



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra práva

Bakalářská práce

Psychologický profil manažera

Vypracovala: Simona Vaverková

Vedoucí práce: PhDr. Danuše Nichtburgerová

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Simona VAVERKOVÁ**
Osobní číslo: **E12091**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Psychologický profil manažera**
Zadávací katedra: **Katedra práva**

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

Cílem práce bude kvalitativně kvantitativní výzkum indikátorů osobní kvality personálních manažerů, atributů jejich řídicí pozice a jejich sociálního začlenění.

V úvodu práce se autor orientuje teoreticky v problematice.

V hlavní části práce bude prostřednictvím psychologických metod testovat hypotézy, týkající se indikátorů osobní kvality, řídicí pozice a sociálního začlenění manažerů.

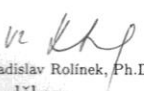
V závěru stanoví vhodná doporučení.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

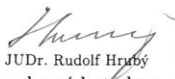
BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
STÝBLO, J. *Personální management.* Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování.* Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Danuše Nichtburgerová**
Katedra práva

Datum zadání bakalářské práce: **3. ledna 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentůvská 13 (25)
370 05 České Budějovice


JUDr. Rudolf Hrubý
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. března 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

Datum

Podpis studenta

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, PhDr. Danuši Nichtburgerové, za její cenné rady, za čas, který mi věnovala při konzultacích a odbornou pomoc při psaní této práce. Dále děkuji oblastním manažerům z firmy X, kteří mi poskytli důležité informace pro tuto práci.

Obsah

1. ÚVOD	4
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	6
2. 1. Psychologický profil osobnosti	6
2. 1. 1. Profilující vlastnosti osobnosti	7
2. 2. Osobnost manažera	10
2. 2. 1. Osobní kvality a indikátory osobní kvality	10
2. 2. 2. Charakteristiky role manažera	12
2. 2. 3. Styl řízení	12
2. 2. 4. Klasifikace manažera	14
2. 2. 5. Kompetence manažera	15
2. 2. 6. Žena manažerka	16
2. 3. Profese a její psychologický rozbor	17
2. 3. 1. Profesiografie	18
2. 4. Uplatnění psychologie a psychologie práce v podniku	20
2. 4. 1. Formy uplatňování psychologie práce v podniku	20
3. METODIKA PRÁCE	23
3. 1. Obsah a cíl bakalářské práce	23
3. 2. Metodika práce	23
3. 2. 1. Studium odborné literatury	23
3. 2. 2. Charakteristika organizace	23
3. 2. 3. Zhodnocení psychologického profilu oblastních manažerů, dotazník	24
3. 2. 4. Návrh změn	24
4. VLASTNÍ PRÁCE	25
4. 1. Charakteristika organizace	25
4. 1. 2. Historie společnosti	25
4. 1. 3. Zaměření a filozofie společnosti	25
4. 1. 4. Etický kodex	26
4. 1. 5. Kariéerní růst a organizační struktura ve společnosti	26
4. 1. 6. Oblastní manažer ve vybrané organizaci	27
4. 2. Analýza výsledků použité psychologické metody škálování	32
5. DISKUZE A NAVRŽENÍ ZMĚN	48

6. ZÁVĚR	52
I. Summary	54
II. Seznam použitých zdrojů	55
Seznam obrázků, tabulek a grafů	56
Seznam příloh	57
Přílohy	58

1. ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je Psychologický profil manažera. A co si vlastně pod tímto představít?

Psychologie práce má své počátky již na přelomu 19. a 20. století. Začala se rozvíjet na základě konkrétních potřeb a požadavků podnikové praxe. Její využití tedy přispívá k optimálnímu spojení mezi člověkem, a tím se hlavně myslí jeho osobnostními charakteristikami, a jeho prací, tedy požadavky a nároky spojenými s pracovními podmínkami.

Každá profese se vyznačuje charakteristickými znaky, proto se pro její vymezení sestavuje komplexní rozbor tzv. profesiogram. Ten obsahuje všeobecnou charakteristiku profese, souhrn pracovních povinností, popis pracovních činností, pracovní podmínky, souhrn požadavků na pracovníka a postavení profese ve společnosti. Tyto profesiogramy slouží také jako kritéria pro výběr kvalitních a vhodných pracovníků. Je to tedy takový profil pracovního místa.

Manažer je jednou z velmi náročných profesí. Zároveň je to však velmi lukrativní profese a ve společnosti je i velmi respektována. O práci manažera je tedy velmi velký zájem a je na ní i mnoho kandidátů, kteří by se chtěli stát úspěšnými a dobře placenými manažery. Proto se i na pozici manažera sestavuje profesiogram. Nedá se přesně specifikovat, protože profese manažera je rozmanitá a velmi záleží na prostředí, ve kterém se manažer pohybuje, na lidech se kterými pracuje a spolupracuje a samozřejmě na jeho charakteristické vlastnosti a rysy. Důležité je tedy sestavit psychologický profil s těmito vlastnostmi a rysy, které by měl mít každý manažer.

Není manažer jako manažer. Máme tři druhy manažerů, kdy každý pracuje na jiné úrovni a má své specifikace. Jak být dobrým manažerem je uváděno v mnoha literaturách zabývajících se tímto tématem. Avšak kdyby to bylo tak jednoduché, máme spoustu jen dobrých manažerů. Je to náročná práce, která obsahuje vysoké vzdělání, dobré znalosti a profesní zkušenosti, velmi dobrý zdravotní a duševní stav i vlastnosti, kterými by měl manažer disponovat. Ne však každý manažer má tyto stejné vlastnosti. Proto je i důležité vybírat manažera, který se nejvíce podobá tomuto profilu.

Já jsem si pro svoji práci vybrala oblastní manažery v organizaci, u které nebudu uvádět název a nechám jí v anonymitě. I na tuto pozici byl sestaven profesiogram. Tito

oblastní manažeři mají na starost různé provozovny této společnosti, kde obsahem jejich práce je zajištění chodu jednotlivých provozoven, organizace zaměstnanců, vederní administrativy, plnění úkolů, odpovědnost za cíle a spoustu dalších povinností.

Sestavila jsem si tedy škálu s jednotlivými vlastnostmi kladenými na práci oblastního manažera, na které se tito oblastní manažeři subjektivně hodnotili. Na závěr této práce je zhodnocení a návrh na zlepšení osobního profilu manažerů.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2. 1. Psychologický profil osobnosti

Psychologie osobnosti je jedním z dílčích oborů teoretické psychologie. Psychologickým pojmem osobnost označujeme konkrétního člověka s jeho duševními i fyzickými vlastnostmi, nositele psychické a předmětné činnosti i společenských vztahů. Základními charakteristikami osobnosti jsou celistvost a jedinečnost. Osobnost tak na jedné straně charakterizuje vnitřní jednota a strukturovanost duševního života člověka, na straně druhé pak jeho individuální svéráz (Provazník a kolektiv, 2002).

Každý autor uvádí charakteristiku osobnosti jinak. Například (Říčan, 1975) uvádí, že „Osobnost je individuum chápané jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím“. Naproti tomu (Nakonečný, 1993) uvádí, že „Psychologický pojem osobnost vyjadřuje, organizovaný, dynamický a interindividuálně odlišný celek psychologických dispozic, determinující průběh a projevy psychických procesů“. I přes různé definice lze však vymezit obecný znak osobnosti. Tím jsou jedinečnost, souhrnnost a jednota, relativní stálost a přizpůsobení a vývoj.

Pro psychologii je osobností každý člověk. Při poznávání osobnosti můžeme sledovat hledisko vývojkové, kde je třeba přihlídnout ke skutečnosti, že jako osobnost se člověk nerodí, nýbrž se osobností postupně stává a to v dlouhém časovém úseku a za složitého působení celé řady vlivů. Dále je důležité hledisko fungování osobnosti, kde hrají roli vnitřní dispozice a aktuální projevy. Ve výkladu osobnosti je dále třeba respektovat i hledisko studia osobnosti v činnosti a v jejím současném začlenění v sociálních vztazích.

Vývoj osobnosti je časově náročným a vnitřně rozporuplným procesem, v jehož rámci se uplatňuje řada činitelů. Mezi činitele, kteří výrazně ovlivňují a i v podstatě určují individualizační stránku vývoje osobnosti, patří především vrozené předpoklady jedince. Vývoje je i do značné míry určován mnoha faktory sociálními např. působení sociálního prostředí a působení společenských subjektů. Podstatou výchovy je pak formování individualizované sociální zralosti jedince.

Za vnitřní činitele vývoje osobnosti lze považovat především

- Dědičnou výbavu převzatou od rodičů při početí.
- Genovou výbavu, která navíc zahrnuje změny v dědičném vkladu.

- Vrozenou výbavu určenou vývojovými účinky vnitřního prostředí
- Konstituční výbavu, tak zahrnuje i účinky prostředí na vývoj jedince v době po narození.

(Provazník a kolektiv, 1997)

2. 1. 1. Profilující vlastnosti osobnosti

Individuální svéráz osobnosti nejvíce vyjadřují především ty její stránky charakteristiky, které jsou zřejmé z jednání člověka, z jeho činnosti, a které jsou poměrně stálé. Bývá mezi ně zařazován temperament. Je určován vrozenými vlastnostmi nervové soustavy. Vyjadřuje celkový stav citlivosti jedince. Jde vlastně o jakési citové ladění člověka (Provazník a kolektiv, 2002).

Osobností struktura temperamentu tedy představuje souhrn obecných vlastností fungování lidské psychiky. Jde o vlastnosti, které se projevují jak v prožívání, tak v chování, a které určují formální způsob, styl lidské činnosti (Bedrnová, Nový, 2004)

K základním temperamentovým charakteristikám patří:

- Intenzita reagování člověka na nejrůznější podněty.
- Odolnost vůči silným a trvajícím podnětům.
- Citovost vyjadřující míru stálosti prožívání člověka.
- Náladovost, vyjadřuje to, jak se člověk nechává ovládat svými emocemi.
- Výrazovost, tedy míra, v níž se citové prožitky projevují navenek.

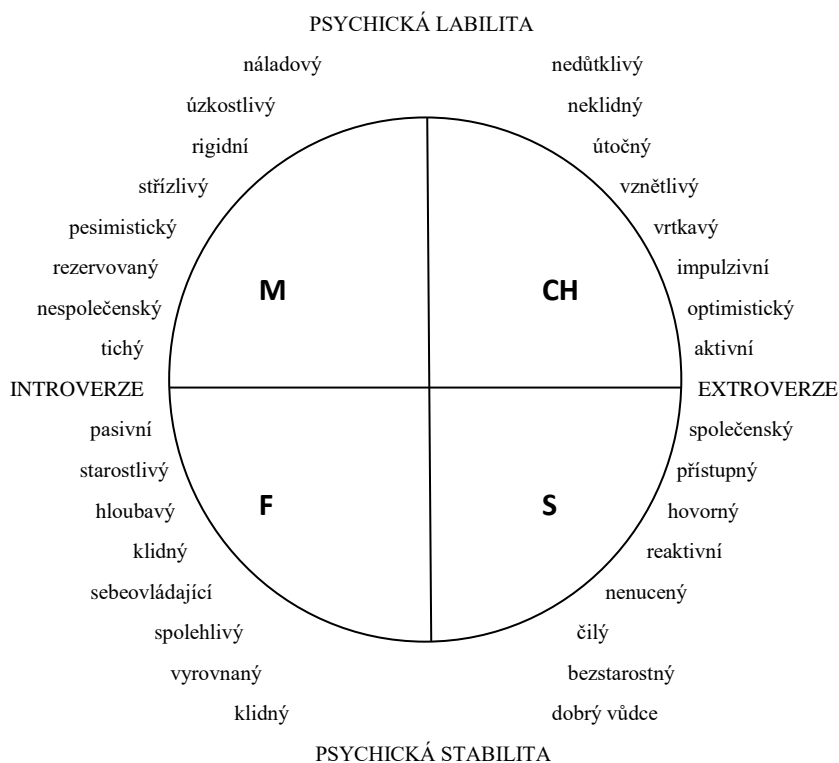
(Provazník a kolektiv, 2002)

Temperament je možné vysledovat poměrně snadno z neverbálních projevů člověka, které jsou patrné na první pohled např. mimika, gesta, postoj těla aj. Mezi základní rozdělení temperamentu patří dimenze. Kombinace extrémních poloh jednotlivých dimenzí vznikají následující základní typy:

- Člověk stabilní a otevřený – sangvinik
- Člověk stabilní a uzavřený – flegmatik
- Člověk labilní a otevřený – choleric
- Člověk stabilní a uzavřený – melancholik

(Pauknerová a kolektiv, 2006)

Obrázek 1 Obrázek temperamentových typů podle Eysencka



Zdroj: Bedrnová, Nový, 2004

V profilování osobnosti člověka se výrazně uplatňují postoje. Postoje člověka bývají definováni, jako trvalé soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního cítění a tendencí jednat pro nebo proti (Bedrnová, Nový, 2004)

V postojích lze rozlišit tři vzájemně propojené stránky:

- stránku kognitivní – určitý stupeň poznání dané skutečnosti
- stránku emotivní – s poznáním skutečnosti je spojeno intenzivní prožívání jedince ve vztahu ke skutečnosti
- stránku aktivní – je s ní spojena buď tendence podle něj jednat

Postoje vznikají a rozvíjejí se:

- v důsledku většího množství podobných nebo shodných zkušeností
- jako výsledek intenzivního citového prožitku

- převzetím od jiných osob jako jsou např. rodiče, přátelé, apod.

(Provazník a kolektiv, 2002)

Charakter lze oproti tomu interpretovat jako specifickou součást vnitřního osobnostního profilu člověka. Představuje ho soustava stálých duševních vlastností člověka, které se projevují v jeho vztazích k různým stránkám skutečnosti včetně vztahů k sobě samému (Provazník a kolektiv, 2002).

Poznání charakteru konkrétního člověka tak nejen dotváří celkovou představu o něm, ale umožňuje i předpověď jeho chování:

- ve vztazích k druhým lidem lze specifikovat takové vlastnosti jako je např. přátelskost, důvěřivost, shovívavost, obětavost, upřímnost na druhé straně i neochotu ke spolupráci, přísnost, panovačnost, hrubost, apod.
- ve vztazích ke společnosti a ke světu lze specifikovat vlastnosti jako zásadovost, mravnost, úctu k přírodě, humanismus kromě toho také nemravnost, neúcta k přírodě apod.
- ve vztazích k vlastní činnosti lze identifikovat pozornost, pracovitost, přesnost, vytrvalost, ale také pohodlnost, lenost, nedbalost, apod.
- k vlastnostem, které postihují vztah člověka k sobě samému, lze počítat se sebekritičností, sebeúctou, skromností, ale také s pýchou, domýšlivostí, apod.

(Bedrnová, Nový, 2004)

Dále je u osobnosti člověka velmi sledována inteligence. Inteligence je globální schopnost člověka myslet racionálně a jednat účelově. Průměrný inteligenční kvocient se pochybuje od 90 do 110. Inteligence se věkem nemění, mění se její struktura. Inteligence ovlivňuje efektivní výkon činností, zejména manažerských a odborných. Manažerská práce vyžaduje určité vyšší zaměření inteligence, ale k úspěchu jsou vedle inteligence potřebné ještě další proměnné a to: vhodné vlastnosti osobnosti, dostatečná motivace (Bělohávek, 1996).

2. 2. Osobnost manažera

Osobnost manažera bývá úzce propojena s firmou. Jeho aktivita by měla být znát na všech mezilidských vztazích, na pracovních výkonech a na úspěších firmy. Úspěch jeho vlastní práce se projevuje i na úspěchu podniku (Mikuláščík, 2007).

Za obecně známou skutečnost lze považovat to, že u manažerů záleží více, než u všech dalších zaměstnanců, na jejich osobnostních charakteristikách. Očekávají a berou se v úvahu takové osobnostní charakteristiky, které lze označit za mimořádné (Bedrnová, Nový, 2004).

Manažer by tedy měl rozumět lidem, rozdílně je vnímat a takto s nimi i jednat, působit motivačně, příkladem a silou neformální autority. Manažer přímo ovlivňuje jednání lidí, a to zvyšováním výkonu, kvality práce, vytvářením spokojené atmosféry, pohody a spolupráce a podporuje neustálý rozvoj pracovníka. Manažer by měl umět jasně vymezovat cíle, jasně vyjadřovat svá přání, pokyny, příkazy, náměty, jasně formulovat myšlenky a umět se rozhodovat i ve složitých situacích. Měl by umět přijímat pracovníky, chápat je, poskytovat jim zpětnou vazbu, tvořivě přistupovat k řešení problémů, dobře organizovat a kontrolovat, být flexibilní a dobře reagovat. Jako vedoucí by neměl vystupovat je sám za sebe. Měl by být ochoten na sobě pracovat. Manažer by měl být ochoten se věnovat i osobním problémům pracovníků. (Mikuláščík, 2007).

2. 2. 1. Osobní kvality a indikátory osobní kvality

Osobní kvalita manažera může tedy vyjadřovat jednat to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům a nárokům určitého pracovního zařazení. Zpravidla vyjadřuje také to, co dokáže dát navíc, aby tak přispěl k vyšší kvalitě práce oddělení a podniku (Bedrnová, Nový, 2004).

Osobní kvality je možné vymezit v celé řadě bodů, které může manažer u sebe zhodnotit. Zde je uvedeno několik vlastností, které jsou nezbytné pro dobrou manažerskou práci:

- umět rozhodovat
- umět řídit
- mít radost z manažerské práce, z práce s lidmi, být motivován, mít o práci zájem
- umět komunikovat, umět naslouchat

- být vitální
- být odolný vůči stresu
- být kreativní, mít představivost a fantazii
- být přizpůsobivý a flexibilní
- mít smysl pro humor
- pracovat na sobě, pečovat o seberozvoj
- morální zodpovědnost
- být ochoten usilovně pracovat
- mít analytické schopnosti
- mít pochopení pro druhé
- mít schopnost vyhmátnout příležitost
- mít schopnost řešit nepříjemné situace a brát na sebe riziko
- být podnikavý
- dokázat se přiměřeně prosazovat
- dokázat být samostatný
- být ochoten pomáhat
- dodržovat sliby, které dal
- být přesný
- být schopen šetřit časem, ale nejen svým, nýbrž i časem jiných lidí
- cítit odpovědnost za chybového oddělení, podniku a snaží se je odstranit
- umět se učit z vlastních chyb a neopakovat je

(Mikuláščík, 2007).

2. 2. 2. Charakteristiky role manažera

Manažer je nositelem celé řady rolí: vůdce, podnikatel, organizátor, reprezentant, pedagog a vychovatel, hodnotitel, vyjednávač, tvůrce, koordinátor týmu, realizátor, iniciátor, obchodník, stratég, administrátor, analyzátor, motivátor a další. Interpretace rolí je ovlivněna požadavky organizace, očekáváním jiných lidí a vlastními osobními zkušenostmi (Mikuláščík, 2007).

Výkon role je důležitým projevem začlenění jedince v dané pozici a výrazem jeho upřímné snahy předejít případným nedorozuměním s ostatními členy skupiny, tedy dostát očekáváním, která jsou s danou pozicí spojeny.

Každý manažer se musí starat o to, aby jeho projevy a způsoby jednání byli shodné jednak s jeho individualitou, jednak s jeho profesní rolí. Současně si ale musí být vědom toho, že tím, jak přesně vymezí svá očekávání vzhledem k řízeným pracovníkům, jak tato očekávání sdělí a bude jim pomáhat v jejich dosažení, může do značné míry ovlivnit to, jak i tito pracovníci budou naplňovat své profesní role (Bedrnová, Nový, 2004).

2. 2. 3. Styl řízení

I když je řídicí pracovník v procesu řízení povinen se zaměřovat na nejrůznější stránky pracovního procesu, podstatu jeho řídicí činnosti tvoří vedení lidí. Nejrůznější úkoly nezajišťuje sám, ale za pomoci vedených pracovníků. V podniku nestačí, když takto postupuje pouze jeden vedoucí pracovník. Proto v něm musí být zpracována koncepce práce s lidmi a v jejím rámci by byly pro všechny vedoucí vymezeny principy optimálního zacházení s lidmi.

Na tomto základě a ve spolupráci s personálním útvarům, řeší každý vedoucí tyto otázky:

- výběr pracovníků, jejich přijímání do podniku, rozmístování a adaptace
- komunikace s pracovníky při zadávání a kontrole pracovních úkolů
- hodnocení pracovníků
- stimulace a motivace pracovníků
- poradenská účast na řešení pracovních i osobních problémů vedených pracovníků

(Provazník a kolektiv, 1997).

S pracovní pozicí a rolí vedoucího pracovníka souvisí celkový styl řízení, který uplatňuje. Je o celkový způsob jednání řídicího pracovníka. Důležitou roli hraje zaměřenost manažerské práce, která se dělí na zaměřenost na lidi a zaměřenost na úkoly.

Kromě zaměřenosti hraje v činnostech vedoucích pracovníků významnou roli míra uznání řízených pracovníků a jejich spoluúčast na řízení. V této souvislosti se uváděly tři základní styly řízení:

- autokratický
- liberální
- demokratický

(Bedrnová, Nový. 2004)

Autokratický styl se definuje: vedoucí na sebe soustředí veškerou moc, rozhoduje o všem, iniciativa ostatních členů není oceňována, omezuje přístup k důležitým informacím, záměrně zkresluje informace, hodnocení je subjektivní jednání vedoucího, vedoucí neváhá obhajovat své postavení za cenu pomluv, nesoustředí se na práci. Výkonnost takto řízených skupin je nízká a odborníci raději tyto skupiny opouštějí.

Liberální styl lze definovat: vedoucí téměř nezasahuje do chodu skupiny, práva a povinnosti zaměstnanců nejsou vymezeny, nejsou stanoveny hranice, iniciativa není oceňována, vytrácí se funkce organizátora, konflikty se řeší cestou nejmenšího odporu. K tomuto stylu se uchylují lidé nevykonní, neschopní, trpící nedostatkem sebevědomí a pevné vůle.

Demokratický styl lze definovat: jsou stanovena pravidla hry, kterými se všichni řídí, pracovníci znají cíl a mají definované kompetence, maximální přístup k informacím, pracovníci jsou povzbuzováni k dobrým výkonům, iniciativa je oceňována, hodnocení zaměstnanců je objektivní, o výši příjmu rozhoduje hodnocení pracovního výkonu (Přednášky Nichtburgerová, Psychologie).

Velmi důležitý je též komunikační styl manažera. Představuje sociální základ stylu řízení. Od manažera se však víc, než od kohokoli jiného očekává, aby v jeho komunikačním stylu převažoval racionální, dospělý přístup, spojený s přiměřenou přirozeností.

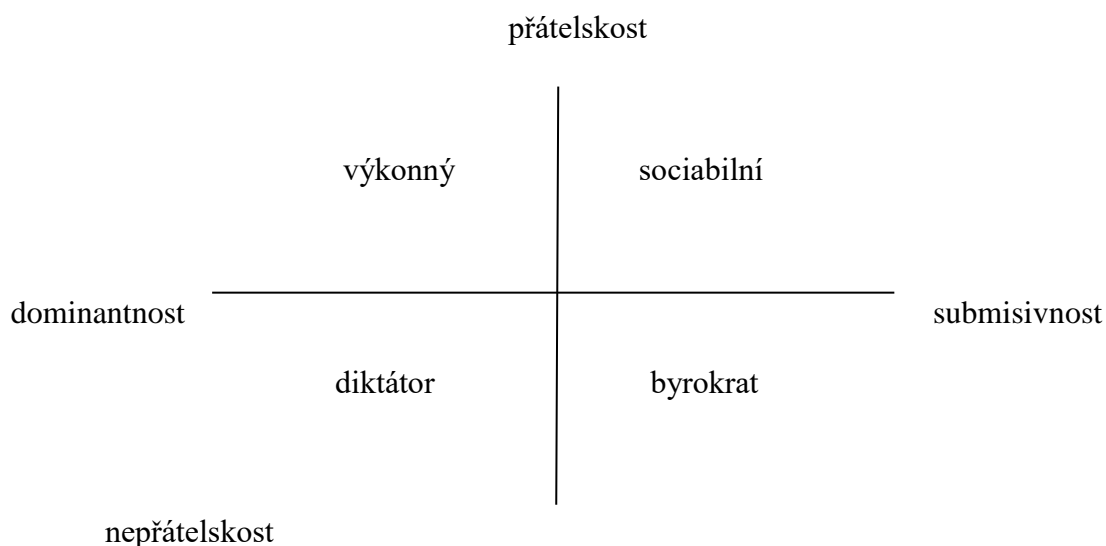
Působení na pracovníky ze strany vedoucího pracovníka je podmíněno také jeho autoritou, tedy celkovým dopadem jeho vlivu na pracovníka a mírou vážnosti, kterou u

nich používá. Autorita řídicího pracovníka bývá často spjata již s pozicí, kterou v organizaci zastává. Čím vyšší vedoucí funkci člověk zastává, tím složitěji se mu pracuje s lidmi, neboť jejich očekávání je stále náročnější, pokud jde o výši požadavků na činnost a osobnost manažera.

Pozice a role řídicího pracovníka tedy představuje jeho důležité sociální a pracovní určení, které má své náležitosti a mění se v souvislosti s jeho pracovní kariérou v organizaci (Bedrnový, Nový, 2004).

2. 2. 4. Klasifikace manažera

Obrázek 2 Čtyři základní typy klasifikace manažera



Zdroj: Mikuláščík, 2007

Na obrázku podle (Mikuláščík, 2007) jsou čtyři kvadranty a tedy čtyři základní typy, podle nichž je možno klasifikovat manažera.

Výkonný typ je dominantní, chová se asertivně, respektuje i jiné lidi. Klade vysoké požadavky na sebe i na své pracovníky. Dovede spolupracovníky motivovat, nechce s lidmi manipulovat, dává jim prostor pro svobodné rozhodování.

Diktátor je dominantní nepřátelský typ, chová se agresivně, jede mu o moc a peníze. Od svých spolupracovníků vyžaduje respekt a poslušnost. Je přesvědčen, že má vždy pravdu, nikdy nepřizná svoji chybu. Je vztahovačný a chybí mu nadhled a objektivnost.

Sociabilní typ se projevuje svojí submisivitou. Jde mu o sociální přijetí jinými. Je laskavý, přizpůsobivý. Je komunikativní, snaží se pokud možno vyhovět jiným lidem, někdy i na úkor sebe sama. Není úplně objektivní, postrádá nadhled.

Byrokrat je vnitřně nejistý, klidem se chová odtažitě, až nepřátelsky. K výše postavenému se chová naopak patolízalsky. Snaží se vždy dodržovat předpisy, bojí se nových situací. Postrádá nadhled a je vztahovačný.

2. 2. 5. Kompetence manažera

Kompetence manažera je způsobilost úspěšně vykonávat dané pracovní činnosti. Vychází tedy z předpokladů, které pracovník k výkonu své profese má. Jsou 3 základní oblasti:

Odborné znalosti

- jsou snadno ovlivnitelné, pracovník je získává vzděláním a různými certifikáty, důležité jsou osobní předpoklady

Praktické dovednosti

- získávají se praxí a zkušenostmi, je množství metod, technik a postupů usnadňující a zlepšující práci manažerů

- správné řídicí praktiky (rozhodování, plánování, delegování, kontrola)

- komunikativnost (vedení rozhovorů, porad, atd.)

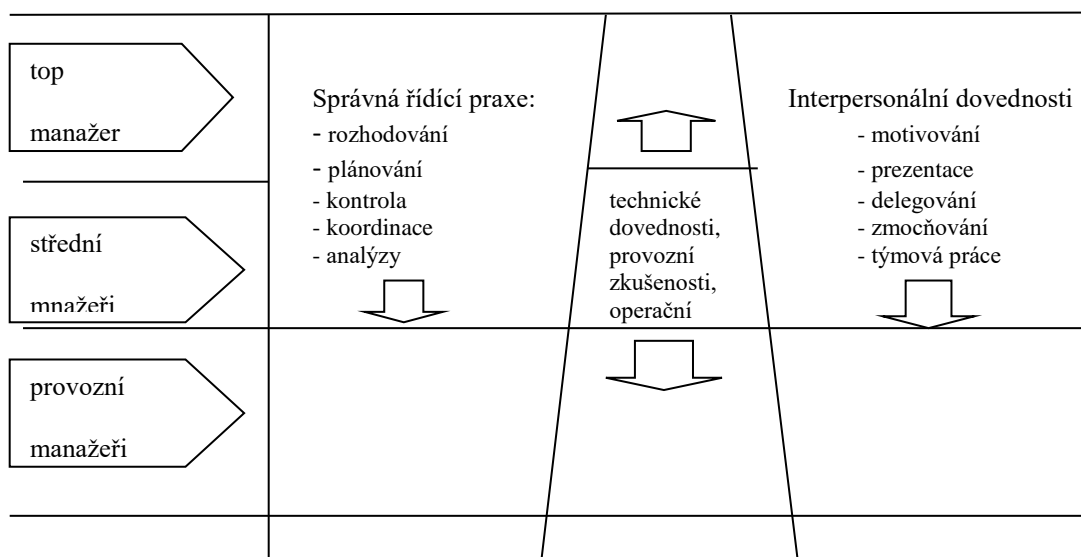
- ovlivňování pracovníků (autorita, aktivizace pracovníků, práce v týmech, kreativita)

- technické dovednosti (výpočetní a komunikační technika)

Sociální zralost

- mravní a lidské kvality a charakterové vlastnosti manažera

Obrázek 3 Struktura manažerských dovedností podle úrovně řízení



Zdroj: <http://www.ucitelka.info/management/profil-manazera>

2. 2. 6. Žena manažerka

Velká většina žen je zaměstnána. Svými schopnostmi a vzděláním se mužům vyrovnaly, stále však nemají takové postavení v manažerských funkcích jako muži.

Je pravda, že v některých aktivitách jsou mezi muži a ženami rozdíly. Morgan uvádí tabulku tradičních stereotypů chování a vlastností muže a ženy.

Tabulka 1 Rozdělení stereotypu muže a ženy

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

Zdroj: Mikuláščík,

2. 3. Profese a její psychologický rozbor

Profese, představuje určitý úsek pracovních činností, druh pracovní činnosti, který vyžaduje specifickou přípravu a zahrnuje určitý soubor nezbytných vědomostí, dovedností a specializovaných činností a úkolů. Každá profese určuje svému nositeli charakteristické znaky. V souvislosti s vykonávanou profesí se lidé také zvláštním způsobem zařazují do společnosti. Společenské hodnocení profesního zařazení mívá různá měřítka. Mohou to být např. fyzická namáhavost práce, náročnost přípravy pro výkon profese, společenská hodnota výsledků práce, nároky na odpovědnost, apod. Některé profese bývají považovány za atraktivnější než jiné.

Poznání profese musí předcházet její rozbor. Má obvykle jinou podobu tam, kde je uskutečňován u profesí se snadno pozorovatelným průběhem, tedy tzv. profesiografický rozbor, a jinou tam, kde se sleduje profese s obtížně definovatelným průběhem tzv. modelové charakteristiky profese (Provazník a kolektiv, 2002).

Profesiografický rozbor zahrnuje tyto informace:

- všeobecnou charakteristiku profese – shrnutí úkolů a prostředků nezbytných pro výkon profese
- souhrn povinností pracovníka – podle organizačního řádu podniku
- popis obsahu pracovních činností a jí odpovídajících úkonů a operací
- popis pracovních podmínek – technických, ekonomických a společenských
- seznam požadavků na pracovníka – odborných, fyzických a zdravotních, psychologických a osobnostních
- popis postavení profese ve společnosti a rozsah společenské odpovědnosti pracovníka

Uvedené informace shrnuje profesiogram. Jeho zpracování je podstatné pro efektivní práci s lidmi, od optimálního zařazení pracovníka, až po další práci s ním (Provazník a kolektiv, 2002).

K získávání potřebných údajů o nárocích profese i o způsobech jejího výkonu pracovníky sloučí obecné i specifické metody nebo metodické postupy:

- pozorování a rozhovory s jednotlivými pracovníky, kteří danou činností vykonávají

- časové studie
- pohybové studie
- postupové diagramy

Získané poznatky a zpracované profesiogramy slouží jako základ pro uskutečňování účelných změn v práci samotné nebo jako zdroj kritérií pro hodnocení pracovníku, zdokonalování profesní přípravy, tedy pro optimalizaci pracovního zařazení lidí a pro účelnou práci s nimi (Provazník a kolektiv, 2002).

2. 3. 1. Profesiografie

Profesiografii je možné chápat jako souhrnné označení různorodých metod a metodických přístupů zaměřených na zkoumání a rozbor určité profese, na poznání jejích psychologicky významných charakteristik (Pauknerová a kolektiv, 2006).

Je to tedy získávání a zpracování psychologických, fyziologických i jiných poznatků o pracovních činnostech. Jejím výsledkem je profesiogram (Štikar a kolektiv 2003).

Význam profesiografie spočívá v uplatnění jejích výsledků – profesiografických rozborů profese. Ty obsahují např. možnost provést kvalifikované psychologické posouzení vhodnosti uchazečů o určitou pracovní činnost, vytvářejí předpoklad pro možnost kvalifikovaného posouzení a porovnání náročnosti profesí např. pro účely odměňování, apod. (Pauknerová a kolektiv, 2006).

Vlastní techniky profesiografického rozboru pracovní činnosti kolísají podle předmětu studia a účelu, pro který jsou prováděny. Využívá se různých zdrojů, poznatků a různých výsledků registrace podle toho, zda účelem je navrhnout výcvikový program, vypracovat program bezpečnosti práce, připravit výběr a rozmístování pracovníků nebo přezkoumávat správnost přezkoumání systému odměňování pracovníků.

Mezi základní zdroje profesiografických informací patří zejména:

- sledování a popis práce na základě dat o pracovním dni
- psychologický rozbor nehod a úrazů
- rozhovor s nejlepšími pracovníky a odborníky
- časové a pohybové studie
- srovnání nejhorších a nejlepších pracovníků

- stanovení potřebných vlastností a schopností na základě dosavadní znalosti profese
- vlastní výkon povolání psychologem a osobní zkušenosti, které z toho vyplývají
- sledování pokroků různých jedinců během přípravy na povolání
- individuální psychologické vyšetření pracovníků, kteří odešli z povolání, z důvodů neplnění požadovaných povinností
- stanovení požadavků na základě studia odborné literatury

(Štikar, a kolektiv, 2003)

Profesiogramy určené k profesionální orientaci by měly být stručné a přehledné, zároveň musí obsahovat maximální výčet profesí. Profesionální informací rozumíme souhrn údajů o profesích, které mají znát poradenská střediska, rodiče, učitelé i mladiství.

Charakteristiku profese si lze představit pomocí diagramu, v němž křivka spojuje body, označující stupeň, jakým jsou konkrétní vlastnosti vyžadovány. Takový diagram se nazývá psychogram nebo profil. Každá profese má mít svůj profil, který umožňuje srovnat ji s každou jinou profesí (Štikar a kolektiv, 2003).

Podle účelu můžeme rozeznávat tři základní druhy profesiogramu:

- profesiogramy určené pouze pro profesionální informaci
- profesiogramy určené pro profesionální poradenství a pro rozmístování pracovníků do profesí
- profesiogramy určené pro racionalizační zásahy uvnitř profese, tedy z hlediska úpravy pracovního prostředí, výcviku a výběru pracovníků pro určitou profesi

(Štika a kolektiv, 2003)

2. 4. Uplatnění psychologie a psychologie práce v podniku

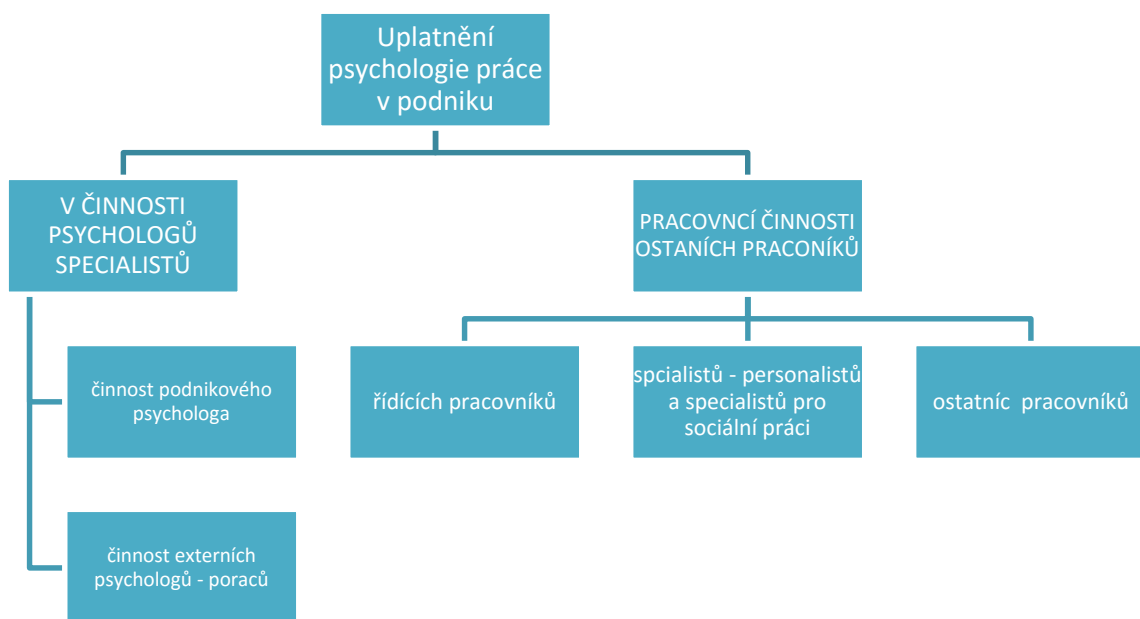
Psychologie práce a organizace se soustřeďuje na praktické užití výzkumných výsledků v pracovní činnosti a vztah činnosti k psychickým vlastnostem, stavům a procesům, které jednak umožňují činnost a na straně druhé jsou prací utvářeny (Štikar a kolektiv, 2003).

Předpokladem ideálního stavu v uvedených znacích je efektivní organizace a řízení činnosti jednotlivých pracovních skupin i celého podniku včetně uplatňování systému práce s lidmi. Podmínkou nezbytnou k naplnění uvedených předpokladů je uplatňování nejnovějších poznatků věd o člověku a sociálních skupinách. Významné postavení mezi těmito vědami zaujímá psychologie práce (Provazník a kolektiv, 1997).

2. 4. 1. Formy uplatňování psychologie práce v podniku

Psychologie práce se v podniku prosazuje různými formami a cestami.

Obrázek 4 Uplatnění psychologie práce v podniku



Zdroj: Provazník a kolektiv, 1997

Z formálního hlediska tedy může být činnost psychologů specialistů uskutečňována dvojím způsobem:

- z vlastních zdrojů – podnikovým psychologem nebo podnikovým psychologickým pracovištěm

- externě – psychology ze specializovaných poradenských a výzkumných pracovišť

(Provazník a kolektiv, 1997)

Z obsahového hlediska lze v činnosti psychologů v podniku vybrat tyto základní oblasti:

- činnosti rutinní
- činnosti expertizní
- činnosti poradenské a výchovně-vzdělávací
- činnosti výzkumné

K činnostem rutinním lze zařadit např. psychologické vyšetření jedince z hlediska posouzení jeho psychické způsobilosti pro určitou pracovní činnost v rámci výběru či rozmisťování uchazečů.

Podstatou expertizní činnosti a hlavním cílem řešení, případně spolupráce při řešení určité problémové oblasti, která má i své psychologické aspekty. Patří sem např.:

- expertizní šetření pro účely řešení celého systému práce s lidmi v podniku to jak v oblasti personální práce, tak v oblasti práce sociální
- řešení otázek z oblasti personální práce a to např. řízení adaptačního procesu nových pracovníků, spoluúčast při řešení systémů hodnocení a odměňování pracovníků, rozbor nároků a požadavků, které jsou kladeny na pracovníky konkrétní pracovní pozicí
- expertizy v oblasti konstrukce a úpravy pracovních strojů, zařízení a dalších pracovních pomůcek
- expertizní činnosti v oblasti tvorby a úpravy pracovního prostředí
- spolupráce při řešení otázek bezpečnosti a hygieny práce

V činnosti poradenské a výchovně-vzdělávací jde o poměrně širokou oblast činností, které vycházejí z potřeb podniku a potřeb konkrétních pracovníků. Mezi tyto činnosti patří:

- poradenství pro řídicí pracovníky v otázkách vedení lidí

- poradenství při řešení pracovních či jiných životních problémů
- vedení krátkodobých kurzů, seminářů, výcviků, ve kterých jsou řídicím pracovníkům předávány psychologické poznatky pro jejich řídicí činnost a vedení lidí
- vedení kurzů zaměřených na rozvoj a tvořivost a metody tvůrčí práce pro řídicí pracovníky

Do činnosti výzkumné patří řešení obecnějších psychologických témat, např. otázek sociální determinace pracovní činnosti atd. (Provazník a kolektiv, 1997).

3. METODIKA PRÁCE

3. 1. Obsah a cíl bakalářské práce

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zjistit psychologický profil osobnosti oblastního manažera a jeho vlastností a to ve vybrané organizaci. Na zhodnocení tohoto cíle bude použito škálování, které bude vytvořeno na základě požadavků na vlastnosti manažerů uváděných v literatuře. Ve škálování se budou oblastní manažeři subjektivně hodnotit a to pak bude následně vyhodnoceno.

Následně pak bude navržena možnost jejich profesního rozvoje.

3. 2. Metodika práce

Metodika práce je tvořena několika částmi, které více popisují v následujících podkapitolách.

3. 2. 1. Studium odborné literatury

Bakalářská práce je zaměřena na téma psychologický profil manažera. Především na vlastnosti kladené na manažera a výkon jeho profese a dále na sestavování tzv. profesiogramů. Potřebné informace k tomuto tématu byly čerpány z literatury, jež je shrnuta v literárním přehledu. K vyhotovení mé práce byly použity knihy zapůjčené z Akademické knihovny v Českých Budějovicích. Tato práce byla zpracována v období od dubna 2015 do června 2015.

3. 2. 2. Charakteristika organizace

Informace, které byly využity k charakteristice organizace, byly čerpány z interních zdrojů vybrané organizace a od oblastních manažerů této organizace. Organizace chce zůstat v anonymitě, proto zde nebudu uvádět název, avšak v popisu organizace uvedu informace o přehledu, čím se zabývá. V této organizaci se můj výzkum bude týkat oblastních manažerů.

3. 2. 3. Zhodnocení psychologického profilu oblastních manažerů, dotazník

Vytváření psychologického profilu je nedílnou součástí stanovení požadavků na danou profesi. Psychologický profil na pozici manažera je obecně sestaven. Ve své práci uvedu tento obecný popis požadavků na psychologický profil manažera. V organizaci je 6 oblastních manažerů, které jsem oslavila ke spolupráci na mé práci.

Vybrala jsem si pro sestavení metodiky práce škály, kvůli posuzování na stupnici pomocí čísla. Tato metoda se mi zdála nejvhodnější z důvodu, že jsem chtěla posuzovat vlastnosti a pro toto posuzování se právě nejlépe hodí škály. Dalším důvodem také bylo, že ne všichni oblastní manažeři se dali zastihnout osobně, abych s nimi mohla vézt rozhovor. Sestavila jsem si tedy stupnici s čísly, které byli u každé vlastnosti, které jsou obecně kladeny na manažery. Posuzování probíhalo formou sebesposuzování. Poté jsem tuto formu psychologické práce nechala vyplnit mnou vybranými oblastními manažery a poté jsem je zpracovala a vyhodnotila.

3. 2. 4. Návrh změn

V závěru budou navrženy změny, které by měli přispět k efektivnější práci manažerů na základě zlepšení jejich vlastností. Dále by i výsledky této práce měli být cennou informací a radou pro společnost.

4. VLASTNÍ PRÁCE

4. 1. Charakteristika organizace

Organizace, ve které jsem si vybrala provádět výzkum s jejími oblastními manažery, nechce být jmenována a chce zůstat v anonymitě. V této kapitole tedy představím organizaci, napíši něco o její historii, čemu se věnuje, její přístup k zákazníkům a kariérní hierarchii.

4. 1. 2. Historie společnosti

Organizace je přední maloobchodní prodejce zaměřený na sportovní vybavení, oblečení a obuv. Na českém trhu působí od roku 1999. Společnost začala nejdříve působit jen v Praze. Už v roce 2001 otevřela první prodejnu v brněnském OC Futurum. V roce 2005 se nacházelo v České republice 20 prodejen. O dva roky později otevřela společnost svoji 33 prodejnu a to v samotném centru Prahy. Společnost se začala velmi rychle rozvíjet a v roce 2008 již bylo po celé České republice 52 prodejen ve 42 městech. Tento rok začala společnost působit i na Slovensku a to nejdříve otevřením dvou prodejen. V roce 2010 se společnost uchytila i na Slovenském trhu a na jaře téhož roku tam otevírá prodejnu v Bratislavě. Rok 2011 byl pro společnost významný a to tím, že získala první cenu v anketě Obchodník roku 2010 v kategorii Prodej sportovního oblečení a vybavení. Na konci roku 2014 je evidováno přes 50 prodejen po celé České Republice. Ta poslední byla otevřena v Nákupním parku ve Dvoře Králové.

4. 1. 3. Zaměření a filozofie společnosti

Společnost nabízí potřebné věci pro sport i volný čas a to ve všech svých kamenných prodejnách a v e-shopu. Má zde kompletní nabídku lyží, lyžařského vybavení, potřeb pro fotbal, halové a raketové sporty, běh nebo fitness, vše pro cyklistiku, in-line, turistiku, vodní sporty, dále pak i rotopedy a posilovací sporty, oděvy a potřeby pro volný čas.

Společnost má dlouhodobě stabilní hospodářské výsledky. Jejím cílem je, aby si každý zákazník našel ten svůj výrobek rychle a bez dlouhého hledání a to nejen v e-shopu, ale i kamenných obchodech. Výrobky jsou tedy vystaveny přehledně a celkové uspořádání prodejen usnadňuje orientaci. O zákazníky se stará vyškolený personál.

Filozofií společnosti je poskytování vysokého standardu služeb a výrobku nejvyšší kvality za velmi příznivé ceny. Má zájem o nové zákazníky, které chce získat neustálým rozšiřováním prodejní, poradenské a servisní sítě. Záměr je tedy stále překvapovat i ty, kteří společnost již znají a to prostřednictvím nových služeb a speciální nabídky.

4. 1. 4. Etický kodex

Společnost si zakládá na etickém kodexu a tím se snaží, aby personál byl co nejprofesionálnější a zákazníci byli vždy spokojeni. Teda základními hodnotami společnosti a zaměstnanců jsou:

- profesionalita
- zákaznický přístup
- spolehlivost
- loajalita
- vzájemný respekt a podpora

Každý zaměstnanec je tedy odpovědný za ochranu majetku společnosti. Každý na své pozici se podílí odpovídajícím způsobem na zabezpečení a ochraně majetku.

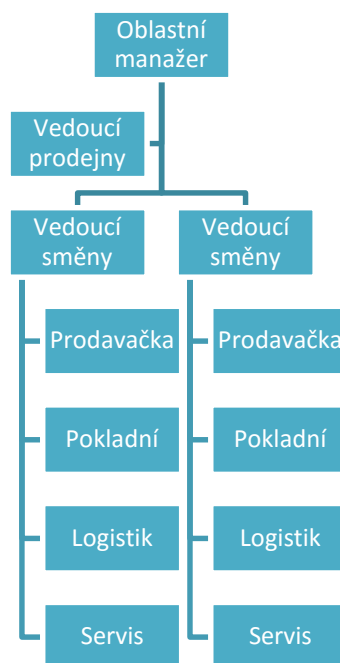
Důstojnost, vstřícnost a vzájemný respekt jsou základem vzájemného jednání a jednání se třetími stranami a zejména zákazníky. Společnost zcela odmítá všechny formy diskriminace mezi zaměstnanci a diskriminaci zákazníku, z důvodu rozdílnosti rasy, pohlaví, věku, národnosti, etnického vyznání, původu, politického smýšlení, sexuální orientace, náboženského vyznání, sociálního zázemí nebo nezpůsobilosti. Od zaměstnanců se očekává vzájemný respekt a spolupráce.

4. 1. 5. Kariérní růst a organizační struktura ve společnosti

Společnost si vybírá na pozici oblastního manažera uchazeče buď externí, tedy které vybírá pomocí internetových serverů s nabídkou práce, a nebo si na tuto pozici vybírá interní uchazeče, tedy z řad svých zaměstnanců a to přímo ze zaměstnanců z různých poboček. Nejčastěji však na tuto pozici přechází zaměstnanci, kteří jsou na pozici vedoucích prodeje. Samozřejmě na pozici vedoucího prodejny se zaměstnanec

nemusí dostat hned a musí projít nějakým kariérním růstem. V následujícím schéma bude ukázán nástin organizační struktury, který napodobuje i kariérní růst.

Obrázek 5 Organizační struktura u společnosti po oblastního manažera



Zdroj: vlastní šetření

4. 1. 6. Oblastní manažer ve vybrané organizaci

Jak už jsem se uváděla, moje práce se bude týkat přímo oblastního manažera. V následujících podkapitolách uvedu popis, jak se provádí výběr oblastních manažerů, jaké jsou kladeny nároky na jejich práci, jaké nároky na jejich vlastnosti klade společnost a jak probíhá práce oblastního manažera.

4. 1. 6. 1. Výběrové řízení

Standardně probíhá výběrové řízení na pozici oblastního manažera u této firmy následovně. Nejprve si společnost sestaví profil na danou profesi s nároky kladenými na budoucího oblastního manažera a na vlastnosti, které od něj požadují. Společnost klade větší důraz na psychologický profil a na vlastnosti, než na výši vzdělání, proto si do funkce vybírá i manažery bez vysokoškolských titulů, pokud splňují nároky kladené na jejich vlastnosti. Na tuto pozici tedy dávají příležitost jak lidem, kteří už u jejich spo-

lečnosti pracují tak externích uchazečům. Personální asistentka udělá předvýběr příchozích CV a následně uchazeče pozvou na výběrové řízení a to buď telefonickou formou, nebo formou e-mailové pozvánky.

Následný pohovor pak probíhá ve dvou částech, a to v dopolední a odpolední části. Dopolední část probíhá formou assessment centra. Uchazeči tedy musí splnit dva hromadné úkoly, při nichž je sledována forma komunikace, je zde rozkládání osobnostních charakterů pod vlivem okolí, schopnost prosadit se, logické uvažování, vedení, řízení, apod. Uchazeče pozoruje personalista a přímý nadřízený společnosti. Odpolední část probíhá individuálně. Je v ní také už užší výběr uchazečů. Druhé části se tedy účastní uchazeč, personalista a přímý nadřízený. Uchazeč zde má možnost „prodat“ sám sebe představením svého CV. Dostane zde k zamyšlení modelové situace, u kterých nejde o správnost vyřešení ale spíše o způsob řešení a jeho pohled na danou situaci.

Během výběrového řízení samozřejmě psychologové porovnávají, jak se shodují individuální profily kandidátů s profilem profese oblastního manažera. Při konečném výběru se však nebere ohled jen na to, jak je kandidát psychologicky vybaven, ale musí se zde zohlednit i odborná a zdravotní způsobilost, které jsou taky velmi důležitým faktorem při výběru vhodného kandidáta a možný i důležitější jak psychologická vybavenost.

4. 1. 6. 2. Požadavky na oblastního manažera

Společnost si na pozici oblastního manažera sestavila přehled požadavků na něj kladený, ten je součástí tzv. profesiogramu. V následujících deseti bodech jsou tyto požadavky představeny:

1. Poctivost a svědomitost – obecně nazýváme loajalitou, myšleno poctivý přístup k sobě, zaměstnancům a zákazníkům ve všech oblastech
2. Komunikace a vystupování – schopnost naslouchat, správně interpretovat, reprezentativní, přirozené a kultivované vystupování se zdravou mírou sebevědomí, přesvědčivosti a potřebnou empatií
3. Orientace na obchod – obchodní duch, pro-zákaznický orientace se zájmem naplnit potřebu zákazníka

4. Vedení týmu – přirozená autorita, vůdce, přesvědčivost, důvěryhodnost, vzor pro ostatní, schopnost strhnout lidi na svoji stranu, schopnost motivovat a hodnotit, organizační schopnosti, delegování úkolů, kontrola, vyhodnocení
5. Koncepce a plánování – koncepční, konstruktivní práce se schopností definovat cíle, volit priority, plánovat a realizovat
6. Samostatnost a rozhodnost – schopnost vyřešit náhodnou situaci ke spokojenosti všech schopnost rozhodnout se a schopnost volby správného řešení
7. Orientace na výsledek – motivace k výkonu, aktivní hledání potenciálu a možnost k zlepšení, snaha věci měnit
8. Flexibilita a adaptabilita – schopnost reagovat na vzniklé potřeby a trendy v obchodě, schopnost pozitivního přijímání změn
9. Emocionální stabilita – odolnost vůči stresovým situacím, nárokům zákazníka a potřebám společnosti, schopnost přijímat kritiku
10. Odbornost – orientace ve sportovním zboží, kladný vztah ke sporu a pozitivní pohled na svět

4. 1. 6. 3. Vlastnosti kladené na oblastního manažera

Společnost klade vlastnosti na oblastní manažery velmi podobné, jako jsou specifikovány vlastnosti na manažery obecně a to:

- pracovitost
- motivace k vedení
- umět se rozhodovat
- být motivovaný
- odolnost vůči stresu
- kreativita
- flexibilita
- smysl pro humor

- pracovat na sobě
- loajalita
- ochota učit se
- být chápavý vůči druhým
- analytické schopnosti
- schopnost vyhmátnout příležitost
- umět řešit nepříjemné situace
- motivovat
- odpovědný za chyby
- přívětivý
- potřeba úspěchu
- komunikativnost
- empatie
- umět šetřit s časem
- přesnost

4. 1. 6. 4. Náplň práce oblastního manažera

Každý pracovní pozice má přehled svých pracovních povinností. Oblastní manažer má na starost více prodejen, podle toho v jaké oblasti pracuje a kolik prodejen se v této oblasti nachází. Toto je stručný přehled pracovních povinností oblastního manažeru u vybrané společnosti:

- plánování – stanovení cílů, určení priorit přímých podřízených, tedy vedoucích prodejen, určení termínů, plánování obrátů, odpovědnost za stanovení a dosažení plánů, odpovědnost za dosažení obrátů a produktivity práce jednotlivých prodejen
- organizování – stanovení úkolů přímých podřízených, odpovědnost za svěřené prodejny a to jak provozně tak personálně, určení jejich pravomocí

- vedení a personalistika – ovlivňování a motivování zaměstnanců, stanovení postupů, odpovědnost za odměňování a mzdy, prezentace, poradenská činnost vedoucím prodejen, řešení krizových situací se zaměstnanci a se zákazníky
- rozhodování a rozhodnost, komunikace – vedení porad, předávání informací
- kontrolní činnost – hledání příčin a rezerv při např. neplnění stanovených plánů, zajištění způsobu nápravy, kontrola stanovených úkolů
- inventarizace – přímá odpovědnost za dodržování security pravidel, dohled nad průběhem inventury, odpovědnost za výsledek
- komplexní administrativa
- vedení výběrových řízení – a to vždy u pozic vedoucí prodejny a vedoucí směny, ostatní pozice pouze na vyžádání vedoucího prodejny
- školení – obsahuje jak školení vedoucích pracovníků na vedení, komunikaci s podřízenými tak všechny zaměstnance na školení nových produktů a na zlepšování znalostí na stálé produkty

4. 1. 6. 5. Obecný psychologický profil manažera

Je dán a sestaven obecný psychologický profil manažera, tedy jak by nejideálněji měl manažer fungovat, jaké by měl mít vlastnosti a přístup ke své práci.

Měl by to být muž okolo 38 let s vysokoškolským titulem nejlépe magisterským. Měl by mít vysokou inteligenci, schopnost koncentrace pozornosti, odolný vůči stresu, měl by zvládat vysokou psychologickou zátěž a nepřikládat váhu pocitu bezpečí. Měl by mít nervový systém pružný, nízkou intenzitu potřeby sociálního souhlasu a neměl by své jednání příliš měnit. Měl by být pragmatik, který se umí přizpůsobit, měl by mít správně provedené vyjednávání a ne jenom prezentovat svůj názor. Musí být schopný řídit skupinu, aniž by podlehl jejímu tlaku a umět jít do rizika. Měl by být extrovert s nadprůměrnou potřebou úspěchu, silným pocitem odpovědnosti, tvořivý, s rychlou adaptací na změny, pružný, rychle učenlivý se schopností seberegulace a ovládnutím se.

4. 2. Analýza výsledků použité psychologické metody škály

Oblastní manažeři této společnosti jsou po celé České republice. Tento výzkum jsem dělala se všemi 6 oblastními manažery, které společnost má. Vyplňování této škály bylo anonymní. Proto zde nevedu nic konkrétnějšího o oblastních manažera, ani kde jednotlivý oblastní manažeři působí nebo které prodejny a ve kterých městech mají pod sebou. Myslím si, že tyto informace nejsou ani pro tento výzkum podstatné.

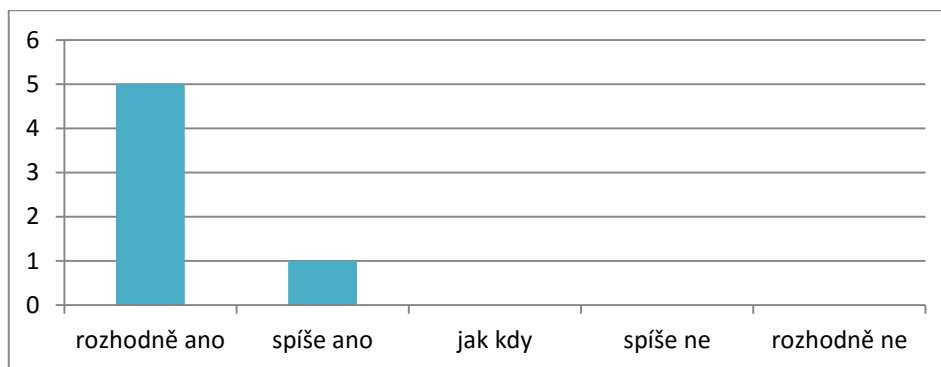
Škálu jsem rozdělila na 5 čísel, a na jedné straně jsem uvedla vlastnost kladnou a na druhé straně jsem uvedla vlastnost zápornou. Číslo 1 a 5 tedy znamenaly rozhodně ano, čísla 2 a 4 znamenali spíše ano a číslo 3 znamenalo jak kdy.

Nyní rozeberu jednotlivé body, tedy vlastnosti na škále, na které oblastní manažeři odpovídali.

- Otázka č. 1 – Pracovitý/á – Nepracovitý/á

Pracovitost je umění ukázat ochotu k práci a není rozhodující jen pro pracovní postup. Znamená to nepřístupovat k práci pasivně, nýbrž přijímat úkoly aktivně.

Graf 1 Pracovitý



Zdroj: vlastní šetření

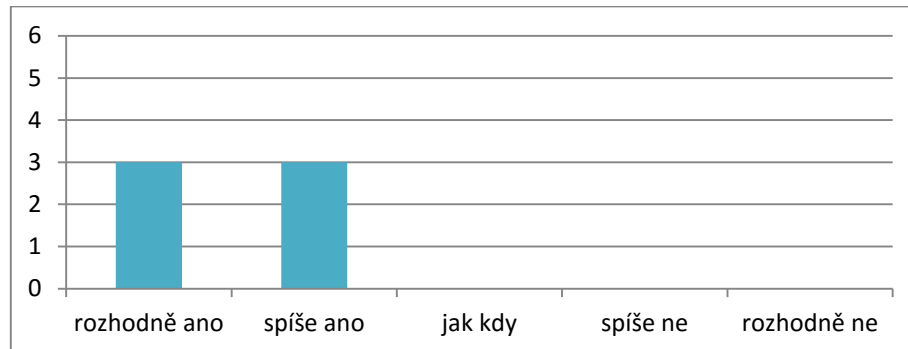
5 manažerů se ohodnotilo číslem jedna, tedy že jsou velice pracovití a 1 manažer se ohodnotil číslem 2, tedy že je spíše pracovitý. Pro společnost je tedy zásadní, aby jejich oblastní manažeři byli pracovití, a většina těchto manažerů toto kritérium splňuje.

- Otázka č. 2 – Umět řídit – Neumět řídit

Umění řídit je z části vrozené a z části získané. Každý manažer by měl mít i část vrozenou, která ho vede k dobrému předpokladu stát se úspěšným manažerem. Oblastní

manažer tedy řídí chod jednotlivých poboček, které má pod sebou, řídí jednotlivé zaměstnance, deleguje na ně úkoly a vede je k nejlepším výkonům.

Graf 2 Umět řídit



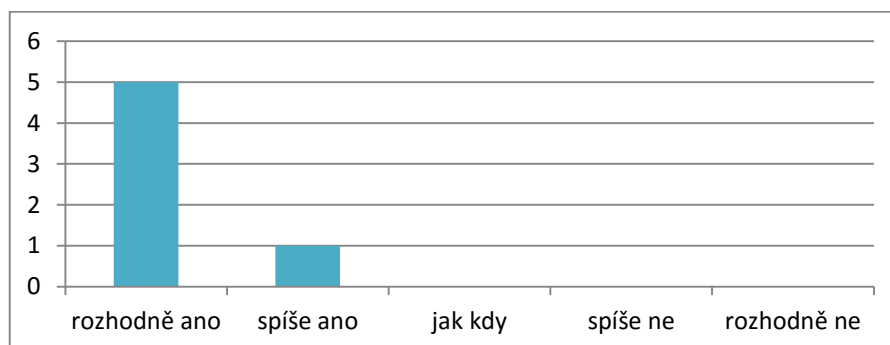
Zdroj: vlastní šetření

Zde se manažeři ohodnotili čísly 1 a 2. Tedy 3 manažeři si myslí, že rozhodně řídit umí a 3 manažeři si myslí, že spíše řídit umí. Každý manažer by si tuto vlastnost měl osvojit, protože je stěžejní pro jeho manažerskou práci.

- Otázka č. 3 – Umět rozhodovat – Neumět rozhodovat

Rozhodování patří mezi klíčové manažerské funkce a s ní i souvisí odpovědnost za chyby. Oblastní manažer se musí rozhodovat každý den, ať už o věcech menšího a kratšího charakteru, tak o věcech důležitých a dlouhodobých.

Graf 3 Umět rozhodovat



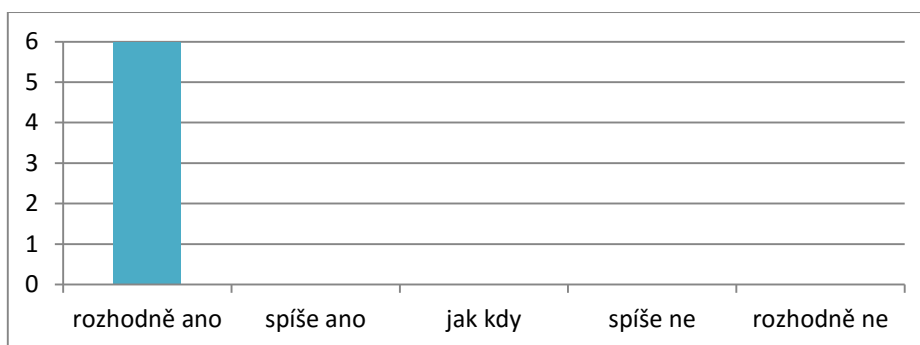
Zdroj: vlastní šetření

5 manažerů se zde ohodnotilo číslem 1 tedy, že rozhodovat umí a 1 manažer se ohodnotil číslem 2, že rozhodovat spíše umí. Je dobré, že většina manažerů se rozhodovat umí, jejich práce je pak i více samostatná.

- **Otázka č. 4 Motivovaný/á – Nemotivovaný/á**

Motivace k práci je velmi důležitá a je hnacím motorem pro práci. Aby byl manažer motivový, nemusí být jenom finanční ohodnocení ve formě prémie apod., ale také uznání nadřízeného nebo když vidí, že jeho práce má nějaký smysl a přínos pro společnost. U společnosti je veden velmi dobrý motivační program, což se odráží i na hodnocení manažerů.

Graf 4 Motivovaný/á



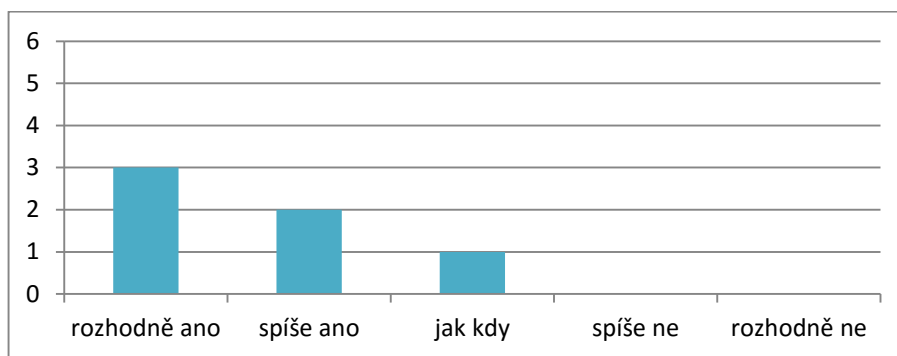
Zdroj: vlastní šetření

U bodu zda, jsou motivovaní, uvedlo všech 6 oblastních manažerů číslo 1, tedy že rozhodně motivovaní jsou.

- **Otázka č. 5 Odolný/á vůči stresu – Neodolný/á vůči stresu**

Zvládání stresu je nezbytné jak pro vyrovnaný a spokojený život tak i pro úspěšnou kariéru. Určitou míru stresu manažer potřebuje, aby byl schopen si jít za svými cíli. Důležité je pak rozlišovat kdy jde o stres pozitivní a kdy o stres negativní. Nepříznivě působí nedostatek i nadbytek stresu. Proto bývá stresové selhání častou příčinou neúspěchu manažerů.

Graf 5 Odolný/á vůči stresu



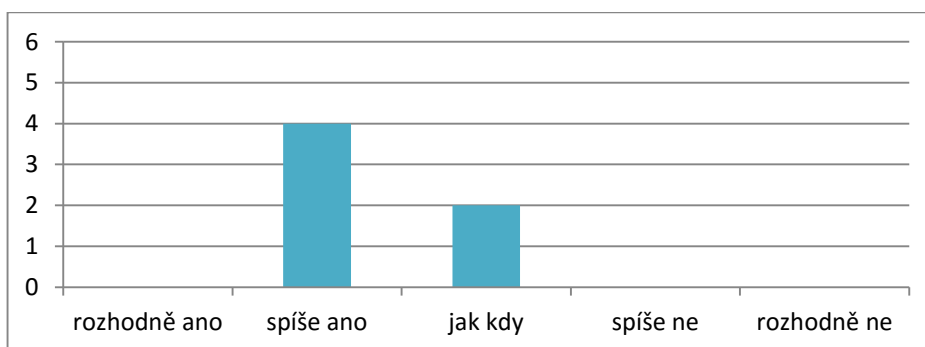
Zdroj: vlastní šetření

Oblastní manažeři této společnosti stres zvládají dobře. 3 z nich se hodnotily číslem 1, tedy že jsou odolní vůči stresu, 2 si myslí, že jsou spíše odolní vůči stresu a pouze 1 manažer uvedl jak kdy.

- Otázka č. 6 Kreativní – Nekreativní

Kreativita je pojem, který se používá nejen v psychologii, v umění, v pedagogice apod. ale používá se i v řízení a organizaci a v ekonomice. Kreativita se uplatňuje v rozhodování, v řešení různých situací, ve vymýšlení nových postupů. Je to velice zajímavou vlastností manažera.

Graf 6 Kreativní



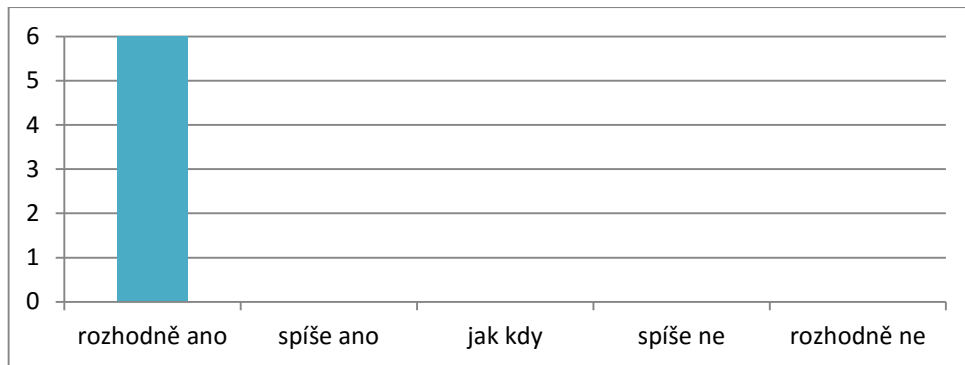
Zdroj: vlastní šetření

Jak je zde vidět, není to asi velmi rozmnoženou vlastností mezi manažery, protože ani jeden z oslovených manažerů nevedl, že je rozhodně kreativní. 4 manažeři uvedli, že jsou spíše kreativní a 2 manažeři uvedli, že záleží v jaké situaci.

- Otázka č. 7 Flexibilní – Neflexibilní

Být flexibilní je vlastnost, která se považuje u většiny povolání za velmi důležitou. Dá se vysvětlit jako pružnost a dokonalé přizpůsobení se. Nejčastěji se používá jako výraz pro pracovní nasazení. I u manažerů je to důležitá vlastnost, jelikož manažerská práce je časově náročná.

Graf 7 Flexibilní



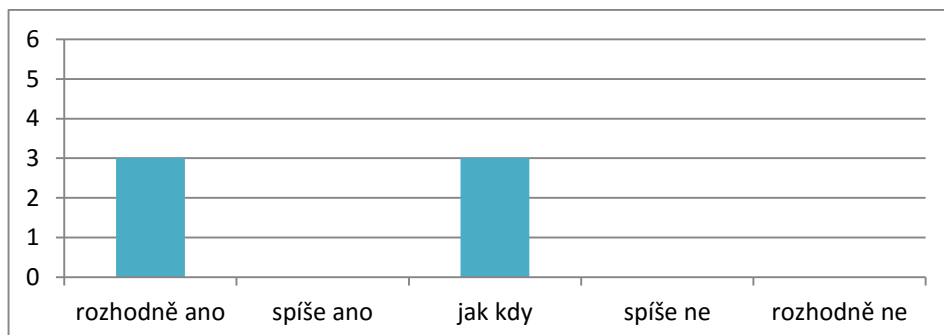
Zdroj: vlastní šetření

U této vlastnosti se všichni oblastní manažeři shodli a uvedli, že jsou rozhodně flexibilní. Pro společnost je tedy dobré vědět, že její oblastní manažeři mají vysoké pracovní nasazení.

- Otázka č. 8 Smysl pro humor – Nemá smysl pro humor

Smysl pro humor je schopnost tvůrčího vidění a zejména popisu skutečnosti, který pobaví. Smyslem pro humor se nerozumí nejen humor tvořit, ale také i ho chápat. Proto mezi vlastnosti dobrého manažera patří smysl pro humor.

Graf 8 Smysl pro humor



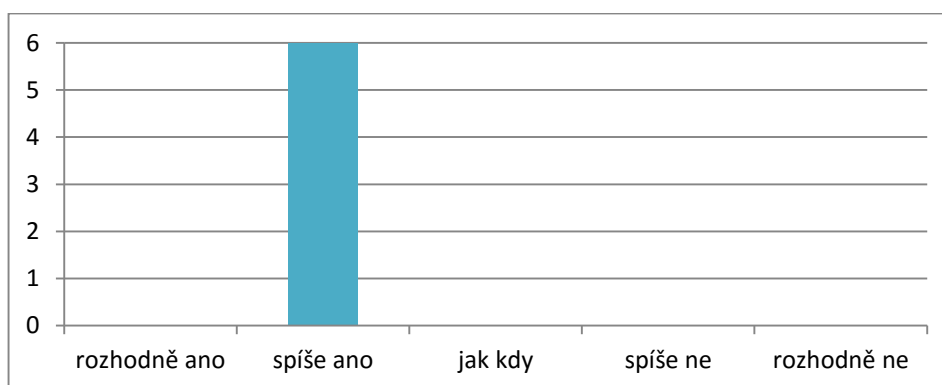
Zdroj: vlastní šetření

U této otázky se oblastní manažeři velmi liší. 3 odpověděli, že rozhodně smysl pro humor mají a další 3 uvedli, že jak kdy. Myslím si, že je tato vlastnost je důležitá i proto, aby byl manažer pozitivně naladěný a nepodléhal tolik stresu a stresovému prostředí kolem sebe.

- Otázka č. 9 Pracuje na sobě – Nepracuje na sobě

Pracovat na sobě, znamená nejen rozvíjet znalosti z oboru, ve kterém se manažer vyskytuje, ale zlepšovat si i celkový přehled. Jako je např. zlepšovat pozornost, která vede k efektivnější činnosti, pracovat na zlepšení paměti, rozvíjet představivost a fantazii, zlepšovat svoje komunikační dovednosti apod. Zde by se dalo uvést mnoho různých faktorů, na kterých by se dalo pracovat.

Graf 9 Pracuje na sobě



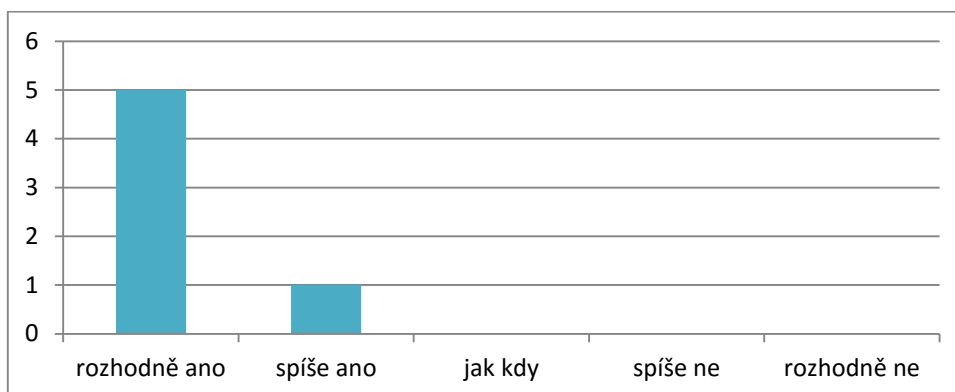
Zdroj: vlastní šetření

Tomuto jsou všichni oblastní manažeři ve společnosti velmi otevření. Všichni označili, že na sobě více méně pracují, tedy ohodnotili se číslem 2. Pro společnost je to velmi důležitá informace a to proto, že její oblastní manažeři jsou stále ochotni učit se novým věcem a zlepšovat své dovednosti a schopnosti.

- Otázka č. 10 – Loajální – Neloajální

Loajalita tady v tomto případě znamená věrnost jednotlivce dodržovat závazky vůči organizaci a jejímu přesvědčení. Každý manažer by měl být loajální organizaci, ve které pracuje a být ztotožněný z jejími cíly. Je to podstatné pro jeho přístup k práci a pro práci celkovou. Je to i jedna ze základních vlastností, kterou společnost požaduje, a v mnoha společnostech je uvedena i přímo ve smlouvě, v bodě konkurenční doložky.

Graf 10 Loajální



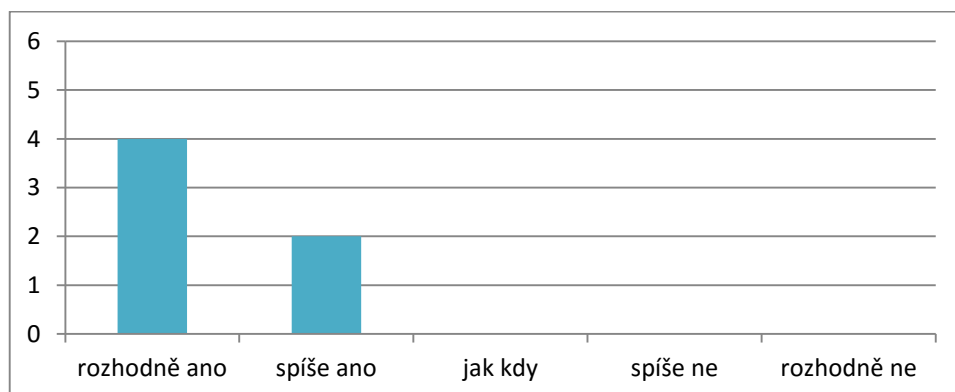
Zdroj: vlastní šetření

U této otázky se 5 manažerů označilo za loajální a pouze 1 manažer označil u otázky loajality číslo 2, tedy spíše ano.

- Otázka č. 11 – Ochota usilovně pracovat – Neochota usilovně pracovat

Práce manažera je práce velmi náročná. Samozřejmě důležitou podstatou pro tuto práci je, aby byl manažer pracovitý, ale to pouze nestačí. Manažer musí být také ochotný usilovně pracovat. Být do práce zapálený, a dávat do ní vše.

Graf 11 Ochota usilovně pracovat



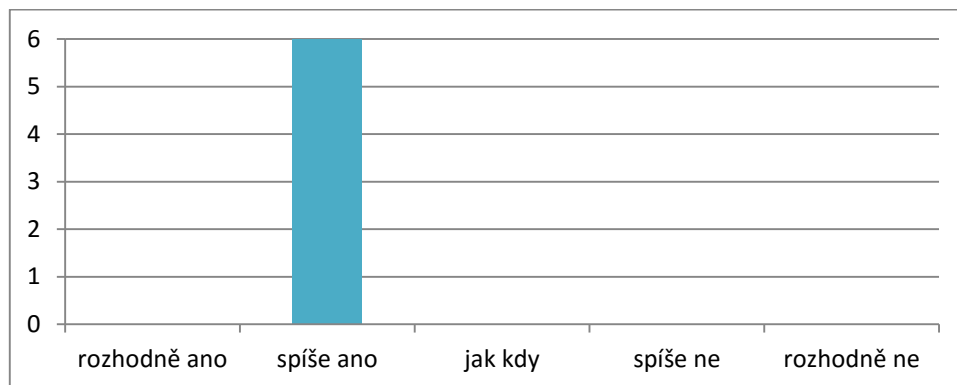
Zdroj: vlastní šetření

U této otázky se 4 manažeri ohodnotili číslem 1, tedy že jsou ochotní usilovně pracovat, a 2 manažeri se ohodnotili číslem 2, tedy, že spíše souhlasí s výrokem, že jsou ochotní usilovně pracovat. Společnost si tedy vybírá na pozice oblastních manažerů velmi usilovně pracovité a ochotné manažery.

- Otázka č. 12 – Analytické myšlení – Nemá analytické myšlení

Analytické myšlení výrazně napomáhá ke schopnosti řešit problémy, a proto je často vyžadováno zaměstnavateli. Je to vlastně proces uvažování, v němž se jeden úsudek odvozuje od druhého, a výsledkem jsou správné závěry. Manažeři, kteří dobře ovládají analytické myšlení, dokážou rychle řešit situaci a adekvátně na ni zareagovat. Pro analytické myšlení je pro posouzení situace potřeba zjistit všechna podstatná fakta a ty prověřit pomocí zkušeností a informací. Výsledný závěr by měl být vždycky logický.

Graf 12 Analytické myšlení



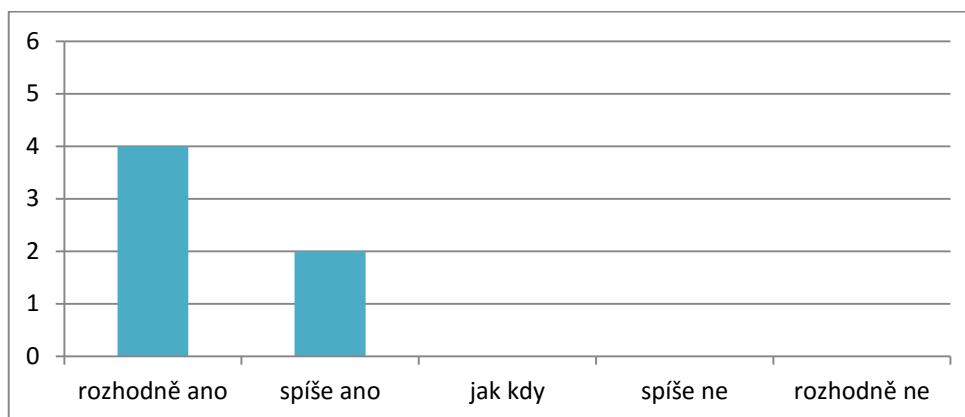
Zdroj: vlastní šetření

V tomto bodě uvedlo všech 6 manažerů, že spíše má analytické myšlení. Společnost, tedy nejspíše neklade takový důraz na to, aby její oblastní manažeři měli analytické myšlení.

- Otázka č. 13 Chápavý vůči druhým – Nechápavý vůči druhým

Chápavý vůči druhým, je pro manažera další z důležitých vlastností. U oblastního manažera se to tedy rozumí být chápavý vůči svým zaměstnancům a samozřejmě sem patří i chápavost vůči zákazníkům. Myslí se tím být chápavý k nim nejen ohledně práce a pracovního procesu, ale být také chápavý k jeho osobnímu životu. Protože i to, jaké má zaměstnanec problémy v osobním životě, se může prolínat do pracovního života. Manažer by měl být i zčásti oporou svým zaměstnancům.

Graf 13 Chápavý vůči druhým



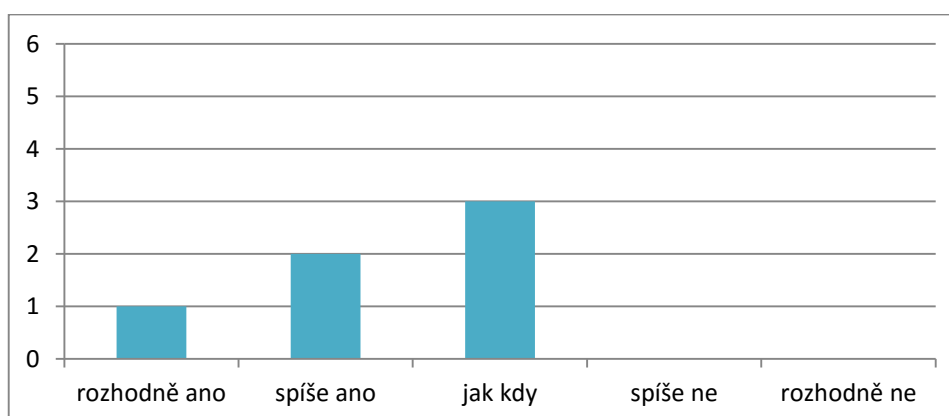
Zdroj: vlastní šetření

4 manažeři zde uvedli, že se rozhodně označují za chápavé. 2 manažeři uvedli, že spíše ano. Je tedy dobré, že většina oblastních manažerů se označuje za chápavé osobnosti.

- Otázka č. 14 Schopný/á vyhmátnout příležitost – Neschopný/á vyhmátnout příležitost

Schopností vyhmátnout příležitost se nemůže označit každý manažer. Je to velmi náročná schopnost. I přesto patří mezi vlastnosti, které se kladou na osobnost dobrého a úspěšného manažera.

Graf 14 Schopný/á vyhmátnout příležitost



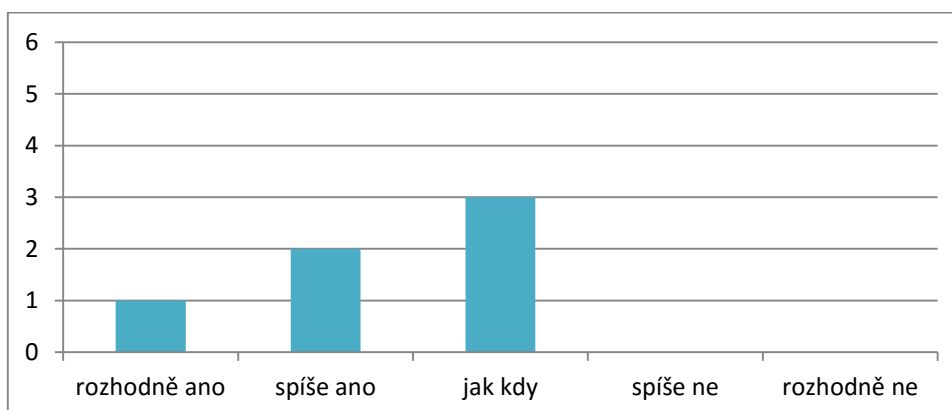
Zdroj: vlastní šetření

Zde se odpovědi oblastních manažerů velmi liší. Jen 1 manažer uvedl, že je schopný vyhmátnout příležitost, 2 manažeři uvedli, že spíše ano. 3 manažeři se označili číslem 3, tedy, že jsou, jak kdy schopni vyhmátnou příležitost.

- Otázka č. 15 Schopný/á řešit nepříjemné situace – Neschopný/á řešit nepříjemné situace

Každý oblastní manažer by měl umět řešit nepříjemné situace, se kterými se setkává velmi často. Může to být řešení konfliktu se zaměstnancem, mezi zaměstnanci, se zákazníkem nebo i s nadřízeným. Řešit různé problémy na jednotlivých pobočkách. Je to určitě jedna z vlastností, kterou by měl ovládat. Důležité také je, aby tyto situace řešil přiměřeně a byl diplomatický. Rozhodně by se neměl těmto situacím vyhýbat, nebo je řešit agresivně či nepřiměřeně.

Graf 15 Schopný/á řešit nepříjemné situace



Zdroj: vlastní šetření

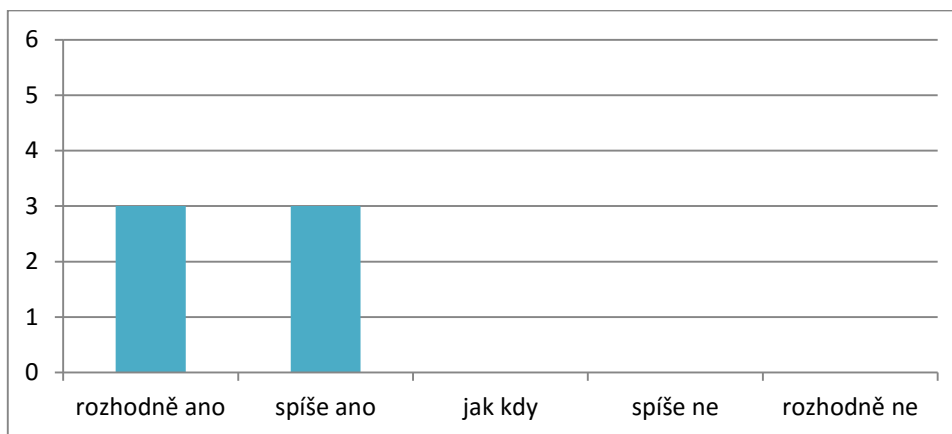
U této otázky uvedl pouze 1 manažer, že je rozhodně schopný řešit nepříjemné situace. 2 manažeři uvedli, že spíše ano a 3 manažeři uvedli, že jsou schopni řešit nepříjemné situace jak kdy. Myslím si, že u této vlastnosti mají manažeři rezervy, které by bylo potřeba vylepšit.

- Otázka č. 16 – Umět motivovat – Neumět motivovat

Manažer by měl umět motivovat svoje zaměstnance. Je to hlavně proto, že zaměstnanec, který je motivovaný dosahuje lepšího pracovního výkonu. Oblastní manažeři motivují svoje zaměstnance jak finanční odměnou ve formě prémie, tak pochvalou a

uznáním dobře vykonané práce. Tato forma motivace je velmi důležitá. Pokud nejsou zaměstnanci motivováni, vede to k horším pracovním výkonům a konfliktů, které pak musí oblastní manažer řešit.

Graf 16 Umět motivovat



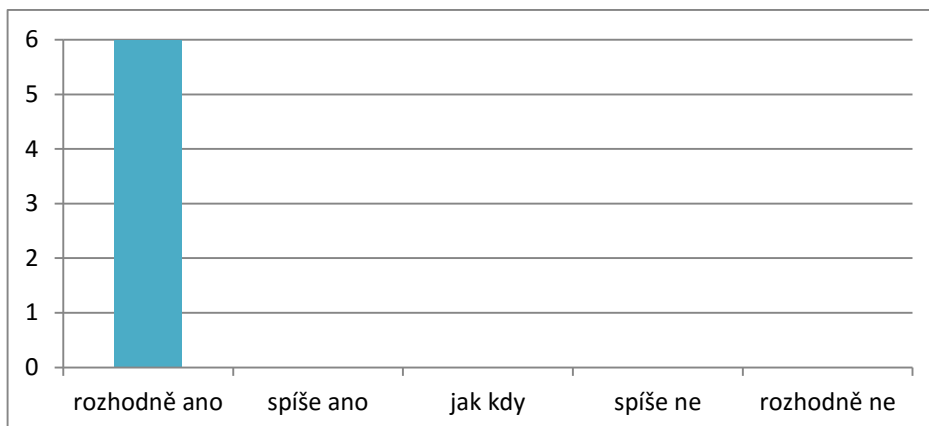
Zdroj: vlastní šetření

3 manažeri uvedli, že svoje zaměstnance umí motivovat. Další 3 manažeri uvedli, že spíše umí motivovat. Oblastní manažeri by se měli více soustředit na motivaci svých zaměstnanců.

- Otázka č. 17 – Odpovědný/á za chyby – Neodpovědný/á za chyby

Manažer by měl být odpovědný za chyby vůči svým nadřízeným. Tím se myslí za chyby vlastní, ale i za chyby celého oddělení, nebo v případě oblastních manažerů za chyby všech svých poboček, které má pod sebou. Měl by se těmto chybám a problémům, které nastanou, vždy postavit a řešit je. Nikdy by manažer neměl ukazovat a házet vinu na někoho jiného nebo na své zaměstnance.

Graf 17 Odpovědný/á za chyby



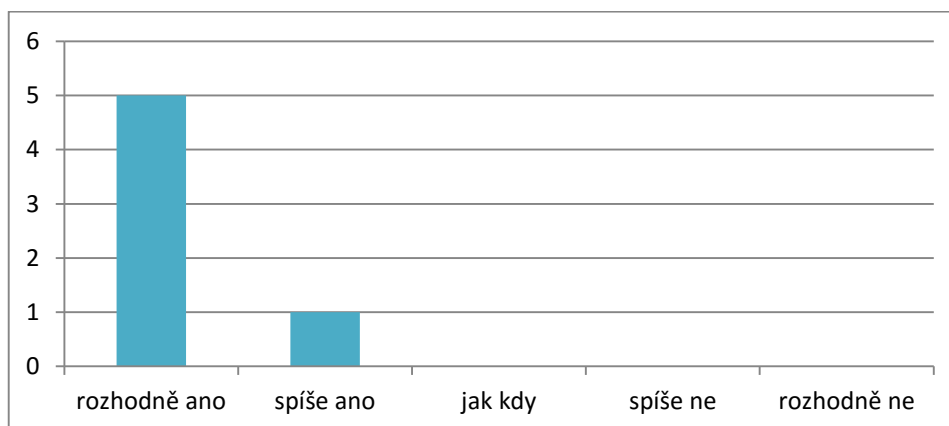
Zdroj: vlastní šetření

U této otázky všech 6 oblastních manažerů uvedlo, že jsou odpovědný za chyby jak svoje tak i svých poboček.

- Otázka č. 18 Přívětivý/á – Nepřívětivý/á

Tuto vlastnosti si zvolila sama společnost k nárokům kladené na své oblastní manažery. Tedy, že se přímo neuvádí v žádné literatuře v nárocích na vlastnosti kladené na manažery. Ve vlastnosti přívětivý se odráží, že by oblastní manažer měl být hodný, milý, vlídný, přátelský a laskavý. Je to i z toho důvodu, že oblastní manažer přichází do styku i se zákazníky.

Graf 18 Přívětivý/á



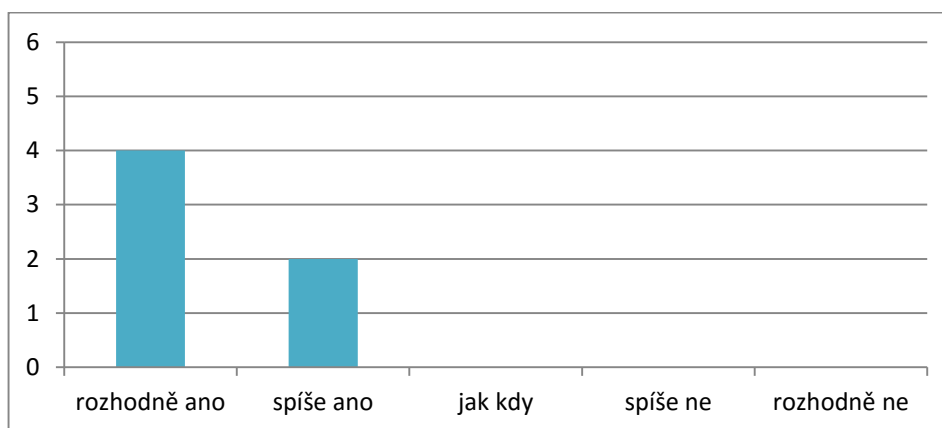
Zdroj: vlastní šetření

5 manažerů se označilo za přívětivé, tedy že u této otázky uvedli číslo 1, a 1 manažer se označil a spíše přívětivého. Myslím si, že manažeři, kteří byli do této funkce vybráni společnostmi, mají tuto vlastnost, protože to bylo jedním z důležitých kritérií společnosti.

- Otázka č. 19 Učit se z vlastních chyb – Neučit se z vlastních chyb

Umět se učit z vlastních chyb je důležitá schopnost manažerů. I když by se to nemělo stávat, i manažeři udělají občas nějakou chybu. Samozřejmě neměli by se stávat velké chyby, které by mohli ohrozit chod společnosti. Avšak vždy může dojít na nějaká malá pochybení. Proto je důležité, když na něco takové dojde, aby manažer zjistil, kde a proč se taková chyba stala, a příště už tuto chybu neopakoval. I toto platí pro oblastní manažery.

Graf 19 Učit se z vlastních chyb



Zdroj: vlastní šetření

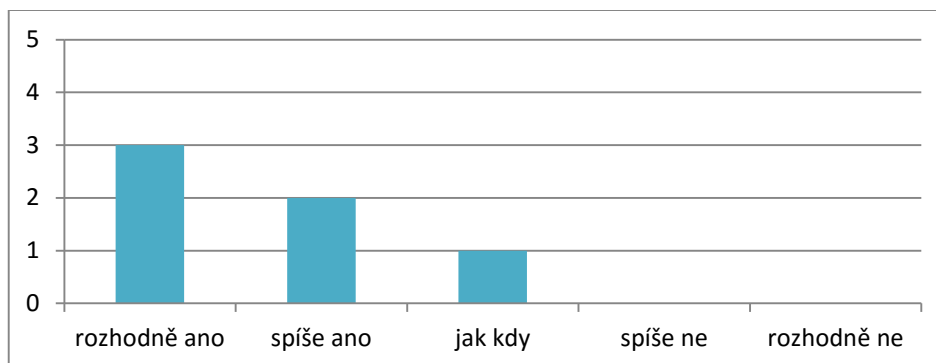
Manažeři se u tohoto bodu ztotožňují spíše s jedničkou, že mají schopnost učit se z vlastních chyb. Uvedli to 4 manažeři z dotazovaných. Další 2 uvedli spíše ano. Tímto by tedy manažeři měli zlepšovat své zkušenosti a dovednosti.

- Otázka č. 20 Mít potřebu úspěchu – Nemít potřebu úspěchu

Potřeba úspěchu se vyskytuje spíše na vyšších pracovních pozicích. I na pozici manažera se tato vlastnost objevuje v požadavcích na něj. Je to proto, že je to tzv. hnací motor pro jeho práci. Pokud má manažer potřebu úspěchu, snaží se svoji práci dělat dobře, a stále se v ní zdokonaluje. Avšak i tato potřeba by měla mít omezená, aby ma-

nažer nepřestal hájit zájmy společnost a nezačal hájit pouze své zájmy a dělat vše pro svoje dobré jméno.

Graf 20 Mít potřebu úspěchu



Zdroj: vlastní šetření

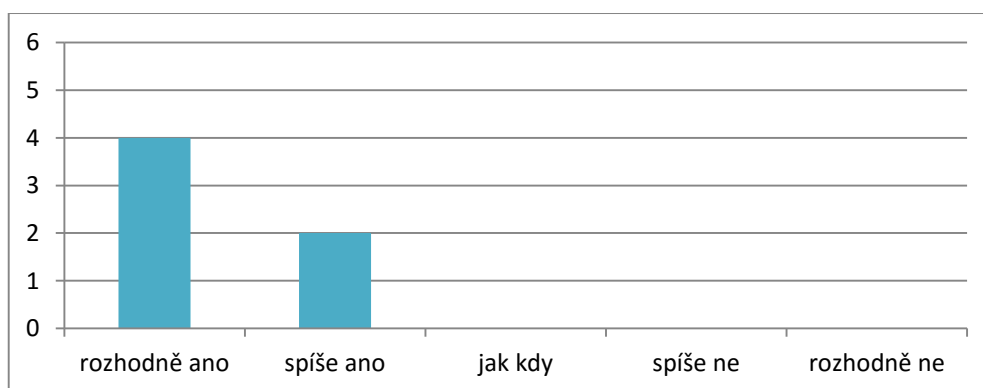
Oblastní manažeři u tohoto bodu odpovídali velmi různorodě. 3 z nich uvedli, že mají potřebu úspěchu. 2 se ztotožňují s výrokem, že tuto potřebu spíše mají a 1 uvedl, že potřebu úspěchu má jak kdy.

- Otázka č. 21 – Komunikativní – Nekomunikativní

Komunikace je pro manažera nejdůležitějším nástrojem. Komunikuje neustále, jak přímo, tak pomocí telefonů, elektronické pošty či konferenčních hovorů.

S komunikací tedy přichází do styku každý den, tedy neustále. Oblastní manažer by měl umět jednat jak se svými zaměstnanci, tak i se zákazníky. Oblastní manažer by měl zajistit, aby i jeho zaměstnanci správně komunikovali se zákazníky, jelikož je to jakási forma prezentace jejich společnosti.

Graf 21 Komunikativní



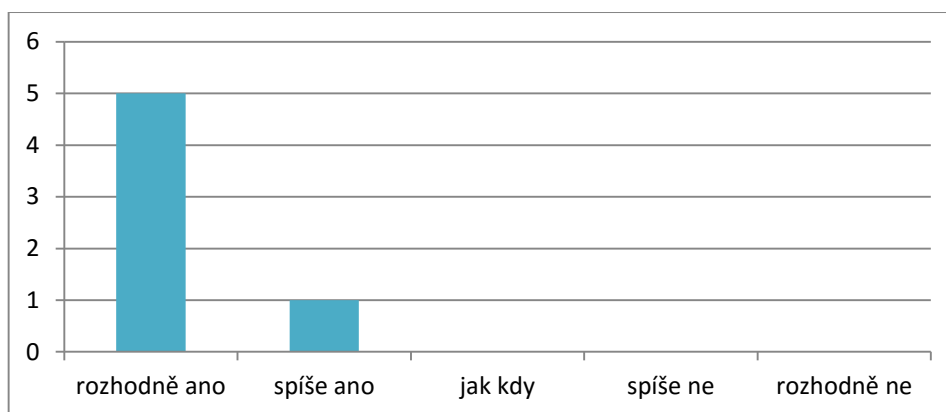
Zdroj: vlastní šetření

4 manažeři uvedli, že komunikovat rozhodně umí a 2 manažeři uvedli, že komunikují, ne však na sto procent. Myslím si, že právě u tohoto bodu, by měli všichni manažeři uvést číslo 1. Jelikož je komunikace jejich nejdůležitější schopnost.

- Otázka č. 22 – Dodržuje sliby – Nedodržuje sliby

I když se může zdát, že tato vlastnost není pro manažera tak důležitá, plete se. Každý oblastní manažer musí dodržovat své sliby jak vůči svým zaměstnancům tak i hlavně vůči zákazníkům. S tím je i spojen respekt, který má. Pokud manažer nebude dodržovat své sliby, ani zaměstnanci nebudou mít zodpovědný přístup k práci a různým pracovním úkolům.

Graf 22 Dodržuje sliby



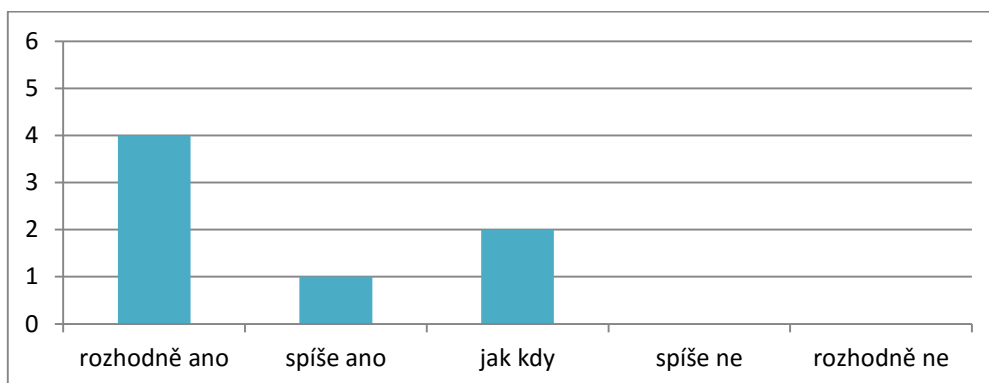
Zdroj: vlastní šetření

U toho bodu uvedlo 5 manažerů, že rozhodně dodržovat sliby umí. Pouze 1 manažer uvedl, že spíše své sliby dodržuje. Pro oblastní manažery je toto velmi dobrá vizitka.

- Otázka č. 23 – Empatický/á – Neempatický/á

Jak je obecné známo, empatie je spíše ženská vlastnost. Proto mnoho manažerů mužů, tuto vlastnost postrádá. Je to vlastně porozumění emocím a motivům druhého člověka. Přesto by i každý manažer, jak muž, tak i žena, měl být empatický. Je to hlavně důležité pro vztah mezi manažerem a jeho zaměstnanci.

Graf 23 Empatický/á



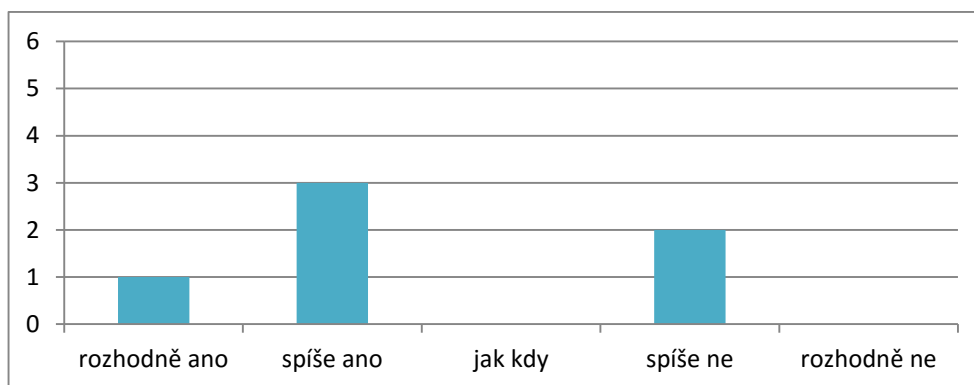
Zdroj: vlastní šetření

Zde 4 manažeři uvedli, že jsou empatictí, 1 uvedl, že spíše ano a 2 manažeři uvedli, že jsou jak kdy empatictí. Mezi dotazovanými oblastními manažery byli jak ženy, tak i muži.

- Otázka č. 24 – Umět šetřit s časem – Neumět šetřit s časem

Uměním šetřit časem se zabývá tzv. time management. Manažer by si měl rozvrhnout svůj pracovní den tak, aby stihl co nejvíce věcí a nepracoval hekticky. Čím lépe si manažer dokáže rozvrhnout svůj čas, tím je jeho práce efektivnější. Pokud manažer neumí šetřit s časem, odráží se to v plnění jeho úkolů a nedodržování termínů.

Graf 24 Umět šetřit s časem



Zdroj: vlastní šetření

Touto vlastností však oblastní manažeři velmi nedisponují. Pouze 1 z nich uvedl, že šetřit s časem umí. 3 uvedli, že se spíše přiklánějí k tomu, že šetřit s časem umí. Avšak 2 manažeři uvedli, že s časem moc šetřit neumí. Myslím si, že na této dovednosti, by oblastní manažeři měli více zapracovat.

5. DISKUZE A NAVRŽENÍ ZMĚN

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjistit psychologický profil osobnosti oblastního manažera a jeho vlastností. Tento výzkum jsem teda prováděla na manažerech na stejné profesní linii a to u jedné společnosti. Nyní bych chtěla zhodnotit výsledky mého výzkumu a navrhnout oblastním manažerům zlepšení jejich vlastností, pro jejich efektivnější výkon práce.

Je pravdou, že společnost, ve které jsem prováděla výzkum, si vybírá velmi kvalifikované a schopné manažery. Jak už jsem uváděla, společnost neklade velký důraz na vyšší vzdělání potencionálních kandidátů, jelikož má velmi dobrý školicí program, ale klade větší důraz na kvalitu vlastností těchto potencionálních kandidátů. Podle jejich vytvořených profilů, které si sestavuje společnost a na základě nich vybírá potencionální manažery, jsem zjišťovala, jak tento profil sedí se skutečnými psychologickými profily vybraných manažerů. Jak už jsem zmiňovala, společnost si vybírá opravdu kvalitní manažeri. Toto jsem zjistila z mého šetření, prováděného formou škálování.

U mnoha dotazovaných vlastností se manažeri vždy spíše přikláněli k výrokům, že těmito vlastnostmi disponují. Mezi vlastnosti, se kterými se manažeri nejvíce ztotožňovali patřili pracovitost, umění rozhodovat, jejich vlastní motivovanost, flexibilita, loajalita, chápavost vůči druhým, odpovědnost za vlastní chyby, přívětivost, schopnost učit se z vlastních chyb, schopnost dodržovat sliby a empatie. Je tedy dobré, že většinou vlastností disponují všichni dotazovaní oblastní manažeri.

Našli se však i takové vlastnosti, kterými nedisponují všichni manažeri a najdou se i výjimky u těchto vlastností, které celkově moc manažeri neovládají. Proto bych chtěla navrhnout řešení, jak zkvalitnit a zapracovat na těchto vlastnostech, aby to vedlo k větší efektivitě práce a samozřejmě i k větší kvalitě oblastních manažerů.

Velmi rozdílně se hodnotili oblastní manažeri u odolnosti vůči stresu. 3 z dotazovaných sice uvedli, že stres zvládají dobře, ale dokonce i jeden dotazovaný manažer uvedl, že stres zvládá jak kdy. Umět zvládat stres by manažeri měli, protože zastávají jednu z profesí, kde dochází nejčastěji k psychickému selhání a tzv. syndromu vyhoření. Proto bych jim jako vhodné řešení zvládání stresu navrhla, aby se pokusili stresu předcházet. A to nejlépe kvalitním spánkem, najít si čas i na zdravou a plnohodnotnou stravu, pokusit se najít si alespoň jednou za týden čas na nějaké to cvičení nebo

využít tento čas na sportování např. v létě in-line, jízda na kole, horské túry a plavání a v zimě lyžování, běžkování, jízda na bruslích a dále pak třeba jen poslouchat hudbu a relaxovat u ní, navštěvovat různé koncerty a divadelní představení. Samozřejmě profese manažera je velmi náročná profese a je velmi těžké si udělat čas na některé činnosti. Dalším důležitým bodem je, aby si oblastní manažer ujasnil, ve kterých situacích pociťuje největší stres a těmto situacím se tedy snažil předcházet nebo pokud je možno se jim úplně vyhnout. Myslím tím, že pokud je např. oblastní manažer ve stresu, že nestihne udělat všechnu administrativu před koncem měsíce, tak aby se snažil si na tuto administrativu vymezit více času nebo se snažil na ní pracovat dříve, aby omezil stresování.

Další vlastnost, u které se oblastní manažeři moc kladně neohodnotili, byl smysl pro humor. 3 z dotazovaných 6 manažerů uvedli, že mají smysl pro humor jak kdy. Tato vlastnost i velmi souvisí s předem rozebranou odolností vůči stresu. Oblastní manažeři by měli některé situace zvládat s humorem. Budou pak celkově ve větší psychické pohodě. Občasnou vtípnou průpovídkou nebo i úsměvem na rtech vznikne i lepší atmosféra na pracovišti a mezi zaměstnanci, kteří vás budou i více respektovat. Je to i činnost, která vás nestojí peníze ani čas, ale pro zaměstnance to bude jistě příjemnější a i oni nebudou potom tolik ve stresu.

U schopnosti analytického myšlení žádný z dotazovaných manažerů neuvedl, že by rozhodně touto schopností disponoval. Všech 6 manažerů zde uvedlo, že spíše tuto schopnost mají. Samozřejmě pro manažery je velká výhoda mít analytické myšlení, které jim pak usnadňuje práci v rozhodování a řešení různých situacích. Proto bych oblastním manažerům doporučila, aby si vyzkoušeli TSP test, který se používá na zjištění, jak je na tom člověk s analytickým myšlením, a na základě těchto výsledků zapracovali na této schopnosti. Zlepšit své analytické myšlení můžou jak formou samostudia, tedy pořízením si literatury na toto téma, tak pak formou prezenčního kurzu, který je dražší záležitostí, pohybuje se od 2000 Kč nahoru a bývá více specifikován na různé okruhy řešených problémů, které se nejvíce přibližují obsahu manažerské profese. Je to však nejoblíbenější forma na zlepšení analytického myšlení.

U schopnosti umět motivovat, se všichni manažeři nepřikláněli 100% k tomuto výroku. Někteří uvedli, že spíše motivovat umí. Oblastní manažeři by rozhodně měli umět motivovat své zaměstnance. Jako jedni z manažerů, jsou svým zaměstnancům nejbližší a jsou s nimi nejčastěji ve styku. Uměním motivovat se samozřejmě nemyslí pouze finanční ohodnocení, které samozřejmě oblastní manažeři ani nemůžou nijak

ovlivnit jeho výši. Myslí se tím i osobní pochvala, uznání dobře uvedené práce atd. Dovolila bych si navrhnout oblastním manažerům, aby zavedli formu motivace např. zaměstnancem měsíce. A to tak, že všichni zaměstnanci, jedné pobočky by se navzájem hodnotily ve vykonávání své práce a tím se tedy myslí, zákaznický servis, práce na pokladně, plnění svých úkolů, komunikace s ostatními zaměstnanci a celkový přístup k práci. Nejlepší zaměstnanec, který by byl takto uveden v hodnocení ostatními zaměstnanci, by měl na nástěnce v zázemí pobočky vyvěšenou svou fotku. Myslím si, že je tam důležité to, že by se zaměstnanci hodnotily navzájem, protože manažer je nepozoruje při každodenní práci a neměl by tak dobrou a objektivní zpětnou vazbu. Když by se zaměstnanci hodnotily sami vedlo by je to i k větší objektivitě a vlastně by se zaměstnanci i tak trochu motivovali navzájem což by utvářelo lepší kolektiv a samozřejmě pro oblastního manažera by to bylo i jednak trochu ulehčení od práce a jednak dobrý způsob motivace.

U vlastnosti komunikace uvedli pouze 4 manažeři, že jsou komunikativní. I tuto vlastnost by měl oblastní manažer velmi dobře ovládat. Jak už jsem uváděla komunikace je pro něj velmi důležitá a používá jí každý den. Navrhla bych oblastním manažerům, aby zjistili, kde vážně chyba v komunikaci, jelikož mají pravidelné schůzky se zaměstnanci, tzv. porady. Určitě by měli zlepšit i elektronickou komunikaci, a pravidelně pomocí ní komunikovali s jednotlivými prodejny. Na zlepšení komunikace bych jim navrhla i osobní rozvoj a to absolvováním kurzu efektivní komunikace, který se vyučuje na škole komunikace.

Ani kreativita není silnou stránkou oblastních manažerů. 4 manažeři uvedli, že jsou spíše kreativní a 2 manažeři uvedli, že jsou kreativní jak kdy. Samozřejmě pro úspěšného manažera je kreativita velmi dobrou vlastností, protože jim pomáhá řešit problémy a každodenní úkoly s tvořivostí. Pokud bude manažer řešit a zadávat úkoly kreativně, bude to i pro zaměstnance zajímavější a práce pro ně nebude tak stereotypní. Proto bych si dovolila navrhnout manažerům, kteří touto vlastností nedisponují, aby se zúčastnily kurzu kreativního myšlení. Ten je také pod záštitou školy komunikace. Nebo pro manažery, pro které je lepší samostudium zvolit nějakou literaturu na pomoc s kreativním myšlením jako je např. Tvořivé myšlení a inovace od Veroniky Svatošové.

Jako další vlastností, která se velmi lišila u oblastních manažerů, bylo umění šetřit s časem. Zde uvedl pouze 1 manažer, že umí šetřit s časem, 3 manažeři uvedli, že spíše umějí šetřit s časem a 2 manažeři uvedli, že spíše neumí šetřit s časem. Tato vlast-

nost tedy podle výzkumu patří k nejméně se vyskytujícím u oblastních manažerů. Proto bych všem manažerům doporučovala na této činnosti zapracovat. Navrhovala bych jim zúčastnit se kurzu time management, který opět najdou na škole komunikace. Dalším dobrým krokem ke zlepšení práce s časem je vhodná literatura. V literatuře tohoto typu jsou velmi cenné rady a je pojata velmi dobře. Je to čtivá kniha, která nezabere ani tolik toho času, který je pro oblastní manažery tak vzácný. Doporučila bych například knihu od Davida Grubera – Time management. Kniha je určena pro efektivní hospodaření s časem, tedy aby se oblastní manažer vyhnul pozdním příchoďům, přesouváním pracovních schůzek, odkládání či neplnění pracovních úkolů. Dalším bodem, který bych oblastním manažerům doporučila je, aby si vše co potřebují stihnout, zapisovali buď do diáře, nebo do vytvořených tabulek. Činnosti si nechávali s malou časovou rezervou. Budou mít lepší přehled, co vše mají za den stihnout, jaké úkoly splnit a ve chvílích, které budou mít mezi jednotlivými činnostmi, vyplní jiným úkolem nebo si nechají chvílku na oddych. Oblastní manažeri pak budou lépe zvládat své pracovní úkoly a pomůže jim to i k menšímu počtu stresových situací.

Někteří manažeri také uvedli, že nezvládají velmi dobře řešit nepříjemné situace. Samozřejmě jistě žádný manažer nerad řeší nepříjemné situace, ale taký každý manažer se s takovou nějakou situací ve své profesi setká. Dovolila bych si manažerům navrhnout, aby velmi dobře zvážili závažnost situace a pokud to půjde i dopředu se na ni připravili. Nejlépe aby vše řešili v klidu a vždy se snažili najít to nejlepší východisko, pro obě strany.

Pomocí škály jsem tedy zjistila, jaké jsou profily oblastních manažerů. Tam, kde jsem zjistila nedostatky, jsem si dovolila navrhnout zlepšení v různých formách, pro zkvalitnění profilu manažera a pro zefektivnění jeho práce. Teď už záleží na jednotlivých oblastních manažerech, jak k těmto návrhům přistoupí a vylepší si svůj pracovní profil. Přestože, jsem se manažerům snažila navrhnout své rady, mám k jejich práci velký respekt a děkuji jim za jejich drahocenný čas. Doufám, že jsou jim některé mé rady pomocné a budou je moci využít.

6. ZÁVĚR

Tato bakalářská práce pojednává o psychologickém profilu oblastního manažera. Na profesi oblastního manažera je sestaven psychologický profil obsahující požadavky na vlastnosti a charakteristické rysy. Tento profil se využívá při výběru potencionálních uchazečů o tuto pozici. Jeho cílem je dosáhnout nejlepšího výběru kvalitního oblastního manažera. Tento profil si sestaví sama společnost, aby vybrala pro ní nejvhodnějšího kandidáta. Čím více se profil kandidáta ztotožňuje s profilem oblastního manažera, tím více je kandidát pro firmu nejvhodnější. Ne však vždy se tento profil může úplně shodovat. Proto mým cílem bylo, zjistit jaké jsou psychologické profily oblastních manažerů, a jak by měli zlepšit své vlastnosti a dovednosti, aby to vedlo k zlepšení jejich profilu a tedy i větší efektivitě jejich práce.

V první části této bakalářské práce jsem vysvětlovala, proč se vlastně psychologie v této oblasti uplatňuje, jaké nároky jsou na osobnost manažera a jak by měl správný manažer vypadat a jaké vlastnosti by měl mít, a také jak vypadá rozbor profese, tedy jak fungují tzv. profesiogramy a co obsahují. Teoretickou část jsem vypracovávala za pomoci literárních zdrojů.

V druhé části, tedy v praktické části bakalářské práce jsem spolupracovala se 6 oblastními manažery organizace, která zůstala v anonymitě. Vybrala jsem si oblastní manažery z jedné společnosti, jelikož všichni tito manažeři, prošli stejným výběrovým řízením a mají stejné pracovní povinnosti. Oblastní manažeři mi poskytli informace o jejich společnosti, které jsem uvedla pro představu, co je přesnou náplní jejich práce. Jelikož si společnost chrání své know-how ohledně výběrového řízení a sestavování psychologického profilu, poskytli mi oblastní manažeři jen nástin toho, jak toho výběrové řízení vypadá, jaké podmínky si klade firma na profil oblastního manažera a jaké vlastnosti po něm požaduje. Poté mi uvedli jejich obecnou náplň práce. Většina komunikace s těmito manažery byla pomocí elektronické pošty, z důvodu vzdálenosti mezi mnou a jednotlivými manažery. Následně mi manažery vyplnily škály, které sloužily k mému výzkumu.

Po zhodnocení těchto škál jsem zjistila, jakými opravdu schopnostmi manažeři disponují. Většina vlastností se shodovala s profily, které si sestavuje společnost a používá je při výběru oblastních manažerů. Je tedy vidět, že na tomto si společnost velmi zakládá. Některými vlastnostmi však nedisponovali všichni manažeři. S pár schopnost-

mi a vlastnostmi měla pak problém většina oblastních manažerů. Navrhla jsem jim tedy, aby zlepšily tyto vlastnosti a schopnosti: odolnost vůči stresu, smysl pro humor, analytické myšlení, umění motivovat, komunikativnost, kreativitu, schopnost řešit nepříjemné situace a umění šetřit s časem. Doufám, že mé návrhy jim pomohou a vylepší tak svůj profil a efektivitu práce.

Tato práce je i cenná pro konkrétní firmu, u které jsem si vybrala oblastní manažery.

I. Summary

The manager is one of the most demanding professions. But it is a very lucrative profession and in society is very respected. This profession has both good knowledge and professional experience, very good physical and mental condition as well as the qualities that the manager should have. But not every manager has these same properties. Therefore, it is also important to choose a manager who most closely resembles the profile. The main aim of my thesis is to determine the psychological profile personalities district manager and its properties and the selected organization. I chose the area managers at the company that wants to remain anonymous.

In the theoretical part, I explained why the psychology in this area claims the demands are on the personality of the manager and how it should look good manager, and what features should have, as well as analysis looks profession.

In the second part, a practical part of the thesis I chose an organization, which remained anonymous in that organization and I chose the 6 regional managers. Regional managers gave me information about the selection process and a description of their duties. Then I compiled a range of properties where managers evaluated. In the end I gave them recommendations on how to improve properties.

Key words: the manager, experience, personality of the manager, regional manager, scales

II. Seznam použitých zdrojů

Literatura

1. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Nakladatelství Karolinum
2. Bedrnová, E., Nový, I., & kol. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press
3. Stýblo, J., (1993). *Personální management* Praha: Grada Publishing
4. Bělohávek, F., (1996). *Organizační chování* Olomouc: Rubico
5. Provazník, V., & kol. (1997). *Psychologie pro ekonomy* Praha: Grada Publishing
6. Mikuláščík, M., (2007). *Manažerská psychologie* Praha: Grada Publishing
7. Pauknerová, D. & kol. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery* Praha: Grada Publishing
8. Provazník, V., & kol. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery* Praha: Grada Publishing

Internetové zdroje

Kompetence manažera (b. r.) Dostupné 12. června 2015 z

<http://www.ucitelka.info/management/profil-manazera>

Rozhodování. (b.r.). Dostupné 12. června 2015 z

<https://managementmania.com/cs/rozhodovani>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 Obrázek temperamentových typů podle Eysencka	8
Obrázek 2 Čtyři základní typy klasifikace manažera.....	14
Obrázek 3 Struktura manažerských dovedností podle úrovně řízení	16
Obrázek 4 Uplatnění psychologie práce v podniku	20
Obrázek 5 Organizační struktura u společnosti po oblastního manažera.....	27
Tabulka 1 Rozdělení stereotypu muže a ženy.....	16
Graf 1 Pracovitý	32
Graf 2 Umět řídit.....	33
Graf 3 Umět rozhodovat	33
Graf 4 Motivovaný/á.....	34
Graf 5 Odolný/á vůči stresu	35
Graf 6 Kreativní	35
Graf 7 Flexibilní.....	36
Graf 8 Smysl pro humor.....	36
Graf 9 Pracuje na sobě	37
Graf 10 Loajální.....	38
Graf 11 Ochota usilovně pracovat.....	38
Graf 12 Analytické myšlení	39
Graf 13 Chápavý vůči druhým.....	40
Graf 14 Schopný/á vyhmátnout příležitost	40
Graf 15 Schopný/á řešit nepříjemné situace.....	41
Graf 16 Umět motivovat	42
Graf 17 Odpovědný/á za chyby.....	43
Graf 18 Přívětivý/á.....	43
Graf 19 Učit se z vlastních chyb	44
Graf 20 Mít potřebu úspěchu	45
Graf 21 Komunikativní	45
Graf 22 Dodržuje sliby.....	46
Graf 23 Empatický/á	47
Graf 24 Umět šetřit s časem	47

Seznam příloh

Příloha 1: Škála na psychologický profil manažera

Přílohy

Škála k bakalářské práci – Psychologický profil manažera

Zaškrtněte prosím nejvíce odpovídající číslo (1 a 5 – rozhodně ano, 2 a 4 spíše ano, 3 – jak kdy)

Pracovitý/á	1	2	3	4	5	Nepracovitý/á
-------------	---	---	---	---	---	---------------

Umět řídit	1	2	3	4	5	Neumět řídit
------------	---	---	---	---	---	--------------

Umět rozhodovat	1	2	3	4	5	Neumět rozhodovat
-----------------	---	---	---	---	---	-------------------

Motivovaný/á	1	2	3	4	5	Nemotivovaný/á
--------------	---	---	---	---	---	----------------

Odolný/á vůči stresu	1	2	3	4	5	Neodolný/á vůči stresu
----------------------	---	---	---	---	---	------------------------

Kreativní	1	2	3	4	5	Nekreativní
-----------	---	---	---	---	---	-------------

Flexibilní	1	2	3	4	5	Neflexibilní
------------	---	---	---	---	---	--------------

Má smysl pro humor	1	2	3	4	5	Nemá smysl pro humor
--------------------	---	---	---	---	---	----------------------

Pracuje na sobě	1	2	3	4	5	Nepracuje na sobě
-----------------	---	---	---	---	---	-------------------

Loajální	1	2	3	4	5	Neloajální
----------	---	---	---	---	---	------------

Ochotný/á usilovně pracovat	1	2	3	4	5	Neochotný/á usilovně pracovat
-----------------------------------	---	---	---	---	---	-------------------------------------

Analytické myšlení	1	2	3	4	5	Neanalytické myšlení
-----------------------	---	---	---	---	---	-------------------------

Chápavý/á vůči dru- hým	1	2	3	4	5	Nechápavý/á vůči druhým
-------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

Schopný/á vyhmátnout příležitost	1	2	3	4	5	Neschopný/á vyhmátnout příležitost
--	---	---	---	---	---	--

Schopný/á řešit nepří- jemné situ- ace	1	2	3	4	5	Neschopný/á řešit nepří- jemné situa- ce
---	---	---	---	---	---	---

Umět mo- tivovat	1	2	3	4	5	Neumět motivovat
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

Odpovědný/á za chyby (vlastní i od- dělení)	1	2	3	4	5	Neodpovědný/á za chyby (vlastní i oddě- lení)
--	---	---	---	---	---	--

Přívětivý/á	1	2	3	4	5	Nepřívětivý/á
-------------	---	---	---	---	---	---------------

Učit se z vlastních chyb	1	2	3	4	5	Neučit se z vlastních chyb
--------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------------

Má potřebu úspěchu	1	2	3	4	5	Nemá potřebu úspěchu
--------------------	---	---	---	---	---	----------------------

Komunikativní	1	2	3	4	5	Nekomunikativní
---------------	---	---	---	---	---	-----------------

Dodržovat sliby	1	2	3	4	5	Nedodržovat sliby
-----------------	---	---	---	---	---	-------------------

Empatický/á	1	2	3	4	5	Neempatický/á
-------------	---	---	---	---	---	---------------

Umět šetřit s časem	1	2	3	4	5	Neumět šetřit s časem
---------------------	---	---	---	---	---	-----------------------