, co on sám za úspěch považuje. Podle navyklého způsobu uvažování současné společnosti lze dosažení úspěchu měřit materiálními statky či částkou peněz, které člověk v průběhu života nashromáždil. Dalším z možných ukazatelů může být titul, funkce nebo dosažená pozice. Společným jmenovatelem jsou vnější faktory, jimiž se jedinec prezentuje navenek vůči společnosti, která ho obklopuje. Tyto vnější faktory musí být uznávány a respektovány společenskou vrstvou nebo skupinou, do které jedinec patří. Dosažené vnější faktory však zhora nic nevyovídají o snech, přáních, touze i spokojenosti, to znamená o subjektivním pocitu uspokojení z dosažení úspěchu. Lze předpokládat, že mnoho navenek úspěšných lidí, dosahujících vnější kritéria úspěchu, zažívá i jeho stínovou stránku, tzn., že dělají práci, která je ve skutečnosti nebaví, nemají k ní vztah nebo nenaplnuje jejich očekávání, protože přijali kritéria úspěchu od svého okolí, tj. především rodiče, životních partnerů či sdělovacích prostředků, jež předváděním různých podob úspěchu v současné době rozhodně nešetří.

V teoretické části této diplomové práce je na základě odborné literatury popsána stručná charakteristika managementu a manažera. Další kapitoly jsou věnovány vymezení osobnosti manažera, jeho rysů, osobního potenciálu, vlivů působících na osobnost manažera, jeho dovedností a schopností. Dále jsou zde popsány manažerské role, kompetence manažera a v poslední kapitole je uvedena problematika manažerských funkcí, jako je plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování.

V praktické části diplomové práce je řešena analýza osobnosti manažera v malé organizaci. Pro účely analýzy byla svým jedinečným zaměřením v oblasti marketingové

komunikace vybrána společnost Global Business IT s.r.o., která mění zažité trendy ve způsobech oslovování a komunikací se zákazníkem i s širokou veřejností. Využívá vlastní nástroje pro komerční, neziskové, zdravotnické a vzdělávací prostředí. V oblasti marketingové komunikace se především zaměřujeme na profesionální prezentaci firem v online prostředí a vývoj nástrojů podporujících získávání, analyzování a uchovávání informací, tedy klíčových procesů pro úspěšnost většiny projektů.

Praktická část bude řešena na základě vyhodnocení testů, které analyzovaly osobnost manažera společnosti Global Business IT s.r.o. Dalším šetřením formou dotazníku budou vyhodnoceny data od podřízených manažera. V závěru této diplomové práce budou porovnány výsledky dotazníků manažera a jeho podřízených na základě zjištěných dat a komparace získaných údajů.

Cílem této diplomové práce je analýza osobnosti manažera v organizaci a navržení doporučení vedoucích k jejímu rozvoji.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT A MANAŽER

1.1 Vymezení pojmu „management“

Kořeny pojmu „management“ vycházejí z latinského slova „manus“ (v překladu ruka). V angličtině však zdomácněl výraz „manage“ (v překladu vést, řídit, spravovat, ovládat) a následně „management“ (v překladu řízení, vedení, správa).¹

„Řízení je často charakterizováno jako zabezpečování toho, aby se prostřednictvím lidí něco udělalo“. V tomto obratu je důležité to, že ukazuje řízení jako účelovou činnost. Lze to rozšířit i tak, že zahrneme i pojetí, podle něhož se řízení soustřeďuje na stanovené cíle a jejich dosažení. Ona základní definice by pak mohla být rozšířena na: „Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo.“ Ale je v tom ještě více. Definice správně zdůrazňuje, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem, jaký mají manažeři k dispozici. Definici řízení lze upravit na: „Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to dělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.“ Efektivně řídit za účelem dosahování výsledků znamená chápat role manažerů a lídrů – co mají, dělají a jak to dělají. Aktivita řízení a vedení se uplatňují proto, aby k něčemu došlo a aby bylo dosaženo výsledků.²

V klasické učebnici managementu³ dále stojí, že:

- Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit úkolů, které jsou vzájemně provázané.
- Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním.
- Je to proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace.

¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN: 80-251-0396-X.

² ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.: *Management a leadership*, s. 16, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

³ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN: 80-251-0396-X.

Bělohlávek dále uvádí, že pod pojmem management je třeba chápat ucelený soubor ověřovaných přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které subjekty managementu užívají ke zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení cílů. Nejnovější definování pojmu řízení se více opírá o lidský potenciál: „Řízení je chápáno jako organizování schopností lidí k efektivnímu dosahování podnikových cílů. Moderní podnik je vnímán jako sociální systém, který rozvíjí a akumuluje lidskou energii, znásobuje synergii nejen svalů, ale především mozků a srdcí. Člověk je chápán jako zdroje energie fyzické, intelektuální a emocionální.“⁴

1.2 Vymezení pojmu „manažer“

Vykonavatelem řídicí funkce a nositelem řídicí profese je řídicí pracovník – manažer. Ten reprezentuje zájmy hospodářské organizace na svěřeném úseku, organizace na něj deleguje jistou odpovědnost a pravomoc a také mu dává důvěru. Manažer zpravidla disponuje dosti nepřesně stanoveným souborem znalostí a dovedností.⁵

Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou zodpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru. Odpovědnost znamená, že jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují. Pravomoci znamenají mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali. Pravomoci jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí. Manažeři však nemusejí mít žádný podřízený personál, například manažer investic může být odpovědný pouze za řízení a kontrolu investic a přitom mu v tom nikdo nepomáhá. A manažeři samozřejmě jsou také odpovědní za řízení ostatních zdrojů – financí, řízení, znalostí, informací, času a sami sebe.

Manažeři přispívají k úspěšnosti organizace tím, že dosahují toho, aby ostatní lidé vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí, ale také tím, že sami manažeři vynakládají své nejlepší schopnosti a úsilí. Efektivní manažeři konkrétně⁶:

⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN: 80-251-0396-X., s. 186

⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. Rozšířené vydání. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN: 80-7261-064-3.

⁶ ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.: *Management a leadership*, s. 38, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

- Zabezpečují, aby se udělalo, co se udělat má.
- Uplatňují vizionářský způsob vedení lidí.
- Plánují efektivní využívání zdrojů, které jsou jim přiděleny.
- Ukazují směr a zabezpečují, aby každý věděl, co se od něho očekává.
- Iniciují a řídí změnu ke zlepšení výkonu.
- Rychle se přizpůsobují měnícím se požadavkům a okolnostem a reagují na ně.
- Předcházejí problémům a rychle řeší ty, které se nečekaně objevily.
- Soustavně sledují výkon, aby bylo v případě potřeby možné okamžitě podniknout nápravné kroky.

1.3 Tři úrovně managementu

Manažeři jsou lidé, kteří v organizaci odpovídají za plnění úkolů ze strany dalších členů. Podle svého postavení v organizaci se dělí na liniové, střední a vrcholové.⁷

Liniovní manažeři

- se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to např. mistři ve výrobní jednotce, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby a řeší problémy, které se vyskytují v provozu. Jedná se vlastně o operativní řízení.

Střední manažeři

- odpovídají za řízení liniových manažerů, případně také řadových pracovníků. Názvy funkcí jsou různé (stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska atd.). Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení hlavních organizačních cílů. Obvykle jsou autory taktických plánů, proto hovoříme o taktické úrovni řízení.

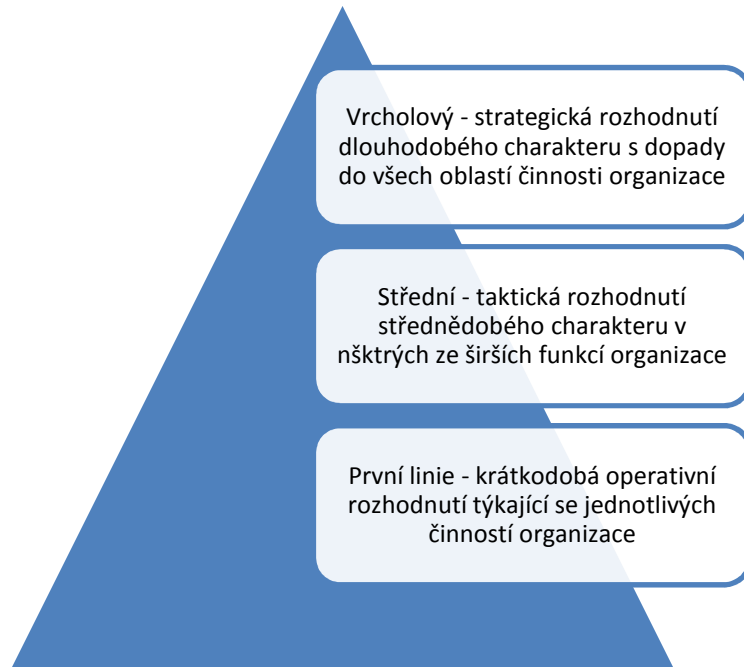
Vrcholovní manažeři

- jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie.

⁷ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN: 80-251-0396-X.

Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.

Obr. 1: Různé úrovně hierarchie působení managementu organizace



Zdroj: ŠAJDLEROVÁ, I., KONEČNÝ, M.: *Základy managementu*, 2007, s.16.

2 OSOBNOST MANAŽERA

2.1 Osobnost a současná krize

Krize se v lidské společnosti vyskytovala vždy po celou dobu existence lidstva. Konflikty byly dříve záležitostmi místních rozměrů, dnes víme, že krizová situace malých rozměrů může přerůst v krizi celosvětovou. To je podmíněno neobyčejnou složitostí lidské společnosti, množstvím sil, které jsou iniciovány, výkony používaných energií, záplavou informací a také počtem lidí, tj. množstvím individualit, které se podílejí na společenských jevech. Mimořádná nebo krizová situace je osobní nebo společenská záležitost. Lidské selhání je v takové situaci ovlivňováno především obavou o svůj život, život svých nejbližších, pocitem ohrožení majetku apod. Míru ohrožení lidé vždy posuzují a hodnotí podle svého pocitu a ne podle skutečného stavu. Mimořádné nebo krizové situace vznikají tam, kde lidé neumějí situace řídit. Při vzniku mimořádné nebo krizové situace se nikdo nevyhne svým citům, je omezován svými schopnostmi, svou psychickou odolností, ale také množstvím zkušeností a určitými návyky situaci řešit. Člověk bude zvládat mimořádné nebo krizové situace jen za předpokladu, že bude umět zvláštnosti své povahy využít a také ovládnout své city a pocity. Výkon člověka je zhoršován pod tlakem času a emocí. Vlivem takových faktorů je snižována racionalita myšlení osobností a z toho vyplývajících rozhodnutí. Z toho vyplývá zamyslet se nad jejich schopnostmi. Fyzické reakce člověka jsou nezřídka naprosto nepřiměřené potřebám zvládnání psychicky náročných situací při řízení dnešních systémů⁸.

Člověk není z minulé činnosti připraven na zvládnání moderní techniky a technologií. I když si ji člověk přizpůsobil svým fyzickým možnostem, tak není dosud přiblížena jeho psychickým schopnostem. Z toho vyplývá, že člověk se zákonitě dopouštěl, dopouští a bude dopouštět chyb. Také těžko se odhaduje pravděpodobnost nespolehlivosti člověka. Tedy mezi člověkem, jeho předpoklady pro řešení určitých úkolů a technickým prostředím, ve kterém úkoly plní je velký nesoulad. Takto vznikající situace jsou potom zdrojem stresu a určitou bariérou, která neumožňuje člověku plně využít svých možností a schopností. To zase dále zvyšuje možnosti chyb a přijetí rozhodnutí, které nejsou adekvátní řešené situaci. Ve výčtu možných důvodů

⁸ SKINNER, S. J., IVANCEVICH, J. M. *Business for the 21st century*. Homewood: Irwin, ©1992., 864 s. ISBN 0-256-09222-2.

selhání lidského faktoru sehrává svoji roli také únava. Ta se dostavuje zejména při namáhavé práci, která vyžaduje velké soustředění. Pravděpodobnost přijetí nevhodného rozhodnutí bývá umocňováno tendencemi poskytovat nadřazeným stupňům informace, o kterých se podřízený domnívají, že je nadřazený chtěl slyšet. Tak se stává, že data jsou zkreslována nebo dokonce utajována před nadřazenými. Nestačí tedy pouze znát, jak se kdo bude chovat, ale je potřebné, aby manažer uměl v mimořádných a krizových situacích vést sebe. Tedy měl by umět zvládat svůj stres a umět přijímat adekvátní rozhodnutí řešené situaci. V podmínkách neurčitosti manažer musí umět přijímat určitá rozhodnutí, která vedou ke splnění cíle. To vyžaduje poznat samo sebe. **Vytvořit osobnost manažera a svůj manažerský styl.**

2.2 Význam osobnosti

Osobnost je spojení biologických, psychologických a sociálních rysů každého člověka. Je utvářena ve vztazích mezi lidmi, prostředím a společností. Osobnost se projevuje jako celek a je soustavou vlastností, charakterizujících individualitu každého člověka.

Osobnost je možné chápat z více pohledů. Je obecně velmi složitou charakteristikou člověka. Je možné jí chápat z více pohledů. Za „osobnost“ je pokládán člověk, jenž je okolím pozitivně hodnocen a dosáhl kvalit, které jsou společensky kladně přijímány. Náhled na osobnost z psychologizujícího a sociálního hlediska: „Osobnost je individuální jednota člověka; je to jednota jeho duševních vlastností a dějů založených na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích.“⁹

Psychologická definice se dívá na vlastnosti osobnosti, jako součásti lidské psychiky - zájmy, vlohy, sklony, nadání, schopnosti člověka, jeho temperament a charakter. Tyto psychické vlastnosti jsou v podstatě souborem poměrně stálých znaků duševní činnosti, které vznikly u člověka během jeho ontogeneze (vývoj jedince) pod vlivem životních podmínek, výchovy, vzdělání, činností a prostředí, které člověka obklopuje a které člověk také sám vytváří. Z psychologické definice jasně vyplývá, že osobnost má do značné míry zvláštní rozměr. Že jde o zvláštní dimenzi, která je díky své vlastní rozmanitosti, patřící právě jen jedinému konkrétnímu člověku, zvláštní a jedinečná.

⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-261-169-0. ,s. 74

2.3 Charakteristika osobnosti

Definovat osobnost není vůbec jednoduché. V literatuře se můžeme setkat s mnohými definicemi pojmu osobnosti, které jak uvádí Nakonečný „vyjadřují zásadní rozdíly v přístupu k osobnosti jako tématu psychologie a které vyplývají ze zásadně odlišného pojetí psychologie jako vědy, tj. jejího předmětu a její metodologie“¹⁰

G. Murphy se domnívá, že existují tři možná pojetí osobnosti¹¹:

1. Osobnost je rozlišitelný jedinec, který je definovaný termínem kvalitativních a kvantitativních odlišností, v nichž se od ostatních jedinců odlišuje
2. Osobnost je strukturovaný komplex, který je definovaný v termínech jeho vlastních odlišitelných strukturních elementů
3. Osobnost je strukturované pole organismus – prostředí a jeho každý aspekt je v dynamické relaci s každým dalším aspektem

Tab. 1: Základní charakteristiky (obecné znaky) osobnosti

Celistvost, jednota	•osobnost je souhrnem psychologických prvků - substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu (celek)
Jedinečnost	•osobnost je to, co člověka (individum) psychologicky odlišuje od ostatních
Relativní stálost	•osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci
Přizpůsobení, vývoj	•osobnost je nepřezržitým procesem, je způsobem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí

Zdroj: PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2002, s.28

„Osobnost tak na jedné straně charakterizuje vnitřní jednota a strukturovanost obsahu duševního života člověk, na druhé straně pak jeho individuální svéráz.“¹²

¹⁰ NAKONEČNÝ, M. *Průvodce dějinami psychologie*. 1. vyd. Praha: SPN, 1995. 174 s. ISBN 80-85937-23-9, str.11

¹¹ NAKONEČNÝ, M. *Průvodce dějinami psychologie*. 1. vyd. Praha: SPN, 1995. 174 s. ISBN 80-85937-23-9, str.11

¹² PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. 226 s. Manažer. ISBN 80-247-0470-6., str. 97

Osobnost je vždy vázána na konkrétního jedince se všemi jeho duševními a fyzickými vlastnostmi. Při poznávání osobnosti nesmíme opomenout vývojové hledisko, podle kterého se osobností člověk nerodí, nýbrž se osobností v dlouhém časovém úseku a za složitého spolupůsobení velkého množství vlivů postupně stává¹³.

2.4 Osobnost manažera

Stejně tak jako je mnoho různých definic managementu, tak je i mnoho pohledů na to, kdo je to manažer, co je jeho náplní práce a jaký by měl manažer být. „Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje vytyčené cíle“¹⁴. „Manažerem je ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace. V malých firmách a v řadě větších firem může být výhradním nebo hlavním manažerem výhradní nebo nejdůležitější (převážný) vlastník. Historický trend však působí směrem k oddělení řídicí funkce od vlastnictví a směrem k rozšiřování kategorie placených zaměstnanců, kterým říkáme manažeři“¹⁵. Henry Fayol popsal v roce 1916 manažera jako člověka, který se zabývá plánováním, organizováním, koordinací a kontrolou. V roce 1937 formuloval Gulick povinnosti manažera jako plánování, organizování, výběr a umístování pracovníků, vedení, koordinování, výkaznictví a rozpočtování. Osobnost manažera má podstatný vliv jak na atmosféru, která v týmu panuje, tak i na jeho výkon¹⁶. Na to, jaký by měl manažer být, není jednotná odpověď a názory jednotlivých autorů jsou velmi různé. Manažer by měl umět jasně vymezovat cíle, jasně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, jasně formulovat myšlenky, měl by umět rozhodovat i ve složitých situacích. Měl by umět akceptovat pracovníky, chápat je, poskytovat jim zpětnou vazbu, umět se orientovat i v náročných problémech, tvořivě přistupovat k řešení problémů, dobře organizovat a kontrolovat, být flexibilní, pružně reagovat, neboť musí počítat s organizačními změnami a s organizačním rozvojem. Měl by umět zvládat zátěž, jednat ve shodě se svým svědomím, čestně, morálně, být dobrým příkladem, být kompetentní pracovně i lidsky, osobnostně, být pozitivní, motivující, mít sinou vůli, sebekontrolu,

¹³ PROVAZNÍK, V. a kol. (1997): *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997, ISBN 80-7169-434-7, str. 81

¹⁴ BLATEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 191 s. ISBN 9788024732756, s. 86

¹⁵ PROKOPENKO, J., KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 8071692506., s.356

¹⁶ KHELEROVÁ, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 119 s. ISBN 8071693758.

být tolerantní. Měl by být spravedlivý, ale diferencovat, nenivelizovat, tedy být adresný a účinný. Neměl by mít problémy s lidmi, kteří svou práci dělají rádi. Problémovým pracovníkům by měl věnovat více času. Měl by mít na lidi vždycky čas, hovořit s nimi, radit, naslouchat, měl by si ale uvědomovat své meze, svou osobní schopnost a kompetenci při pomoci, měl by si dávat pozor, aby v lidech neprobouzel plané naděje, vědět, jak daleko může jít ve své pomoci. Měl by se vyhýbat situacím, kdy si něco vynucuje hrozbami, kdy zasahuje do pravomoci podřízeného manažera, kdy převládá interakce s odstupem, s upozorňováním na hierarchii moci, kdy převládá moralizování, pedantismus, případně sebechvála. Za některých okolností i nepřiměřená povolnost může negativně ovlivnit autoritu¹⁷. Podle Khelerové by vedoucí pracovník měl mít cit pro posouzení schopností a ambicí svých podřízených, aby nebyl pracovník pověřován úkoly, které jsou příliš triviální vzhledem k jeho schopnostem a které neuspokojují potřebu jeho seberealizace nebo dalšího odborného růstu. Někdy je naopak pověřen úkolem pracovník, který na něj nestačí. Manažer by měl být schopen zajistit lidem vše potřebné pro splnění jejich úkolů a měl by je umět vhodně motivovat. Dále je důležité ovládat i další manažerskou schopnost – schopnost empatie. Umět se vcítit do postavení druhého, umět odhadnout jeho potřeby. Manažer by si měl udělat čas na to, aby mluvil se svými lidmi. Měl by být schopen dostatečných projevů uznání. Chválou, je-li opodstatněná, by žádný vedoucí neměl šetřit. Velmi důležité je umění delegovat úkoly. Správné delegování vychází ze zdravé důvěry manažera v jeho tým a ze síly si přiznat, že je pro firmu výhodnější, když je on sám do jisté míry závislý na ostatních, než aby byli jeho pracovníci extrémně závislí na něm. V neposlední řadě by měl manažer být vyrovnanou osobností¹⁸.

2.5 Vlastnosti osobnosti

Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem. Dominance znamená soutěživost, sebejistotu a agresivitu. Byla v historii pokládána za rozhodující rys manažerů. Dominantní vedoucí dokáže prosadit svou vůli i přes silný odpor okolí a umí překonat nejrůznější překážky. Takové vedení však má většinou nežádoucí

¹⁷ NAKONEČNÝ, M. *Průvodce dějinami psychologie*. 1. vyd. Praha: SPN, 1995. 174 s. ISBN 80-85937-23 9.

¹⁸ KHELEROVÁ, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 119 s. ISBN 8071693758.

důsledky- snižuje motivaci mnohých pracovníků, vyvolává v nich pocit nedocenění a v nepřítomnosti manažera vede k zahálení a odbývání práce. Opakem dominance je submisivnost (poddajnost), která spočívá v ochotě jedince neustále se podřizovat názorům a přáním ostatním. Asertivita by snad mohla být chápána jako přiměřená úroveň dominance. Vyjadřuje takové jednání, které nemanipuluje s ostatními a přitom brání jedince proti manipulaci ze strany ostatních. Předpokládá jistou úroveň osobní vyzrálости. Asertivní jedinec využívá řady tzv. asertivních práv (právo na vlastní názor, právo nebýt dokonalý, právo nesouhlasit atd.). Vedle toho může pracovat i s asertivními technikami. Jsou to postupy, které umožní prosazovat své mínění ve vztahu k jiným jedincům.¹⁹

Emocionální labilita (neuroticismus) může mít různé formy jako je nedostatek sebejistoty, přílišná opatrnost, nedůvěřivost, úzkostnost, snadné rozrušení atd. je nežádoucí zejména při plnění stresujících úkolů a úloh spojených se zvýšenou mírou rizika. Každá manažerská pozice přináší jistou dávku stresu – přemíra úkolů, manipulace s vysokými finančními obnosy, ohrožení konkurencí, jednání s nepříjemnými lidmi, boj o svou pozici – a předpokládá silnou míru rezistence vůči ohrožujícím vlivům a vyčerpání. Řadě technik při zvládnání stresu učí management stresu. Extroverze znamená orientaci na vnější svět, na lidi, na společnost, na rozdíl od introverze, která znamená stažení do sebe.

Volné vlastnosti – vytrvalost, odpovědnost, svědomitost, sebekontrola – jsou z větší části získané výchovou a mají velký význam pro úspěšnost ve většině profesí.

Úspěšný manažer se zpravidla vyznačuje těmito vlastnostmi osobnosti:

- Asertivita.
- Cílová stabilita.
- Komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní.
- Vcítění se do jiných lidí.
- Odpovědnost, vytrvalost a důslednost.
- Pružnost.
- Náboženské hodnoty (morální principy)

¹⁹ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

2.6 Typologie osobnosti – MBTI

Dotazník amerických psycholožek Myersové a Briggsové, zvaný MBTI z roku 1959 u nás zpopularizoval v roce 1996 M.Čákr v „Typologii osobnosti pro manažery“. Typologie vychází z pojetí C.G.Junga a jeho psychologických typů a tedy z předpokladu, že určitá podobnost a odlišnost osobnostních skupin lidí mají určitou nenáhodnou pravidelnost. MBTI je dodnes velmi využívána a populární. Tato typologie je použita v praktické části této práce, neboť byla použita jako jedna výzkumných metod.

Zkratka MBTI označuje dotazník – indikátor, který sestavila Katharine Briggs se svou dcerou, Isabel Briggs Myers, na základě studia díla C. G. Junga a jeho teorie osobnostních preferencí. První indikátor vznikl v roce 1942 jako reakce na potřebu amerických žen rozpoznat své přirozené schopnosti a najít si vhodné zaměstnání. Od té doby prošel MBTI dotazník mnoha úpravami a aktualizacemi²⁰.

²⁰ ČÁKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

Tab. 2: Osm preferencí MBTI

Skupina	Ozn.	Preference	Charakteristika
Jak získáváme energii	E	Extroverze	Zaměření na svět lidí, mají mnoho přátel, mluví více než poslouchají, vlídní. (-) Otálení se záležitostmi vyžadující soustředění.
	I	Introverze	Zaměření na vnitřní svět myšlenek, rádi věci promýšlejí, dobří posluchači, rezervovaní (-) Otálení se záležitostmi vyžadující styk s lidmi.
Jak získáváme informace	S	Smysly	Zaměření na současnost, hmatatelné výsledky, fakta; nedůvěřující intuici, nemilující nové problémy, soustavně pracující, držící se při zemi (-) Problémy při pohledech do budoucna, formulaci koncepcí.
	N	Intuice	Zaměření na budoucnost nebo minulost, možnosti, modely, ideje, teorie; často myslí najednou na více věcí, raději dávají obecné odpovědi, nerespektují zaběhnuté postupy, mají rozvinutou fantazii (-) Zanedbávání detailů.
Jak se rozhodujeme	T	Myšlení	Rozhodování logické, lépe si pamatují čísla a obrazy než jména a tváře, neosobní, zaměření na výkon, preferují pravdu před dohodou (-) Problémy se vztahy na pracovišti.
	F	Cítění	Rozhodování podle pocitů a vlastních hodnot, zájem o druhé, preferují harmonii před pravdou, empatičtí (-) Hůře řeší neosobní problémy.
Jaké prostředí preferujeme	J	Usuzování	Rádi plánují, organizují, dělají věci důkladně, včas (uzavřené problémy) (-) Odkládají odpočinek.
	P	Vnímání	Flexibilní, spontánní, neplánují, odkládají rozhodnutí, milují neznámo (otevřené problémy) (-) Odkládají závazná rozhodnutí a plánování.

Zdroj: ČAKRT, M., *Typologie osobnosti pro manažery*, [online], 2012 [cit. 2011-11-18].
Dostupné na WWW: <<http://pef.czu.cz>>.

Typologie tak udává základní kombinaci čtyř dvojic písmen v kombinaci pro šestnáct osobnostních typů:

Tab. 3: 16 osobnostních typů MBTI

Typ	Procento populace	Charakteristický představitel	Jedinečná vlastnost
INTP	1%	Architekt	Logické uvažování
INTJ	1%	Vědec, budovatel	Nezávislost
ENTP	5%	Vynálezce	Vynalézavost
ENTJ	5%	Polní maršál	Vedení
INFP	1%	Hledač, mnich	Nedirektivnost
INFJ	1%	Spisovatel, tvůrce	Empatie
ENFP	5%	Novinář	Optimismus
ENFJ	5%	Učitel	Přesvědčivost
ESFP	13%	Bavič	Bodrost
ESTP	13%	Konferenciér	Nepředvídatelnost
ISFP	6%	Umělec	Umění
ISTP	6%	Řemeslník	Zručnost
ESFJ	13%	Ceremoniář, prodejce	Harmonizace
ESTJ	13%	Organizátor	Uvážlivost, zodpovědnost
ISFJ	6%	Ochránce, strážce	Loyalita
ISTJ	6%	Správce	Silný a tichý

Zdroj: ČAKRT, M., *Typologie osobnosti pro manažery*, [online], 2012 [cit. 2011-11-18].
Dostupné na WWW: <<http://pef.czu.cz>>.

Prostřednictvím postav bohů z řecké mytologie - Apolena, Dionýsa, Prométhea a Epiméthea - jsou pak tyto typy rozšířeny o čtyři temperamenty :

Tab. 4: Čtyři temperamenty MBTI

Typ	Procento populace	Typy osobnosti	Označení temperamentu	Charakteristika	Zaměření
NT	12%	INTP, INTJ, ENTJ,ENTP	Prométheovský	Vynalézavý	Koncepce
NF	12%	INFP, INFJ, ENFJ,ENFP	Apollónský	Idealistický	Lidé
SP	38%	ESFP,ESTP, ISTP, ISFP	Dionýsovský	Dobrodružný	Činnost
SJ	38%	ESFJ, ESTJ, ISTJ, ISFJ	Epimétheovský	Tradiční	Procedury

Zdroj: ČAKRT, M., *Typologie osobnosti pro manažery*, [online], 2012 [cit. 2011-11-18].
Dostupné na WWW: <<http://pef.czu.cz>>.

3 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI A SCHOPNOSTI

3.1 Manažerské dovednosti

Mezi různými úrovněmi managementu existují rozdíly v schopnostech a dovednostech potřebných pro výkon jejich funkce. Každý manažer potřebuje využívat všech třech dovedností, ale význam těchto dovedností záleží na úrovni, na které manažer pracuje. Pro manažery první linie a částečně pro střední management jsou rozhodující technické dovednosti – znalosti z oboru, v kterém pracují. Je to proto, že by tyto manažeři měli rozumět činnostem, které provádí jejich podřízení, aby byli schopni kontrolovat jejich výkon. Čím víc je manažer na vyšší pozici, tím méně pro zvládnutí své práce potřebuje technické dovednosti a jeho rozvoj se směřuje spíše na zbylé dvě složky dovedností.²¹ Koncepční dovednosti jsou nejvýznamnější pro top management, jehož hlavní pracovní náplní je právě vytváření firemních strategií, cílů, vizí a hodnot. Obecně můžeme manažerské dovednosti rozdělit do tří základních skupin²²:

- Technické dovednosti, kam patří procesní a technické vědomosti ve specifických oblastech jako strojírenství, počítače, výroba.
- Koncepční dovednosti. Sem patří schopnost myslet koncepčně a komplexně, vidět organizaci jako celek. Je to schopnost konceptualizace životního prostředí, organizace a jeho vlastní práce, aby mohl stanovit vhodné cíle jak pro organizaci, tak i pro sebe a svůj tým.
- Lidské dovednosti zahrnující práci, komunikaci a motivaci zaměstnanců.

Poslední složkou jsou lidské dovednosti, které jsou podstatné na všech úrovních managementu. Každý manažer, ať už liniový, střední nebo vrcholový, musí umět jednat s lidmi, umět je vést, inspirovat a motivovat.²³ Znalosti jsou teoretické informace a poznatky o jejich souvislostech, které lze získat studiem. Z hlediska potřeby a úspěšnosti manažera jsou důležité především:

- Odborné znalosti (strojírenství, stavebnictví).
- Znalost managementu (obecné znalosti řízení).

²¹ KHELEROVÁ, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 119 s. ISBN 8071693758

²² KONEČNÝ, M. *Management*. Brno: Nakladatelství Sting spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86342-27-1.

²³ KONEČNÝ, M. *Management*. Brno: Nakladatelství Sting spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86342-27-1.

Dovednosti jsou praktické návyky, které se získávají výcvikem a praxí. U manažera jde zejména o:

- Organizace práce a řízení času.
- Vedení lidí, motivování a delegování.
- Komunikační dovednosti a vyjednávání.

Zkušenosti jsou souhrnem prožitých situací obohacujících poznání manažera a umožňují mu správně odhadovat další vývoj či reakce okolí. Lze je získat jedině praxí²⁴.

3.2 Manažerské schopnosti

Schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu zakódovaná geneticky. V průběhu života může být vlna uplatňována, a tak se rozvíjí – vzniká schopnost. Schopnosti jsou vnímány jako předpoklady úspěšného vykonávání určité činnosti.²⁵ Schopnosti lze členit na:

- Rozumové (kognitivní, intelektuální, důležité pro řešení problémů).
- Mechanické (zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi).
- Psychomotorické (zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti).

Pro manažera jsou důležité rozumové schopnosti, které bývají označovány pojmem inteligence. Inteligence se skládá z řady dílčích rozumových schopností²⁶:

- Pružnost a rychlost usuzování.
- Plynulost.
- Induktivní uvažování.
- Bezprostřední paměť.
- Dlouhodobá paměť.
- Numerická schopnost.

²⁴ ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd., V Ekopressu 1. Praha: Ekopress, ©2006. 308 s. ISBN 80-86929-00-0.

²⁵ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

²⁶ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

- Rychlost vnímání.
- Deduktivní uvažování.
- Prostorová orientace a vizuální schopnosti.
- Slovní porozumění.
- Verbální usuzování.
- Tvarová pružnost.
- Vizuální paměť.

Pro manažera mají význam především tyto rozumové schopnosti:

- Koncepční (strategické) myšlení.
- Operativní myšlení.
- Pružnost myšlení

4 MANAŽERSKÉ ROLE

Manažerské role lze definovat jako formy chování manažera vůči ostatním lidem ve svém okolí. Ve svém zaměstnání vystupuje manažer v různých rolích a to ve vztahu ke svým podřízeným, nadřízeným, kolegům, klientům. Lze říci, že byly jakousi odezvou Henryho Mintzberga na manažerské funkce H. Fayola. Manažerské role říkají „Jak má manažer pracovat? Jak dělají manažeři svoji práci?“ Obecně můžeme podle Henryho Mintzberga rozdělit manažerské role do pěti základních skupi²⁷:

- Interpersonální role
- Informační role
- Rozhodovací role
- Organizační role
- Motivační role

Manažer je nositelem celé řady rolí. Rolí podnikatele, organizátora, vůdce, reprezentanta, pedagoga a vychovatele, kooperátora, hodnotitele, vyjednávače, tvůrce a koordinátora týmu, realizátora, inovátora, iniciátora, obchodníka, moderátora, stratéga, administrátora, analyzátora, motivátora apod. Interpretace těchto rolí je ovlivněna požadavky a očekáváními ze strany organizace, jiných lidí či vlastními zkušenostmi.²⁸ V praxi je třeba rozlišovat mezi rolí a osobností. Člověk je v organizaci totiž hodnocen podle toho, jak svou roli zastává, nikoli jakou osobností je. Pokud si manažer uvědomuje rozdíl mezi rolí a osobností, je pro něho jednodušší prosazovat rozhodnutí, se kterými se úplně neztotožňuje.²⁹ Kovács demonstruje role manažera na obrázku, který vychází z Mintbergova modelu. Role, které však byly aktuální v 80-90 letech, nahrazuje rolemi, které považuje za nové trendy ve vývoji³⁰.

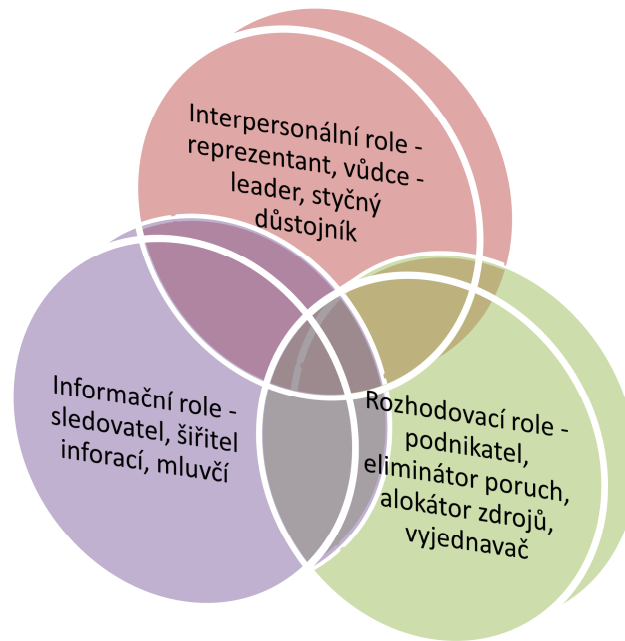
²⁷ KHELEROVÁ, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 119 s. ISBN 8071693758

²⁸ NAKONEČNÝ, M. *Průvodce dějinami psychologie*. 1. vyd. Praha: SPN, 1995. 174 s. ISBN 80-85937-23 9.

²⁹ HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2007, ISBN 80-247-1457-4

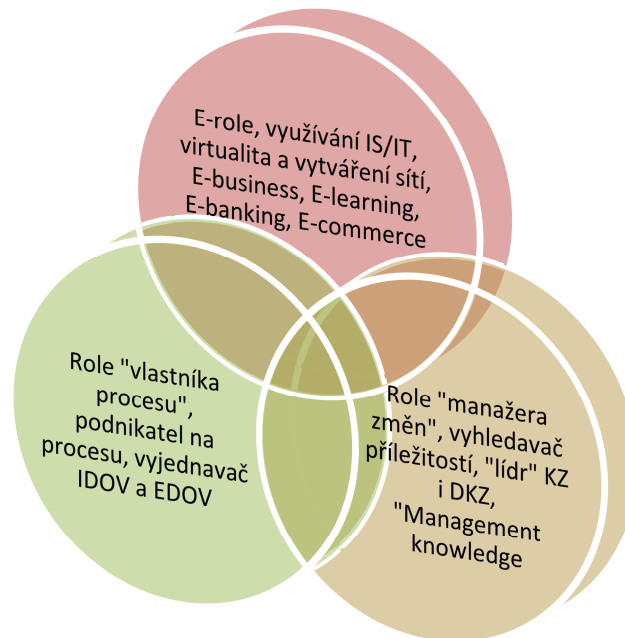
³⁰ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

Obr. 2: Základní role manažerů podle Mintzberga (80- 90 let)



Zdroj: KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*, 2007. s. 45

Obr. 3: Nové role manažera pro 21. století- trend vývoje



Zdroj: KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*, 2007. s. 45

4.1 Interpersonální role

Způsob, jakým manažeři vedou své lidi, jak umějí ze skupiny lidí vytvořit tým a využívat jeho potenciál efektivními technikami týmové práce, udržovat na pracovištích dobré mezilidské vztahy, řešit konflikty, volit vhodné komunikační styly a úroveň komunikace, má zásadní vliv na efektivnost práce týmů, organizačních jednotek i celých firem. Už na přelomu 19. a 20. století se v souvislosti s obrovským rozvojem průmyslu pozornost manažerů a podnikatelů zaměřila na otázku zvyšování výkonnosti pracovníků a objevují se různé přístupy vedení lidí. Po mechanistickém vědeckém řízení Fredricka Taylora, postaveném na časových a pohybových studiích, a škole lidských vztahů Eltona Mayo, založené na pocitu sounáležitosti a spokojenosti pracovníků, přicházejí v 50. a 60. letech tzv. humanistické teorie vedení lidí zdůrazňující význam seberealizace a osobního rozvoje.³¹ Manažer používající všech stylů, ale neprincipiálním způsobem – tj. sledujícím jen svůj vlastní prospěch. Za ideální byl považován styl týmový, za nejméně styl volný průběh. Záleží však na situaci – každý styl může být vhodný v určité situaci. Půjde-li o potřebu rychlého vyřešení krizové situace s nedostatkem času, bude pravděpodobně nejvhodnější styl autorita-poslušnost. V situaci, kdy skupina pracovníků dlouhodobě za cenu mimořádného vyčerpávajícího úsilí bez ohledu na své osobní volno zajišťuje potřebný chod důležitých organizačních činností, bude vhodnější styl vedoucího spolku. Při potřebě prosadit nepopulární opatření principiálně těžko slučitelné se zájmy pracovníků, může být efektivní styl kompromisní. A v situaci, kdy skupina zkušených pracovníků bez nejmenších problémů a s výbornými výsledky poradí se svou prací, může být nejvhodnější styl volný průběh.³²

Přínosy týmové práce

Sehraný tým přináší mnoho dobrého svým členům, pomáhá manažerům v jejich práci a obohacuje firmu, jejíž je součástí.

³¹ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

³² KANTOR, P. *Týmová spolupráce*. Vyd. 2. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. 80 s. ISBN 978-80-7368-546-1.

Význam pro pracovníka:

- tým obohacuje pracovníka o znalosti a dovednosti, které získává od ostatních členů,
- pracovník dostává prostor k seberealizaci a maximálnímu využití svých schopností,
- atmosféra důvěry vytváří pocit pohody a uvolnění,
- tým dává podporu v kritických situacích.

Význam pro vedoucího:

- tým zbavuje vedoucího problému s řešením nepříjemných konfliktů, způsobených rozpory v individuálních zájmech,
- tým umožňuje vedoucímu delegovat složité úkoly na své podřízené,
- tým dává vedoucímu jistotu, že i náročné úkoly budou zvládnuty.

Význam pro organizaci:

- týmy umožňují řešení složitých problémů, ve kterých se prolínají různé odborné oblasti,
- týmy zvyšují výkonnost pracovníků,
- týmy zvyšují stabilitu pracovníků.

4.2 Informační role

Bez přiměřených informací nelze dobře řídit ale ani vykonávat žádnou činnost. Bez toho, že by se pracovníci od svého manažera pravidelně dovídali o smyslu a účelu jejich práce, o firemních cílech a záměrech, výsledcích i potížích, nemohou efektivně zaměřit své úsilí žádoucím směrem.³³

Manažer a informace

I v těch nejmenších organizacích manažeři zřídka pozorují a řídí všechny činnosti přímo. Pokoušejí se rozhodovat, připravovat plány a kontrolovat s pomocí informací, které mohou získat z formálních zdrojů – například firemní informační systém, oficiální porady, nebo neformálních zdrojů – telefonické rozhovory, sociální kontakty. Většina údajů, které manažeři dostávají, nejsou ve skutečnosti informace.

³³ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

Místo toho, aby informovaly – zahlcují. Druhým problémem je zase fakt, že mnoho informací, které manažeři potřebují, je nedostupných, ve špatné formě, přicházejí příliš brzy nebo příliš pozdě. Ideální stav by nastal tehdy, kdyby manažer mohl definovat všechny typy informací, které potřebuje a informační systém by mu je mohl poskytnout. V reálném životě se to však nestává a manažer využívá obyčejně jakoukoliv informaci, která je dostupná z kteréhokoliv zdroje. Peter Drucker to vyjadřuje následovně³⁴:

„Manažer nebude nikdy schopen získat všechny informace, které by měl mít. Většina rozhodnutí musí být založená na nekompletních informacích – buďto proto, že informace není dostupná, nebo by její získání stálo mnoho času a peněz.“

Manažer však i přes všechny tyto těžkosti potřebuje důležité informace, které mu pomáhají při plánování, řízení a rozhodování. Co je to tedy důležitá informace? Měla by splňovat alespoň jeden z následujících požadavků:

- rozšiřuje vědomosti,
- redukuje neurčitost,
- je využitelná pro zamýšlený účel.

I když všichni manažeři potřebují informace, nepotřebují je stejné. Druh informace závisí od různých faktorů včetně úrovně řízení, typu vykonávaných úkolů, tajnosti, rychlosti, komplexnosti atd. informace můžeme tedy rozdělit na základě různých kritérií podle:

- zdroje – interní, externí
- úrovně řízení – strategické, taktické
- frekvence – nepřetržitě, týdenní, denní
- formy – písemná, vizuální...
- výskytu – v plánovaných intervalech, na základě požádání
- typu – detailní, sumarizovaná

4.3 Rozhodovací role

O další existenci organizace často rozhoduje přístup a umění manažerů řešit problémy. Kvalita, realizovatelnost a přijatelnost rozhodnutí má pak přímý vliv na

³⁴ DRUCKER, P. F., MACIARIELLO, J. A. *Management*. Rev. ed. New York: Collins, ©2008., 568 s. ISBN 978-0-06-125266-2.

výkon organizace i spokojenost jejich členů. Manažer by proto měl umět používat analytické a kreativní techniky při strukturovaném řešení problémů a optimalizace rozhodování.³⁵

Analytické techniky

Analytické myšlení je konvergentní, pohybuje se tím nejpravděpodobnějším směrem od jedné relevantní věci k druhé z ní vyplývající. Je to proces uvažování, v němž se jeden úsudek odvozuje od druhého a konečným výsledkem jsou správné závěry. Toto logické myšlení probírá informace, vybírá závažné, prokazuje a prověřuje souvztažnosti. Rovněž analytické, logické myšlení, je nezbytným atributem afektivního manažera. K jeho úspěšnému ovládnutí by manažer měl umět vypracovat a ověřit tezi a vyhýbat se klamným argumentům.³⁶

Kreativní techniky

Tvůrčí myšlení je charakteristické tím, že hledá odlišnosti, zkoumá i to nejméně pravděpodobné, přináší nové nápady, nové přístupy k řešení problémů, nové pohledy na věci, je nespojitě a divergentní – úmyslně odbíhá od logických návazností.

Kreativní proces

Probíhá v několika krocích. Podle G. Wallase (1926) ho tvoří příprava, inkubace, vhled (poznání) a ověření:

1. Příprava – zahrnuje shromažďování, třídění a zkoumání informací a materiálů poskytujících solidní základ pro pozdější úvahy.
2. Inkubace – je stadium, které nevyžaduje, aby mysl byla soustředěna na problém. Může probíhat při odpočinku, jiných aktivitách, dokonce i ve spánku.
3. Vhled (poznání) – je náhlý moment inspirace, který přináší pochopení a řešení problému.
4. Ověření – spočívá v pečlivém prozkoumání faktů, potvrzujících předcházející poznání.

³⁵ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

³⁶ KONEČNÝ, M. *Management*. Brno: Nakladatelství Sting spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86342-27-1.

4.4 Organizační role

Nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů je plánování a jejich přenášení na všechny úrovně organizace. Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace. Kontrolování je nezbytné pro včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchýlkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a realizací.³⁷

Typy cílů

Organizační cíle je možno rozdělit na tři typy. Vrcholový management je odpovědný za strategické organizační cíle, střední management je odpovědný za operativní cíle a operační cíle jsou odpovědností prvoligových vedoucích.

Plánování

Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobů jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy.

4.4 Motivační role

Manažer se často dostává do situace, kdy není příliš obtížné nalézt optimální řešení či rozhodnutí, jako je posléze prosadit, dosáhnout toho, aby bylo realizováno s potřebným úsilím a zaujetím. Ovládání různých forem motivování je nevyhnutelnou podmínkou pro naplnění poslání manažera – vykonávat práci, a dosahovat tak organizačních cílů pomocí jiných lidí.³⁸

Motivování

S motivováním pracovníků se potýká každý manažer. Nedostatek motivace stojí za řadou nesplněných úkolů, neochotou hledat efektivnější postupy a úspory,

³⁷ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. Expert. ISBN 80-247-1300-4.

³⁸ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

absencemi, neetickým chováním vůči firmě, odmítáním mimořádné nebo přesčasové práce, neakceptováním potřebných změn, ignorováním žádostí o pomoc, odchody z firmy. Snem snad každého vedoucího pracovníka je mít v rukou skutečně účinný motivační nástroj. Většině manažerů se však jako jediný motivační nástroj jeví peníze. Abraham Maslow však ukázal, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat.

Hierarchie potřeb

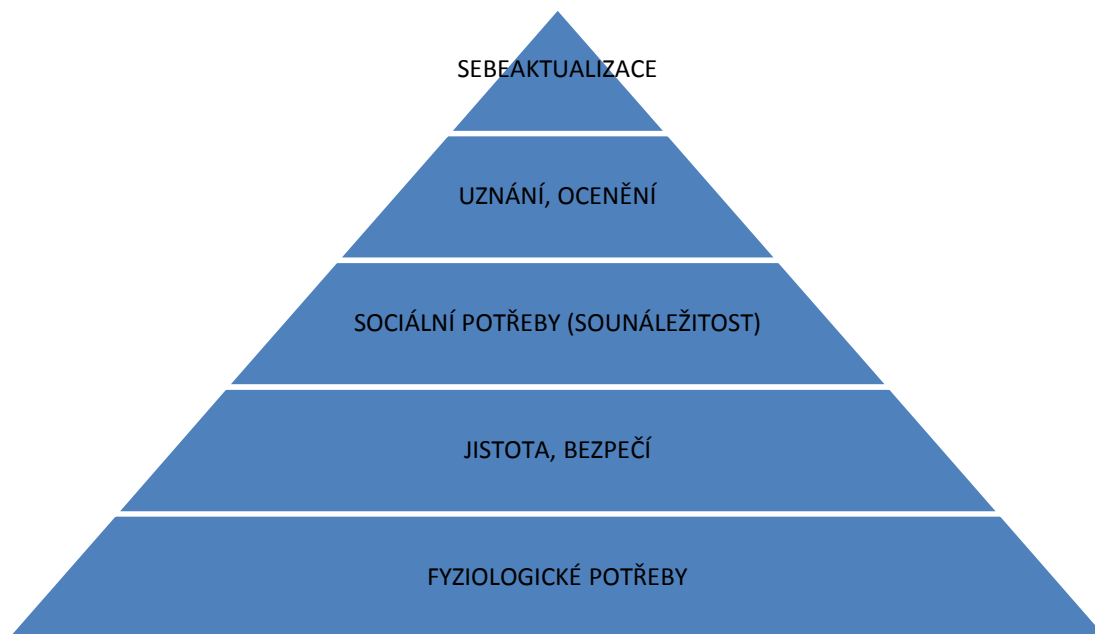
Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida potřeb.³⁹

Uspořádání potřeb podle Maslowa:

- a) potřeby fyziologické jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, všeho, čeho je třeba k udržení života.
- b) potřeby jistoty a bezpečí znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistence nebezpečí je ohrožení.
- c) potřeby sociální představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také potřebu dobrých vztahů k ostatním lidem.
- d) potřeby uznání a ocenění obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
- e) potřeba sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince realizovat všechny své schopnosti a talent.

³⁹ BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

Obr. 4: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: ŠULÉŘ, O.: *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*, 2008, s. 200

Maslowova teorie byla velmi populární v padesátých a šedesátých letech. Manažeři zjistili, že vedle motivace existuje ještě mnoho dalších možností, jak uspokojovat podřízené, a že tyto možnosti jsou levnější než tradiční řešení motivace mzdovými stimuly.

5 KOMPETENCE MANAŽERA

Manažerská kompetence je chápána jako jeho schopnost chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a tak přinášet žádoucí výsledky. Je to způsobilost vedoucího pracovníka vykonávat určitou pracovní funkci, využívat znalosti a dovednosti v nových situacích v rámci daného zaměstnání a dosahovat přitom požadovanou úroveň výkonnosti. Je to nejenom schopnost a způsobilost vedoucího pracovníka, ale také jeho ochota a angažovanost plnit pracovní úkoly.

Požadavky na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj firmy se promítají do požadavků ne jednotlivé organizační jednotky a pracovníky. Takové nároky kladené na manažery nazýváme manažerské kompetence. Základem pro vznik kompetencí je osobní potenciál manažera. Jeho rozvojem dochází k naplňování požadavků na úspěšný výkon manažerské pozice. Každý manažer by se měl snažit posoudit vlastní úroveň kompetencí a uvědomit si potřeby svého dalšího rozvoje.⁴⁰ Kompetence tvoří „soubor takových schopností, znalostí, dovedností a reflektovaných životních a profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnutí pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice a jež jsou přitom alespoň v určitých svých aspektech (složkách) přenosné mezioborově.“⁴¹

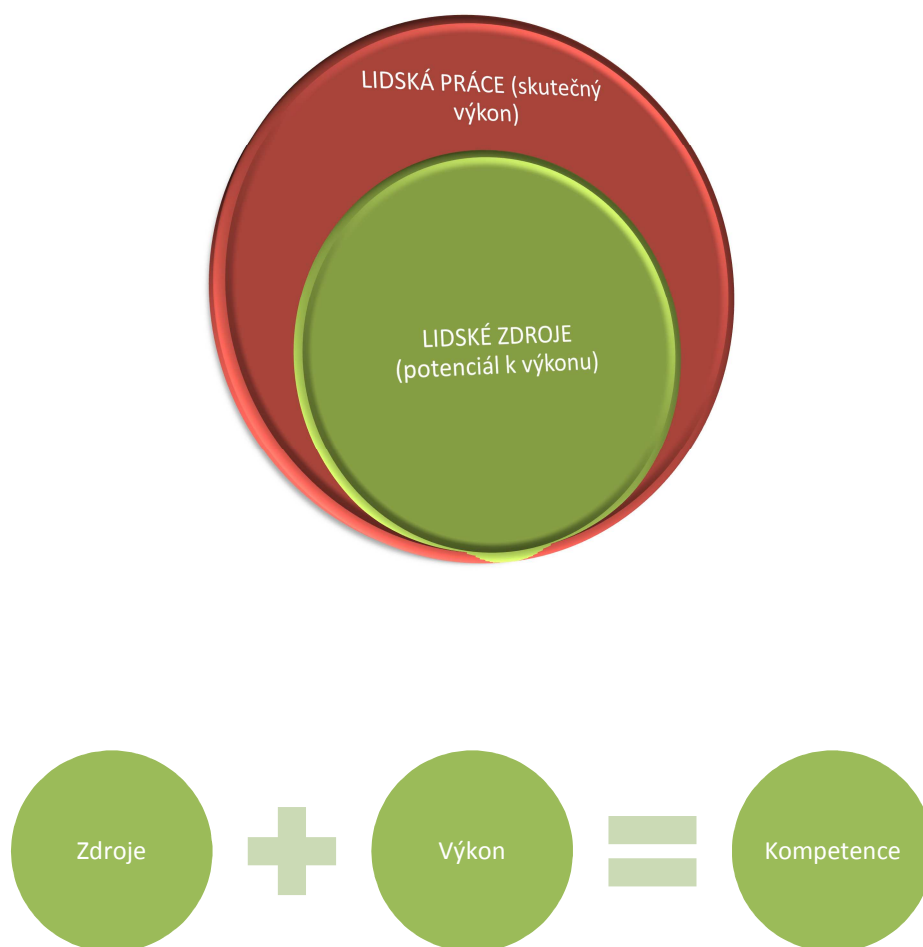
Plamínek popisuje tzv. **kompetenční pravidlo**, které říká, že všechny úspěchy a neúspěchy firem souvisejí s kompetencemi lidí, kteří pro firmu pracují. Výkon firmy je zcela závislý na tom, jací lidé pro ni pracují na úrovni lídrů, manažerů a vykonavatelů. Především hovoříme o tom, jaké tyto jednotlivci podávají výkony a jaké (lidské) zdroje do firmy přinášejí. Tyto dvě stěžejní složky- lidské zdroje (tedy potenciál) a lidská práce (tedy výkon)- spolu tvoří kompetenci konkrétního člověka, tedy stav způsobilosti vykonávat příslušnou úlohu.⁴²

⁴⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-883-4.

⁴¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6, Str. 31.

⁴² PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2005. 175 s. Manažer. ISBN 80-247-1092-7

Obr. 5: Dvě složky kompetence



Zdroj: PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*, 2005, s. 28.

Plamínek zavedl také název „Management by Competencies“, který zahrnuje právě přístup vedení a řízení, který je založen na harmonii mezi lidskými zdroji a lidskou prací, která je výsledkem požadavků na výkon. Rozvoj firmy či řešení jejích problémů lze ovlivňovat právě prostřednictvím kompetencí. Autor také zdůrazňuje vazbu kompetencí ke konkrétnímu člověku, ke kterému by se měli požadované úlohy dostávat ve srozumitelné formě. Pojem „**kompetence**“ je často spojován s výkonem profese či obecněji s pracovní činností a bývá tradičně spojován s pravomocí činit rozhodnutí. Kompetence v daném kontextu mají dvojí význam⁴³:

⁴³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

- **kompetence jako soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnosti za důsledky** – tzn. kompetence od formální autority. V tomto případě jsou kompetence spojeny s dalšími termíny, jako je moc, vliv či poziční nebo formální autorita. V klasické organizační struktuře jsou nositeli těchto kompetencí manažeři, kteří je však získávají od svých nadřízených či přímo od majitelů firmy.
- **kompetence jako vyjádření obecné schopnosti** adekvátně zhodnotit situaci a dokázat jí přizpůsobit své jednání – tzn. kompetence „od sebe“. Pro tento druh kompetence se používá také termín „pracovní způsobilost“. Obě pojetí jsou obvykle v praxi provázána.⁴⁴

Obr. 6: Schéma pojetí kompetence



Zdroj: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.*, 2004. s. 62

⁴⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

5.1 Klíčové kompetence

Dle Siegrista⁴⁵ jsou základními předpoklady profesního úspěchu tzv. „klíčové kompetence“. Jedná se o mezioborově využitelné kombinace schopností a patří sem:

- **komunikace,**
- **kooperace,**
- **samostatnost a výkonnost,**
- **odpovědnost,**
- **schopnost uvažovat a učit se,**
- **schopnost zdůvodňovat a hodnotit.**

Jedná se o požadované a explicitně vyjádřené klíčové kompetence, nikoliv o předpoklady, které se automaticky očekávají u určitých profesí.

5.2 Struktura klíčových kompetencí

Klíčové kompetence dalece přesahují hranice jednotlivých oborů. Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně, tedy být kompetentní. Rovina kompetencí se vyznačuje mimo jiné i tím, že různé velmi komplexní schopnosti působí společně. Předpokladem je individuální kompetence k jednání, která vzniká spolupůsobením sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod, kde⁴⁶:

- **sociální kompetenci⁴⁷** rozumíme schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktům a komunikaci, tedy vše, jež umožňuje kompetentní kontakt s ostatními lidmi. Sociální kompetence se stává čím dál důležitější kvůli nemožnosti sám obsáhnout všechny informace, nezbytné pro řešení složitějších případů.

⁴⁵ BELZ, H., SIEGRIST, M.. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha : Portál, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.

⁴⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴⁷ Šířeji je sociální kompetence empatie a percepční sociální senzitivita, přirozenost při navazování kontaktů a komunikace, široký registr sociálních dovedností a technik (např. při řešení sociálních konfliktů), adekvátní spolupráce s medii, optimální sebereprezentace.

- **kompetencí ve vztahu k vlastní osobě** rozumíme nakládání s vlastní hodnotou, schopnost být svým vlastním manažerem, schopnost sebereflexe, vědomé rozvíjení vlastních hodnot a schopnost posuzovat sám sebe a dál se rozvíjet.
- **kompetencí v oblasti metod** rozumíme plánovité uplatňování odborných znalostí, analytické myšlení, tvořivost, neortodoxní řešení, třídění nových informací, dávání věcí do souvislostí, inovace a strategické rozhodování na základě analýzy rizik. Této kompetenci se přikládá největší význam v podnikové praxi.

Kompetence vznikají v důsledku **reflexe**⁴⁸, reflexe se může plně uskutečňovat pouze při týmové práci. Proto se k osvojení klíčových kompetencí postupuje učením ve skupinách, což vzhledem k rostoucím nárokům na týmovou práci znamená další posun od tradičního systému vzdělávání prosazovaného postoje „osamoceneného bojovníka“. Výše zmíněné kompetence lze rozdělit na jednotlivé dovednosti, které se pak dají jednodušeji reprodukovat. Prostřednictvím vlastních zkušeností se pak učíme tyto dovednosti propojovat a to jak s dříve nabytými znalostmi, tak vzájemně mezi ostatními členy skupiny, takže se z různých dovedností vytvářejí schopnosti a vzniká tak konsekventní⁴⁹, vnitřně logická výstavba klíčových kompetencí.

⁴⁸ Reflexe = sebepoznání, myšlení o myšlení samém.

⁴⁹ Konsekventní = důsledný, výsledný, logicky vyplývající.

6 MANAŽERSKÉ FUNKCE

Úkolem manažerů je účinně a efektivně přeměnit vstupy do výstupů. Na proces přeměny je možné se dívat z několika hledisek. Jedno hledisko může být zaměřeno na rozmanité funkce podniku, jiné na mezilidské vztahy či na sociální interakce. Manažerské funkce nám poskytují užitečnou a ucelenou představu o struktuře manažerské práce. Podle Vodáčka představují manažerské funkce typické činnosti, které by měl manažer účelně a účinně vykonávat, aby si zajistil úspěch ve své manažerské práci. Účelností rozumí hospodárnost provádění vykonávaných činností a účinností smysluplnost, respektive umění dělat správné věci, které odpovídají potřebám, cílům a sociálně – kulturním hodnotám organizace, ve které manažer pracuje.⁵⁰ Nejsouhrnnější a užitečný přístup je ten, který využívá manažerské funkce jako rámec pro organizování manažerských znalostí.

6.1 Plánování

Je to manažerská funkce, jejímž vyústěním je plán jako záměr na dosažení účelu (poslání, cíl, úkol) řízeného procesu nebo činností organizační jednotky ve stanoveném čase (horizont, členěný na dílčí úseky) a na požadované úrovni (měřítko plnění, parametry cílů). Plánování je nejdůležitější manažerskou funkcí, neboť je základem pro všechny ostatní funkce. Bez plánů nelze organizovat, vést ani kontrolovat. Plány mohou mít řadu způsobů vyjádření od formálního dokumentu až po ústní domluvu členů pracovního týmu. Klasifikace plánů probíhá podle:⁵¹

1. Šíře záběru - od mise organizační jednotky po plán dílčích činností.
2. Funkcionální oblastí - výroba, zdrojové zajištění, prodej, finanční výsledky.
3. Organizačně-správního hlediska – někdy již zahrnuta v 1. hledisku, např. se týká rozmístění dílčích organizačních jednotek.
4. Časového horizontu realizace – dlouhodobé až adaptivní plánování v reálném čase.

⁵⁰ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.

⁵¹ HÁLEK, V. *Plánování a organizování*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

Postup při tvorbě plánu je následující:

1. uvědomění si příležitosti,
 - SWOT analýza – manažerská technika před všemi důležitými rozhodnutími,
 - sektory: silné stránky
 - slabé stránky
 - příležitosti
 - hrozby
 - dá se využít i pro rozhodnutí osobního charakteru,
 - častá chyba – člověk má tendence sektory vyváženě doplňovat,
 - provádí se v úzkém okruhu (do deseti lidí).
2. stanovení cílů,
3. vytváření předpokladů o současném i budoucím prostředí,
4. hledání a vyhodnocování možných variant postupu činnosti,
5. výběr vhodné varianty,
6. dořešení návaznosti na ostatní plány,
7. plnění a jeho průběžné hodnocení změny,
8. výsledné hodnocení.

Jde o záměry založené na vyhodnocování nedokonalých nebo měnících se informačních zdrojích, plán tedy není považován za zákon, který musí být za každou cenu splněn. Je třeba zajišťovat neustále potřebné informace a podle nich účelně plán měnit.⁵²

Dobré plánování by mělo být zároveň cestou ekonomicky účelného snižování množiny rizik, což umožní určit kritické faktory rizika plánovaných akcí a také stanovit postupy, jak redukovat jejich příčiny a negativní dopady. Požadavky na cíle jsou například shrnuty v pomocné zkratce SMART, tedy⁵³:

- S – „stimulating“ – aby byly cíle motivující,
- M – „measurable“ – aby byly cíle měřitelné,
- A – „acceptable“ – aby byly cíle pro realizátory přijatelné,
- R – „realistic“ – aby byly cíle reálně dosažitelné,
- T – „timed“ – aby byly cíle určeny v čase.

⁵² BLATEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 191 s. ISBN 9788024732756.

⁵³ HÁLEK, V. *Plánování a organizování*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

Pro dobré fungování organizace je třeba vzájemně plány sladit. Hledisko pro uspořádání soustav plánů v rámci organizační jednotky je založeno na využití obecně platného systémového přístupu. Používá vymezení zasazení množiny dílčích plánů do tří dimenzí organizační jednotky. Jsou to⁵⁴:

1. vertikální dimenze – lokalizace plánu na určitém stupni organizačního uspořádání (strategické plány, taktické plány a i operativní plány od nejvyšší po nejnižší úroveň)
2. horizontální dimenze – zařazení dílčích plánů na různé funkcionální či organizačně-správní úrovni jednotky ve stejném organizačním uspořádání
3. časová dimenze – horizont provádění a kontroly dílčích plánů, dále může být horizont členěn do dílčích intervalů.

Druhy plánů z hlediska časového horizontu:

- **dlouhodobé** - časový horizont 5 a více let,
- **střednědobé** - časový horizont 1 - 5 let,
- **krátkodobé** - časový horizont do 1 roku.

Druhy plánů z hlediska úrovně rozhodovacího procesu:

- **strategické** - výchozí rozhodování o firmě jako celku, mají rámcový dlouhodobý charakter, vyžadují komplexní přístup, jsou tvořeny TOP managementem. Zahrnují odpovědi na základní otázky:
 - Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?
 - Jakých cílů chceme dosáhnout?
 - Jak budeme řídit podnikové činnosti, abychom dosáhli zvolených cílů?
- **taktické** - rozhodování probíhá na úrovni organizačních jednotek, taktické cíle navazují na cíle strategické, dochází k jejich konkretizaci, jsou tvořeny středním managementem,
- **operativní** - rozhodování je vztaženo přímo k procesům, tyto cíle navazují na cíle taktické, jsou tvořeny nejnižším stupněm managementu.

Uvedené tři úrovně plánování na sebe navazují a překrývají se.

⁵⁴ KONEČNÝ, M. *Management*. Brno: Nakladatelství Sting spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86342-27-1.

6.2 Organizování

Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Požadavky na proces organizování shrnuje stále platný názor Ernesta Dahleho na plánování, označovaný OSCAR⁵⁵:

1. „Objectives“ (cíle – jejich zajištění).
2. „Specialization“ (specializace – sdružení činností do strukturálních jednotek).
3. „Coordination“ (koordinace – sladění činností).
4. „Authority“ (pravomoc – rozhodovací prostor strukturálních jednotek).
5. „Responsibility“ (zodpovědnost – povinnosti strukturálních jednotek).

Při tvorbě organizačních struktur je třeba také splnit požadavky jako respektování „zásady jediného vedoucího“, přiměřená pružnost, hospodárnost fungování, inovační úroveň, možnost snadných rozvojových změn, přiměřená autonomnost a podnikavost, účelné řídicí rozpětí, vhodná míra centralizace, snadná kontrolovatelnost a přiměřená stabilita vůči personálním změnám. Je třeba řešit v rámci jednotky nejen formální, ale i neformální organizační struktury. Ty jsou vytvářeny na základě zájmů skupin lidí. Henry Mintzberg formální struktury přirovnává k lesním cestám a neformální struktury ke stezkám, po kterých se skutečně chodí, proto je třeba jim věnovat pozornost. Organizační struktury mohou mít různé formy. Jsou to: jednoduchá (neformální), funkční, výroková (divizionální), maticová, týmově založená, síťová a virtuální organizační struktura. Trendem poslední doby je vytvářet organizace s menšími počty úrovní řízení, ale širším rozpětím pracovníků, které lépe reagují na potřeby zákazníka. Plošší organizace je hlavně výhodná díky nižším administrativním nákladům, vyšší angažovanosti zaměstnanců na řízení, lepší týmové práci, rychlejšími reakcemi a změnami v prostředí a dbaní na potřeby zákazníků⁵⁶. Ve společnosti, která je v této práci popisována je funkční organizační struktura, která seskupuje pracovníky podle zdrojů. Každá jednotka poskytuje zdroje pro celkový výrobní nebo operativní proces. Na různých úrovních jsou zmocněnci, kteří mají zodpovědnost. Vedení má volný prostor pro strategické úkoly, spolupráci jednotlivých

⁵⁵ DONNELLY JR., J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Study guide for use with fundamentals of management*. 7th ed. Homewood: Irwin, 1990. 359 s. ISBN 0-256-07847-5.

⁵⁶ HÁLEK, V. *Plánování a organizování*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

funkčních oblastí, odběratelů i dodavatelů. Strategickými výhodami funkční struktury jsou například: logický přístup k úkolům, jasné úrovně zodpovědnosti, umožnění centrální kontroly výsledků, podpora hluboké funkční expertizy, podpora operativní efektivnosti u rutinních nebo opakujících se úkolů, umožňuje vyšší specializaci, je jednodušší přímý dozor, atd. Strategickými nevýhodami funkční struktury jsou například: ztráta úspor z ekonomického rozsahu, konfliktní cíle jednotek, nedostatek taktické koordinace a kooperace mezi jednotkami, nedostatek zaměření orientace na zákazníka, obtížná koordinace funkcí, pomalá reakce na prostředí, nedostatek inovace, konflikty mezi různými funkcemi, formální spolupráce mezi odděleními, vyšší manažeři jsou přetížení rutinními záležitostmi a zanedbávají strategické záležitosti, atd.⁵⁷

6.3 Personalistika

Posláním je zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů a potřeb, jejich objektivní hodnocení a další kvalifikační rozvoj. Z toho tedy vyplývá koncepce, zahrnující především⁵⁸:

1. plánování, zajištění, výběr a pracovní nasazení vhodných spolupracovníků,
2. hodnocení jejich práce,
3. postup, sestup, převod či jejich uvolnění,
4. zvyšování kvalifikace a rekvalifikace,
5. systémy odměňování,

6.4 Vedení lidí

Součástí této funkce je věda a umění vést spolupracovníky. Práce s lidmi je považována za hlavní náplň činnosti manažerů v posledních letech, protože lidé jsou pro společnost největším kapitálem. Posláním této funkce je vytváření a následné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu plnění úkolů. Jedním ze základů pro vedení lidí je umět motivovat a manipulovat. Znamená to vytvořit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností, které

⁵⁷ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O.: *Management*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN: 80-251-0396-X.

⁵⁸ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.

vedou ke splnění cílů organizace. Je třeba spojit osobní zájem a úsilí pracovníků s potřebami organizační jednotky. Mezi motivováním a manipulací je základní rozdíl. Zatímco při manipulaci se vedoucí pracovník snaží přímo spolupracovníky ovlivňovat, motivace je výrazně pozitivnější, protože zaměstnanec lépe plní úkoly než při přímém předepsání. Navíc pokud není pracovník motivován, je nebezpečí, že se zaměří jen na úkoly, které mohou být snadno kontrolovány⁵⁹.

Moderní management rozlišuje 3 skupiny motivace⁶⁰:

1. Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin (například je známá teorie A. Maslowa, kde se jedná o klasifikaci potřeb - pokud manažer správně ocení preferenční úroveň dané skupiny, pak může ve vhodnou chvíli využít vhodné motivační působení)
2. Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (například teorie Adamsonova, hovořící o spravedlivé odměně říká, že pokud je pracovník vzhledem k výkonu svému a výkonu svých kolegů spravedlivě odměněn, bude to mít pozitivní vliv na jeho motivaci)
3. Teorie zaměřené na speciální účely (participace zaměstnanců na motivaci, sebemotivace manažerů a ostatní motivační příčiny)

Vedení lidí spočívá:

- v uplatnění vhodného stylu vedení,
- ve vhodném, účinném ukládání úloh pracovníkům (delegování),
- v kontrole činnosti pracovníků,
- v účinném motivování pracovníků,
- v efektivním způsobu komunikace s pracovníky.

Vedení lidí je uskutečňováno prostřednictvím činností a **nástrojů přímého působení** (ukládání úloh, příkazů, přímého dohledu) a **nepřímého působení** (různé formy hmotné i nehmotné motivace (stimulace)⁶¹.

6.5 Kontrolování

Kontrolování představuje nedílnou součást všech manažerských aktivit na všech organizačních stupních. Přestože je rozsah kontrolní činnosti u manažerů značně

⁵⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶⁰ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.

⁶¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

rozdílný, všichni odpovídají za realizaci plánů.⁶² Posláním této funkce je včas a hospodárně zjistit, rozebrat a přijmout závěry k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. Podle J. A. Pearse a R. B. Robinsona je kontrolování siamské dvojčce plánování. Také je podkladem pro průběžné manažerské funkce, protože poskytuje potřebné podklady. Podle klasického pojetí je kontrolování vlastně doplněk prvních čtyř sekvenčních manažerských funkcí, v moderním pojetí je ale kladen důraz na nepodceňování významu kontroly jako takové. Je nutné zajistit přiměřenost kontroly, aby náklady nebyly vyšší, než přínos z kontroly. Odchylky jsou rozlišovány na pozitivní a negativní. Pokud dojde k jejich kombinaci, v případě hodnocení výsledku, je nutné jim v závěru hodnocení přisoudit odpovídající váhu - mohou být významné i nevýznamné.

Účel kontroly je⁶³:

- ověřit si, jaký je skutečný stav,
- dosáhnout jistoty, že plán je úspěšně realizován,
- zjistit včas odchylky mezi záměry (úkoly) a jejich realizací,
- zjistit příčiny odchylek,
- vyvození závěrů (změna plánu, odstranění odchylek) atd.

Fáze kontrolního procesu:

- stanovení cíle kontroly,
- stanovení standardů,
- sběr informací,
- roztřídění a analýza informací (vzhledem ke stanoveným standardům),
- hodnocení informací,
- stanovení a zavedení nápravných opatření (v případě zjištění odchylek),
- realizace nápravných opatření,
- kontrola po realizaci nápravných opatření

⁶² BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN: 80-251-0396-X.

⁶³ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Historie a zkušenosti zakladatelů společnosti Global Business IT sahají do roku 2003. Od té doby se společnost orientuje na inovativní elektronické systémy zkvalitňující komunikaci mezi firmou a jejím vnějším i vnitřním prostředím. Podporuje podnikání malých a středních firem moderními nástroji, které zefektivňují komunikaci se zákazníky.

Global Business IT s.r.o. v datech:

- Firma vložena do OR 22.8.2008.
- Jednatelé: **Ing. Ondřej Coufalík**, Bc. Martin Pavlíček.
- Pobočka v USA od 07/09-12/2011: Ing. Vilém Fruhbauer (US GBIT, LLC.)
- Aktuální tým: 5 interních, 10 externích spolupracovníků.
- Dosavadní činnost: programování online aplikací (intranety, ecommerce), ANAsurvey + konzultace a poradenství v oblasti průzkumu chování zákazníků a zpětné vazby.
- Reference: 80+ zákazníků v ČR, 30+ v USA.
- Členství: Jihomoravské inovační centrum, Czech Global Startups, Microsoft BizSpark programme.

Co je cílem společnosti?

- Aby firmy a instituce mohly rychle a efektivně získávat informace.
- Aby získané informace sloužily ke zkvalitnění komunikace směrem k zákazníkům, veřejnosti, dodavatelům, partnerům i zaměstnancům.
- Aby zlepšení komunikace vedlo ke splnění stanovených cílů.

Hodnoty společnosti

POSLÁNÍ

„Naším posláním je naplno využívat všech předpokladů tak, abychom přispívali ke zkvalitnění internetového prostředí nejen v České republice, ale i globálně – celosvětově.“

HODNOTY

- mnohaletá praxe v oblasti webových technologií určených pro B2B a B2C klientelu,
- profesionální přístup,
- odbornost a kvalifikace firemního týmu,
- měřitelnost výsledků práce,
- široké portfolio dlouhodobých klientů,
- důraz na inovace jako hnací sílu rozvoje firem.

VIZE

„Naší vizí je být producentem kvalitních a unikátních internetových řešení, která maximálně uspokojí potřeby jejich majitelů.“

MISE

- Základ firmy je tvořen kvalitními odborníky s prověřenou praxí v oboru.
- Používáme osvědčené nástroje a metody k dosažení vytyčených cílů.
- Umíme porozumět klientům, odhadnout jejich přání, věnovat se jim.
- Naše práce nás baví, protože ji dobře ovládáme.

Základní portfolio služeb společnosti

Marketingové nástroje

- V oblasti marketingu se specializují na vývoj unikátních nástrojů pro online marketing - ANAsurvey.
- Klasický marketing obohacují o velmi moderní zařízení ANApoinť, které je schopno efektivně upoutat pozornost.

- V oblasti marketingové komunikace se zaměřují na profesionální prezentaci firem v online prostředí a vývoj nástrojů podporujících získávání, analyzování a uchovávání informací, tedy klíčové procesy pro úspěšnost většiny projektů.

Tvorba online software a aplikací

Vyvíjí nástroje podporující rozhodovací procesy v organizaci a efektivní řízení informačního toku. Systémy jsou tvořeny na základě požadavků, procházejí návrhem a analýzou řešící jejich specifické potřeby a infrastrukturu a propojení na jiné systémy a zdroje dat. Nejedná se o off-the-shell produkty.

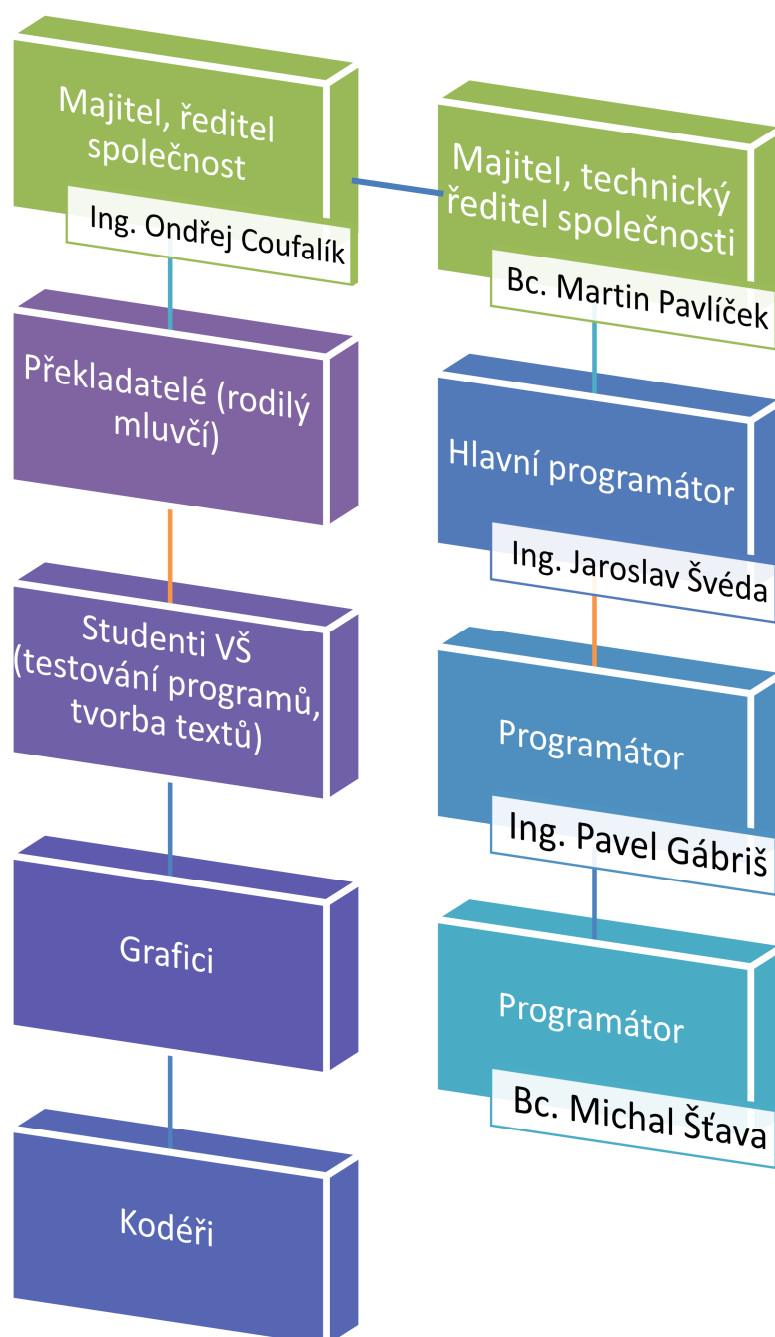
- informační systém,
- řízení vztahů se zákazníkem (CRM),
- projekt management,
- vědecko-výzkumná evidence,
- help desk, podpora klientů,
- řízení finančních toků a cash-flow,
- řízení obchodních skupin.

Konzultace, audit a poradenství

S návrhem informačního systému se věnují konzultacím, auditu, poradenství a Outsider View před samotnou implementací.

7.1 Organizační struktura společnosti Global Business IT, s.r.o.

Obr. 7: Struktura společnosti Global Business IT, s.r.o.



Zdroj: Vlastní

7.2. Popis jednotlivých funkcí v organizační struktuře

Ing. Ondřej Coufalík

Majitel, ředitel společnosti, řeší denní operativu (účetnictví, platby, fakturace, komunikace s lidmi venku a uvnitř), profesně se zaměřuje a dělá obsahy ANAsurvey v českém jazyce a dalších jazykových mutacích, řeší strategii projektu, propagaci a celý jeho koncept a celkový chod společnosti.

Bc. Martin Pavlíček

Spolumajitel společnosti, hlavní projektový analytik, technický ředitel, administrátor serverů, zodpovídá za programátory, řeší úkoly a podílí se spolu s ředitelem společnosti na celé strategii a konceptu projektu.

Ing. Jaroslav Švéda

Hlavní programátor, komunikace a řešení technických problémů se zákazníky.

Ing. Pavel Gábriš

Podpora zákazníků, drobné programování, tvorba obsahu webu, ANAsurvey a sociálních sítí, testování, komunikace se zákazníky.

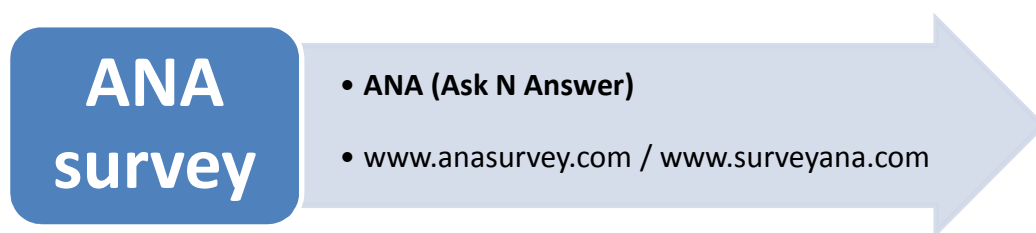
Bc. Michal Šťava

Programátor, podpora zákazníkům.

7.3. Technická podpora výzkumu – ANA Survey

Výzkumná část této diplomové práce byla řešena prostřednictvím technické podpory ANA Survey, kterou vyvinula společnost Global Business IT, s.r.o. Systém Survey ANA (Ask and Answer = ptej se a odpovídej) nám pomůže najít odpovědi na všechny klíčové otázky z vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Sofistikovaný systém, který slouží pro dotazníková šetření, tvorbu formulářů, získávání zpětné vazby, grafické vyhodnocení a přípravu na firemních akcích (eventy), atd.

Obr. 8: ANA Survey



Zdroj: Gbit, *ANA Survey*, [online], 2012 [cit. 2012-01-06]. Dostupné na WWW: <<http://gbit.cz>>.

Způsoby získávání informací z ANA Survey:

1. Získávání informací z vnějšího prostředí

- Výzkumy – obecně.
- Generátor dotazníků.
- Příprava na eventy.
- Přihlášky / registrace.
- Rezervace.
- Formulář zpětné vazby.
- Poptávkový formulář.
- Kontaktní formulář.
- HR – personalistika.
- Testy.
- Ankety.

2. Získávání informací z vnitřního prostředí

- Interní výzkumy, průzkumy.
- Zadání – příprava – podklady.
- Human resource – vnitřní vztahy (evaluace zaměstnanců, příprava na školení...).
- Interní formuláře.

Přínos technologie ANA Survey

Rychlé a efektivní získávání klíčových informací o zákaznících, okolí firmy, trhu nebo jeho segmentech, zaměstnancích, dodavatelích a partnerech. Více nových zákazníků, větší výše průměrné objednávky, více opakovaných nákupů, větší obrát, vyšší zisk, vyšší zisk při stávajícím obrátu zboží, atd.

Podstatou systému je (při dodržování jednoduchých pravidel a metodik) rychlý sběr dat potřebných pro další rozvoj firemní komunikace.

7.4. Profil manažera

Ing. Ondřej Coufalík – generální ředitel společnosti Global Business IT s.r.o.

Ing. Ondřej Coufalík má více než 17 let zkušeností s počítači a softwarovým programováním. Od roku 2002 jako soukromý podnikatel nabízel klientům zkušenosti s designem webových stránek, webové audity, programování a internetový marketing. Stál u zrodu a účastnil se jako IT konzultant několika rozsáhlých internetových projektů. V současné době se denně věnuje provozní činnosti, vedení a firemní kultuře ve své společnosti.

Zaměřuje se, specializuje se výhradně na:

- obchodní management a vývoj technologií,
- corporate identity,
- CRM iniciativy,
- rozhraní koncepce.

Zkušenosti pracovní pozice

Generální ředitel společnosti Global Business IT s.r.o. – 2008 – současnost

Pokud jde o majitele a generálního ředitele společnosti Global Business IT s.r.o., jeho hlavní odpovědnost leží v oblasti rozdělování zdrojů, vedení a dlouhodobé strategie řízení společnosti.

Web designer na u Ozondesign – 2006 – 2008

V této společnosti působil jako grafik a designér a podílel se na tvorbě více jak 40 projektů. Většina dřívějších klientů nyní spolupracuje se společností Global Business IT s.r.o.. Ing. Ondřej Coufalík měl možnost pracovat jako konzultant při spuštění

několika on-line portálů, tato zkušenost ho doprovází a pomáhá mu každý den až do současnosti.

Okna – systém pro výrobu plastových oken u Technosoft spol. s r.o. – 2002 - 2003

V této společnosti působil na pozici obchodního zástupce.

Dovednosti a schopnosti

- inovace,
- tvůrčí schopnost,
- spolupráce.

Vzdělání

Fraunhofer IPA Slovensko

- Akademie inovací, 2010

Jihomoravské inovační centrum

- zde absolvoval kurzy na vedení společnosti na základě procesů, 2010 - 2010

Mendelova univerzita v Brně

- magisterský studijní obor ekonomie, IT, 2003 – 2009

Jazyková škola SLON

- FCE, Jazyková škola, 2003 – 2004

University of Cambridge

- FCE B2, anglický jazyk, 2003 – 2003

Gymnázium Kojetín

- matematika, fyzika, IT, programování, 1993 - 1997

Vyznamenání a ocenění

- ESOMAR – mezinárodní kodex pro marketingový a sociální výzkum, sdružení výzkumných agentur

Zájmy

- rychlé motorky, luxusní auta, technologie, sci-fi literatury, hudba

Řekli o něm:

„Měl jsem možnost setkat se s Ondřejem v Jihomoravském inovačním centru v Brně, kde jsem byl pověřen, abych provedl strategické přezkoumání jeho firemní agendy a doporučení, které by zjistily dlouhodobou konkurenceschopnost jeho firmy na dané budoucí výzvy. Nejprve se mi Ondřej jevil jako dobře vycvičený CEO za zásad moderního managementu. Všechny tyto vlastnosti z něj dělali člověka velmi vnímavého k novým informacím a bystrého pozorovatele. Při prvním setkání se prokázal velkou angažovaností vůči spekulativnímu myšlení a ukázal se jako talent na empatie s éterickými pojmy, které tvoří jeho sklon k důkazům a otevřenému obchodu. Velmi mě potěšily diskuze s Ondřejem, které produkovaly jeho smysl pro pochopení současného obchodního trhu. Výsledkem byla úspěšná identifikace vize podniku, který se zaměří na dosud nepoznané obchodní příležitosti na trhu.“

- **Matteo Olivieri, Ph.D., University of Calabria – obchodní fakulta, spolupracoval se společností Global Business IT s.r.o.**

„Ondřej je odvážný a vizionářský vůdce. Velmi rád jsem pracoval s ním a jeho týmem. On ví, jak udržet organizovaný tým a pracovat efektivně. A co je nejdůležitější, Ondřej vždy udělá svou práci dobře.“

- **Michael Harvey, odborný asistent, analytik Global Business IT s.r.o.**

„Ondřej je nejen rozený vůdce, ale také inspirující člověk. Odvedl výjimečnou práci na nedávném společném projektu. Je vysoce organizovaný týmový hráč s hlubokou znalostí softwarových metod. Je nezávislým a silným vlastníkem své společnosti se spoustou praktických znalostí ve svém oboru. Ondra je kreativní, velmi kvalifikovaný a marketingový expert. Vždy udržuje dobré vztahy se spolupracovníky a klienty. Ondřej nikdy neodmítne, když ho prosíte o pomoc.“

- **Miloš Sochor, hlavní konzultant, Jihomoravské inovační centrum**

„Spolupracuji s Ondrou již přes rok a spatřuji v něm velmi pracovitého a spolehlivého obchodního partnera, který má vždy řešení problému pro každého zákazníka. Navíc mám od něj stále nové a nadčasové řešení pro mé podnikání. Jako svého obchodního partnera si cením toho, že Ondra není zaměřen na krátkodobé zisky, ale jeho prioritou je dlouhodobé, oboustranné partnerství.“

- **Kamil Kr., klient**

„ Velmi dobrá spolupráce s firmou Global Business IT s.r.o., rychlá komunikace, jasné zadání práce, kvality zpracovaných dat. Doporučuji.“

- **Richard Žižka, majitel Graphic4web**

„ Ondra je velmi oddaný profesionalitě, když naslouchá potřebám zákazníků.“

- **Michal Polášek, majitel IglooNET, s.r.o.**

„ Ondřej je velmi dobrý specialista na IT. Pracovali jsme spolu krátce, ale doufám, že v budoucnu budeme spolupracovat na více projektech. S tím klukem nebe nemá limit.“

- **Maarten van den Berg, designér, grafik**

7.5 Analýza osobnosti manažera

Cílem analytické části je ucelený přehled poznatků z oblasti metodologie a výzkumu, včetně testů a dotazníkového šetření. Výstupem z výsledků testů je dotazník, který potvrdí nebo vyvrátí výsledky testů manažera u vybrané společnosti. Po vyplnění a následném vyhodnocení testů, jsem získal údaje, které budou v této části diplomové práce popsány. Na základě výsledků z jednotlivých testů, bude sestaven dotazník, který bude mít vypovídací schopnost o tom, zda-li manažer společnosti v testech odpovídal pravdivě. V dalším kroku analytické části této práce bude provedeno srovnání testů manažera společnosti a jeho podřízených a vyhodnocení shody těchto testů.

Typy a názvy testů:

1. Test osobnosti – MBTI.⁶⁴
2. Test stylu vedení lidí.⁶⁵
3. Test týmových rolí.⁶⁶
4. Test taktiky zvládnání konfliktů.⁶⁷
5. Test „Jak nakládáte se svým časem.“⁶⁸

⁶⁴ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

⁶⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 121 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-3001-1.

⁶⁶ KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera.* Vyd. 1. Praha: Grada, 1995. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.

⁶⁷ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout.* 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

⁶⁸ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout.* 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

Ad 1. Test osobnosti MBTI⁶⁹

Každý člověk, který chtěl někdy v životě lépe poznat a pochopit sebe a následně druhé, se jistě setkal s termínem typologie osobnosti. Lidé se totiž různí svým temperamentem (tedy souborem vrozených vlastností osobnosti, které určují dynamiku prožívání a chování osobnosti), a to se nějak projevuje. Jiný vnitřní život, jiný způsob reakcí na podněty – co člověk, to jedinečná osobnost. Našli bychom však i rysy společné více osobám, a právě z toho vychází typologie osobnosti – jedná se o jakési zobecňování, o vyvozování závěrů na základě pozorování. Každá typologie pracuje s jinými měřítky – některá vychází z toho, jak člověk vypadá, jiná z lidských reakcí na podněty, další třeba z toho, je-li člověk orientovaný spíše na sebe nebo na okolí – možností je řada, protože pojem typologie osobnosti je v psychologii i běžném společenském životě často probírané téma. Kdo by taky nechtěl rozumět skrytým motivům lidského chování, předvídat, jak se kdo zachová a jak to dopadne, pochopit, proč nám někdo „leze na nervy“ a proč si naopak s někým maximálně rozumíme? Mít povědomí o typologii osobnosti se hodí i ve chvíli, kdy se rozhodujete, jakým směrem orientovat svou kariéru, nebo třeba při výběru životního partnera.⁷⁰

Výsledek testu

Na základě vyplnění a vyhodnocení tohoto testu byl u Ing. Ondřeje Coufalíka zjištěn typ osobnosti INFJ.

Charakteristika typologie INFJ:

I čerpá energii zevnitř

Má rád klid pro svou práci, koncentrace na úkoly nebo projekty. Přichází na nové nápady vnitřním rozhovorem. Učí se četbou a reflexí. Rád pracuje o samotě s minimem rušivých vlivů. Zaměření na vnitřní svět myšlenek, rád věci promýšlí, je dobrým posluchačem, je rezervovaný.

Záporem je otálení se záležitostmi vyžadující styk s lidmi.

⁶⁹ Příloha A

⁷⁰ ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

N přijímá informace intuitivně, v souvislostech

Následuje svou inspiraci. Propojuje a pojmenovává. Rád řeší nové složité úkoly. Začíná od velkého obrázku, který doplňuje fakty. Preferuje změnu a nové postupy. Zaměřeni na budoucnost nebo minulost, možnosti, modely, ideje, teorie. Často myslí najednou na více věcí. Nerespektuje zaběhlé postupy, rozvinutá fantazie.

Záporem je zanedbávání detailů.

F rozhoduje se pocitově, podle hodnot

Zaměřeni na mezilidské interakce. Rozhoduje se na základě hodnotových systémů. Požaduje harmonii a podporu mezi kolegy. Je emfatický, preferuje konsenzus a dohodu. Konzistentně aplikuje hodnoty. Rozhodování podle pocitů a vlastních hodnot, zájem o druhé, preferuje harmonii před pravdou, empatictí.

Záporem je, že hůře řeší neosobní problémy.

J preferuje jednoznačnost, uspořádanost

Plánuje si práci a plán následuje. Chce věci dokončené a dohodnuté. Podporuje ho struktura a řád. Preferuje rychlé rozhodnutí. Zaměřuje se na rychlé dokončení projektů. Rád plánuje, organizuje, dělá věci důkladně, včas (uzavřené problémy).

Záporem je odkládání odpočinku.

Typ temperamentu „NF“

Heuristický - zaměření : koučování, „public relation“

Má komunikační schopnosti, zájmy a potřeby lidí. Nejúspěšnější je v tvorbě představ a vizí, ve vytváření s ostatními a v psaní. Učí se nejlépe, pokud má obecný směr, poskytující kreativní svobodu a častou pozitivní zpětnou vazbu. Má osobní charisma, pečuje o lidi. Je společenský, má skvělé komunikační schopnosti, orientuje se v abstraktních a nejistých situacích. Preferuje nová řešení. Oceňuje a potřebuje být oceněn, jinak klesá jeho motivace. Má tendenci být neobjektivní – nadřizovat, podceňovat „detaily“.

Osobnostní typ INFJ

Je to hluboký, uvážlivý a složitý typ. Dokáže řešit složité problémy, snadno se rozhoduje. Je zranitelný, ale empatický, věří na hodnoty a zásady. V práci je odpovědný se sklonem k perfekcionismu. Charakterizují ho následující vlastnosti:

- hledá smysl ve vztazích, myšlenkách a událostech s okem obráceným k porozumění sobě i druhým (a vskutku ostatní chápou, nejen že se tak snaží působit),
- INFJ hledá vizi, "jak by se dalo žít lépe" (všem),
- je tichý, střežící si své soukromí, pohybuje se "za scénou",
- nezávislý, ale zajímavější se o blaho a pocity druhých; své emoce však vyjadřuje velmi opatrně a jen lidem, kterým důvěřuje,
- dává přednost diskuzi jeden na jednoho, než celé skupině,
- INFJ má bohatý a pestrý vnitřní život, který nemusí sdílet s každým,
- blízké vztahy navazuje pomalu a dlouhodobě, potřebují získat důvěru, teprve pak vám svůj vnitřní svět pomalu otevře.
- INFJ je snadno zranitelný, své zranění si však spíše v tichosti nechá pro sebe, místo aby jim dal průchod, což ostatní mate,
- senzitivní, klidný, vůdce s hlubokou duší,
- může působit tajuplně a složitě; dokonce i před sebou samými,
- kreativní a inspirující; ale daří se jim i ve vědě (skrže intuici),
- ve vztahu k vnějšimu světu má, zdá se, pořádek, avšak jeho vnitřní svět je vysoce komplexní a jen oni sám k němu má (možná) klíč,
- jde o jeden z nejvzácnějších typů v populaci, zvláště pak u mužů (je v něm cosi tajuplně "ženského").

INFJ – umělec, spisovatel

- **Zastoupení v populaci:** 2% (z toho 1% muži a 1% ženy)
- **Nejvýraznější vlastnost:** empatie
- **Ideální kariéra:** malíř, spisovatel, básník, režisér, herec, psychoterapeut, konzultant, kněz, designér

Jedná se o **nejvzácněji se vyskytující typ**. Má velké umělecké vlohy, ale na rozdíl od ostatních uměleckých typů je orientován o něco více prakticky a má rád pořádek. To ho předurčuje nejen k čistě uměleckým profesím (malíř, spisovatel), ale i k užitému designu, grafice, projektování dekorací apod. Více než jiní umělci vynáší definitivní estetické soudy.

Dávám přednost samotě a klidu. **Je velmi dobrý pozorovatel - empatik**. Často se může cítit jako oběť společnosti nebo upozorňuje na příkoří páchané na druhých. Je

perfekcionista a rád opakovaně kontroluje věci. Obvykle silně mysticky založený se smyslem pro spravedlnost a pomstu.

INFJ je idealistický tajnůstkář s bohatým vnitřním světem. Je otažitý od druhých lidí, ale přesto se nebojí sáhnout k akci, je-li to potřeba. Často si na sebe vezme příliš mnoho zodpovědnosti. Má pochybnosti o skrytých motivech druhých lidí. Dává si vše do souvislostí i tam, kde by je nikdo jiný nehledal. **Upřednostňují hluboké vztahy a bezpodmínečnou věrnost.**

Ad 2. Test stylu vedení lidí⁷¹

Pojem vedení, či vedení lidí není v literatuře jednotně interpretován. Na jedné straně je vedení chápáno jako dílčí manažerská funkce: „vedení představuje jednu z důležitých funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené či naplánované cíle, záměry, úkoly.“ V podstatě můžeme tento výraz považovat na synonymum ovlivňování, usměrňování pracovníků. Na druhé straně se lze setkat s přístupy, které vedení lidí odlišují od klasických řídicích praktik. Zdůrazňují jak aspekt dlouhodobé vize, tak i aktivizaci všech pracovníků k jejímu dosažení: „vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.“ Do jistého protikladu se dostávají klasické řídicí akty a přístupy vedení. Přístupy vedení jsou založeny na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení lidí. K tomu má sloužit komunikace se všemi zúčastněnými, jejich motivování a inspirování s cílem získat je pro změny a dlouhodobé potřeby organizace. Proto, aby jste se stali dobrými manažery, je třeba si sáhnout do svého svědomí. V tomto testu měl manažer provést analýzu svého stylu vedení lidí. Měl posoudit, co je pro něho obvyklé při stanovení cílů, při plánování, při hledání nápadů, při rozhodování, při realizaci rozhodnutí, při kontrole a při řešení konfliktů.

Výsledek testu

Na základě vyplnění a vyhodnocení tohoto testu byl u manažera zjištěn styl vedení IV.

⁷¹ Příloha B

Charakteristika stylu vedení lidí IV:

- manažer se orientuje podle situace buďto na mezilidské vztahy nebo na zisk a výkon,
- podporuje pracovníky v dosahování cílů i v mezilidských vztazích,
- má jasnou představu o tom, čeho chce dosáhnout,
- vyhledává nové nápady,
- sleduje priority,
- hledá příčiny problémů,
- silně ovlivňuje dosažení cílů,
- silně ovlivňuje pracovní klima a uspokojení potře pracovníků.

Tento styl odpovídá kooperativnímu řídicímu stylu. Dle tohoto testu se jeví jako neoptimálnější styl vedení lidí.

Ad 3. Test týmových rolí⁷²

Ukazuje se, že k tomu, aby tým podával optimální výkon, dosahoval synergických efektů, musí být i určitým způsobem složen. Týmy složené z členů vyznačujících se podobnými rysy chování, stylem práce, s podobnými postoji a způsobem myšlení, překvapivě často selžou. Efektivně pracující týmy se naopak vyznačují akceptováním velice odlišné se chovajících jedinců, kteří v týmu zastávají rozdílné role. Schopnost zastávat určitou roli vychází z hodnot a postojů člověka. Každý člen týmu je pak zpravidla schopen zastávat více různých rolí. Pro tým je optimální situace, kdy jsou jeho členové schopni pokrýt všechny potřebné týmové role. Problém však nastává tehdy, když některé důležité role v týmu chybějí.

Výsledek testu

Na základě vyplnění a vyhodnocení tohoto testu byla u manažera zjištěna týmová role „STMELOVAČ“.

Charakteristika týmové role „STMELOVAČ“:

- přátelský, družný, mírný,
- dobrý posluchač, má zájem o ostatní, chápe jejich názory,
- pružný, umí se přizpůsobit různým situacím i lidem,
- diplomatický,

⁷² Příloha C

- populární.

Přínos pro tým:

- vytváří optimální atmosféru, zabraňuje konfliktům,
- má stmelující vliv,
- vnímavý, poskytuje podporu.

Nedostatky a nebezpečí:

- bývá nerozhodný v kritické situaci,
- vyhýbá se konfliktům,
- málo energický.

Ad 4. Test taktiky zvládnání konfliktů⁷³

Konflikty jsou součástí života a žádný manažer se jim nevyhne. Ve firmách vznikají konflikty mezi jednotlivci, skupinami i mezi jednotlivcem a skupinou.

Příčiny konfliktů

Nejčastějšími zdroji konfliktů jsou následující situace⁷⁴:

- nesoulad osobností nebo hodnotových systémů,
- překrývající se nebo nejasné hranice práce,
- soupeření o omezené zdroje,
- neadekvátní komunikace,
- vzájemná závislost úkolů,
- složitost organizace,
- neadekvátní nebo nejasné pokyny a pravidla,
- neúnosné termíny, časový tlak,
- kolektivní rozhodování,
- neuspokojená očekávání,
- nevyřešený nebo potlačený předcházející konflikt.

⁷³ Příloha D

⁷⁴ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

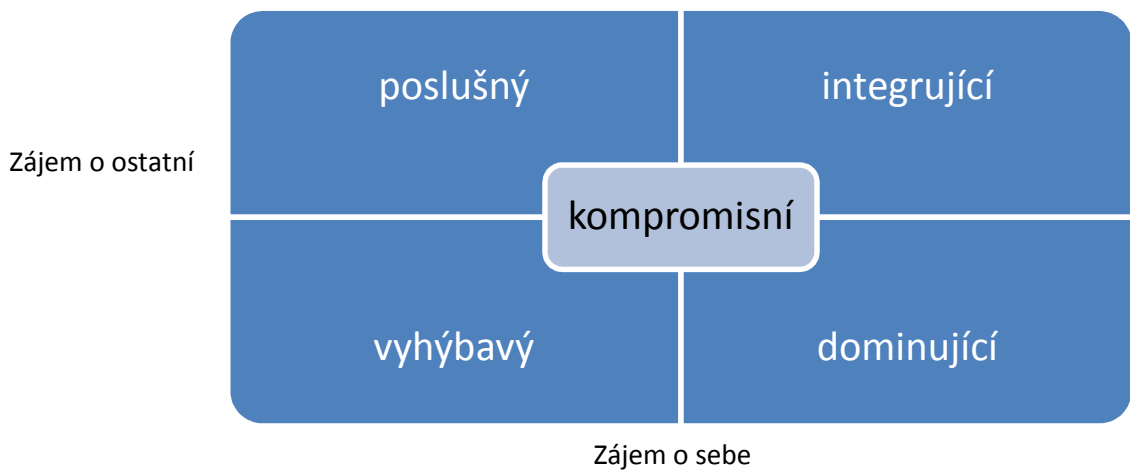
Styly řešení konfliktů

Lidé mají sklon řešit konflikty navykklým způsobem, který se nazývá styl řešení konfliktů. Tento styl je odvozen od jejich orientace – zaměření na:

- uspokojování vlastních zájmů,
- nesobecké uspokojování zájmů jiných lidí.

Lze rozlišit pět stylů řešení konfliktů, které mají své výhody i nevýhody:

Obr. 9: Styly řešení konfliktů



Zdroj: ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*, 2008, s. 86

Výsledek testu

Na základě vyplnění a vyhodnocení tohoto testu byl u manažera jako primární zjištěn INTEGRUJÍCÍ styl řešení konfliktů.

Charakteristika INTEGRUJÍCÍHO stylu řešení konfliktů:

- jednotliví účastníci konfrontují své názory a ve spolupráci určí problém,
- rozvíjí a zvažuje alternativní řešení,
- vybírá konečné řešení,
- je vhodné zejména pro složité problémy zamlžené nepochopením,
- nepomůže u problémů, které vycházejí z odlišných hodnot,
- výhodou je jeho dlouhodobý vliv, řeší podstatu problémů, které vycházejí z odlišných hodnot.

- výhodou je jeho dlouhodobý vliv, řeší podstatu problému, nikoli jen jeho symptomy,
- nevýhodou je jeho časová náročnost.

Ad 5. Test „Jak nakládáte se svým časem“⁷⁵

Nejcennějším zdrojem úspěchu manažera je čas. Kdo chce být úspěšný v organizování své práce, musí se naučit zacházet se svým časem. Téměř v každé firmě můžete být svědky jednání vrcholových manažerských týmů utrácejících svůj čas nad množstvím operativních záležitostí, které mohly být vyřízeny jejich podřízenými. Můžete vyslechnout nekonečné debaty nad stále stejnými nevyřešenými problémy. V telefonech si můžete vyslechnout omluvy, proč někdo něco nemohl stihnout. Mnohé manažery zastihneme ve večerních hodinách a víkendech v kanceláři nebo doma, jak se snaží dohnat to, co nestihli vyřídit v pracovní době. Všichni tito lidé mají zpravidla něco společného – stěžují si na nadměrné množství práce. To je však relativní věc. Přitom čas je nám rozdělen všem stejně demokraticky. Lidé si zpravidla neuvědomují, zda využívají svého času dobře nebo špatně. Nejsnažším způsobem, jak to zjistit, je porovnání svého chování s klasickými symptomy špatného řízení času⁷⁶.

Výsledek testu

Na základě vyplnění a vyhodnocení tohoto testu bylo u manažera zjištěno, že se pokouší využívat svůj čas efektivně.

Charakteristika výše uvedené výsledku testu:

- **manažer má ujasněné poslání své pracovní pozice** – každá pracovní pozice byla zřízena s nějakým posláním, zpravidla odvozeným od poslání celé organizace.
- **manažer má upřesněny dlouhodobé cíle své společnosti** – každá efektivně řízená společnost musí mít definovanou vizi, resp. strategické cíle. Od těchto firemních cílů jsou odvozovány dlouhodobější cíle jednotlivých organizačních útvarů, které musí při plánování svého času brát rovněž v úvahu.

⁷⁵ Příloha E

⁷⁶ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

- **manažer má stanoveny své osobní cíle** – na základě poslání své pracovní pozice a dlouhodobých cílů své společnosti si stanovuje dlouhodobé osobní pracovní cíle.
- **manažer si převedl své cíle do úkolů** – osobní cíle pokouší převést do konkrétních, zpravidla dlouhodobějších úkolů.
- **manažer má sestaven seznam všech činností a úkolů** – vedle úkolů vyplývajících z jeho osobních cílů má před sebou řadu dalších operativních úkolů a činností. Má sestaven seznam všech pro nejbližší období, zpravidla jeden měsíc.
- **manažer má určeny priority** – ze seznamu všech činností teď musí vybrat ty, které jsou klíčové, kterým bude muset věnovat mimořádnou pozornost. Takové úkoly či činnosti se nazývají priority.
- **manažer má sestaven týdenní plán** – se znalostí priorit si může začít sestavovat plán. Období, které si dokáže dobře sestavit a mít o něm neustále přehled, je nejbližších sedm dní. Doporučuje se proto sestavovat si týdenní plán.

7.6 Dotazníkové šetření

Cílem analytické části je ucelený přehled poznatků z oblasti metodologie a výzkumu, včetně dotazníkového šetření. Výstupem je dotazník⁷⁷, který zjistí aktuální stav osobnosti manažera ve společnosti Global Business IT, s.r.o. Výsledkem dotazníku je shoda odpovědí manažera a jeho podřízených a případný návrh na vylepšení formou školení a vzdělávání.

Předmětem zkoumání je analýza osobnosti manažera dané společnosti. Při podrobném zkoumání výsledků testů, týkajících se hodnocení analýzy osobnosti manažera, byly zjištěny výsledky, které byly porovnány s výsledky dotazníků, který byl předložen zaměstnancům.

Výzkumným souborem jsou zaměstnanci společnosti Global Business IT s.r.o., kteří jsou v každodenním pracovním kontaktu s manažerem společnosti. Celkem jsem oslovil 4 podřízené manažera, kterým byl předložen k vyplnění anonymní dotazník. Zpětnou vazbou se mi vrátily všechny rozeslané dotazníky. Čili návratnost dotazníků byla: 100%.

⁷⁷ Příloha „F“

Základními oblastmi zkoumání mého výzkumu je analýzy osobnosti manažera společnosti. Jedná se zejména o následující oblasti:

- Typologie osobnosti.
- Styl vedení lidí, schopnost řízení.
- Týmová role.
- Management konfliktů.
- Time management.

Cílem mého výzkumu bylo získat odpovědi na kladené otázky, a tak lépe analyzovat osobnost manažera. Výsledek výzkumu mi pomohl ke zvolení správného směru opatření a změn vedoucích k rozvoji osobnosti a zvýšení efektivity práce manažera. Nejdříve bylo potřeba sestavit dotazník na základě výsledků testů manažera. Aby byla zachována reprezentativnost vzorku, zvolil jsem za základní soubor zaměstnance, kteří přicházejí s manažerem do každodenního kontaktu.

Otázky v dotazníku jsou položeny tak, abych získal jednoduše, rychle a pravdivě informace od respondentů na jednotlivá testovaná témata. Díky tvorbě a rozeslání dotazníku pomocí systému ANA Survey, je tato metoda zjišťování informací rychlejší i levnější, například oproti telefonickému rozhovoru. Stejně tak i vyhodnocování získaných dat z dotazníku, které je výše uvedeným systémem automaticky vygenerováno. Nedochozí tedy k přímému kontaktu mezi respondenty a tvůrcem dotazníku – výzkumníkem. Otázky v dotazníku jsem formuloval jednoduše, aby byly lehce pochopitelné a nenáročné na přemyšlení. V nabízených odpovědích jsem se snažil vystihnout předpokládané možnosti odpovědi. Využíval jsem tedy uzavřené otázky.

Dotazník je sestaven přehledně, jednoduše, srozumitelně. Používal jsem všeobecně známé výrazy, aby nedošlo k nepochopení otázky. Grafická úprava je také velmi jednoduchá, aby působila na respondenty přehledně. V úvodu dotazníku jsem uvedl důvod a smysl mého výzkumu. V závěru jsem poděkoval za jeho vyplnění a pravdivost vyplněných odpovědi.

Dotazník⁷⁸ obsahuje 5 bloků (5 témat), které odpovídají 5 testům, které byly použity na testování osobnosti manažera. Čili dohromady respondent odpovídal na 54 otázek. První blok otázek se týkal osobnosti manažera, druhý blok otázek jsem zaměřil na týmovou roli manažera, třetí blok otázek měl vypovídací schopnost o stylu a

⁷⁸ Příloha „F“

strategie vedení, čtvrtý blok otázek byl zaměřen na řešení konfliktů ve společnosti a poslední, tedy pátý blok otázek se zabíral časovou efektivitou manažera. Dotazník byl vyplňován zaměstnanci anonymně.

7.7 Výsledná zjištění

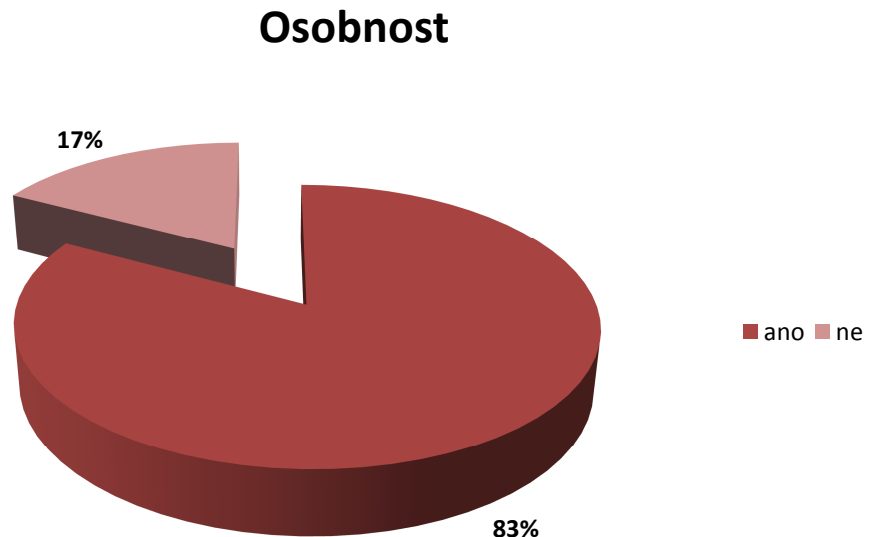
Výsledky odpovědí na první blok otázek (Osobnost manažera)

Otázky č. 1-16

1. Promýšlí váš nadřízený detailně aktuální projekty, na kterých společně pracujete?
2. Je váš nadřízený dobrým posluchačem, pokud mu navrhuje pracovní změny?
3. Je váš nadřízený zdrženlivý při jednáních vyžadující styk s lidmi?
4. Zaměřuje se na budoucí vývoj projektů a rozvoj společnosti?
5. Pracuje často na více projektech najednou?
6. Má váš nadřízený rozvinutou fantazii při tvorbě nových obchodních strategiích a projektů?
7. Má váš nadřízený kladný přístup ke svým kolegům a podřízeným?
8. Organizuje a plánuje váš nadřízený expanzi společnosti sám?
9. Spolupracuje na aktuálních projektech důkladně?
10. Je váš nadřízený kreativní při tvorbě nových projektů?
11. Vyžaduje od vás perfekcionalistický přístup k práci?
12. Hledá váš nadřízený nové strategické vize pro rozvoj společnosti?
13. Střeží si Váš nadřízený své soukromí?
14. Řeší váš nadřízený komplikované situace v klidném stylu?
15. Myslíte si o svém nadřízeném, že má umělecké a kreativní myšlení?
16. Kontroluje vám detailně vaši vykonanou práci?

Grafické znázornění výsledků:

Graf 1: Grafické znázornění výsledků odpovědí otázek č. 1-16⁷⁹



Dotázaní respondenti vyjádřili z 83 % souhlas s výsledkem testu osobnosti uvedeného v příloze A. U tohoto testu byl manažer určen jako typ INFJ..

Výsledky odpovědí na druhý blok otázek (Týmová role)

Otázky č. 17-31

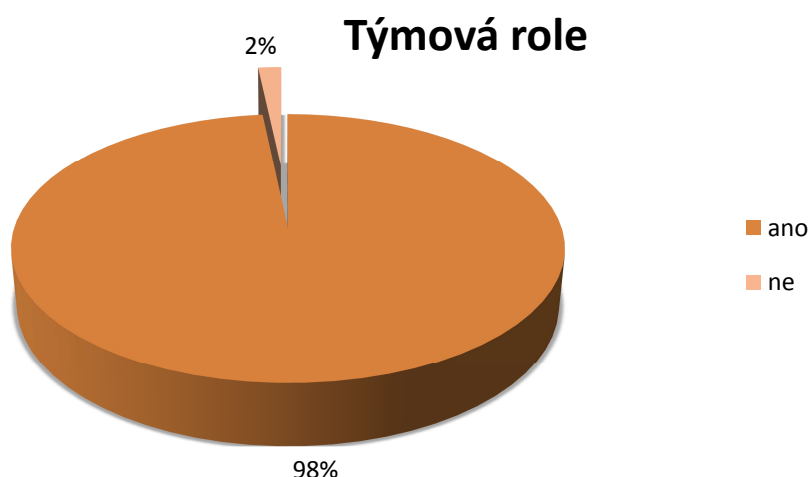
17. Myslíte si, že dokáže rychle rozpoznat a využít výhody nových příležitostí?
18. Dokáže stejně dobře pracovat s různými typy lidí?
19. V případě, že máte dobrý nápad pro splnění daného úkolu, umí vás motivovat?
20. Myslíte si o svém nadřízeném, že má technické znalosti a zkušenosti?
21. Umí při řešení daného problému navrhnout alternativní řešení?
22. Má váš nadřízený rád organizované a dobře vedené porady?
23. Ovlivňuje vás a vaši práci bez nátlaku?
24. Přichází váš nadřízený s novými originálními nápady?
25. Přijímá argumenty ostatních spolupracovníků?
26. Zajišťuje nové zákazníky pro produkty společnosti?
27. Podporuje dobré pracovní vztahy ve společnosti?

⁷⁹ Součet kladných, záporných odpovědí jednotlivých dílčích otázek a následné převedení do procentuálního podílu.

28. Přijímá od vás rád nové názory na přidělenou práci?
29. Podporuje podřízené, aby se sjednotili na prioritách společnosti?
30. Rozděluje vám práci na projektech dle vašich možností a schopností?
31. Diskutuje s vámi při tvorbě nových projektů?

Grafické znázornění výsledků:

Graf 2: Grafické znázornění výsledků odpovědí otázek č. 17-31⁸⁰



Dotázání respondenti vyjádřili z 98 % souhlas s výsledkem testu týmových rolí uvedeného v příloze B. U tohoto testu byla u manažera společnosti zjištěna týmová role STMELOVAČ.

Výsledky odpovědí na třetí blok otázek (Styl vedení)

Otázky č. 32-43

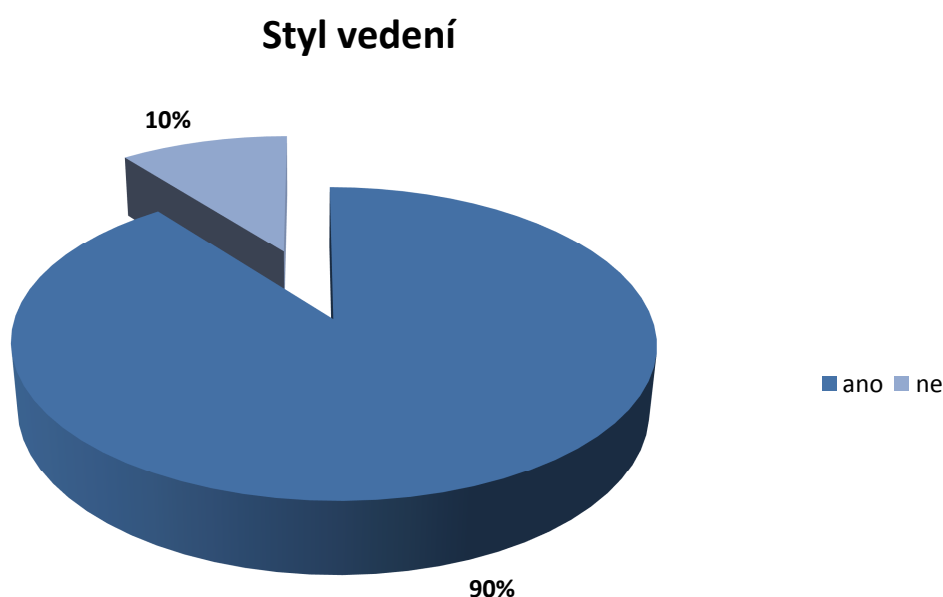
32. Podáváte dobré výkony, pokud nadřízený stanoví vyšší cíle a zkrátí termíny?
33. Formulujete váš nadřízený cíle obecně a nechává vás je detailně rozpracovávat?
34. Diskutuje s vámi pravidelně o cílech společnosti?
35. Motivuje vás aktuální strategie rozvoje společnosti?
36. Dodržujete stanovené plánování nadřízeného z hlediska zisků a nákladů?
37. Přebírá nadřízený vaše nápady?
38. Snaží se vám vyjít vstříc při rozhodování na tvorbě nového projektu?

⁸⁰ Součet kladných, záporných odpovědí jednotlivých dílčích otázek a následné převedení do procentuálního podílu.

- 39. Spolupracuje s vámi na přijetí optimálního rozhodnutí?
- 40. Podporuje vás při realizaci nového projektu?
- 41. Kontroluje vaši práci přísně?
- 42. Snaží se, aby nedocházelo ke konfliktům mezi zaměstnanci?
- 43. Diskutuje s vámi a hledá příčiny, když dojde ke konfliktu mezi zaměstnanci?

Grafické znázornění výsledků:

Graf 3: Grafické znázornění výsledků odpovědí otázek č. 32-43⁸¹



Dotázaní respondenti vyjádřili z 90 % souhlas s výsledkem testu týmových rolí uvedeného v příloze C. U tohoto testu se manažer jeví jako řídicí styl kooperativní.

Výsledky odpovědí na čtvrtý blok otázek (Zvládání konfliktů)

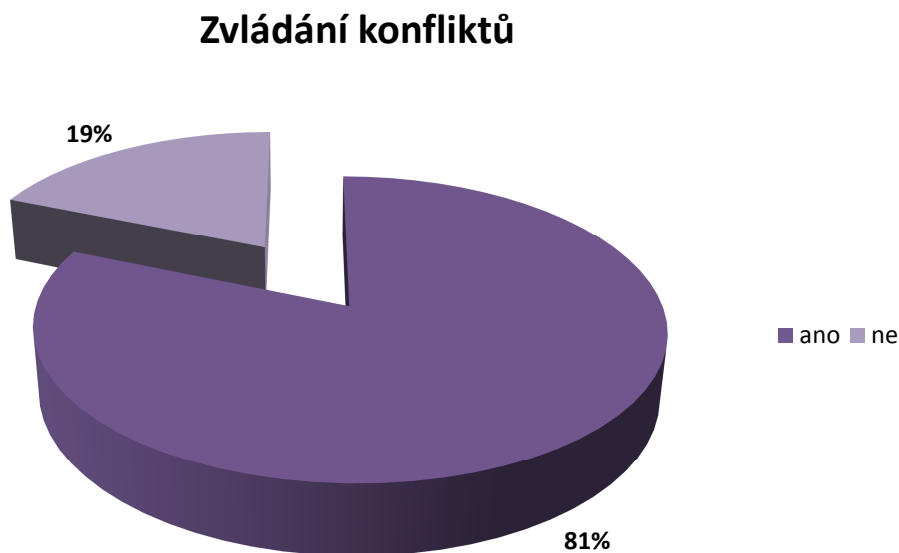
Otázky č. 44-47

- 44. Vyjednává s vámi nadřízený, aby dosáhl kompromisu?
- 45. Snaží se uspokojit vaše pracovní očekávání?
- 46. Vyměňuje si s vámi podrobné informace, aby vyřešil problém?
- 47. Dokáže se váš nadřízený přizpůsobit vašim pracovním požadavkům?

⁸¹ Součet kladných, záporných odpovědí jednotlivých dílčích otázek a následné převedení do procentuálního podílu.

Grafické znázornění výsledků:

Graf 4: Grafické znázornění výsledků odpovědí otázek č. 44-47⁸²



Dotázaní respondenti vyjádřili z 81 % souhlas s výsledkem testu taktika zvládání konfliktů rolí uvedeného v příloze D. U tohoto testu byl u manažera zjištěn INTEGRUJÍCÍ styl řešení konfliktů jako primární.

Výsledky odpovědí na pátý blok otázek (Časová efektivita)

Otázky č. 48-54

48. Hodnotíte výkon svého nadřízeného podle dosažených výsledků spíše než podle množství aktivit?
49. Deleguje své úkoly na vás?
50. Deleguje na vás jak zajímavou práci tak i rutinní?
51. Když deleguje úkol, bere v úvahu vaši pravomoc i odpovědnost, kterou daný úkol vyžaduje?
52. Snažíte se úkoly, které jsou složité vyřešit sami?

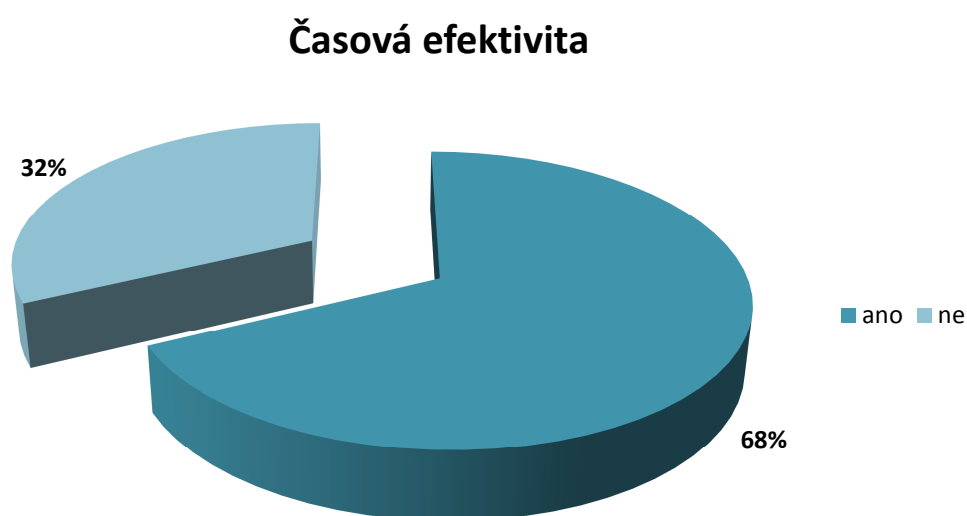
⁸² Součet kladných, záporných odpovědí jednotlivých dílčích otázek a následné převedení do procentuálního podílu.

53. Umí váš nadřízený během porady zhodnotit situaci, zdůraznit hlavní body a úkoly, které se mají splnit?

54. Pokud je ve firmě krizová situace, umí ji nadřízený vyřešit, aby se již neopakovala?

Grafické znázornění výsledků:

Graf 5: Grafické znázornění výsledků odpovědí otázek č. 48-54⁸³



Dotázání respondenti vyjádřili z 68 % souhlas s výsledkem testu „Jak nakládáte se svým časem“ uvedeného v příloze E. U tohoto testu bylo u manažera zjištěno, že se pokouší svůj čas využívat efektivně.

Shrnutí výsledků dotazníku

Všichni respondenti, kteří odpovídali na otázky v jednotlivých blocích dotazníků, které byly konstruovány tak, aby odpovídaly jednotlivým testům se ve větší míře shodli s výsledky testů manažera společnosti Global Business IT, s.r.o., Ing. Ondřejem Coufalíkem. U testu osobnosti MBTI to bylo 83%, u testu týmových rolí byla 98% shoda, u testu stylu vedení lidí se respondenti shodli s manažerem v 90%, u testu taktiky zvládání konfliktů byla shoda ve výši 81% a nakonec u testu časové efektivity,

⁸³ Součet kladných, záporných odpovědí jednotlivých dílčích otázek a následné převedení do procentuálního podílu.

aneb jak manažer nakládá se svým časem byla shoda ve výši 68%. I přes pozitivní výsledky testů, které manažer může neustále zlepšovat předkládám v následující kapitole určité návrhy a doporučení.

7.8 Návrh doporučení pro rozvoj osobnosti manažera

V teoretické části byla představena oblast osobnosti manažera, jeho role, kompetence a funkce. Čím víc člověk do osobnosti, proniká, tím větší souvislost mezi jednotlivými schopnostmi a dovednostmi vidí. Samozřejmě není nutné mít rozvinuty všechny dovednosti, schopnosti, role a kompetence na dokonalé úrovni. Je třeba uvědomit si, které schopnosti a dovednosti jsou klíčové pro oblast, ve které se člověk pohybuje. Důležité je také přihlížet i k tomu, jaké schopnosti a dovednosti jsou klíčové pro samotného člověka.

Všechny kompetence, role a funkce, jde rozvíjet a zlepšovat. Někdo pro ně má větší vlohy, někdo menší, ale pokud se člověk snaží a usilovně na sobě pracuje, může zlepšit všechny své znalosti a dovednosti.

Systematické vzdělávání manažera je neustále se opakující cyklus. Začíná identifikací potřeby vzdělávání manažera, následuje fáze plánování, na ni navazuje vlastní realizace vzdělávacího procesu a jako poslední fáze nesmí chybět vyhodnocení efektu vzdělávacího programu a použitých metod. Jednou z nejdůležitějších částí procesu je volba metody vzdělávání.

Vzdělávací a rozvojové kurzy

Na trhu existuje celá řada firem, které poskytují vzdělávací a rozvojové programy. Při hledání možností vzdělávání jsem se zaměřil na programy rozvíjející znalosti, dovednosti, role a kompetence manažerů.

Pro tyto účely jsem vybral a sestavil následující kurzy od společnosti Tutor⁸⁴:

⁸⁴ Tutor,[online], 2012 [cit. 2012-01-06]. Dostupné na WWW: <<http://tutor.cz>>.

Kurz „Týmové role“

Manažer se seznamuje s různými přístupy k týmové spolupráci, které jsou aplikovány v různých typech společností.

- Manažer zjišťuje, jaké konkrétní přínosy pro chod jeho společnosti může efektivní týmová spolupráce přinést, a bude schopen přicházet s opatřeními, která jeho společnost posunou dopředu.
- Odnese si praktické návody, jak přistupovat k vedení pracovních týmů jako celku, ale nezapomenout přitom na to, že tým je složen z mnoha individualit, které je třeba respektovat a dát jim prostor podílet se na zlepšeních.
- Podělí se o cenné zkušenosti s kolegy ze společností, kterým se díky vhodnému přístupu podařilo vybudovat plně fungující týmy, prozradí vám část svého know-how.

Obsah kurzu:

- zásady budování a organizace efektivního týmu,
- nutné podmínky pro tým, aby mohl fungovat,
- kritické faktory při spolupráci,
- zvyšování produktivity,
- zlepšování procesů včetně snižování nákladů,
- zvyšování flexibility a kvality,
- zvyšování kvalifikace členů týmu,
- motivace členů týmu.

Kompetence, role a zodpovědnosti při týmové práci

- týmový koordinátor / lídr,
- mluvčí týmu,
- role manažera.

Organizace a tipy pro týmovou práci

- organizace pracoviště a pracovních týmů,
- produktivita práce, snižování nákladů,
- komunikace a zpětná vazba,
- vizualizace cílů, výsledků, plánů a zlepšení,
- společná orientace na cíle.

Cíle kurzu „Týmové role“:

- teoreticky i prožitkově seznámit manažera se zásadami fungování týmu a týmovými rolemi,
- zásady týmové komunikaci v praxi,
- manažer se seznámí se zásadami fungování týmu,
- naučí se rozpoznávat typické týmové role a oceňovat jejich přínos pro tým,
- manažer si uvědomí, jakou týmovou roli ve skupině má a čím přispívá do činnosti týmu,
- naučí se rozpoznávat a respektovat týmové role svých zaměstnanců,
- naučí se rozpoznávat, jaké týmové role tým při řešení úkolu potřebuje.

Cena kurzu: 8.900,- Kč

Kurz „Styl vedení lidí“

Každý vedoucí manažer, pakliže chce spolu se svým týmem dosáhnout úspěchu, musí umět vycházet s lidmi a vytvářet dobré mezilidské vztahy a pozitivní atmosféru na pracovišti. Styl vedení je uměním inspirovat a motivovat, uměním pomáhat ostatním maximálně využít svůj potenciál. Kurz je zaměřen na praktické dovednosti a techniky leadershipu, které manažerovi pomohou maximalizovat pracovní výkon a dají vyniknout partnerskému přístupu mezi ním a podřízenými.

Obsah kurzu „ Styl vedení lidí“:

- základní rozdíly mezi manažerem a podřízenými,
- role, poslání a vlastnosti manažera,
- strategie a styly vedení lidí,
- kultura společnosti ve vztahu k pozici a začlenění manažera,
- delegování pravomocí – proč, jak, kdy a kde,
- využití řízení podle cílů,
- specifika rozhodování a řešení problematických situací,
- tým a týmová spolupráce,
- jak rozvíjet tým a identifikovat jeho dynamiku,
- stres – jeho působení na tým a jednotlivce,
- využití mentoringu a koučování ve vedení lidí,
- efektivní komunikace a její nástroje,
- řešení konfliktních situací,

- motivace pracovníků a týmů,
- rozvoj osobnostních vlastností manažera.

Cíle kurzu „Styl vedení lidí“:

- identifikovat svůj vlastní potenciál manažera,
- osvojit si různé styly vedení lidí a ujasnit si vlastní strategii,
- naučit se efektivně delegovat kompetence a poznáte bariéry delegování,
- manažer bude schopen definovat a řídit prostřednictvím cílů,
- osvojí si způsoby analýzy informací a stanovení kritérií při řešení problémů,
- naučíte se citlivě a profesionálně vést tým,
- zjistíte výhody mentoringu a koučování v praxi,
- bude efektivně motivovat tým i jeho jednotlivé členy,
- naučíte se řešit konfliktní situace optimálním způsobem,
- zjistíte důležité vlastnosti schopného manažera a budete na nich pracovat.

Cena kurzu: 5.999,- Kč

Kurz „Řešení konfliktů“

Kurz je určen manažerům na jakémkoliv stupni řízení a každému, kdo chce předcházet konfliktům, příp. je řešit s nadhledem a v klidu.

Obsah kurzu „Obratná komunikace v konfliktních situacích“:

- poznat základní typy konfliktů,
- jaké jsou psychologické charakteristiky,
- vznik a vývoj konfliktu (spouštěcí mechanismy konfliktů),
- vztah jedinec a konflikt,
- jakými způsoby je možné konflikty řešit,
- charakteristiky a specifika řešení problémů,
- role v konfliktu,
- pravidla a návody na řešení krizí,
- efektivní komunikace v konfliktních situacích.

Cíle kurzu „Obratná komunikace v konfliktních situacích“:

- manažer se naučí strategie řešení konfliktních situací,
- osvojí si komunikační dovednosti, které mu pomohou řešit obtížné situace,
- diagnostikujete individuální tendence při vystavení konfliktu,

- bude schopen analyzovat jednotlivé techniky ve specifických konfliktních situacích,
- naučíte se positiva a negativa rolí, které jsou součástí konfliktu.

Cena kurzu: 3.499,- Kč

Kurz „Time management“

Obsahem vzdělávacího kurzu jsou základní poznatky o sebeřízení a hospodaření s časem, zejména v profesní části života, problematika stresu a řešení konfliktních situací, seznámení s moderními poznatky o řízení času, plánování, nástroje a dovednosti vedoucí k efektivní práci se svým časem. Jak poznat, kde se čas ztrácí, osvojení si základních principů time managementu, jak pracovat se svými návyky. Techniky pro určování priorit a následnou práci s nimi. Vytváření týdenních/měsíčních plánů, řízení rozsáhlejších projektů, odhadu časové náročnosti jednotlivých úkolů. Formy práce se svými návyky, příklady z praxe a zpětná vazba. Workshop je zaměřený na praktický time management.

Obsah kurzu Time management nabízí:

- poznání priorit během pracovní činnosti,
- analýza pracovních úkolů,
- struktura jednotlivých a dílčích cílů – její promítnutí do časového rozvržení činností,
- výhody, které vám dobré časové uspořádání přinese,
- harmonogram priorit během dne,
- analýza časových ztrát,
- rozpoznání ztrátových faktorů a následná práce s nimi,
- pracovní nasazení, tempo a koncentrace.

Cíle kurzu Time management:

- identifikujete priority v pracovním procesu na základě důležitosti a naléhavosti,
- manažer získá individuálně zaměřené praktické rady a doporučení, které může následně využít a realizovat,
- naučíte se hospodařit se svým časem,
- zefektivní pracovní proces,
- vyhne se problémům s nedostatkem času,
- nastaví si práci tak, aby se vyhnul stresovým a zátěžovým situacím,

- bude schopen říct „dost“ činnostem, které v daný moment nejsou tak důležité, jak si myslí.

Cena kurzu: 5.999,- Kč

Názor manažera Ing. Coufalíka na předložená doporučení pro rozvoj jeho osobnosti.

Po prostudování všech testů hodnotí manažer společnosti Global Business IT, s.r.o. tyto výsledky velice kladně. Obzvláště pozitivně se mu jeví velká procentuální shoda s výsledkem dotazníku svých zaměstnanců. Co se týče návrhu doporučení a změn rozvoje jeho osobnosti, navržené vzdělávací a rozvojové kurzy se mu z hlediska struktury zdají velmi motivační, s podrobným obsahem a zaměřením na danou problematiku. V rámci rozvoje své osobnosti je ochoten investovat finanční částky za absolvování kurzů.

8 ZÁVĚR

Manažer je profese jako každá jiná a její efektivní výkon vyžaduje určité znalosti, dovednosti, role, kompetence a schopnosti. Tato diplomová práce s názvem „Osobnost manažera v organizaci“ se zabývala v teoretické části základním vymezením pojmů management a manažer. Dále zde byla popsána osobnost manažera, její význam, charakteristika a vlastnosti. V dalších kapitolách byly uvedeny a charakterizovány manažerské dovednosti, znalosti a manažerské role – interpersonální, informační, rozhodovací, organizační a motivační. V závěru teoretické části diplomové práce byly uvedeny manažerské kompetence, jejich struktura a manažerské funkce jako jsou plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování.

Cílem praktické části této diplomové práce bylo analyzovat osobnost manažera ve společnosti Global Business IT, s.r.o, Ing. Ondřeje Coufalíka. Manažer byl na základě vybraných testů: Test osobnosti MBTI, testu stylu vedení lidí, testu týmových rolí, testu taktiky zvládnutí konfliktů a testu jak nakládá se svým časem analyzován a tyto výsledky byly následně porovnány s výsledky dotazníku vyplněného zaměstnanci, kteří přicházejí do každodenního styku s manažerem společnosti.

V závěru diplomové práce byla navržena opatření vedoucí k rozvoji osobnosti manažera prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových kurzů.

Základem pro vznik skutečných kompetencí a rolí manažera je jeho osobní potenciál, který je vymezen individuálními stránkami jeho osobnosti. Aby tedy manažer mohl rozvíjet znalosti a dovednosti, měl by se v první řadě soustředit na rozvoj svého osobního potenciálu. Soustavné zlepšování je bezpochyby tím jediným způsobem, jak mohou podniky přežít, jak uspět v současné ekonomické krizi. Vrcholový management zabezpečuje vedení a řízení a měl by zároveň zajišťovat, aby se vize soustavného zlepšování dostala ke všem lidem v organizaci. Sdělovat lidem hodnoty, na nichž spočívá soustavné zlepšování a sledovat, zda lidé podle těchto hodnot žijí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd., V Ekopressu 1. Praha: Ekopress, ©2006. 308 s. ISBN 80-86929-00-0.

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.: *Management a leadership*, s. 16, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN:978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. Rozšířené vydání. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN: 80-7261-064-3.

BELZ, H., SIEGRIST, M.. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha : Portál, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN: 80-251-0396-X.

BLATEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 191 s. ISBN 9788024732756.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

ČAKRT, M., *Typologie osobnosti pro manažery*, [online], 2012 [cit. 2011-11-18]. Dostupné na WWW: <<http://pef.czu.cz>>.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. Expert. ISBN 80-247-1300-4.

DONNELLY JR., J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Study guide for use with fundamentals of management*. 7th ed. Homewood: Irwin, 1990. 359 s. ISBN 0-256-07847-5.

DRUCKER, P. F., MACIARIELLO, J. A. *Management*. Rev. ed. New York: Collins, ©2008., 568 s. ISBN 978-0-06-125266-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-883-4.

GBIT, *ANA Survey*, [online], 2012 [cit. 2012-01-06]. Dostupné na WWW: <<http://gbit.cz>>.

HÁLEK, V. *Plánování a organizování*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2007, ISBN 80-247-1457-4

KANTOR, P. *Týmová spolupráce*. Vyd. 2. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. 80 s. ISBN 978-80-7368-546-1.

KHELEROVÁ, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 119 s. ISBN 8071693758.

KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

KOŠŤAN, P. et al. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. viii, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.

KONEČNÝ, M. *Management*. Brno: Nakladatelství Sting spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86342-27-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

NAKONEČNÝ, M. *Průvodce dějinami psychologie*. 1. vyd. Praha: SPN, 1995. 174 s. ISBN 80-85937-23 9.

PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. 226 s. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.

PROKOPENKO, J., KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 8071692506.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2005. 175 s. Manažer. ISBN 80-247-1092-7

SKINNER, S. J., IVANCEVICH, J. M. *Business for the 21st century*. Homewood: Irwin, ©1992., 864 s. ISBN 0-256-09222-2.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

TUTOR,[online], 2012 [cit. 2012-01-06]. Dostupné na WWW: <<http://tutor.cz>>.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press,s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBR. 1: RŮZNÉ ÚROVNĚ HIERARCHIE PŮSOBNÍ MANAGEMENTU ORGANIZACE	14
OBR. 2: ZÁKLADNÍ ROLE MANAŽERŮ PODLE MINTZBERGA (80- 90 LET).....	29
OBR. 3: NOVÉ ROLE MANAŽERA PRO 21. STOLETÍ- TREND VÝVOJE	29
OBR. 4: MASLOWOVA HYERARCHIE POTŘEB.....	36
OBR. 5: DVĚ SLOŽKY KOMPETENCE	38
OBR. 6: SCHÉMA POJETÍ KOMPETENCE	39
OBR. 7: STRUKTURA SPOLEČNOSTI GLOBAL BUSINESS IT, S.R.O.	52
OBR. 8: ANA SURVEY	54
OBR. 9: STYLY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ.....	65

Seznam tabulek

TAB. 1: ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY (OBECNÉ ZNAKY) OSOBNOSTI.....	17
TAB. 2: OSM PREFERENCÍ MBTI.....	22
TAB. 3: 16 OSOBNOSTNÍCH TYPŮ MBTI	23
TAB. 4: ČTYŘI TEMPERAMENTY MBTI.....	24

Seznam grafů

GRAF 1: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ VÝSLEDKŮ ODPOVĚDÍ OTÁZEK Č. 1-16.....	70
GRAF 2: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ VÝSLEDKŮ ODPOVĚDÍ OTÁZEK Č. 17-31.....	71
GRAF 3: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ VÝSLEDKŮ ODPOVĚDÍ OTÁZEK Č. 32-43.....	72
GRAF 4: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ VÝSLEDKŮ ODPOVĚDÍ OTÁZEK Č. 44-47.....	72
GRAF 5: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ VÝSLEDKŮ ODPOVĚDÍ OTÁZEK Č. 48-54.....	74

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – TEST OSOBNOSTI	I
PŘÍLOHA B – TEST STYLU VEDENÍ LIDÍ	XVIII
PŘÍLOHA C – TEST TÝMOVÝCH ROLÍ	XXIII
PŘÍLOHA D – TAKTIKA ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ	XXX
PŘÍLOHA E – JAK NAKLÁDAZ SE SVÝM ČASEM	XXXV
PŘÍLOHA F – DOTAZNÍK ZAMĚSTNANCI	XL

Příloha A - Test osobnosti

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Vaše osobnost je to, co jste vy sami. Lidé mívají shodné i odlišné vlastnosti. Rozdíly zjištěné z odpovědí na následující otázky v žádném případě neznamenají horší nebo lepší výsledek, pouze poukazují na vaše odlišnosti. Nesnažte se proto hledat nějaké správné odpovědi, tak jak by to mělo být. Odpovídejte upřímně, sami za sebe. Následující výroky mají vždy dvě možnosti (a nebo b). Mezi každý pár rozdělte bez velkého přemýšlení vždy 5 bodů podle toho, jak vám vyhovují nebo jak vám jsou blízké. Vyhovuje-li vám některá z alternativ bez výhrad, dejte ji všech 5 bodů, zatímco na nepříznivou možnost nezbude bod žádný. Není-li váš postoj takto vyhraněný, můžete své body rozdělit i jinak: 1 a 4 body anebo 2 a 3. Je třeba dodržet pravidlo, že součet přidělených bodů musí vždy být 5.

Raději:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

řeším nový a komplikovaný problém

pracuji na něčem, co jsem již dělal dříve nebo co znám z minula

Raději:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

pracuji sám v tichém prostředí

pracuji tam, kde "se něco děje"

Při posuzování jiných se řídím spíše:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

trvalými zákonitostmi, než okamžitými okolnostmi

okamžitými okolnostmi, než trvalými zákonitostmi

Mám sklon vybírat si:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

spíše pečlivě

poněkud impulzivně

Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

s několika málo lidmi, které
dobře znáte

s mnoha lidmi, včetně těch,
které znáte málo, nebo vůbec

Jako ředitel firmy byste od svých podřízených přivítal spíše:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

zprávu o tom, jak jejich oddělení
přispělo firmě jako celku

zprávu o tom, jak si jejich
oddělení vedlo samo o sobě

Předpokládejte, že jste manažer a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste asi postupoval:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

uvažoval bych, jak se naše
osobnosti shodnou nebo budou
doplňovat

zvažoval bych soulad mezi
popisem práce a uchazečovými
schopnostmi

Když na něčem pracujete:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru

často ponecháváte konec otevřený pro případné změny

Při společných událostech, na večírcích či oslavách:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte

odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazil, protože vás to vyčerpává

Zajímá vás více:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

to, co bylo a je

co může být

Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

vztáhnout to na své zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá

hodnotit a analyzovat danou informaci

Když na něčem pracuji, mám raději:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

přehled a udržíte si věci pod kontrolou

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

zkoušení různých možností

Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

to považujete za rušení

nevadí vám ho zvednout

Je horší:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

"mít hlavu v oblacích"

"držte se při zemi"

Ve vztahu k ostatním jste spíše:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

objektivní

osobní

Vadí vám více, když:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

je více věcí rozpracovaných, když jsou v běhu

když už je všechno hotovo a vyřízeno

Když někam telefonujete nebo jdete něco vyřídit:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

nebojíte se, že na něco zapomenete

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

předem si připravíte, co budete říkat

Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadnější:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

vidět věci "v širším rámci"

postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

analytický typ

vciťující se typ

Často:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

když něco začínám, vše si předem připravím, nejraději sepišu a naplánuji, protože špatně snáším, když později musím něco podstatného měnit

raději neplánuji a nechávám věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostávám

Ve společnosti jiných lidí spíše:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

začínáte hovor sám

přenecháváte iniciativu druhým

Když pracuji na přidělené práci, mám tendenci k:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

systematické, plynulé a nepřetržité práci

intenzivní práci s velkými výdeji energie a následnými "prostoji"

V jaké situaci se nejlíp cítíte:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem

proměnlivé, nestrukturované, s překvapením

Při posuzování druhých a jejich činů je horší:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

nebýt objektivní, neměřit všem stejným metrem

nemít slitování, nesnažit se pochopit

Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

smysl pro realitu

představivost

Když se setkáte s někým, koho neznáte, obvykle:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

zastanete většinu hovoru

více nasloucháte a necháte mluvit druhou stranu

Moje jednání vede a řídí více:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

hlava

srdce

Když mne napadne nová myšlenka, obvykle:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

pro ni rychle vzplanu a nejraději
bych ji hned zkusil

o ní chvíli hloubám než se do
něčeho pustím

Řekli byste, že jste spíše:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

důvtipný

praktický

Raději slyším:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

konečný a neměnný výrok

zkusmý a předběžný výrok

Je větší chyba být:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

tolerantní a smířlivý

nekompromisní a kritičtí

Jste spíše:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

ranní ptáče

noční sova

Na jednání vás pohoršují spíše lidé, kteří:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

přicházejí s mnoha nejasně
načrtnutými, nepromyšlenými
nápady

prodlužují jednání mnoha
praktickými podrobnostmi

Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

idejemi, teoriemi, principy,
myšlenkami

lidmi, osobami, aktéry a jejich
hodnotami

Před víkendem mám tendenci:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

plánovat, co budu dělat

nechám, aby se věci po
pozorném rozvážení toho, co
chci sdělit

Když něco čtu, obvykle:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

se soustředuji ve svých úvahách
na to, co je v daném textu
napsáno

čtu mezi řádky a vztahují slova i k

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

jiným námětům a tématům

Při jednáních mám sklon:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

rozvíjet své myšlenky v průběhu
toho, jak mluvím

hovořit pouze po pozorném
rozházení toho, co chci sdělit

Když se nám rychle a bez odkladu rozhodnout:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

cítím se nepříjemně a přeji si
získat více informací

jsem schopen se rozhodnout i s
údaji, které mám danou chvíli k
dispozici

Raději bych pracoval pro organizaci, kde:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

bych měl práci s intelektuální
stimulací

bych byl zaujat jejími cíli a
posláním

Co vám imponuje více:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

logicky bezrozporné,
konzistentní myšlení a uvažování

dobré, vřelé, harmonické
mezilidské vztahy

V písemném projevu dáváte přednost:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

věcnému stylu

obraznému, metaforickému stylu

U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

podrážděn, kdo to k vám zase
"leze"

potěšena, že za vámi někdo
přišel

Dáváte přednost tomu:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

nechat věci, aby se samy jen tak
přihodily

zajistit, aby všechno bylo předem
připraveno

Charakterizují vás spíše:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

četné, spíše letmé a pracovní
kontakty a vztahy s více lidmi

trvalé, pevné a dlouhodobé
vztahy a kontakty s několika
málo lidmi

Cítíte se zpravidla lépe:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

po konečném, definitivním
rozhodnutí

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

když věci mohou zůstat ještě
otevřeny

Spolehnete se spíše na svou:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

zkušenost

intuicí a tušení

Jste si jistější:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

při logických úsudcích - správné
X nesprávné

při hotových soudech - dobré X
špatné

Raději se rozhodují:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

poté, co jsem si zjistil mínění
ostatních

především pole vlastního uvážení

Obvykle dáváte přednost tomu:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

použít osvědčené metody, které
znám, spíše než

vymýšlet a zkoušet, jak by se věci
daly dělat nově a jinak

Raději:**Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)**

se zabývám tím, co je

přemítám o různých možnostech

K závěrům a rozhodnutím dospívám především na základě:**Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)**věcného zdůvodnění a logické
analýzyna základě toho, co cítím, že je
správné, a v co věřím, že je lidsky
přijatelné**Nemáte rád:****Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)**předem jasně nalinkované a
naplánované věci se závaznými
termínykdyž jsou věci volné a nezávazné,
bez pevného časového určení**Nejhezčí chvíle nejraději prožívám:****Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)**spíše s více přáteli, s lidmi, s
nimiž si rozumím, aniž je nutně
musím znát nějak mimořádně
dlouho nebo do hloubkys několika málo lidmi, které
dobře a dlouho znám**Je pro mne přirozenější:****Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)**

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

poznávat si důležité
schůzky a věci, které musím
udělat či zařídit do diáře

omezovat takové podmínky na
minimum, jenom abych
nezapomněl

Jednám spíše na základě:

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

vnitřního přesvědčení a pocitu,
že je něco správné, které
nemusím dále již příliš zkoumat

objektivních, ověřitelných závěrů

Který z dvojice výroků Vás vystihuje lépe?

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

lidé, kteří mne znají, většinou
vědí, co je pro mne důležité a
jaké jsou mé názory

se svými názory a s tím, co je pro
mne důležité se většinou
nesvěřuji, dokud někoho dobře
znám

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

když se rozhoduji, zvažuji pro a
proti jednotlivých variant řešení

když se rozhoduji, zajímá mne,
jak se v podobné situaci zachoval
jiní

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

spíše a snáze se učím z vlastní
zkušenosti, takže mnoho věci

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

dělám zcela po svém

většinou se učím novým věcem
tak, že postupují podle návodu
nebo pokynů a ty si pak upravím
podle svého

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

příliš mne nebaví nápady a teorie
bez praktického uplatnění

nápady teorie mne baví pro ně
samotné a rád s nimi ve své
představivosti jen tak pohrávám

Která z dvojice slovních charakteristik Vás vystihuje lépe?

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

systematický

spontánní

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

přemýšlivý

otevřený

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

přísný, ale spravedlivý, každému
měřím stejně

chápatící, soucitný, shovívavý

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

faktický

koncepční

Raději:**Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)**

odkládáte nepříjemné činnosti
na později, až budete mít tu
"správnou" náladu

pustíte se do nich hned, abyste
je měli co nejdříve "z krku"

Raději:**Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)**

byste byli oceněni a uznáváni za
svou práci a výkon i kdybyste s
ním v skrytu nebyli dokonale
spokojeni

byste vytvořili něco skutečně
velkolepého a trvalého a zůstali
přitom neznámí

Který výrok lépe vystihuje Váš postoj:**Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)**

lidé si někdy pletou sílu svého
přesvědčení se silou svých
argumentů

logika je umění, jak dospět bez
jakýchkoliv pochybností k
mylnému závěru

Rozdělte 5 bodů (zbývá: 5)

je lepší být vynikajícím
odborníkem v jednom zvoleném
oboru

lepší je mít zběžnou znalost
několika oborů a mít možnost
dívat se na věci z různých
pohledů

Vyhodnocení

- A) Přeneste nyní skóre z jednotlivých položek na příslušné řádky. Věnujte, prosím, pozornost správnému přiřazení písmen a), b) do jednotlivých sloupečků. Nakonec číselné skóre sečtete a výsledek zapišete do celkového řádku.

Skóre pro I		Skóre pro E		Skóre pro S		Skóre pro N	
2a		2b		1b		1a	
5a		5b		6b		6a	
9b		9a		10a		10b	
13a		13b		14a		14b	
17b		17a		18b		18a	
21b		21a		22a		22b	
26b		26a		25a		25b	
29b		29a		30b		30a	
33a		33b		34a		34b	
37b		37a		38a		38b	
43a		43b		42a		42b	
45b		45a		47a		47b	
49b		49a		50a		50b	
54b		54a		51a		51b	
57b		57a		60a		60b	
62a		62b		64a		64b	
66b		66a		68a		68b	

Celkem: I _____ E _____ S _____ N _____

Skóre pro T		Skóre pro F		Skóre pro J		Skóre pro P	
3a		3b		4a		4b	
7b		7a		8a		8b	
11b		11a		12a		12b	
15a		15b		16a		16b	
19a		19b		20a		20b	
24a		24b		23a		23b	
27a		27b		28a		28b	
32a		32b		31a		31b	
35a		35b		36a		36b	
40a		40b		39b		39a	
41a		41b		44b		44a	
48a		48b		46a		46b	
52a		52b		53b		53a	
56b		56a		55a		55b	
58a		58b		59b		59a	
63a		63b		61a		61b	
67a		67b		65b		65a	

Celkem: T _____ F _____ J _____ P _____

B) Do řádku si nyní přepište označení sloupce, ve kterém máte vyšší skóre. Budou to písmena „I“ nebo „E“, „S“ nebo „N“, „T“ nebo „F“, „J“ nebo „P, podle toho, ve kterém sloupci jste dosáhli vyššího součtu.

C) Nyní jste identifikovali svůj typ. Měl by to být jeden z následujících šestnácti:

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

E = extraverze

I = introverze

S = smysly

N = intuice

T = převaha myšlení

F = převaha citění

P = vnímání

J = usuzování

Příloha B - Styl vedení lidí

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Proto, abyste se stali dobrými manažery, je třeba sáhnout si občas do svědomí. Na několika následujících stránkách máte možnost provést analýzu svého stylu vedení lidí. Máte posoudit, co je pro vás obvyklé při dosažení stanovení cílů, při plánování, při hledání nápadů, při rozhodování, při realizaci rozhodnutí, při kontrole a při řešení konfliktů. U každého z uvedených okruhů máte k dispozici 4 tvrzení. Přiřaďte 4 body tomu, které nejvíce vystihuje vaše chování, 3 body tomu, které vám vyhovuje na druhém místě, 2 body tomu, které hodnotíte až na místě třetím a nakonec 1 bod nejméně vyhovujícím.

Chování při plánování?

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Dělám plány pouze pokud to situace vyžaduje. Myslím si, že každý pracovník by se měl "prokousat" sám.

Plánuji tak, aby byl zajištěn dlouhodobý rozvoj. Plány by měly být dobře promyšleny a měly by aktivizovat pracovníky.

Dělám návrhy, ale zároveň důvěřuji schopnostem pracovníků, kterým dávám velký prostor.

V mých plánech se soustřeďuji na plánování zisků a nákladů. Plánuji ale jen do té míry,, pokud to považuji za nutné. Pak ale dbám na jejich dodržení.

Chování při stanovení cílů?

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Cíl kladu co nejvýše a určuj co nejkratší termíny. Jen při vysoké "výzvě" podávají pracovníci

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

dobré výkony.

Pracovník by si měl určit cíl sám,
protože se pak víc namáhá.

Proto formuluji cíle velmi
obecně.

Důležitější než tvorba cílů je to,
aby pracovníci plnili své
povinnosti, plynoucí z popisu
práce.

Pravidelně prodiskutovávám s
pracovníky jejich cíle tak, aby
bylo možné spojit individuální a
podnikové cíle. Zaměstnanci by
měli cílů rozumět a akceptovat
je.

Chování při hledání nápadů?

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Když posuzuji nápady ostatních,
snažím se být neutrální.

Naslouchám a hledám nové
nápady. Mám sice jasnou
představu, jsem ale kdykoliv
připraven změnit svůj názor díky
lepšímu návrhu.

Inklinuji k tomu, že přebírám
nápady ostatních a neprosazuji
své vlastní.

Prosazuji své návrhy, i když se
mnou ostatní nesouhlasí

Chování při rozhodování?

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Při rozhodování se snažím co nejvíce vyjít vstříc pracovníkům. Jste přístupný jejich řešením. Tím zabráním odporu a pracovníci reagují pozitivně.

Snažím se zapojit ostatní, ale když celý proces trvá dlouho, navrhu své řešení.

Rozhoduji na základě svých znalostí a zkušeností. Vždyť za výsledek jsem sám zodpovědný. Značnou energii pak věnuji prosazení rozhodnutí.

Se svými pracovníky pracuji na tom, abychom přijali optimální rozhodnutí.

Chování při realizaci?

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Sám sebe vystavuji tlaku, protože jen vlastní disciplína přináší úspěch. Nastanou-li obtížné, zvýším své pracovní nasazení.

Podporuji své spolupracovníky, kdykoliv to jde. Mé dveře jsou jim vždy otevřeny. Často vyřizuji věci sám, abych příliš nepřetěžoval ostatní.

Promyslím si, jak udělat věc s co nejmenším úsilím.

Jsem průběžně informován o záležitostech a určuji priority. Vzniklé problémy analyzuji a tím se neustále učím.

Chování při kontrole?

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Kontroluji to, co pracovník sám kontrolovat nemůže. Nejvíce se a soustředuji na výsledky.

Má přímá kontrola je velmi přísná. Kontroluji průběžně, abych věděl, zda je třeba činnost korigovat nebo přijmout další opatření.

Kontroluji nenápadně. Musím-li kritizovat, činím tak proto, abych objasnil chyby. Kritický rozhovor je veden konstruktivně.

Mým úkolem je vytvořit takový kontrolní systém, který by fungoval automaticky, tedy bez mé osobní účasti.

Chování při konfliktech?

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Především se snažím, aby ke konfliktům nedocházelo. Když ale přesto vzniknou, snažím se pracovníky uklidnit a opět nastolit přátelskou atmosféru.

Když dojde k rozdílu v názorech nebo ke kofliktu, snažím se zůstat neutrální a nezapojuji se do diskuze.

Když dojde ke konfliktu, snažím se zjistit jeho příčinu a se všemi zúčastněnými ji prodiskutovat.

Další možnost

Vyhodnocení

Chování	Styl I	Styl II	Styl III	Styl IV
Cíle	C...	B...	A...	D...
Plánování	A...	C...	D...	B...
Nápady	A...	C...	D...	B...
Rozhodování	B...	A...	C...	D...
Realizace	C...	B...	A...	D...
Kontrola	D...	C...	B...	A...
Konflikty	B...	A...	D...	C...
Součet				

Jaký je váš přístup k pracovníkům, vysvětluje charakteristika jednotlivých stylů.

orientace na mezilidské vztahy

Styl II	Styl IV
Styl I	Styl III

orientace na cíle a produktivitu

Příloha C - Test týmových rolí

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. V každé sekci (I-VII) rozdělte 10 bodů mezi jednotlivé věty podle toho, do jaké míry vystihují vaše chování. V krajním případě můžete rozdělit těchto 10 bodů mezi všechny věty nebo dát všech 10 bodů jedné větě.

Jak si myslím, že mohu být pro tým prospěšný:

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Myslím, že dokážu rychle poznat a využít výhody nových příležitostí.

Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány..

Dokážu dobře pracovat s různými lidmi.

Vymýšlení nápadů je jedna z mých přirozených předností.

Umím aktivovat lidi, kdykoliv zjistím, že mají něco cenného pro splnění úkolů.

Spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal.

technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.

Jde-li o správnou věc, jsem připraven jít přes připomínky k jádru věci.

Obyčejně jsem schopen sdělit, zda myšlenky nebo plány jsou reálné.

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Mohu navrhnout rozumné alternativní řešení.

Mám-li nedostatky v týmové práci, může to být tím, že:

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Nemám rád, když nejsou porady dobře zorganizované a vedené.

Hodnotím i ostatní, kteří mají platný názor, o kterém dostatečně otevřeně nehovořilo.

Odmítám se vyslovit, pokud projednávaná záležitost není z oblasti, kterou dobře znám.

Mám sklon příliš hovořit.

Mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos.

Díky své rozumnosti se těžko dokážu zapojit do práce s kolegy s nadšením.

Když se jedná o důležitý problém, jsem považován za tvrdého a autoritativního.

Je pro mne obtížné vést ostatní, protože příliš reaguji na atmosféru ve skupině.

Odmítám se vyjádřit k návrhům, které jsou nekompletní a málo podrobné.

Při zapojení do projektu s druhými lidmi:

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Mám schopnost lidi ovlivňovat

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

bez toho, že bych na ně tlačil.

Energicky bráním chybám nebo zanedbáním, která narušují úspěch práce.

Jsem připraven naléhat na nějakou akci, abych měl jistotu, že porada nebude ztrátou času a nebo že neztratíme ze zřetele hlavní cíl.

Jsem znám tím, že často přijdu s něčím originálním.

V obecném zájmu jsem vždy připraven bránit dobrý návrh.

Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.

Rychle rozeznám nové příležitosti.

Snažím se zachovat profesionální úroveň.

Věřím, že mé rozhodovací schopnosti přispívají ke správným rozhodnutím.

Dokážu spolehlivě vnést organizovaný přístup při řešení problému.

Můj přístup ke skupinové práci spočívá v tom, že:

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Nenápadně se snažím lépe poznat své kolegy.

Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Neodmítám porovnávat názory ostatních. Nevadí mi ani zastávat svůj názor i když je menšinový.

Obvykle dokážu nalézt argumenty k odmítnutí nezdravých návrhů.

Mám talent postarat se o realizování akcí, jakmile začne být plán uskutečňován.

Mám sklon přicházet s neobvyklými přístupy a vyhýbat se tomu, co je běžné.

Při jakékoli práci mám sklon k perfekcionismu.

Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu a mimo firmu.

Zajímají mě sociální stránky pracovních vztahů.

Zajímají mě všechny názory, ale ve správné chvíli neváhám udělat rozhodnutí.

Práce mě uspokojuje, protože:

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Rád analyzuji situace a vážím všechny varianty.

Rád nacházím praktická řešení problémů.

Dělá mi dobře, když podporuji dobré pracovní vztahy.

Mám značný vliv na rozhodování.

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Setkávám se rád s novými lidmi a novými vztahy.

Podporuji lidi, aby se sjednotili na prioritách a cílech.

Jsem ve svém živlu, když mohu věnovat úkolu plné nasazení.

S radostí přijímám úkoly, které rozšiřují mou představivost.

Cítím, že velmi výhodně využívám svou kvalifikaci a praxi.

Práce mi dává příležitost pro seberealizaci.

Mám-li provést úkol v omezeném čase:

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Obyčejně jsem úspěšný bez ohledu na okolnosti.

Rád si o problému přečtu tolik, kolik je vhodné.

Chtěl bych nalézt vlastní řešení a pak se pokusit prodat ho skupině.

Pracoval bych s člověkem, který prokázal pozitivní přístup, i když je úkol obtížný.

Rozdělil bych příspěvek k úkolu na členy skupiny podle jejich možností.

Díky vrozenému smyslu pro termíny bych dokázal dodržovat harmonogram.

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Zachoval bych si klidnou hlavu a udržel schopnost racionálního myšlení.

Bez ohledu na různé tlaky bych se soustředil na cíl práce.

Pokud by skupina nedělala pokroky, převzal bych vedení.

Otevřel bych diskusi, abych stimuloval vznik nových myšlenek a aby se věci pohnuly.

Mým problémem je:

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Jsem schopen vyjádřit svou netrpělivost, pokud někdo brání pokroku.

Mohu být kritizován, protože příliš analyzuji.

Moje snaha o kontrolování detailů není vždy vítána.

Brzy se začnu nudit, pokud nemůžu účinně stimulovat k akci ostatní.

Těžko dokážu začít práci při nejasných cílech.

Vysvětlení složitých problémů mi někdy dělá potíže.

Uvědomuji si, že musím žádat od ostatních to, co nemohu udělat sám.

Myslím, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil.

Rozdělte 10 bodů (zbývá: 10)

Zdává se mi, že ztrácím čas a že bych to sám udělal lépe.

Váhám s vyjádřením svého názoru před lidmi, kteří mají moc nebo se kterým se obtížně vychází.

Vyhodnocení

a) Vepište body do tabulky

I		II		III		IV		V		VI		VII	
10.		20.		30.		40.		50.		60.		70.	
11.		21.		31.		41.		51.		61.		71.	
12.		22.		32.		42.		52.		62.		72.	
13.		23.		33.		43.		53.		63.		73.	
14.		24.		34.		44.		54.		64.		74.	
15.		25.		35.		45.		55.		65.		75.	
16.		26.		36.		46.		56.		66.		76.	
17.		27.		37.		47.		57.		67.		77.	
18.		28.		38.		48.		58.		68.		78.	
19.		29.		39.		49.		59.		69.		79.	

b) Převeďte body do následující tabulky. Body ve sloupcích pak sečtěte.

I	13	10	14	17	19	12	18	15	16	11	
II	28	23	21	26	25	27	20	29	22	24	
III	33	36	30	32	38	34	39	31	37	35	
IV	45	47	49	42	43	40	44	46	41	48	
V	57	54	55	53	50	52	51	56	58	59	
VI	62	69	64	68	66	63	67	65	61	60	
VII	75	73	76	70	71	79	74	72	78	77	
	IN	ZD	KO	FO	PO	ST	RE	DO	SP	NB	

c) Nejvyšší skóre ukazuje, jak se dokážete prosadit v týmu. Druhé nejvyšší skóre vyjadřuje záložní roli. Dvě nejnižší skóre znamenají slabiny.

IN inovátor

ST stmelovač

ZD hledač zdrojů a příležitostí

RE realizátor

KO koordinátor

DO dokončovatel

FO formovač

SP specialista

PO pozorovatel/vyhodnocovač

NB nezařazené body

Příloha D - Taktika zvládnání konfliktů

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Bráním se před spolupracovníky zdůrazňováním svého postavení.

- 1 - zřídka
- 2
- 3
- 4
- 5 - vždycky

Vyjednávám se spolupracovníky, abych dosáhl kompromisu.

- 1 - zřídka
- 2
- 3
- 4
- 5 - vždycky

Snažím se uspokojit očekávání svých spolupracovníků.

- 1 - zřídka
- 2
- 3
- 4

5 - vždycky

Společně se spolupracovníky se snažím prozkoumat problém, abychom našli přijatelné řešení.

1 - zřídka

2

3

4

5 - vždycky

Jsem pevný v prosazování svého názoru.

1 - zřídka

2

3

4

5 - vždycky

Snažím se "nejít na ostrí nože" a držet konflikt v sobě.

1 - zřídka

2

3

4

5 - vždycky

Trvám na svém řešení problému.

- 1 - zřídka
- 2
- 3
- 4
- 5 - vždycky

Používám taktiku "cukru a biče", abych dosáhl kompromisu.

- 1 - zřídka
- 2
- 3
- 4
- 5 - vždycky

Vyměňuji si podrobné informace se svými spolupracovníky, abychom problém vyřešili.

- 1 - zřídka
- 2
- 3
- 4
- 5 - vždycky

Vyhýbám se otevření diskuse o názorových rozdílech.

- 1 - zřídka

2

3

4

5 - vždycky

Snažím se přizpůsobit přáním svých spolupracovníků.

1 - zřídka

2

3

4

5 - vždycky

Snažím se dosáhnout co největší otevřenosti, aby problém vyřešen nejlepším možným způsobem.

1 - zřídka

2

3

4

5 - vždycky

Usiluji o nalezení střední cesty.

1 - zřídka

2

3

4

5 - vždycky

Držím se návrhů svých spolupracovníků.

1 - zřídka

2

3

4

5 - vždycky

Neprojevují svůj nesouhlas, abych se vyhnul zbytečným vášním.

1 - zřídka

2

3

4

5 - vždycky

Vyhodnocení:

Integrovaný styl: 4. + 9. + 12. _____

Poslušný styl: 3. + 11 + 14. _____

Dominující styl: 1. + 5. + 7. _____

Vyhýbavý styl: 6. + 10. + 15. _____

Kompromisní styl: 2. + 8. + 13. _____

Primární styl řešení konfliktu: _____

Příloha E - Jak nakládáte se svým časem

Dobrý den, věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Rozmysleli jste se již, jakých cílů byste chtěli v životě dosáhnout?

Ano

Ne

Rozmysleli jste si, jakých krátkodobých cílů byste chtěli dosáhnout, řekněme, v příštích šesti měsících?

Ano

Ne

Udělal jste dneska něco konkrétního, co by vám pomohlo dosáhnout splnění těchto krátkodobých cílů?

Ano

Ne

Máte přesnou představu o tom, co byste chtěli udělat během příštího týdne?

Ano

Ne

Víte přesně, kdy během dne jste nejproduktivnější?

Ano

Ne

Děláte v tuto dobu ty nejdůležitější úkoly?

Ano

Ne

Hodnotíte svůj výkon v práci podle dosažených výsledků spíše než podle množství aktivit?

Ano

Ne

Třídíte si úkoly spíše podle důležitosti než podle naléhavosti?

Ano

Ne

Delegujete úkoly na své podřízené?

Ano

Ne

Delegujete na své podřízené jak zajímavou práci tak i rutinní práci?

Ano

Ne

Když delegujete úkol, berete v úvahu pravomoc i odpovědnost, kterou tento úkol vyžaduje?

Ano

Ne

Našli jste způsob, jakým svým podřízeným zabránit, aby úkoly, o kterých si myslí, že jsou příliš složité, předávali svému nadřízenému?

Ano

Ne

Podnikli jste v poslední době nějaké opatření, abyste zabránili výskytu zbytečné dokumentace na vašem stole či v počítači?

Ano

Ne

Prošli jste si své složky, abyste vyloučili všechny zbytečné informace?

Ano

Ne

Jste během porad ten, kdo umí jasně zhodnotit situaci, zdůraznit rozhodnutí, která by se měla vykonat, a úkoly, které by se měly splnit?

Ano

Ne

Využíváte efektivně telefonu k řešení problému a písemné formy využíváte pouze, když je to nevyhnutelné?

Ano

Ne

Využíváte čas při cestování k tomu, abyste si přečetli pro vaši práci zajímavé materiály a vyřídili drobné nenaléhavé úkoly?

Ano

Ne

Děláte nějaká opatření, abyste ve svém volném čase nemysleli na práci?

Odpověď 1

Ne

Vynakládáte nějaké úsilí, abyste neurgentní rozhodnutí dělali rychleji?

Ano

Ne

V kanceláři je krizová situace: vezmete si z ní poučení a podniknete nezbytná opatření, aby se již neopakovala?

Ano

Ne

Věnujete stejnou pozornost vytyčování termínů sobě i svým podřízeným?

Ano

Ne

Věnujete dostatek času plánování své práce?

Ano

Ne

Byli jste schopni přestat používat některé pracovní postupy, které se ukázaly jako neúčinné?

Ano

Ne

Když jste na služební cestě nebo čekáte na schůzku s klientem, využíváte čas efektivně a máte u sebe vše, co k tomu potřebujete?

Ano

Odpověď 2

Dokážete se soustředit na přítomnost, na úkol, kterým se právě zabýváte, spíše než na neúspěchy a úspěchy v minulosti a obavy z budoucnosti?

Ano

Ne

Přehodnocujete pravidelně svou agendu, abyste odhalili mezery ve způsobu využití svého času a abyste se vyhnuli opakování neproduktivních postupů?

Ano

Ne

Jste si dobře vědomi peněžní hodnoty svého času?

Ano

Ne

Přinutíte se pravidelně používat návyky, které vám umožní být výkonnější při řízení svého času?

Ano

Ne

Aplikujete "Paretovo pravidlo", když čelíte množství různých úkolů, které všechny musíte zvládnout?

Ano

Ne

Vyhodnocení

Sečtěte si body – za každou odpověď „ano“ máte 1 bod.

25 až 30 bodů: Gratulujeme! Vy už jste pány svého času, samozřejmě, pokud jste odpovídali zcela upřímně. Techniky, které jsou uvedeny v dotazníku, jste už jistě objevili. Musíte se k nim vracet vždy, když je to zapotřebí a systém řízení času využívat.

10 až 25 bodů: To není špatné. Pokoušíte se už využívat svůj čas efektivněji.

méně než 10 bodů: už neztrácejte ani minutu! Máte se hodně co učit.

Příloha F - Dotazník zaměstnanci

Dobrý den,

Prosím věnujte několik minut Vašeho času vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník se týká osobnosti vašeho kolegy Ing. Ondřeje Coufalíka. Otázky v dotazníku jsou rozděleny do několika bloků. Otázky 1-16 analyzují osobnost, otázky 17-31 se týkají týmové role, otázky 32-42 představují styl vedení, otázky 44-47 se týkají způsobu řešení konfliktů a otázky 48-54 hodnotí efektivní způsob využití času. Výsledky tohoto dotazníku slouží k vypracování diplomové práce na téma " Osobnost manažera v organizaci". Děkuji Vám za odpovědi.

Otázky k testu osobnosti

1. Promýšlí váš nadřízený detailně aktuální projekty, na kterých společně pracujete?

Ano

Ne

2. Je váš nadřízený dobrým posluchačem, pokud mu navrhuje pracovní změny?

Ano

Ne

3. Je váš nadřízený zdrženlivý při jednáních vyžadující styk s lidmi?

• Ano

• Ne

4. Zaměřuje se na budoucí vývoj projektů a rozvoj společnosti?

Ano

Ne

5. Pracuje často na více projektech najednou?

Ano

Ne

6. Má váš nadřízený rozvinutou fantazii při tvorbě nových obchodních strategiích a projektů?

Ano

Ne

7. Má váš nadřízený kladný přístup ke svým kolegům a podřízeným?

Ano

Ne

8. Organizuje a plánuje váš nadřízený expanzi společnosti sám?

Ano

Ne

9. Spolupracuje na aktuálních projektech důkladně?

Ano

Ne

10. Je váš nadřízený kreativní při tvorbě nových projektů?

Ano

Ne

11. Vyžaduje od vás perfekcionalistický přístup k práci?

Ano

Ne

12. Hledá váš nadřízený nové strategické vize pro rozvoj společnosti?

Ano

Ne

13. Střeží si Váš nadřízený své soukromí?

Ano

Ne

14. Řeší váš nadřízený komplikované situace v klidném stylu?

Ano

Ne

15. Myslíte si o svém nadřízeném, že má umělecké a kreativní myšlení?

Ano

Ne

16. Kontroluje vám detailně vaši vykonanou práci?

Ano

Ne

Otázky k testu „týmových rolí“

17. Myslíte si, že dokáže rychle rozpoznat a využít výhody nových příležitostí?

Ano

Ne

18. Dokáže stejně dobře pracovat s různými typy lidí?

Ano

Ne

19. V případě, že máte dobrý nápad pro splnění daného úkolu, umí vás motivovat?

Ano

Ne

20. Myslíte si o svém nadřízeném, že má technické znalosti a zkušenosti?

Ano

Ne

21. Umí při řešení daného problému navrhnout alternativní řešení?

Ano

Ne

22. Má váš nadřízený rád organizované a dobře vedené porady?

Ano

Ne

23. Ovlivňuje vás a vaši práci bez nátlaku?

Ano

Ne

24. Přichází váš nadřízený s novými originálními nápady?

Ano

Ne

25. Přijímá argumenty ostatních spolupracovníků?

Ano

Ne

26. Zajišťuje nové zákazníky pro produkty společnosti?

Ano

Ne

27. Podporuje dobré pracovní vztahy ve společnosti?

Ano

Ne

28. Přijímá od vás rád nové názory na přidělenou práci?

Ano

Ne

29. Podporuje podřízené, aby se sjednotili na prioritách společnosti?

Ano

Ne

30. Rozděluje vám práci na projektech dle vašich možností a schopností?

Ano

Ne

31. Diskutuje s vámi při tvorbě nových projektů?

Ano

Ne

Otázky k testu „poznejte svůj styl“

32. Podáváte dobré výkony pokud nadřízený stanoví vyšší cíle a zkrátí termíny?

Ano

Ne

33. Formulujete váš nadřízený cíle obecně a nechává vás je detailně rozpracovávat?

Ano

Ne

34. Diskutujete s vámi pravidelně o cílech společnosti?

Ano

Ne

35. Motivuje vás aktuální strategie rozvoje společnosti?

Ano

Ne

36. Dodržujete stanovené plánování nadřízeného z hlediska zisků a nákladů?

Ano

Ne

37. Přebírá nadřízený vaše nápady?

Ano

Ne

38. Snaží se vám vyjít vstříc při rozhodování na tvorbě nového projektu?

Ano

Ne

39. Spolupracuje s vámi na přijetí optimálního rozhodnutí?

Ano

Ne

40. Podporuje vás při realizaci nového projektu?

Ano

Ne

41. Kontroluje vaši práci přísně?

Ano

Ne

42. Snaží se, aby nedocházelo ke konfliktům mezi zaměstnanci?

Ano

Ne

43. Diskutuje s vámi a hledá příčiny, když dojde ke konfliktu mezi zaměstnanci?

Ano

Ne

Otázky k testu „taktika zvládnání konfliktů“

44. Vyjednává s vámi nadřízený, aby dosáhl kompromisu?

Ano

Ne

45. Snaží se uspokojit vaše pracovní očekávání?

Ano

Ne

46. Vyměňuje si s vámi podrobné informace, aby vyřešil problém?

Ano

Ne

47. Dokáže se váš nadřízený přizpůsobit vašim pracovním požadavkům?

Ano

Ne

Otázky k testu „jak nakládáte se svým časem“

48. Hodnotíte výkon svého nadřízeného podle dosažených výsledků spíše než podle množství aktivit?

Ano

Ne

49. Deleguje své úkoly na vás?

Ano

Ne

50. Deleguje na vás jak zajímavou práci tak i rutinní?

Ano

Ne

51. Když deleguje úkol, bere v úvahu vaši pravomoc i odpovědnost, kterou daný úkol vyžaduje?

Ano

Ne

52. Snažíte se úkoly, které jsou složité vyřešit sami?

Ano

Ne

53. Umí váš nadřízený během porady zhodnotit situaci, zdůraznit hlavní body a úkoly, které se mají splnit?

Ano

Ne

54. Pokud je ve firmě krizová situace, umí ji nadřízený vyřešit, aby se již neopakovala?

Ano

Ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jan Sedláček

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované

Název práce: Osobnost manažera v organizaci

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 73

Celkový počet stran příloh: 48

Počet titulů české literatury a pramenů: 26

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 3

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

