



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Osobnost manažera a její rozvoj

Vypracovala: Marina Ektova

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2024

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Marina EKTOVA
Osobní číslo: E21414
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management
Téma práce: Osobnost manažera a její rozvoj
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je definovat a charakterizovat osobnost manažera a navrhnout metody jejího rozvoje ke zvýšení výkonu profesní manažerské činnosti.

Metodika práce:

Vymezení klíčových pojmů z oblasti rozvoje osobnosti manažera.
Zhodnocení a charakterizování rysů osobnosti zvoleného manažera.
Návrh cílů, forem a metod rozvoje osobnosti a vzdělávání zvoleného manažera.

Rámcová osnova:

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

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Bednář, V. (2015). *Konflikty ve firmách: Příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press.
- Covey R. (2009). *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press.
- Dewar, C., Keller, S., & Malhotra, V. (2022). *CEO excellence: The six mindsets that distinguish the best leaders from the rest*. NY: Scribner.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
- Mikšík, O. (2007). *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Karolinum.

Suchý, J., Papánek, P., & Náhlovský, P. (2016). *Šest pilířů manažerského úspěchu: Jak je posilovat, rozvíjet a využít u manažerském i osobním životě*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

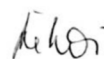
Datum zadání bakalářské práce: 12. ledna 2023

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2024



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (22)
370 05 České Budějovice



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

V Českých Budějovicích dne 12. ledna 2023

Prohlášení

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

2.4.2024

Marina Ektova

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce **doc. Ing. Ladislavu Rolínku, Ph.D.** za odborné vedení mé práce, za inspiraci a doporučení, které mi poskytl během vypracování této bakalářské práce. Velice si cením jeho času, trpělivosti, ochoty a vstřícnosti při konzultacích.

Také bych ráda poděkovala všem respondentům. Vážím si jejich vůle zúčastnit se zkoumání a upřímného zájmu o dosažení cílů této práce, jejich otevřenosti, aktivní účasti a podpory.

Obsah

1 ÚVOD	2
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	5
2.1 Osobnost manažera	5
2.1.1 Základní rysy manažerské práce	5
2.1.2 Manažerské vlastnosti a jejich unikátnost.....	6
2.1.3 Manažerské dovednosti	6
2.1.4 Ideální manažér	7
2.2 Úspěch seberozvoje	7
2.2.1 Předpoklady úspěchu seberozvoje	7
2.2.2 Rovnice změny	8
2.3 Šest pilířů manažerského úspěchu	9
2.4 Hodnocení manažerské osobnosti	14
2.4.1 Typologie osobnosti metodou MBTI	14
2.4.2 Belbinův test týmových rolí	18
2.5 Styly učení	20
2.6 Přístupy k rozvoji manažerů	22
2.7 Program seberozvoje manažerů	24
2.8 Koučování jako metoda rozvoje manažerů	26
2.8.1 Výhody a nevýhody koučování	27
2.8.2 Cyklus koučování	28
2.8.3 Direktivní a nedirektivní koučování.....	28
3 METODIKA	31
4 VLASTNÍ ŘEŠENÍ PRÁCE	34
Podnik 1 – Manažer A	34
Podnik 2 – Manažer B	40
Podnik 2 – Manažer C	46
6 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ	52
7 ZÁVĚR	54
8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	56

1 Úvod

Vstup do moderního obchodního světa přináší manažerům řadu výzev, které vyžadují neustálý osobnostní rozvoj. V dnešní době je zřejmé, jak nepostradatelný je pro organizaci manažer s rozvinutými osobnostními charakteristikami a posílenými dovednostmi, neboť jeho schopnosti, kompetence a znalosti v oblasti řízení jsou zásadní pro efektivní fungování, dosahování cílů a udržení pozice firmy v konkurenčním prostředí.

Cílem této bakalářské práce je propojení teoretických poznatků o osobnosti manažera s praktickými metodami a strategiemi rozvoje. V rámci tohoto cíle budou zkoumány klíčové pojmy z oblasti rozvoje osobnosti manažera, zhodnoceny a charakterizovány rysy osobnosti zvolených pracovníků zastupujících vedoucí pozici, určeny individuální cíle a navrženy metody a strategie rozvoje.

Bakalářská práce se detailněji zabývá klíčovými charakteristickými vlastnostmi, kvalitami a dovednostmi nezbytnými pro úspěšného manažera a zkoumá metody, jakými lze tuto manažerskou osobnost rozvíjet a posilovat. Proces seberozvoje manažera nejen přispívá ke zvýšení efektivity organizace, ale také působí pozitivně na celkovou kvalitu života manažera, jeho psychickou pohodu, sebejistotu a duševní klid.

V práci je rozebrán a analyzován proces učení manažera, spolu s různými formami a metodami vzdělávání, a to jak individuálně, tak v rámci pracovního prostředí. Dále je popsáno, z čeho lze vycházet při výběru vhodných metod pro rozvoj manažerských dovedností. Na příkladě typologie osobnosti dle MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) a Belbinova testu týmových rolí je detailně rozebráno, jak a na základě čeho lze vyhodnotit osobnost, identifikovat jednotlivé typy osobnosti a jejich charakteristické rysy, rozpoznat jak silné, tak slabé stránky, což umožní odhalit potenciál pro další růst. Na závěru teoretické části je kapitola věnována koučinku, jako jedné z metod vzdělávání manažerů, která přispívá k jejich individuálnímu rozvoji a osobnímu růstu. V praktické části práce bude představen příklad aplikace koučinku v praxi ve formě osobního koučovacího rozhovoru.

Zajímavým rysem této bakalářské práce je zahrnutí do výzkumu praktické části znalého lídra, středně zkušeného nadřízeného pracovníka a začátečníka v manažerské roli. Tato různorodost manažerských profilů poskytne více perspektiv pro pochopení manažerské osobnosti.

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on an analysis of a manager's personality in the context of organizational and team management. It examines not only the importance of a manager's personality, but also analyzes the various forms and methods for its assessment and development. This analysis of theoretical aspects provides a reliable foundation for the practical part of the thesis, enabling a more profound and all-encompassing comprehension of the topic. The goal includes providing specific strategies and recommendations for personality development, skill enhancement and overall improvement of effectiveness in a managerial role, using selected managers as examples.

The research involves three managers from different organizations. The purpose is to evaluate their personality characteristics. The results are subsequently analyzed and used to identify the areas where the managerial potential of individual executives can be improved. Based on these results, suitable practices for further developing managerial personality are proposed in the purpose of more effectively fulfilling their role within the organization.

In that way the thesis offers inspiration and specific strategies for a better understanding and development of managerial personality, not only for current managers but also for individuals at the outset of their careers or those preparing for such a position.

Keywords: management, managerial potential, personality assessment, self-improvement strategies

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu osobnosti manažera v kontextu řízení organizací a týmů. Práce zkoumá nejen význam osobnosti manažera, ale rozebírá také jednotlivé formy a metody pro její hodnocení a rozvoj. Tato analýza teoretických aspektů poskytuje pevný základ pro praktickou část práce a umožňuje hlubší a komplexní porozumění tématu. Součástí cíle je poskytnout konkrétní strategie a doporučení pro osobnostní rozvoj, posílení dovedností a celkové zvýšení efektivity v manažerské roli na příkladu vybraných vedoucích pracovníků.

Výzkum probíhá mezi třemi manažery různých organizací. Cílem je zhodnotit jejich osobnostní charakteristiky. Výsledky tohoto hodnocení jsou následně analyzovány a slouží k identifikaci oblastí, ve kterých lze zlepšit manažerský potenciál jednotlivých vedoucích pracovníků. Na základě těchto výsledků jsou navrhovány vhodné postupy pro další rozvoj manažerské osobnosti, s cílem efektivněji plnit svou roli v rámci organizace.

Tato práce tak nabízí inspiraci a konkrétní postupy pro lepší porozumění a rozvoj manažerské osobnosti nejen pro stávající manažery, ale také pro jednotlivce na začátku své kariéry, nebo ty, kteří se na tuto pozici teprve připravují.

Klíčová slova: management, manažerský potenciál, hodnocení osobnosti, strategie seberozvoje

2 Literární rešerše

2.1 Osobnost manažera

Z psychologického pohledu osobnost člověka a její vlastnosti lze vysvětlovat jako “v jistém smyslu nevyhnutelné (zákonité) a v jistém smyslu nahodilé (složitě determinované) výsledky interakčních aktivit subjektu s mnohotvárnými okolnostmi života, vytvářené a rozvíjené na bázi vrozených předpokladů” (Mikšík, 2007). Jednoduše řečeno, vlastnosti osobnosti jedince nabývá po interakcích s životními situacemi, které v životě potkává. Tyto vlastnosti se formují na základě předpokladů, které již jsou součástí osobnosti jedince, tj. vrozené.

Dědina & Odcházal (2007) definují osobnost jako “*dušení vlastnosti, jež ovlivňují charakteristické chování každého jednotlivce, jsou relativně stabilní v čase a jsou u každého člověka jedinečné*”.

Vůdčí osobnost je možné charakterizovat následujícími typickými příznaky: vysoká zodpovědnost, vytrvalost při překonávání překážek, kreativní přístup k řešení problémů, sebevědomí, akceptování souvislostí vznikajících z rozhodnutí, schopnost snášet tlak mínění ostatních a ovlivňovat je (Dědina & Odcházal, 2007).

U manažerů se klade na osobnost a její kvality větší důraz než u ostatních pracovníků. Pojem osobní kvalita autoři spojují s pojetím kvality jednání člověka, kterou určují jednotlivé parametry jak jeho pracovních předpokladů, tak i osobnostních (Bedrnová & Nový, 2007).

2.1.1 Základní rysy manažerské práce

Vrozená potřeba řídit, ovlivňovat ostatní a potřeba moci jsou základními předpoklady pro lidi, kteří se stávají manažery. Nicméně zmíněný rys dominance osobností by se měl projevat v optimistických postojích, kreativním myšlení a schopností vést za sebou ostatní, ukazovat cestu k dosažení cíle. Manažeři jsou středem pozornosti a jsou neustále hodnoceni svým okolím. Nesmí mu chybět vnitřní síla a aby dokázal jednat přesvědčivě, manažer musí dostatečně věřit sám v sebe. (Zuzák, 2001).

Dle Suchého et al. (2016) existují jak užší, tak i širší vymezení pojmu manažer. “*Manažer v užším smyslu je každý, kdo řídí určitou činnost a vede nejméně dva lidi. Odpovídá za práci lidí a výsledky. Manažer v širším smyslu je každý, kdo je manažerem sám sebe a svého života.*”

Kromě vykonávání činností vedoucích k dosažení cílů prostřednictvím jiných lidí, Šuler (2008) uvádí, že organizace práce a interakce s ostatními, také patří mezi rysy manažerské práce. Jedná se o interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační role, patří mezi ně řešení problémů a konfliktů, plánování, hodnocení pracovníků, asertivní vystupování, efektivní využívání zdrojů a další.

2.1.2 Manažerské vlastnosti a jejich unikátnost

Bedrnová & Nový (2007) uvádějí, že „*expertům se nepodařilo shodnout se ani na konkrétních dílčích (manažerských) vlastnostech, ani na jejich celkovém počtu*“. Jinými slovy, existuje velké množství osobních kvalit, které člověk může mít. Kvality jsou závislé na jejich poměru a vzájemném působení. Dále autoři uvádí, že pro vymezení jednotlivých vlastností manažera, kromě jeho osobnostní charakteristiky, je nezbytné zohlednit i situace na pracovišti a sociální podmínky řízení.

Šuler (2008) ve své práci definuje tři skupiny faktorů, které dokážou formovat osobnost. Jedná se o faktory biologické, sociální a kulturní. Biologickými faktory rozumíme genetiku, unikátnost nervové a hormonální soustavy, zdravotní stav. Působení okolí na člověka je sociálním faktorem, zde jsou zmíněni příbuzní, kamarádi, spolužáci či kolegové. Nakonec kulturní řadu faktorů tvoří zvyky, považování jednaní za vhodné anebo naopak nevhodné s ohledem na normy a očekávání, jazykové zvláštnosti.

Je pravdou, že každá osobnost má své specifické vlastnosti, které i vytvářejí její jedinečnost. Kombinace různých osobnostních charakteristik, variabilita možností jejich získání a propletení mezi sebou vede ke skutečnosti, že každá osobnost se stává unikátní.

2.1.3 Manažerské dovednosti

Šuler (2008) definuje dovednosti jako „*praktické návyky, které se získávají výcvikem a praxí*“. Autor klade důraz především na takové dovednosti jako jsou time-management, organizace práce, leadership, efektivní komunikace a vyjednávání.

Při výkonu své manažerské práce vedoucí pracovníci svým chováním působí i na další lidi. Zpravidla jsou pod jejich vlivem v první řadě podřízení zaměstnanci. Z tohoto důvodu by měli manažeři přistupovat odpovědně a ohleduplně ke svému privilegovanému postavení, schopnosti kontroly a ovlivňování, které mají k dispozici.

Autoři Bedrnová & Nový (2007) uvádí několik manažerských dovedností, které by manažeři při jejich získávání a rozvoji neměli podceňovat:

- Schopnost přesně a srozumitelně vymežit pracovníkům úkol či cíl.
- Jednoznačná komunikace o svých přáních, rozhodnutích, příkazech apod.
- Umění jak poskytovat, tak i přijímat zpětnou vazbu od zaměstnanců.
- Dokázat se neztratit a zorientovat i ve více složitých neočekávaných situacích, vyžaduje také flexibilitu a pružnost.
- Odolnost vůči mimořádným neuropsychickým zátěžím, emoční stabilita.
- Schopnost kreativního řešení situací a problémů.

2.1.4 Ideální manažér

V dalších kapitolách bude podrobněji rozebráno šest pilířů manažerského úspěchu podle Suchého et al. (2016). Když bude těchto šest pilířů v rovnováze, poslouží jako opora pro dosažení manažerského úspěchu. Nicméně, autoři uvádí, že *“ideální manažer, dokonalý ve všech šesti pilířích, neexistuje. Existuje pouze manažer s realistickým sebepoznáním, který pochopil a přijal systém šesti pilířů, ví, jak na tom je, stále se učí, vyvíjí a zlepšuje sám sebe”*.

Podobný závěr uvádí Šuler (2008) a to, že aktuální stav osobní kvality téměř každého člověka se liší od stavu ideálního či nejvíce vhodného, optimálního. Autor usuzuje, že lidé, kteří míří k dosažení *ideálního stavu*, učí se sebereflexi, sebehodnocení a přijímají změny jsou na správně cestě, i když *„nelze počítat s tím, že by ho v plné míře dosáhli“*.

2.2 Úspěch seberozvoje

Folwarczná (2010) definuje seberozvoj jako přístup, při kterém se klade důraz na důležitost a nezbytnost neustálého celoživotního vzdělání. Dále uvádí, že *“všichni lidé mají obrovský potenciál pro učení a pro proměnu svého chování i konání”* a že jedinec nese primární odpovědnost za proces svého učení, vzdělávání a seberozvoje. Osoba má k dispozici různé metody, které ji umožňují identifikovat oblasti potřebující rozvoj a následně vytvořit plán činnosti pro provedení nezbytných změn. Tento přístup se ukázal jako podstatný nejen pro rozvoj manažerů, ale i pro celkový rozvoj organizace.

2.2.1 Předpoklady úspěchu seberozvoje

Folwarczná (2010) zdůrazňuje čtyři klíčové faktory, které jsou zásadní pro úspěch seberozvoje z pohledu účastníka, v tomto případě manažera. Těmito klíčovými faktory

jsou víra v seberozvoj, otevřenost vůči novým myšlenkám, připravenost ke změně a zaměření se na svých 15%. *“Nemám strach z neúspěchu, přijímám je jako součást manažerské práce i života a dokáži se z nich vždy poučit.”* (Suchý et al., 2016)

Víra v seberozvoj. Manažeři, kteří se přesvědčili o efektivitě vlastního rozvoje, pokládali, že klíčovými předpoklady pro seberozvoj jsou ochota a pravomoc provést změny ve své pracovní sféře, touha rozvíjet své dovednosti ke zlepšení současného stavu, uvědomění si ovlivňování vlastního chování a schopnost získávat informace prostřednictvím zpětné vazby od kolegů. U účastníků, shodujících se s výše zmíněnými předpoklady, bude proces seberozvoje pokračovat i nadále.

Otevřenost vůči novým myšlenkám. Seberozvoj poskytuje manažerům možnost transformovat své myšlení a chování. V programech seberozvoje se často využívá rozmanitá škála metod, které umožňují účastníkům zkoumat známé problémy z nových perspektiv. Úspěšnost tohoto procesu však výrazně stoupá, pokud jsou účastníci připraveni aktivně aplikovat nové přístupy.

Připravenost ke změně. Morgan (1996) zdůrazňuje, že prožívání změny zahrnuje kombinaci nového významu a nových činností. Tento přístup zdůrazňuje význam aktivního učení se prostřednictvím konkrétních akcí jako klíčový prvek procesu změny.

Zaměření se na svých 15%. Myšlenka zaměření se na svých 15% spočívá v tom, že 85% osobního vlivu je pohlceno strukturou, systémem a procedurami. Tím pádem by se měl manažer soustředit na hledání příležitostí, na správné načasování a správné osoby, které je třeba ovlivnit tak, aby využíval pouze těch 15% příležitostí, co ovlivnit může a neztrácel svoji kapacitu s 85%, které jsou neovlivnitelné (Folwarczná, 2010).

2.2.2 Rovnice změny

Folwarczná (2010) uvádí, že uskutečnit změnu představuje:

1. Propojit osobní rozvoj s procesem změny jako neodmyslitelnou **součást vlastní odpovědnosti**. Každý jednotlivec nese za svůj život plnou zodpovědnost, což zahrnuje i osobní poznání a rozvoj. Schopnost proměny spočívá pouze v naší vlastní síle – **nemáme kontrolu nad transformací ostatních**. Mnoho lidí však často usiluje o změnu druhých, buď ve vztazích partnerských nebo pracovních.

2. Uvědomit si, že individuální změna a úprava vlastního chování vyvolávají také odlišný vliv jednotlivce na ostatní, formují **novou dynamiku mezilidských vztahů** a generuje odlišné reakce ostatních vůči němu.

Kurt Lewin se zaměřil na proces změny a vytvořil rovnici

$$F(D, V, S) > R$$

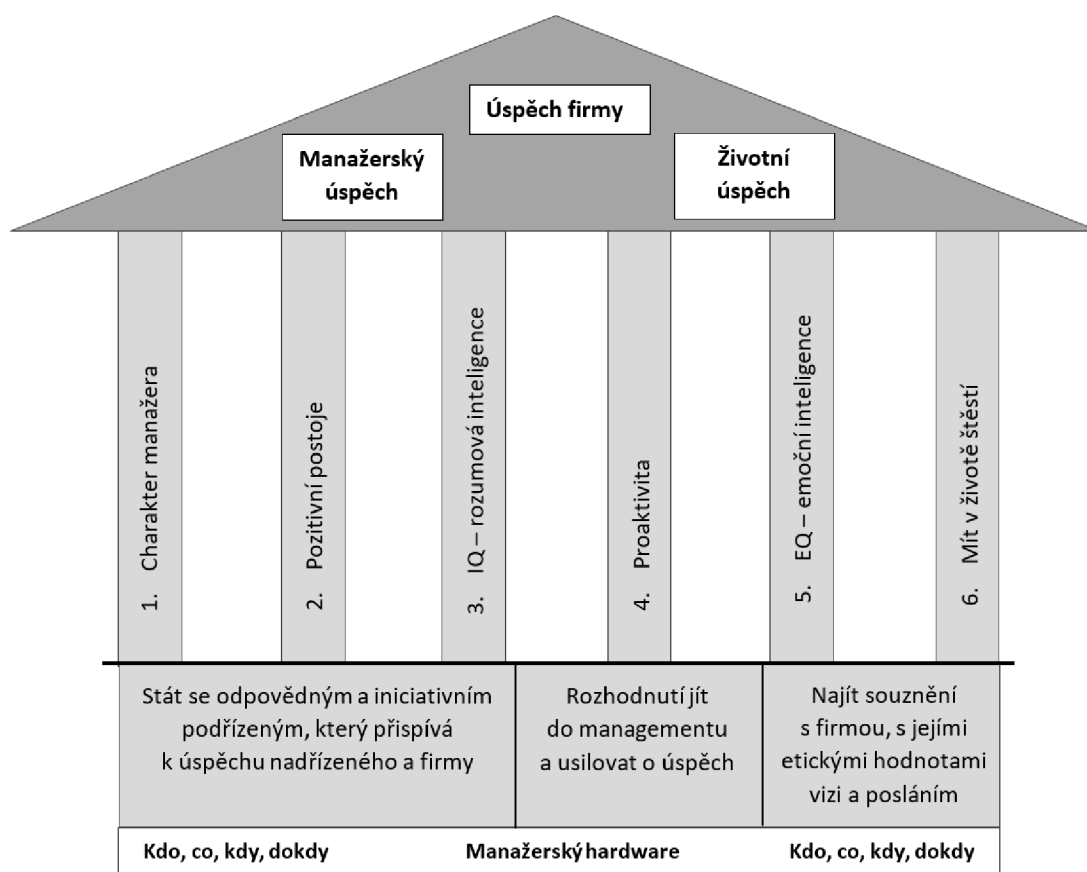
identifikující nezbytné faktory pro úspěšnou transformaci. Jedinec je poháněn **nespokojeností (D)**, zároveň mu **vize budoucnosti (V)** slouží jako cíl, a znalost **prvních kroků (S)** mu pomáhá orientovat se v procesu změny. Tři **základní proměnné (F)** musí být vyšší než hodnota R, aby změna mohla proběhnout. R reprezentuje náklady spojené s implementací změn a odpor vůči nim. **Náklady na realizaci (R)** mohou zahrnovat časové a finanční aspekty, být spojeny s vynaloženým úsilím, také nejistotou v úspěšný výsledek (Folwarczná, 2010).

2.3 Šest pilířů manažerského úspěchu

Suchý et al. (2016) rozlišují „*dvě úrovně úspěchu: emoční a myšlenkovou. První jsou dobré pocity, když se něco podaří. Druhá úroveň: když po dokončení nějaké věci si uvědomím, že to bylo užitečné a že moje práce má smysl*”.

Autoři zdůrazňují, že koncept šesti pilířů není omezen pouze na manažery, ale může být využíván jednotlivci na různých pozicích a v různých sférách pracovního a osobního života. Jedná se o následující šest pilířů: **charakter manažera, pozitivní postoje, rozumová a emoční inteligence, proaktivita, štěstí**. Autoři také navíc uvádí sedmý pilíř – **lidský přístup**. Tento systém představuje efektivní nástroj pro řízení a zdokonalování života, umožňující uvážlivě identifikovat své priority a dosahovat tak osobního prospěchu. Na Obrázku 1 na další stránce je zobrazen koncept šesti pilířů, vyjadřující cesty k manažerskému a životnímu úspěchu.

Obrázek 1: Koncept šesti pilířů.



Zdroj: Suchý et al. (2016).

Charakter manažera

Prvním pilířem je charakter manažera. Lidé s *dobrým charakterem* se snaží projevat porozumění a podporu vůči druhým lidem. Přítomnost takových lidí a jejich pozitivní energie může sloužit jako zdroj inspirace a povzbuzení pro ostatní. Navíc si uvědomují odpovědnost za své jednání a přijatá rozhodnutí (Suchý et al., 2016). Tato schopnost vytvářet pozitivní interakce nalezne odezvu u lidí v okolí.

Vstřícnost, upřímnost, neurážlivost, dobročinnost, pokora, integrita, trpělivost, zdrženlivost v úsudcích, tolerance, neubližování, ochota odpustit a ochota omluvit se – to jsou dvanáct hodnot, které společně formují *dobrý charakter* jednotlivce (Suchý et al., 2016).

Pozitivní postoje

Pozitivní postoje pocházejí ze dřív zmíněného *dobrého charakteru* a vztahují se na sebe samého, druhé lidi, práci, povinnosti, firmu a život.

Pozitivní postoj může být chápán jako zájem o člověka nebo situaci a aktivní připravenost se angažovat a pomáhat. Pozitivní postoje mohou být formovány dvěma způsoby. Nevědomě, na základě emocí – tyto postoje jsou převážně subjektivní, nebo vědomě – postoje formované tímto způsobem jsou objektivnější, stabilnější a udržitelnější, protože během vědomého formování postoje si člověk uvědomí vazbu na své hodnoty a charakter (Suchý et al., 2016).

IQ – rozumová inteligence

Suchý et al. (2016) usuzuje, že *“vysoká inteligence je především vysoká odpovědnost člověka k sobě i k druhým lidem, kteří tolik inteligence nemají”*.

Rozumová inteligence je třetím pilířem a, jak uvádí autoři, IQ je především určena pro praktické využití během každodenních životních situací. Jedná se o schopnosti učit se z vlastních neúspěchů, kreativně, efektivně a pružně reagovat na nečekaně vzniklé situace, projevovat konstruktivní a strategické myšlení (Suchý et al., 2016). Díky těmto svým schopnostem vedoucí pracovníci spolu se svým týmem dokážou dosáhnout vynikajících výsledků a zvýšit celkovou produktivitu firmy.

Šuler (2008) zmiňuje dílčí rozumové schopnosti, ze kterých se skládá IQ, jedná se o:

- pružnost usuzování a rychlost vnímání,
- plynulost,
- induktivní a deduktivní uvažování,
- bezprostřední a dlouhodobá paměť,
- numerická schopnost,
- verbální usuzování,
- vizuální paměť.

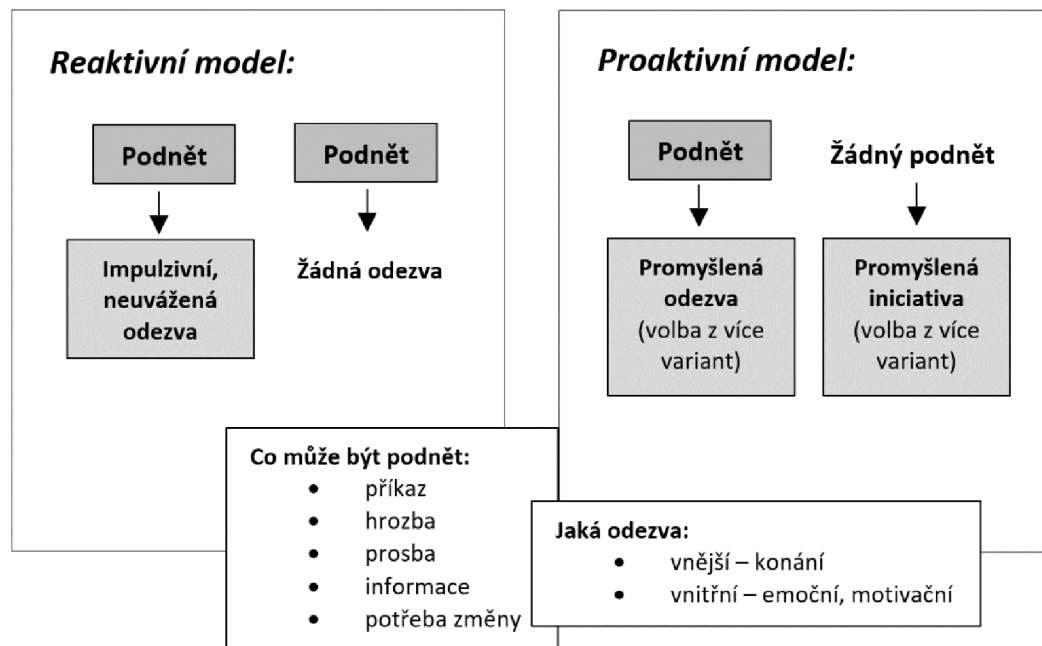
Proaktivita

Proaktivita – jednání, které vychází z pečlivého zvážení svých postupů se zohledněním i na alternativní možnosti. **Proaktivní** chování zahrnuje angažovanost, uvažování nejrůznějších variant, preventivní přemýšlení dopředu, minimalizace negativních emocí, optimismus, zaměření na prospěch firmy a pozitivní spolupráci (Suchý et al., 2016).

Reaktivní chování je opakem proaktivity. Při nepromyšleném jednání člověkem řídí impulzivita a emoce (Suchý et al., 2016). Velká síla ale spočívá v promyšlené reakci, nikoli v impulzivní (Suchý & Náhlovský, 2007).

Rozdíl dvou modelů znázorňuje Obrázek 2.

Obrázek 2: Reaktivní a proaktivní model.

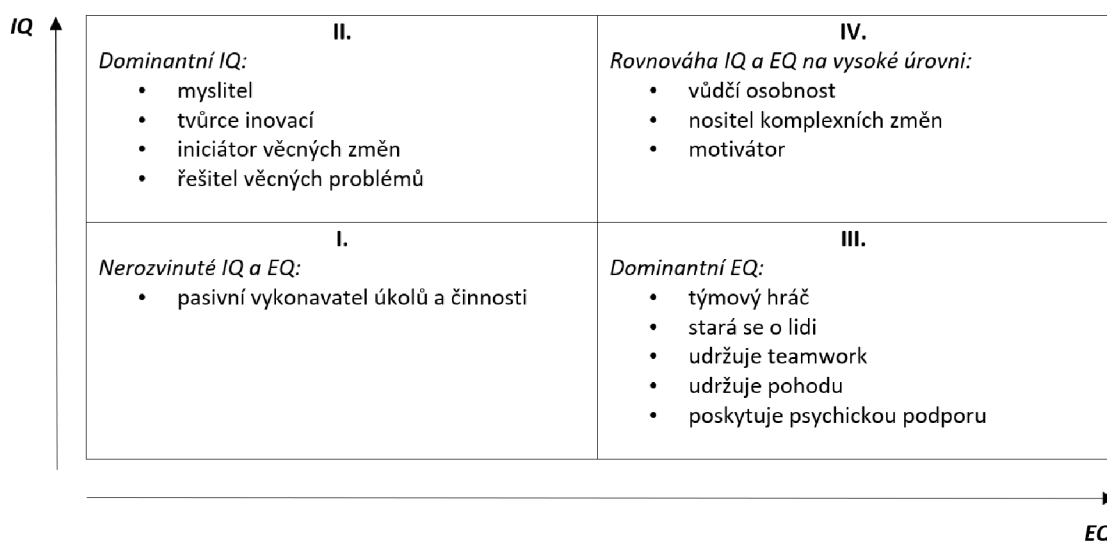


Zdroj: Suchý et al. (2016).

EQ – emoční inteligence

Je důležité mít nejen rozumovou inteligenci na požadované úrovni pro svou pozici, ale také rozvíjet svou emoční inteligenci. Ne vždy člověk má a projevuje oba druhy inteligence ve stejném poměru. Pokud má jedinec vyšší rozumovou inteligenci (IQ) než emoční inteligenci (EQ), převážně se projevuje jako analytický a logický typ, schopný systematicky řešit věcné problémy a přicházet s inovativními řešeními. Naopak, pokud převládá emoční inteligence (EQ), je více zaměřen na mezilidské vztahy, podporuje týmovou spolupráci a věnuje pozornost pohodě a rozvoji jednotlivců. V případě, že jsou IQ a EQ vyvážené, jedinec má potenciál efektivně vést a motivovat ostatní, jak můžeme názorně vidět na další stránce na Obrázku 3 (Suchý et al., 2016).

Obrázek 3: Čtyři kvadranty IQ a EQ.



Zdroj: Suchý et al. (2016).

Autoři (Suchý et al., 2016) definují emoční inteligenci jako management emocí. Podle Daniela Golemana ji představují pět dovedností: **sebeuvědomění, sebeovládání, sebemotivace, empatie a její uplatňování**. Následně uvedený systém můžeme vyjádřit jednoduše, a to třemi oblastmi působení, kterým též odpovídají další dovednosti.

1. **Umět to sám s sebou.** Dovednost nebrat nic příliš osobně přes sebezpozorování, sebeovládání a vnímání svých emocí v okamžik reagování na mimořádnou situaci.
2. **Umět to s lidmi.** Dobře víme, že je manažer závislý nejen na svých podřízených, ale také i na ostatních lidech, kteří jsou kolem něj. Rozhodnout se, že *druzí lidé jsou důležitější, než já* je velkou manažerskou silou. Jedná se o dovednosti naslouchat, získávat lidi, uplatňovat ve všem lidský přístup.
3. **Umět to se svou prací a konat každou s dobrými pocity.** Zároveň nezapomínat na důležitost odpočinku a obnovování sil. *“Radost z práce a konání povinností musíme najít sami v sobě. První krok k tomu je najít v práci smysl.”*

Štěstí

V životě a v pracovním prostředí se bez štěstí pravděpodobně neobejdeme. Mnozí lidé považují štěstí za náhodu, kterou nejde ovlivnit, avšak není to pravda. Záleží na nás, jak se postavíme ke všemu, co nás může během života potkat, odmítneme-li zlovlné myšlení a soustředíme se na pozitivní okamžiky, dokážeme být optimisté, vyřešíme situace co nejefektivněji a poučíme se z vlastního neúspěchu. Optimismus má tendenci přitahovat

úspěchy, výhody a štěstí a šťastný manažer je produktivnější, kreativnější a lépe se vyrovnává s tlakem pracovního prostředí (Suchý et al., 2016).

Lidský přístup

Autoři (Suchý et al., 2016) navíc uvádí lidský přístup jako sedmý pilíř. Můžeme zde hovořit o vzájemné důvěře, upřímnosti, respektu k svébytnosti každého, ohleduplnosti, dobrém pocitu z práce. *“Lidskost je to, co manažery a zaměstnance propojuje a překlenuje bariéry mezi nimi. Bariéry jsou vždy antiproduktivní.”*

2.4 Hodnocení manažerské osobnosti

V dalších kapitolách budou detailně rozebrány dva osobnostní testy používané také k hodnocení osobnostních charakteristik vedoucích pracovníků. Tyto nástroje slouží k lepšímu porozumění osobnostním rysům manažerů a budou aplikovány v praktické části této bakalářské práce, kde bude předvedeno jejich praktické využití v reálném pracovním prostředí a přínosy pro rozvoj manažerů.

2.4.1 Typologie osobnosti metodou MBTI

K vymezení osobnostních charakteristik manažerů jako jeden z nástrojů se používá osobnostní test MBTI (Myers-Briggs Type Indicator neboli indikátor osobnostních typů). Test byl vytvořen na základě teorie psychologa C. G. Junga a představuje čtyři dimenze označených písmeny:

- 1. dimenze – Extraverze (E), Introverze (I)** – jakým způsobem člověk získává psychickou energii, kam tu energii směřuje (tzv. mentální metabolismus).
- 2. dimenze – Smysly (S), Intuice (N)** – čemu člověk věnuje pozornost, jaký je jeho způsob získávání informací a jak k shromážděným informacím přistupuje.
- 3. dimenze – Myšlení (T), Cítění (F)** – o co se člověk opírá při zpracování, hodnocení a organizování informací – „o hlavu“ nebo „o srdce“.
- 4. dimenze – Usuzování (J), Vnímání (P)** – typy rozlišuje to, zda člověk upřednostňuje definitivní věci či věci v pohybu, s otevřenými možnostmi.

Rozličné kombinace zmíněných dimenzí následně vytváří šestnáct jednotlivých osobnostních typů.

Osobnostní typ je určen na základě toho, jaké má člověk v životních situacích preference. Každé zaměření, která jsou označena jednotlivými písmeny, nejsou vlastnosti, ale jsou

tvořeny z řady složek, u kterých se zkoumá, do jaké míry je osoba preferuje. Ve všech lidech je zastoupeno všech osm zaměření, z čehož vyplývá, že se v lidech vyskytují charakteristiky ze všech zaměření a testem MBTI pouze určujeme, které v daném člověku převažují.

MBTI nerozlišuje „lepší“ a „horší“ typy. Cílem testu je charakterizovat, vysvětlit a pomoci pochopit, čím je ovlivněno chování jedince a jak je spojeno s jeho osobnostními kvalitami. Vymezuje typy zaměření osoby, jeho individuální preference, každá ze kterých je považována za stejně důležitou – neexistují ani „dobré“ ani „špatné“ preference (Čákrta, 2009).

V Tabulkách 1 a 2 jsou dále podrobně rozebrané vlastnosti jednotlivých preferencí v každé z dimenzí. Informace pro jejich vytvoření, byly získány z charakteristik preferencí podle Čákrty (2008) a z webového zdroje www.16personalities.com (NERIS Analytics Limited, 2024), kde lze podstoupit jednu z verzí testu MBTI.

Tabulka 1: Charakteristika každého z osmi zaměření podle typologie MBTI z pohledu osobnosti manažera. 1. část.

1. DIMENZE	
Extraverze (E)	Introverze (I)
<p>Extravertní manažer čerpá energii ze sociálních interakcí, živí se reakcemi lidí. U manažera se tento osobnostní rys může projevat v otevřeném a ochotném přístupu ke kolegům, umožňuje efektivně navazovat kontakty a být přirozeně vstřícným. Takový manažer je schopen se rychle přizpůsobit situaci ihned se zapojit do akce, aniž by dlouho zvažoval možnosti. Pro uvědomění si vlastních názorů a postojů k myšlenkám, je pro Extravertního manažera neefektivnější a nejpohodlnější svoje myšlenky verbalizovat a prodiskutovat s ostatními lidmi, nejraději z očí do očí. Nevadí takovému manažeru „průzkum bojem“ a je pro něj charakteristická metoda pokus-omyl.</p>	<p>Introvertní manažer má za přirozenost si pravidelně zajišťovat soukromý čas na přemyšlení o věcech ve svém klidu, sociální interakce ho vyčerpávají. Upřednostňuje diskuse prostřednictvím zprav a e-mailů, kde se nepočítá s okamžitou reakcí a může informací nejdříve zpracovat, uspořádat. Může mít tendenci k vyčerpání v situacích, kdy jsou konverzace naléhavé a očekává se od něj stejná naléhavost jako od ostatních. Když dosáhne významných úspěchů, bude Introvertní manažer spíše preferovat soukromí před veřejnou slávou a pozorností. Silnými stránkami takového manažera jsou často jeho schopnost aktivního naslouchání a vyrovnaný temperament.</p>
2. DIMENZE	
Smysly (S)	Intuice (N)
<p>Manažer s preferencí Smyslového vnímání je vysoce pozorný a praktický. Má rád pravidla, směrnice a pokyny. Chce znát data a fakta, opírá se o ně. Vzhledem k tomu, že je doslovný, klade důraz na přesné vyjadřování. Jeho schopnost přesně a jasně formulovat požadavky a očekávání umožňuje každému členu týmu plně porozumět jejich povinnostem a úkolům. Při řízení lidí a rozhodování má sklon se spoléhat na zkušenosti, nikoli na teoretické koncepty. Tento typ manažera je obvykle rychlý v rozhodování, preferuje akci před dlouhým uvažováním. Je pro něj důležité to, co je hmatatelné a užitečné. Teoriím upřednostní to, co je proveditelné. Pokud stávající postupy stále fungují a přinášejí očekávané výsledky, nemá tendenci hledat nové způsoby nebo se učit novým dovednostem a vystačí s tím, co již zná.</p>	<p>Manažer s rysem Intuice je vynikající v kreativním myšlení, zvědavý a otevřený novým věcem. Dokáže objevovat skryté vztahy mezi jevy a vytvářet nové koncepty, což může vést k inovacím a novým přístupům v řízení a plánování, avšak nemusí vždy hledat praktické využití těchto myšlenek či nápadů. Bere v úvahu své pocity a intuici, často ho lze poznat podle květnatější slovní zásoby, metaforického vyjádření. Májí sklon se vyhýbat rutině a příliš detailní fakta jej spíše nudí a unavují. Může mu být obtížné porozumět lidem, kteří preferují konkrétní pokyny a drží se pevných směrnic. Takový manažer s charakteristickou pro něj otázkou „Co kdyby?“ často překračuje běžné představy a přichází s novými pohledy na již existující věci a nápady, které mohou otevřít cestu k inovaci a rozvoji.</p>

Zdroj: Zpracované autorkou dle Čákrta (2008) a dle NERIS Analytics Limited (2024).

Tabulka 2: Charakteristika každého z osmi zaměření podle typologie MBTI z pohledu osobnosti manažera. 2. část.

3. DIMENZE	
Myšlení (T)	Cítění (F)
<p>Manažer, který se opírá o rozhodovací preferenci Myšlení, je racionální, upřednostňuje pravdu, logický a analytický přístup při posouzení situací. Nejdřív pečlivě zváží všechna pro a proti, vytvoří model nebo schéma, uspořádá informaci do určitého systému, a teprve potom zohlední své emoce. Jakmile si je jistý ve svém rozhodnutí, má sklon se prosazovat a usilovat o realizaci. Dokáže zachovat sebekontrolu v náročných situacích. I přestože kolegové často mohou naznačovat, že je chladný a necitlivý, je pevně přesvědčen o opaku. Váží si své objektivitu a věří, že emoce a osobní obliba nejsou zásadní pro dobrou spolupráci a úspěšné výsledky. Také je pro něj charakteristická schopnost snadného rozhodování, aniž by se potřeboval poradit s někým jiným.</p>	<p>Manažer s převahou Cítění je starostlivý, vřelý a vnímavý k potřebám svých spolupracovníků. Projevuje vysokou úroveň empatie při řízení týmu. Je schopen vcítit se a soucítit s ostatními, zejména pokud jde o jejich osobní hodnoty. Může mít sklon vyhýbat se situacím, kdy je pravděpodobnost, že se setká s negativními reakcemi ostatních, například při sdělování nepříjemných informací svým podřízeným anebo jejich potrestání, neboť mu záleží na jejich duševní pohodě a řídí se morálními zásadami, a to vše ve vazbě na osobní hodnoty. Je flexibilní a ochotný se přizpůsobit potřebám druhých, projevuje respekt a toleranci. Zaměřuje se na udržování příjemného pracovního klima. Váží si pocitu emocionální podpory a harmonie v kolektivu, vyjde s většinou lidí.</p>
4. DIMENZE	
Usuzování (J)	Vnímání (P)
<p>Manažer s preferencí Usuzování je metodický a preferuje jednoznačnost. Rád udržuje pořádek a strukturu a preferuje organizovaný přístup k práci. Pro něj je klíčové, aby všichni členové týmu byli jasně informováni o svých úkolech a povinnostech. Nejraději začíná s přípravou včas, aby se vyhnul stresu a nechal si dostatek času na dokončení úkolů. Takový manažer se snaží vyhýbat spontaneitě a mít vypracováno několik záložních plánů, v tom mu pomáhá jeho schopnost efektivně plánovat a předem se připravit a počítat s různými možnostmi. Má tendenci stavět své povinnosti nad všechno ostatní. V komunikaci může být rozhodný, preferuje přímý přístup a má tendenci mít na všechny věci svůj jasný názor. Často ho lze poznat podle používání vět v rozkazovacím tvaru anebo ve tvaru vyjadřujícím plánovanou budoucí činnost: „Zkontrolujte!“, „Dávejte si pozor!“, „Vyřídím si to do pondělí!“</p>	<p>Manažer s rysem Vnímání vítá spontaneitu, je schopen improvizovat a nevádí mu neočekávané situace, což mu umožňuje být pružným a adaptivním. Vytrvalost, dlouhodobé soustředění na jednu věc pro něj může být obtížným. Preferuje situace, kdy má prostor pro zkoumání dalších variant a nevidí rozhodnutí jako závěr, ale spíše jako dynamický proces, který lze neustále vylepšovat a upravovat pro dosažení nejlepších výsledků. Takový manažer žije tady a teď, vnímá čas jako něco, což je možno dohonit. Věří, že i když věci nechá na později, bude schopen stihnout všechno včas tím, že k tomu jenom vynaloží více úsilí a energie. To mu umožňuje naplno prožívat přítomný okamžik a neupouštět možností, které život nabízí. Vnímající manažer má při komunikaci sklon používat otevřené formulace, například „Co kdybychom...?“, „Jak by to mohlo fungovat, kdyby...?“, „Možná by bylo lepší...“</p>

Zdroj: Zpracované autorkou dle Čákrta (2008) a dle NERIS Analytics Limited (2024).

2.4.2 Belbinův test týmových rolí

Belbinův test týmových rolí je nástrojem pro identifikaci a hodnocení individuálních preferencí a schopností ve spolupráci v týmu. Ve své práci Kolajová (2006) charakterizuje osm různých týmových rolí dle R. M. Belbina (1981), které jsou identifikovány na základě chování jednotlivců v pracovních týmech a vycházejí z postojů člověka. Mezi role patří:

- VY** – vykonavatel, realizátor, pracant
- VŮ** – vůdce, koordinátor
- US** – usměřovač, formovač, konceptor
- IN** – inovátor, myslitel
- ZD** – zdrojař, vyhledávač zdrojů
- PO** – pozorovatel, hodnotitel (vyhodnocovač)
- TÝ** – týmový pracovník, humanizátor
- DO** – dokončovač, dotahovač, kompletovač

Belbinův test obvykle obsahuje řadu otázek nebo tvrzení, na které respondenti odpovídají podle svých preferencí a zkušeností. Na základě jejich odpovědí jsou identifikovány jejich nejtypičtější role v týmu. Nejvyšší skóre ukazuje, jaká je základní roli daného člena týmu a ve které se nejvíc prosazuje. Druhé vysoké skóre ukazuje na jeho rezervní roli. Naopak roli s nejnižšími skóre ukazují na oblasti, ve kterých jedinec nemá příliš silné a rozvinuté schopnosti a má prostor se v těchto rolích ještě zlepšit.

V Tabulce 3 jsou charakterizovány jednotlivé týmové role podle Bělohlávka (2008), který tyto popisy vytvořil na základě práce R. M. Belbina (1981).

Tabulka 3: Charakteristika jednotlivých týmových rolí.

TÝMOVÁ ROLE DLE R. M. BELBINA	CHARAKTERISTIKA
VY – vykonavatel, realizátor, pracant	<p><i>Typické vlastnosti osobnosti:</i> svědomitost, spolehlivost, odpovědnost, disciplína, systematicčnost, vytrvalost, rozvážnost, nepružnost.</p> <p>Manažer s touto rolí se vyznačuje disciplínou, metodickým a systematickým přístupem. Tento typ jedince se snaží dodržovat pravidla a může ztratit motivaci v situacích, kdy úkol není jasně definován. Je schopen efektivně zorganizovat práci a zajistit, aby byly úkoly splněny kvalitně a včas. Při rozhodování se opírá o ověřené metody a postupy. Klíčovou je schopnost proměnit nápady v praktickou realitu. Nejsou pro něj jednoduché změny, dokud mu někdo přesvědčivě neukáže, že stávající systém má své nedostatky a potřebuje inovace.</p>

<p>VŮ – vůdce, koordinátor</p>	<p><i>Typické vlastnosti osobnosti:</i> příjemnost, klid, sebedůvěra, sebekontrola, svědomitost, disciplína, obětavost, důvěřivost, povolnost.</p> <p>Tento typ manažera je schopen směřovat a motivovat svůj tým k dosažení společného cíle a má tendenci dosahovat tohoto cíle především prostřednictvím maximálního využití schopností a dovedností jeho členů. Respektuje diverzitu názorů v týmu, je velice zodpovědný vedoucí, preferující demokratický styl řízení. Klíčovými schopnostmi jsou pro něj umění odhadnout potenciál jednotlivců a umění motivovat ostatní za využitím pochvaly, ocenění, uznání a dalších nehmotných prostředků. Jeho motivací je rozvoj schopností a dovedností členů týmu. Je z něj ideální vedoucí pro práci s odbornými a morálně zralými členy týmu.</p>
<p>US – usměrňovač, formovač, konceptor</p>	<p><i>Typické vlastnosti osobnosti:</i> energičnost, cílevědomost, bojovnost, rozhodnost, vytrvalost, kritičnost, neuroticismus, impulzivnost, vznětlivost, nekompromisnost.</p> <p>Takový manažer je charakterizován autoritativním a direktivním stylem řízení. Veškerou svou energii směřuje na dosažení cílů a výsledků, je motivován svými ambicemi. Může být netrpělivý, nebojí se prosadit své názory a má tendenci jednat pod vlivem emocí. Preferuje praktické jednání před dlouhými analýzami a diskusemi, což může být přínosné zejména v době kritických situací a tlaku. Pochvala nebo uznání nejsou pro něj prioritou – „<i>Nejsme tu přece pro to, abychom se plácali po ramenou, jak jsme dobří.</i>“</p>
<p>IN – inovátor, myslitel</p>	<p><i>Typické vlastnosti osobnosti:</i> zvědavost, kreativita, samostatnost myšlení, rozvážnost, introverze.</p> <p>Táto role je charakterizována výraznou kreativitou a schopností vidět situace z neobvyklého úhlu pohledu. Přínos jedince zastupujícího tuto roli spočívá v tom, že dokáže identifikovat nedostatky a problémy, které ostatní přehlížejí, a navrhnout nové a inovativní přístupy k jejich řešení. Má tendenci být méně komunikativní. Prosazování svých nápadů a názorů se pro něj může stát výzvou. Je neocenitelným členem týmu, zejména v oblastech, které vyžadují nové perspektivy a tvůrčí řešení.</p>
<p>ZD – zdrojař, vyhledávač zdrojů</p>	<p><i>Typické vlastnosti osobnosti:</i> zvědavost, kreativita, flexibilita, otevřenost ke komunikaci, odvaha, pohotovost.</p> <p>Tento jedinec se vyznačuje vysokou mírou komunikativnosti a schopností snadno získávat jakékoliv potřebné informace, lidské či finanční zdroje. Má také talent pro taktické jednání s lidmi, což mu umožňuje vyjednávat nejlepší podmínky pro smlouvy či obchody a okouzlit zákazníky. Může mít potíže se soustředěním a dokončením zahájených akcí. Motivují ho spíše krátkodobé cíle, ocenění, podpora a uznání.</p>
<p>PO – pozorovatel, hodnotitel (vyhodnocovač)</p>	<p><i>Typické vlastnosti osobnosti:</i> chladnost, opatrnost, strategičnost, nadhled, svědomitost, skepse, neuroticismus, úzkostnost.</p> <p>Takový jedinec se jeví jako odtažitý a nezáčastněný člen týmu, který pozoruje ostatní bez zjevného zájmu či nadšení. Nicméně, když tým dosahuje úspěchu, aktivně se zapojuje a sdílí radost se svými kolegy. Dokáže odhalit a identifikovat možná rizika, které by ostatní možná přehlídli. Jeho schopnost chránit tým před nebezpečím, realistické odhadování výsledků a schopnost posuzovat věci s chladnou hlavou představují klíčové přínosy pro úspěch týmu.</p>

<p>TÝ – týmový pracovník, humanizátor</p>	<p><i>Typické vlastnosti osobnosti:</i> příjemnost, vřelost, citlivost, ohleduplnost, nekonfliktnost, nerozhodnost.</p> <p>Tato role je charakteristická pro přátelského, ochotného pomáhát ostatním člověka, pro kterého je důležitá pozitivní atmosféra v kolektivu a příjemné pracovní klima. Takový manažer pečlivě dohlíží na svůj tým, aby se ujistil, že každý má potřebnou podporu a na nikoho není zapomenuto. Jeho hlavním zdrojem motivace a radosti je stav, kdy jsou všichni ostatní ve týmu spokojeni a šťastní.</p>
<p>DO – dokončovatel, dotahovač, kompletovač</p>	<p><i>Typické vlastnosti osobnosti:</i> neuroticismus, úzkostnost, svědomitost, důkladnost, důslednost, pečlivost, preciznost, nepružnost.</p> <p>Takový jedinec se primárně zaměřuje na detaily. Pro něj není nic dostatečně dokonalého, neboť si všímá každého nedostatku a nedbalosti. I když plní časem omezený úkol nebo je vystaven tlaku ze strany spolupracovníků, stále si dokáže udržet chladnou hlavu a dokončit úkol tak, aby odpovídal jeho vlastním standardům kvalitního provedení.</p>

Zdroj: Zpracované autorkou dle Bělohávkova (2008) dle Belbina (1981).

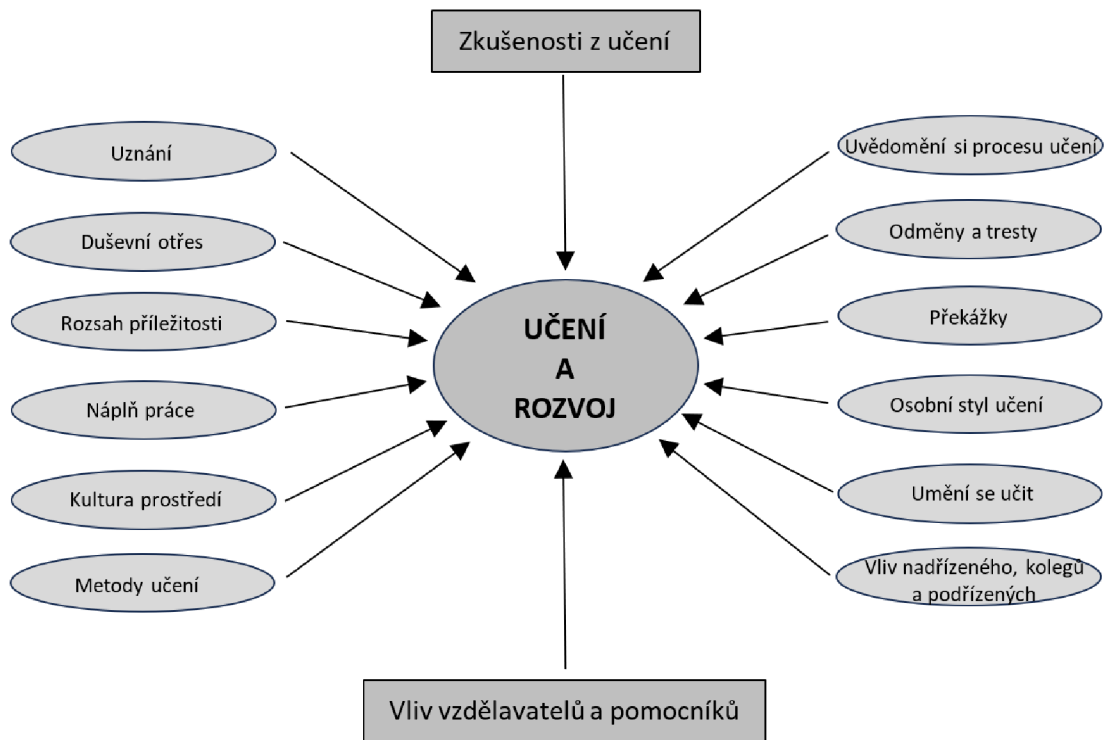
Zajímavé je to, že někteří členové týmu mohou v sobě harmonicky kombinovat více jak jednu roli. Tato schopnost jim umožňuje pružně reagovat na různé situace v týmu a lépe se adaptovat v pracovním prostředí (Kolajová, 2006).

Tento test je často využíván manažery k posílení efektivity týmové práce, optimalizaci rozložení rolí v týmu a rozvoji individuálního potenciálu jednotlivců.

2.5 Styly učení

David Kolba vypracoval teorie učení, v níž se přihlíží ke skutečnosti, že každý člověk se liší ve svých schopnostech se učit, a proto je k tomu vhodné používat různé styly učení. Než přejdeme na jednotlivé styly, zjistíme, které faktory ovlivňují tento proces. Faktory jsou uvedeny dále na Obrázku 4.

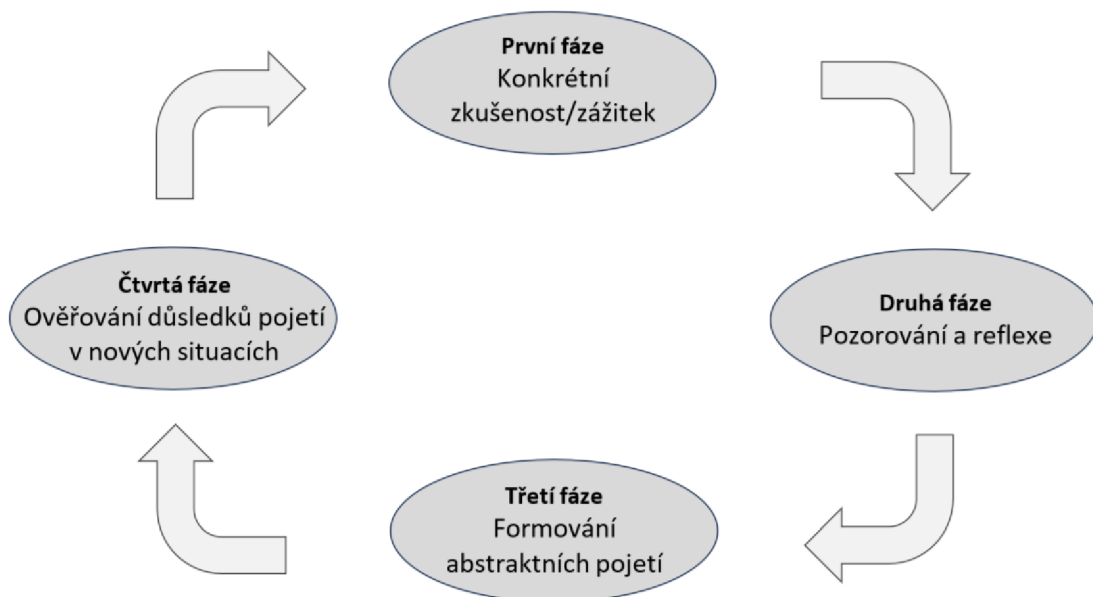
Obrázek 4: Vlivy působící na učení.



Zdroj: Folwarczna (2010) dle Prokopenko & Kubr (1996).

Folwarczna (2010) ve své práci popisuje cyklus učení dle modelu Davida Kolba (Folwarczna, 2010 dle Armstrong, 1999), který je názorně zobrazen na Obrázku 5. Jedná se o prožívání zkušenosti, vyhodnocení prožitku (revize), vytvoření závěrů a akčního plánu pro možnost následující realizaci a zlepšení.

Obrázek 5: Kolbův cyklus učení.



Zdroj: Folwarczna (2010) dle Armstrong (1999).

Folwarczná (2010) tvrdí, že cyklický model učení “podporuje schopnost převzít odpovědnost za svůj vlastní osobní i odborný rozvoj”.

Na základě práce Davida Kolba Peter Honey a Alan Mumford (1986) definovali **čtyři různé styly učení**, které uvádí Folwarczná (2010). Počet manažerem upřednostňovaných stylů není omezen. Nejvíce preferované styly budou základem při rozhodování o výběru nejvíce vhodných metod rozvoje jednotlivce.

1. **Aktivist.** Vyhledává příležitost vyzkoušet něco nového, naučit se z reálných aktivit, zúčastnit nových činností, projektů.
2. **Přemítavý.** Na rozdíl od předchozího stylu, raději se o věcech zamyslí, něco si přečte. Dokáže prozkoumat věc ze všech alternativních pohledů, spojit souvislosti do jednoho celku a následně prozkoumat a vyhodnotit. Nejlépe se učí při opakování věci, s nimiž již má zkušenost.
3. **Teoretik.** Učí se nejefektivněji při systemizovaných, uspořádaných, promyšlených aktivitách. Rád logicky sumarizuje věci na základě teorií a konceptů a vyvozuje závěry.
4. **Pragmatik.** Zaměřuje se na strategie, plánování, praktické využití věci, jež se naučil a o nichž má znalosti, v praxi.

Prokopenko (1996) ve své práci uvádí, že proces učení proběhl úspěšně, dozvěděl-li se člověk o něčem, o čem dříve nevěděl a může to prokázat, nebo pokud teď je schopen udělat něco nového a dříve nedělaného.

2.6 Přístupy k rozvoji manažerů

K rozvoji manažerů podle Folwarczné (2010) patří formální a neformální přístupy. Jeden působí v kombinaci s druhým.

Formální přístupy k rozvoji manažerů

Určení potřeb rozvoje je základem formálních přístupů a probíhá s ohledem na pracovní výkon jednotlivce nebo prostřednictvím *assessment centra*. Jedná se o

- Koučování, konzultování, mentoring, zpětnou vazbu ze strany nadřízených.
- Aktivní účast na projektech, rozšiřování práce, učení se akcí, pracovní stáže.
- Interní a externí kurzy.
- Strukturovaný seberozvoj prostřednictvím učebních programů a plánů osobního rozvoje (Folwarczná, 2010).

V praxi nejčastěji využívanými programy vzdělávání jsou buď programy **mimo pracoviště (off the job)**: přednášky, případové studie, modelování chování, workshopy, semináře, výcvik s využitím výpočetní techniky apod.; nebo **na pracovišti (on the job)**: koučování, mentoring, neurolingvistické programování, hraní role, psychodiagnostika (např. typologie osobnosti metodou MBTI) atd.

Jestliže programy **mimo pracoviště (off the job)** jsou zaměřené na rozvoj tvrdých schopností manažerů (*hard skills*), u programů **na pracovišti (on the job)** se jedná o zvýšení měkkých manažerských dovedností (*soft skills*) (Folwarczná, 2010).

Neformální přístupy k rozvoji manažerů

Folwarczná (2010) uvádí, že jedním z nejefektivnějších typů učení je empirické učení. Tento typ reflexivního učení je efektivní, dokud je použitelný a aplikovatelný v praxi v budoucnu. *“Manažeři si často neuvědomují, že se učí, když např. řeší neobvyklý jedinečný problém či úkol. Musejí vymyslet nový způsob řešení takto vzniklé situace.”* Ze zkušeností se člověk učí nejlépe. Prokopenko (1996) ve své práci uvádí, že zvládnutí krizových situací, eliminace poruch a nečekaných závad, vyřizování úkolů omezených časem může být velmi přínosné pro vývoj osobnosti. Podobně jako řešení situací za chybějících podstatných informací, paradoxů, situací pod mimořádně silným tlakem nebo takových, ve kterých manažer nemá podporu ze strany týmu a nadřízených, musí se spolehnout pouze sám na sebe a vypořádat se s tím zcela samostatně.

Rozvoj dovedností zároveň probíhá při jednání s jinými lidmi, komunikaci s nimi a řešení sporů. Předpokládá se, že nejvíc k osobnímu rozvoji poslouží jednání s novými, těžce zvládnutelnými a nelehce ovlivnitelnými lidmi, nebo s nezvykle velkou skupinou lidí. (Prokopenko et al., 1996) Podmínky komunikace, které vznikají při takovém jednání, vyžadují po manažerovi určité úsilí, trpělivost a sebeovládání.

Poloformální přístupy k rozvoji manažerů

Za předpokladu, že pro určitou část manažerů je komplikované provést sebeanalýzu při použití formálních či neformálních přístupů, Folwarczná (2010) uvádí i poloformální přístupy k rozvoji, například:

- Zhodnocení svého osobního výkonu samotnými manažery. Analýza faktorů, kterými byly ovlivněny úspěchy či neúspěchy (*performance management*).
- Plány a programy seberozvoje a vzdělávání vypracované osobně manažery.

- Otevřená diskuze manažerů s jejich nadřízenými, kolegy, kouči či mentory s cílem zjištění potenciálních možností rozvoje (Folwarczná, 2010).

2.7 Program seberozvoje manažerů

Folwarczná (2010) zmiňuje pojem *smlouva o rozvoji manažera*, kterou považuje za vhodnou k vypracování na začátku programu rozvoje za účelem zvýšení motivace jednotlivce. Smlouva definuje:

1. Cíl rozvoje.
2. Strategii rozvoje.
3. Vyhodnocení rozvoje.

Při přípravě programu seberozvoje můžeme vycházet z následujícího postupu:

1. **Přesné stanovení cílů.** Společné cíle zejména vymezuje vedení organizace, zatímco na stanovení individuálních cílů jsou zaměřeni samotní účastníci programu a jejich nadřízení, případně kouči a mentoři.
2. **Výběr vhodných nástrojů.** Určují se na základě vymezených cílů v předchozím bodě. Souhrn možných nástrojů podle Folwarczné (2010) je uveden v Tabulce 4.

Tabulka 4: Možné nástroje využívané při programech seberozvoje.

NÁSTROJ	CHARAKTERISTIKA	EFEKT
Diagnostické metody (např. styly učení, týmové role, typologie osobnosti, psychologické testy)	Dotazníky, které poskytují účastníkům zpětnou vazbu ohledně jejich vnímání sebe sama i toho, jak jsou oni vnímáni ostatními.	Větší sebepoznání a podpora individuálního seberozvoje.
360° metoda	Zpětná vazba od kolegů, nadřízených, podřízených, někdy i zákazníků a také od jedinců samotných formou sebehodnocení; většinou má podobu dotazníku či skupinové diskuse.	Tvorba osobního programu pro změnu chování; směřování pozornosti na práci v týmech.
Smlouva o rozvoji	Specifikace, kde manažer byl, kde je nyní a kde by chtěl být v oblasti jeho schopností a dovedností. Je součástí plánu osobního a odborného rozvoje manažera.	Podpora strategického myšlení, orientace na budoucnost v oblasti osobního rozvoje a pracovního výkonu.
Počáteční workshop	Představení konceptu seberozvoje, vznik učících se skupin (<i>learning set</i>).	Budování učící se komunity, která je širší než učící se skupina; umožňuje provázanost mezi cíli organizace a rozvojovým úsilím.

Učící se skupina <i>(learning set)</i>	Skupina s maximálně sedmi účastníky, která se pravidelně setkává a v průběhu sezení podporuje rozvoj jednotlivců, stimuluje učení a jeho aplikaci do pracovního života.	Důraz je kladen na podporu kolegů na stejné úrovni a podněcuje orientaci na učení pomocí konkrétních problémů lépe, než pouhé zaměření na vyřešení úkolu.
Průběžný workshop <i>(half-way workshop)</i>	Zhodnocení pokroku a udržení nadšení pro seberozvoj.	Podpora spojení s cíli organizace, dialog s vrcholovým vedením.
Upevňující aktivity	Krátkodobé stáže v jiných organizacích.	Povzbuzení k získání pohledu zvnějšku a učení mezi organizacemi.
Projekt učení se akcí <i>(action learning project)</i>	Testování osobního rozvoje a jeho vazby na realitu a náročné pracovní úkoly.	Orientace na učení se prací na konkrétních projektech.
Závěrečný workshop	Příležitost shrnout dosažené a stanovit směry pro další kolo seberozvoje; vrcholové vedení může využít příležitost demonstrovat podporu seberozvoje v organizaci.	Zdůraznění významu cyklického a průběžného rozvoje; vyzdvihuje vztah učení jednotlivce s učením celé organizace a organizačními cíli.

Zdroj: Folwarczná (2010).

3. **Realizace programu a průběžná zpětná vazba.** Využití principu průběžné zpětné vazby pomůže předejít možným zklamáním, nečekaným neúspěchům a zároveň podpoří účastníky programu tím, že ukáže, že na jejich učení někomu záleží.
4. **Vyhodnocení programu a přijetí opatření do budoucna** na základě zpětné vazby od všech zájmových skupin o již realizovaném programu rozvoje.
5. **Sdílení zkušenosti a propagace výsledků.** Transparentní proces, dosažené cíle a vlastní zkušenosti mohou sloužit jako významná motivace pro všechny v organizaci (Folwarczná, 2010).

Prokopenko (1996) specifikuje několik faktorů, které jsou základem při výběru vhodných technik rozvoje osobnosti:

Prvním je **lidský faktor**. Důležité je zohlednit intelektuální schopnosti, získané zkušenosti, vzdělání jak lektora či kouče, podporujících úsilí učící se osoby, tak i člověka na protistraně, cílem, kterého je zlepšení svých osobnostních charakteristik. Nezbytnou podmínkou je také motivace a její síla.

Druhým faktorem jsou **cíle programu rozvoje**. Změny v oblasti postojů a chování, schopností a dovedností jsou obvykle hlavním cílem manažerského vzdělávání. Může jich být dosaženo za využití řady kognitivních a participativních metod rozvoje.

Zároveň musíme zohlednit **specifiku různých oborů**, ve kterých manažer působí. Podstatnou je praxe a konkrétně rozvoj praktických dovedností. Zde jsou vhodné případové studie, podnikatelské hry, práce na projektech a řešení reálných pracovních problémů.

Při návrhu programu také musíme uvažovat o následujících **časových a materiálních faktorech**: času na přípravu před vzděláváním, délce samotného kurzu, denní dobu, kde ráno je neefektivnější přednášet a odpoledne procvičovat nabyté znalosti, školící zařízení, která jsou k dispozici a jejich vybavenost, která může ovlivnit výběr technik (Prokopenko et al., 1996).

2.8 Koučování jako metoda rozvoje manažerů

Suchý a Náhlovský (2007) definují pojem koučování jako *“vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným – založeným na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti”*. Autoři poté porovnávají koučování s péčí o profesní růst, rozvoj a blahobyt koučovaného. Jako základ metody uvádí směřování jednotlivce pomocí otázek, mířených na porozumění a poznání sebe samotného, na základě odpovědí poté vede jednotlivce ke stanovení cílů a způsobu jejich realizace.

Folwarczná (2010) uvádí, že *“kouč neposkytuje koučovanému hotová řešení na jeho problémy ani odpovědi na položené otázky. Pomáhá mu lépe pochopit rozměr problému a pouze jej provází procesem jeho řešení.”*

Dle Daňkové (2015) je schopen koučovat nejen kouč nebo manažer. Položit vhodné koučovací otázky, povzbudit a nasměrovat nás ke změně mohou také příbuzní, kamarádi nebo dokonce lidé nám neznámí.

Často kouči využívají systém kladení otázek založený na modelu GROW, který podrobně popisují ve svých dílech Armstrong (2007) a Whitmore (2009). Model se zaměřuje na čtyři oblasti:

1. **Cíl (Goal)** – stanovení nejen specifického, měřitelného, akceptovatelného, realistického, termínovaného (SMART), ale také pozitivně formulovaného a dobře pochopitelného cíle (Whitmore, 2009). Cíl může být stanoven jak dlouhodobý, tak i krátkodobý.

2. **Realita** (Reality) – získání informací o aktuálním stavu situace či problému. Například, jaké kroky již byly podniknuty koučovanou osobou směrem k cíli, jaké výsledky byly dosaženy atd. Tento krok také pomůže identifikovat překážky, které brání dosažení cíle.
3. **Možnosti** (Options) – hledání a zkoumání různých variant, které mohou vést k dosažení stanoveného cíle. Tento krok je primárně zaměřen na to, aby koučovaná osoba sama prozkoumala a navrhla různé přístupy a strategie. Kouč zde neposkytuje přímá řešení, ale směřuje proces, klade vhodné otázky, podporuje kreativní myšlení a vytváří prostor pro osobní reflexi.
4. **Vůle** (What, When, Who, Will) – k tomuto kroku dojde v okamžiku, kdy kouč rozpozná, že koučovaná osoba je připravena podniknout kroky směrem k akci. Kouč a koučovaný se zaměří se na specifikaci toho, *co* přesně je třeba udělat, *kdy* bude to provedeno, *kdo* bude zodpovědný za provedení akce a *jak* zajistí úspěch v dosažení stanovených cílů.

2.8.1 Výhody a nevýhody koučování

Ve své práci Folwarczná (2010) považuje koučování za metodu, která nemusí být vhodnou pro každého člověka. Autorka rozlišuje výhody a nevýhody koučování:

Výhody:

- Individuální přístup ke každému koučovanému účastníkům rozvoje.
- Flexibilita, zvýšení tempa procesu rozvoje.
- Věnování skutečným a aktuálním problémům.
- Vedení koučovaného probíhá spíše neformálně, bez nátlaku a nucení.
- Motivace koučovaného k nesení odpovědnosti za vlastní výsledky.

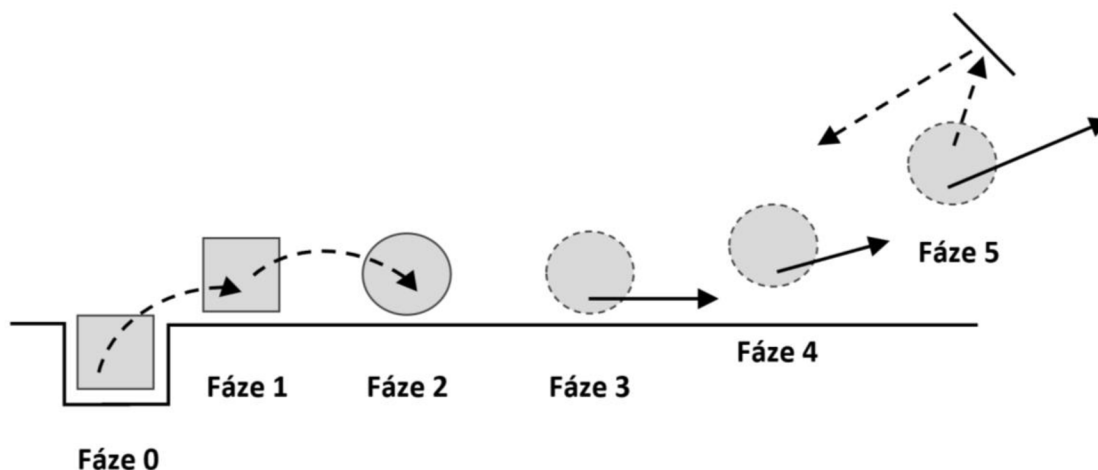
Nevýhody:

- Časová náročnost.
- Úspěšnost rozvoje významně závisí na kvalifikaci kouče, jeho schopnostech, znalostech a dovednostech (Folwarczná, 2010).

2.8.2 Cyklus koučování

Jednotlivé fáze cyklu koučování jsou znázorněné na Obrázku 6.

Obrázek 6: Jak dostat koučované do pohybu.



Zdroj: Suchý & Náhlovský (2007).

Cyklus zahrnuje několik fází:

0. Člověk není schopen se někam posunout, případně nemá motivaci. (Jak dále uvádí autoři, v této fázi cílem koučovaného je uvědomit si, že není spokojen se svým současným stavem, aby získal motivaci *dostat se z d'oliku*)
1. Dostal se z *d'oliku*, nemůže ale nadále pokračovat, vyvíjet se.
2. Člověk je připraven k uskutečnění změn. Potřebuje jen stimul, povzbuzení.
3. I přes to, že si není jistý, kam směřuje, již začal usilovat o dosažení cílů.
4. V této fázi se určuje správný směr rozvoje.
5. Člověk přezkoumává a hodnotí své rozhodnutí ohledně výběru směru, správnosti určení cílů, může provádět změny (Suchý & Náhlovský, 2007).

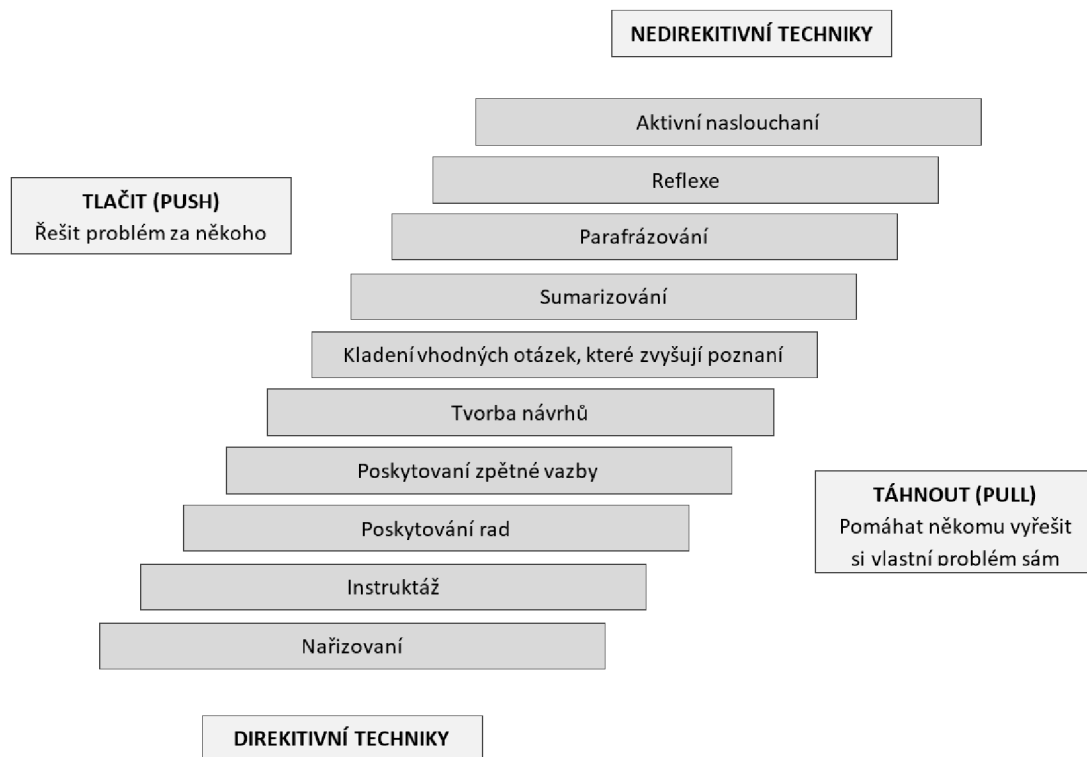
2.8.3 Direktivní a nedirektivní koučování

Folwarczná (2010) rozlišuje direktivní a nedirektivní koučování. U **direktivního** koučování se využívají techniky přímého nařizování. Koučovaná osoba pasivně přijímá příkazy kouče, sleduje, naslouchá jeho pokynům. Metoda je omezená důležitým předpokladem, že kouč dokáže odpovědět na otázky kladené koučovaným. Z toho plyne, že nesmíme podceňovat kompetence a odbornost kouče. Při řešení nadstandartních mimořádných problémů se jeví tento přístup jako zastaralý a neaktuální, právě z toho důvodu, že koučovaný nezískává tolik zkušenosti a neposiluje své dovednosti ve stejné míře, jak při nedirektivním koučování.

Nedirektivní koučování spočívá v tom, že koučovaný dostane prostor pro učení se metodou pokus-omyl. Kouč nemá při tomto stylu předsudky, je nekritický a neodsuzuje. Při nedirektivním koučování se snaží kouč v koučovaném vzbudit to, aby se koučovaný chtěl učit a volil způsoby, které mu vyhovují.

Nedirektivní techniky se více soustřeďují na volnost koučovaného, možnost hledání vlastních řešení problémů a způsobů učení se, zatímco direktivní techniky spočívají v kontrolování, instruktáži a jasných příkazech, které koučovaný následuje a dochází tím k učení. U těchto dvou základních přístupů jsou využívány nejrůznější techniky a metody. Některé z nich jsou uvedené na Obrázku 7.

Obrázek 7: Spektrum technik koučování.



Zdroj: Folwarczná (2010) dle Downey (2003).

Výběr vhodného přístupu zřejmě závisí na cílech koučování. Autorka sděluje, že jak přímé přikazování, tak i poskytnutí rady mohou mít pozitivní vliv na výsledky procesu, jsou-li v souladu s potřebami koučovaného, kouče a organizaci (Folwarczná, 2010).

2.9 Vyhodnocení efektivity rozvoje pomocí metody 360° zpětné vazby

Pojem zpětná vazba se používá ve smyslu ovlivnění vstupu procesů jeho výstupem. Vzhledem ke skutečnosti, že při poskytování zpětné vazby se jedná o subjektivní pohled

poskytovatele, zpětná vazba by měla popisovat výsledek, nikoli napravovat či posuzovat. Základem by mělo být respektování a uvědomění si toho, že se jedná o náš dojem a naši interpretace toho, co vnímáme.

Více komplexní a netypickou metodou s prvkem hodnocení je metoda 360° zpětné vazby používaná také pro osobní rozvoj manažerů a jejich vzdělávání. Jejími poskytovateli jsou nadřízení, podřízení a kolegové zaměstnanci. Zároveň mezi hodnotící subjekty mohou patřit zákazníci. Nezbytným je také sebehodnocení a sebereflexe samotného zaměstnance. V praxi se vyskytuje skutečnost, že manažeři neví, jestli to, jak oni vidí sebe samotné odpovídá tomu, jak je vnímají ostatní. Výsledkem takového využití různých zdrojů hodnocení je možnost získávání vedoucím pracovníkem pochopení, zda je jejich chování v souladu s očekáváními spolupracovníků.

Nástrojem pro získávání dat a následné hodnocení zaměstnance u této metody obvykle slouží strukturované dotazníkové šetření, ve kterém jsou zahrnuté otázky týkající se klíčových charakteristik hodnoceného manažera, prvků jeho osobnosti. Za účelem získání co nejupřímnější a konzistentní zpětné vazby šetření probíhá zpravidla anonymně (Folwarczná, 2010).

3 Metodika

Cílem této bakalářské práce je definovat a charakterizovat osobnost každého z vybraných manažerů, kteří se zúčastnili výzkumu a navrhnout metody jejich rozvoje ke zvýšení výkonu profesní manažerské činnosti.

Pro dosažení hlavního cíle se práce také zaměřuje na **dílčí cíle**, kterými jsou:

1. Vymezení klíčových termínů a pojmů z oblasti rozvoje osobnosti manažera – je součástí literárního přehledu této bakalářské práce.
2. Identifikace a následná analýza typů osobností zvolených manažerů na základě výsledků dosažených realizací testu typologie osobnosti Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).
3. Identifikace a následná analýza týmových rolí zvolených manažerů na základě výsledků dosažených realizací Belbinova testu týmových rolí.
4. Provedení individuálních koučovacích rozhovorů s manažery.
 - a. Sběr a následná analýza informací ohledně jejich:
 - pohledů na manažerskou osobnost a její charakteristické rysy,
 - aktuálního stavu manažerských schopností a dovedností,
 - přístupů k řešení úkolů na pracovišti,
 - motivací k osobnímu rozvoji,
 - preferencí v oblasti metod rozvoje a vzdělávání.
 - b. Nasměrování manažerů k:
 - stanovení konkrétních cílů v oblasti seberozvoje,
 - identifikaci případných překážek v dosažení cílů,
 - identifikaci možných způsobů realizace cílů.
5. Návrh individuálních opatření pro zajištění rozvoje. Doporučení metod a strategií rozvoje osobnosti s ohledem na cíle, požadavky a osobní preference manažerů.
6. Kalkulace předpokládaných finančních a časových nákladů spojených s realizací cílů.

Prvním krokem bude vymezení termínů. Termíny, které se používaly v praktické části této bakalářské práce jsou uvedeny v literárním přehledu a byly definovány s využitím literárních pramenů.

Dalším krokem bude realizace dvou osobnostních testů s účastí třech zvolených manažerů A, B a C, kteří se zúčastní zkoumání osobností. Testy budou provedeny za účelem sběru dat týkajících jejich osobnostních charakteristik a ty jsou Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) a Belbinův testu týmových rolí. Důvodem pro zvolení těchto testů je jejich schopnost poskytnout detailní a komplexní vhled do osobnostních charakteristik jednotlivců v pracovním prostředí. Test typologie osobnosti MBTI se zaměřuje na identifikaci preferencí v oblasti vnímání světa, rozhodování a interakce s okolím, zatímco Belbinův test se zaměřuje na analýzu týmových rolí a přispívá k porozumění, jak jednotlivci se podílejí na úkolech v týmu a jak přispívají k jeho efektivitě. Test MBTI bude proveden prostřednictvím stránek www.16personalities.com (NERIS Analytics Limited, 2024), kde je lze přistoupit jednu z verze daného testu. Belbinův test týmových rolí je uveden v přílohách této bakalářské práce.

Po vyhodnocení výsledků těchto dvou testů bude s každým manažerem individuálně proveden koučovací rozhovor. Šablona koučovacího rozhovoru je uvedena v příloze. Koučovací rozhovory budou sloužit k prozkoumání osobnostních rysů manažerů, jejich přístupů k řešení úkolů na pracovišti, hlubšímu porozumění jejich motivací k rozvoji, překážkám, celkovému postoji k vzdělávání řídicích pracovníků a k analýze jejich potenciálu v pracovním prostředí. Hlavním cílem koučovacích rozhovorů bude vést pomocí koučovacích otázek manažery k odhalení svých potenciálů a identifikaci profesních cílů v kontextu osobnostního rozvoje. Po stanovení těchto cílů bude důraz kladen na podporu manažerů v nalezení nejvíce vhodných metod a strategií, které jim pomohou dosáhnout vymezených cílů.

Na základě informací zjištěných pomocí dvou osobnostních testů a koučovacích rozhovorů budou navrženy opatření pro zajištění rozvoje a doporučeny metody a strategie rozvoje osobnosti. Tyto strategie budou navrženy na základě teoretických poznatků s ohledem na konkrétní cíle, preference a potřeby každého manažera a budou zaměřeny na posílení jejich osobnostních kvalit jako vedoucích pracovníků.

Na závěr bude sestavena kalkulace předpokládaných finančních a časových nákladů spojených s realizací individuálních cílů každého manažera, pomocí které bude možno zjistit, jak rychle se manažeři dostanou ke svým cílům a jaká výše finančních prostředků bude vyžadována k jejich dosažení.

Celkově bude tato praktická část poskytovat konkrétní příklady toho, jak lze teoretické poznatky o osobnosti manažera aplikovat v reálném pracovním prostředí a jak mohou být tyto poznatky využity k podpoře osobního růstu a profesního rozvoje manažerů.

V rámci této bakalářské práce je důležité poznamenat, že informace čerpané z práce Čakrta (2009) a online platformy, kde je možné provést MBTI test, konkrétně z webových stránek www.16personalities.com (NERIS Analytics Limited, 2024) sloužily jako základ a inspirace pro formulaci charakteristik osobnosti jednotlivých manažerů. Díla Bělohlávka (2008) a Vajnera (2007) byla použita pro vymezení osobnostních charakteristik dle R. M. Belbina u jednotlivých týmových rolí manažerů. Všechny použité literární a internetové zdroje jsou řádně citovány v přehledu zdrojů na konci práce.

4 Vlastní řešení práce

V následujícím textu budou popsány organizace Podnik 1 a Podnik 2, ve kterých zkoumaní manažeři A, B a C pracují a jejich osobnostní charakteristiky zjištěné pomocí využití výše uvedených metod, které byly realizovány během období od 27. února 2024 do 21. března 2024.

Podnik 1 – Manažer A

Společnost, v níž je zaměstnán Manažer A, je lídrem v poskytování telekomunikačních služeb. Firma má široké portfolio služeb v oblasti telefonii, radiokomunikace, internetu a dalších souvisejících odvětví, které pokrývají potřeby osobních i podnikových zákazníků. Síť této společnosti je rozsáhlá a poskytuje spolehlivé a inovativní technologické produkty a služby.

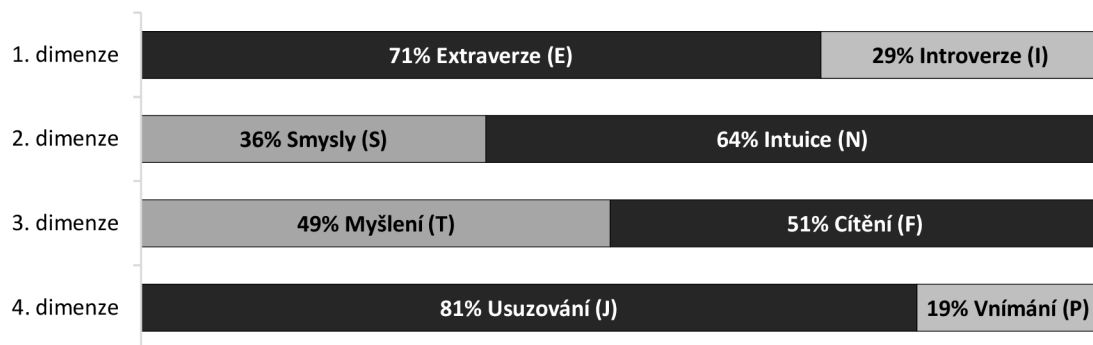
Manažer A

Manažer A je zkušeným lídrem, který již více než 20 let řídí oddělení IT v uvedené organizaci. Momentálně má pod sebou 16 pořízených. Jeho práce zahrnuje řešení požadavků zákazníků, tvorbu cen a plánování dlouhodobých a krátkodobých cílů oddělení. Součástí jeho práce je správné rozdělení úkolů v týmu s ohledem na kompetence a schopnosti jeho členů, kontrola průběhů procesů, odhalování slabých stránek projektů. Manažer A také zdůrazňuje význam retrospektivních setkání ve své práci, cílem kterých je identifikovat co fungovalo dobře, co ne, a jak mohou zlepšit svou pracovní efektivitu jako tým v budoucnu. Organizuje přidělení bonusů na závěr projektů, zdůrazňuje význam ocenění úspěchů svých podřízených.

Charakteristika osobnosti Manažera A dle výsledků MBTI testu

Poměry jednotlivých preferencí znázorňuje na další stránce Graf 1. Podrobnější charakteristika jednotlivých preferencí dle MBTI je uvedena v kapitole věnované typologii osobnosti dle MBTI, viz str. 14.

Graf 1: Výsledky MBTI testu Manažera A.



Zdroj: Zpracované autorkou.

Manažer A s typem osobnosti **Protagonista (ENFJ)**. Jedinec s tímto typem osobnosti je charakterizován jako člověk, který si užívá život a pečlivě ho plánuje. Je přátelským, empatickým, kreativním a charismatickým vedoucím. Má sklon k altruismu. Často je jeho charisma a osobní kouzlo neodolatelné, čímž má tendenci bez problémů získávat důvěru a respekt ostatních, vytvářet silné a loajální týmy.

Takový manažer má největší úspěch na pozicích, kde může dělat to, co mu přináší největší radost – pomáhat ostatním, podporovat a inspirovat lidi kolem sebe, a to jak svým osobním příkladem, tak i svými slovy či činy. Nachází naplnění a motivaci ve vedení, kde může přispívat k rozvoji svých podřízených a vést je k růstu.

Kromě toho, má Manažer A ve 3. dimenzi vyváženou preferenci mezi Cítěním (F) a Myšlením (T). Může to znamenat, že je empatický k potřebám a emocím svých spolupracovníků, ale zároveň je schopen pečlivě a racionálně zvážit všechny faktory a informace při rozhodování, upřednostňuje pravdu a logiku. Má schopnost se snadno rozhodovat a cení objektivitu, při tom je vnímavý k emocionálnímu stavu ostatních a stará se o udržení příjemného pracovního klima. Podobný přístup a jeho schopnost vyvážit racionální a pocitové aspekty vede k dosažení úspěšných výsledků, efektivní spolupráci v týmu a přispívá k harmonii na pracovišti.

Charakteristika týmových rolí Manažera A

Manažer A vykazuje nejvyšší počet bodů ve třech rolích, a to jsou **VY – vykonavatel, realizátor, pracant, VŮ – vůdce, koordinátor** a **ZD – zdrojař, vyhledávač zdrojů**. Což ho charakterizuje jako svědomitého a spolehlivého manažera s kombinací metodického a systematického přístupu, posílených komunikačních dovedností a schopnosti taktického a strategického jednání. Preferuje demokratický styl řízení a respektuje diverzitu názorů

v týmu, čímž motivuje k efektivní spolupráci. Podrobnější charakteristika jednotlivých týmových rolí dle R. M. Belbina je uvedena v kapitole věnované Belbinovu testu týmových rolí, viz str. 18.

Tabulka 5: Výsledky Belbinova testu Manažera A.

TÝMOVÁ ROLE	POČET BODŮ Z TESTU
VY – vykonavatel, realizátor, pracant	13
VŮ – vůdce, koordinátor	11
ZD – zdrojař, vyhledávač zdrojů	11
US – usměrňovač, formovač, konceptor	10
TÝ – týmový pracovník, humanizátor	8
DO – dokončovatel, dotahovač, kompletovač	7
IN – inovátor, myslitel	6
PO – pozorovatel, hodnotitel (vyhodnocovač)	4

Zdroj: Zpracované autorkou.

Podpora silných stránek a rozvoj potenciálu Manažera A

Jako **VY – vykonavatel, realizátor, pracant** největšího úspěchu dosáhne Manažer A na pozicích, které vyžadují schopnost systematického myšlení, umění organizovat, uspořádat rozličné zdroje. Měl by dostávat přesně definované úkoly, protože tak dokáže dosáhnout nejvyšší efektivity. Pro překročení hranic svého myšlení a schopnosti se odchýlit od jasně daných postupů by Manažer A mohl využít trénink kreativního myšlení.

Z pohledu rolí **VŮ – vůdce, koordinátora** bude Manažeru A vyhovovat práce s odborně náročnými úkoly a vysokou mírou samostatnosti. Má přirozenou schopnost motivovat a přispívat k rozvoji ostatních členů týmu. K posílení dovednosti udržovat své hranice, efektivně komunikovat a řešit konflikty v pracovním prostředí by u této role mohl být užitečný kurz zaměřený na management lidských zdrojů.

Jako **ZD – zdrojař, vyhledávač zdrojů** se uplatní Manažer A v práci, která vyžaduje rychlou reakci a flexibilitu. Jeho schopnosti by se dobře uplatnily v řízení operativních procesů, kde je rychlé posuzování situace a rozhodování nezbytné. Manažer A by měl zvážit účast na kurzech zaměřených na efektivní řízení času, které mu pomohou se naučit lépe prioritizovat úkoly a soustředit se na ty nejdůležitější, čímž překoná možnou netrpělivost a vyhne se rozptýlení pozornosti.

Data získaná pomocí koučovacího rozhovoru s Manažerem A

Postoj ke vzdělání manažerů:

Manažer A zdůrazňuje význam získávání vzdělání v oblasti, kterou řídí, aby mohl lépe porozumět fungování podniku a zajistit efektivní propojení všech jeho prvků. Věří, že absolvování kurzů a zvýšení profesní kvalifikace jsou klíčové pro osobní rozvoj a úspěch v práci jako manažera. Proto se aktivně účastní kurzů a školení zaměřených na témata, která ho zajímají, a neustále hledá příležitosti ke zdokonalování svých dovedností.

Kurzy PMBOK (Project Management Body of Knowledge) a MBA (Master of Business Administration), které absolvoval online formou na jedné z univerzit v rámci firemního vzdělávání, považuje za nejpřínosnější pro sebe. Tyto kurzy mu poskytly strukturovaný seznam technik a metod, které úspěšně aplikuje při své práci a využívá při řízení projektů.

Osobnost člověka, který dokáže vést lidi:

Podle Manažera A nezbytnými prvky osobnosti úspěšného vůdce jsou ambice, vnitřní síla a spolehlivost. Manažer A tvrdí, že společnost má tendenci hledat důvěryhodnou autoritu, která je schopna převzít zodpovědnost a poskytnout směr a jistotu. Kromě toho Manažer A zdůrazňuje, že rozvinutá rozumová inteligence hraje také významnou roli.

Manažer A věří, že v životě, pokud člověk má vůdcovské schopnosti, projeví se to ve všech oblastech jeho života, i když si jich možná není vědom. Když si jedinec uvědomí, ve čem je dobrý, může se tomu začít věnovat a rozvíjet své schopnosti. Podle Manažera A, každý z nás může být manažerem svého vlastního života. Stačí si promyslet, co chceme dosáhnout a proč je to pro nás důležité, a poté vytvořit plán, jak toho dosáhnout: *„Když vědomě přistupujeme k našemu životu a uvědomujeme si důsledky našich činů, můžeme organizovat svůj život tak, aby byl nejlepší.“*

Cíle:

Manažer A si klade za cíl udržovat pozitivní pracovní atmosféru, kde se zaměstnanci cítí podporováni a motivováni. Snaží se aktivně zapojit do rozvoje svých podřízených, poskytovat jim pomoc a podporu při dosahování jejich profesních cílů. Dále se snaží vytvářet prostředí otevřenosti a důvěry, kde je prostor pro komunikaci a sdílení zkušeností mezi členy týmu: *„Chci, aby podřízení komunikovali nejen se mnou, ale i mezi sebou, vytvoří to synergii, což je velmi účinné.“*

Překážky, motivace:

Manažer A měl zkušenost s prováděním individuálních schůzek s podřízenými, aby lépe porozuměl jejich potřebám, úrovni jejich spokojenosti a ukázal, že jsou pro organizaci důležité. Objevilo se, že Manažer A nebyl dostatečně připraven a nepočítal s tím, že by někteří podřízení měli problémy s navázáním kontaktu, pociťovali by nervozitu a stres. Nedostatečná příprava byla způsobena nepříliš úspěšnou organizací svého času Manažerem A.

Aktuální překážkou pro Manažera A je skutečnost, že většina školení, která absolvuje, je převážně zaměřena na teoretické znalosti, které již ovládá, a nedostatečně se věnují praktické aplikaci a cvičením.

Realizace cílů:

Během koučovacího rozhovoru si Manažer A uvědomil, že realizace jeho cíle vytvořit důvěrnou atmosféru v kolektivu může být dosažena tím, že se bude více věnovat rozvoji schopnosti plánovat a řídit svůj čas, aby předešlo tomu, že nebude připravený k provádění setkání. Sdělil, že kdyby jeho pracovní den měl určitý plán, do kterého by patřily příprava a provádění osobních online schůzek s podřízenými, byl by Manažer A více ohleduplným vůči svým spolupracovníkům, zorganizovaným a efektivním. Manažer A se postupně začal zamýšlet nad významem delegování a přišel s nápadem, že by mohl z některých svých podřízených vychovat manažery, kteří by byli zodpovědní za organizaci individuálních schůzek.

Co se týká vzdělávacích aktivit, Manažeru A nejvíce vyhovují ty, které jsou zaměřené na praktické využití. Manažer A vyjádřil zájem o zapojení do nového projektu s cílem získat zkušenosti a aplikovat již získané znalosti a o účast na skupinovém koučinku či tréninku.

Na závěr Manažer A poděkoval za koučovací rozhovor a podotknul důležitost sebereflexe týkající se svých dovedností a osobních vlastností. Uvedl, že podle jeho názoru jsou koučovací rozhovory velmi přínosné k rozvoje manažerského potenciálu.

Metody rozvoje doporučené Manažeru A

Na základě informací získaných během koučovacího rozhovoru a pomocí analýzy osobnostních charakteristik mohou být Manažeru A s ohledem na jeho osobní preference a zájem o zúčastnění vzdělávacího programu a neustálý seberozvoj doporučeny vzdělávací programy zaměřené na efektivní řízení svého času a naplněného pracovního

života a kurzy v oblasti posílení manažerských soft skills a hard skills. Metody rozvoje jsou podrobně uvedeny v Tabulce 6.

Kalkulace nákladů spojených s realizací cílů Manažera A

Kalkulace finančních a časových nákladů spojených s realizací doporučených metod rozvoje je uvedena v Tabulce 6. Tabulka zahrnuje cíle rozvoje Manažera A, doporučené formy a metody rozvoje a finanční náklady a časovou náročnost na jejich realizaci. Předpokládaná cena metod rozvoje byla zjištěna prostřednictvím porovnání několika dostupných nabídek. Délka procesu učení a s tím spojené finanční náklady se mohou lišit v závislosti na frekvenci lekcí, typu a obsahu balíků kurzů.

Tabulka 6: Kalkulace finančních a časových nákladů na realizaci cílů Manažera A.

CÍL 1.	Posílení dovedností Manažera A v efektivním řízení času, plánování a zvýšení jeho produktivity. Vzhledem k preferencím Manažera A by měla vzdělávací metoda klást důraz na praktické využití a být zaměřena na poskytnutí konkrétních nástrojů a postupu, které Manažer A může přímo aplikovat v každodenní praxi.	
DOPORUČENÁ METODA ROZVOJE	FINANČNÍ NÁKLADY	ČASOVÁ NÁROČNOST
Komplexní rozvojový program GTD (Getting Things Done®) – Certifikovaný tréninkový program, který se zaměřuje na zvýšení produktivity, řešení pracovního chaosu, eliminace prokrastinace a osobní rozvoj, je realizován formou skupinového tréninku s využitím interaktivního programu, který umožňuje účastníkům vypracovat si vlastní funkční GTD systém (GTD CZ & SK, Productivity Partners, s.r.o., 2022). Odkaz na webové stránky rozvojového programu GTD: gtdcz.cz	16 990,- Kč bez DPH/program	<ul style="list-style-type: none"> • Dvoudenní úvodní trénink: 11,5 hodin • Interaktivní program 5 kroků GTD: 16 týdnů • Podpora trenéra: 5 týdnů Celkem: 5 měsíců (21 týden)
Workshopy zaměřené na řízení času a plánování. Odkaz na webové stránky, kde jsou nabízeny možné volně dostupné kurzy zaměřené na řízení času ve formě workshopů: www.educoo.cz/skoleni/time-management	Od 4 450,- Kč/kurz	Jednodenní či vícedenní workshop
Online školení zaměřené na posílení dovedností v oblasti řízení času, techniky plánování, multitasking a zvládnání stresových zátěží. Odkaz na webové stránky, kde jsou nabízeny možné volně dostupné kurzy zaměřené na řízení času ve formě online školení: www.cems-cz.com/detail-skoleni/251-time-management-stress-management-management-ii	8 900,- Kč bez DPH/kurz	2 dny (6 hodin denně)

Cíl 2.	Neustálý seberozvoj Manažera A, zdokonalování jeho dovedností jako vedoucího pracovníka a celkové zvýšení produktivity.	
<p>Kurzy zaměřené na rozvoj manažerských soft skills a hard skills.</p> <p>Odkaz na webové stránky, kde jsou nabízeny možné volně dostupné kurzy pro manažery a vedoucí pracovníky ve formě online webinářů, prezenčních workshopů či firemních školení:</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.educoo.cz/product-category/business-skoleni-a-workshopy/manazerske-kurzy • www.tsmkurzy.cz/kurzy/manazerske-kurzy • www.cems-cz.com/skoleni 	<p>1 890,- až 32 000,- Kč/kurz</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jednodenní či vícenedenní workshop či online webinář • Cyklus tréninků (např. dvakrát měsíčně po dobu několika měsíců)

Zdroj: Zpracované autorkou.

Z tabulky se dá usoudit, že čas, který bude Manažer A potřebovat k dosažení cílů může kolísat v závislosti na vybrané metodě rozvoje a jeho časových možnostech. Stejně tak finanční náklady se mohou lišit v závislosti na zvolené metodě. Doporučené metody rozvoje uvedené v Tabulce 6 plně vyhovují cílům a požadavkům Manažera A a odpovídají jeho osobním preferencím.

Podnik 2 – Manažer B

Podnik 2 se specializuje na poskytování ubytovacích služeb veřejnosti, zaměřených na akce s velkým počtem účastníků, skupiny i jednotlivce. Společnost v této době zaměstnává cca 100 oddaných a motivovaných pracovníků. Manažer B je zde pověřen řízením oddělení ubytování a Manažer C zastává pozici v ekonomickém oddělení.

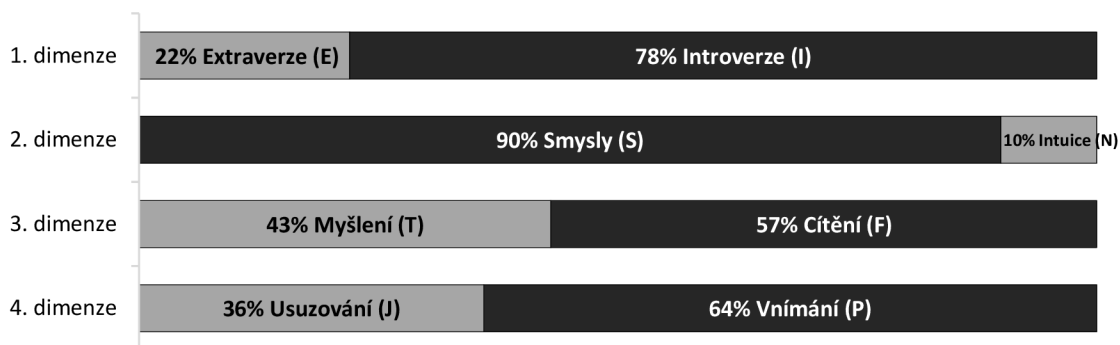
Manažer B

Manažer B má za sebou 7 let zkušeností s vedením lidí. Momentálně již 5 let úspěšně zastává manažerskou pozici v ubytovacím oddělení Podniku 2, kde řídí dostatečně velký tým složený z 35 pracovníků. Má rozmanitou náplň práce, která zahrnuje zajištění a kontrolu provozu svěřeného oddělení a také koordinace činnosti oddělení s ostatními útvary ubytovacího zařízení. Věnuje se komunikaci s velkými skupinami ubytovaných, zejména během akcí, aby zaručil bezchybný průběh událostí v souladu s dohodami, aktivně řeší jejich stížnosti a požadavky. Stará se o dodržování legislativních a etických standardů při provádění pracovních úkonů.

Charakteristika osobnosti Manažera B dle výsledků MBTI testu

Poměry jednotlivých preferencí znázorňuje Graf 2. Podrobnější charakteristika jednotlivých preferencí dle MBTI je uvedena v kapitole věnované typologii osobnosti dle MBTI, viz str. 14.

Graf 2: Výsledky MBTI testu Manažera B.



Zdroj: Zpracované autorkou.

Manažer B s typem osobnosti **Dobrodruh (ISFP)**. Pro manažera s tímto typem osobnosti je charakteristické být vysoce empatickým, vnímavým, povzbuzujícím, přemýšlivým a ohleduplným. Má schopnost intuitivně chápat nevyslovené pocity a názory svých kolegů, což jim umožňuje cítit se vnímání a respektování. Díky své flexibilní povaze a otevřenému myšlení je často takový manažer tolerantní a neodsuzující, dokáže ocenit rozmanitost světa a respektovat lidi s různými názory či životními styly, má sklon odpouštět chyby svých podřízených a přistupuje k nim s porozuměním. Jeho přirozená skromnost často zakrývá jeho pozoruhodné schopnosti a talenty, které výjimečně přispívají do pracovního prostředí.

Ve světě managementu se tento typ manažera vyznačuje minimální ambicí mít nadřazenou pozici. Není pro něj charakteristické mít touhu kontrolovat ostatní, vytvářet dlouhodobé strategie nebo trestat nevhodné chování. Nicméně, to, že má odlišný přístup k vedení, neznamená, že není úspěšný v tom, co dělá. Takový typ manažera má tendenci být velmi oblíbeným ve svém týmu. Jeho přístup k práci spočívá v tom, že chce pomáhat, podporovat a být užitečný především pro ostatní. Největší motivaci má na pozicích, kde má dostatek volnosti a kde je oceněna jeho flexibilita, vynalézavost a úroveň emoční inteligence.

Nadto, je Manažer B ve 3. dimenzi charakterizován víceméně vyváženou úrovní preferencí mezi Cítěním (F) a Myšlením (T). Detailní popis charakteristik takového projevu v typu osobnosti je uveden v kapitole věnovanou Manažeru A, viz str. 35.

Charakteristika týmových rolí Manažera B

V Tabulce 7 je názorně vidět, že Manažer B získal nejvyššího počtu bodů v rolích **TÝ – týmový pracovník, humanizátor** a **VŮ – vůdce, koordinátor**. Dohromady ho tyto dvě týmové role charakterizují jako manažera s přátelským, demokratickým a ochotným přístupem k členům týmu, pro kterého je důležitá pozitivní pracovní atmosféra. Jeho hlavním cílem je podpora jednotlivců a motivace týmu k dosažení společných cílů. Podrobnější charakteristika jednotlivých týmových rolí dle R. M. Belbina je uvedena v kapitole věnované Belbinovu testu týmových rolí, viz str. 18.

Tabulka 7: Výsledky Belbinova testu Manažera B.

TÝMOVÁ ROLE	POČET BODŮ Z TESTU
TÝ – týmový pracovník, humanizátor	20
VŮ – vůdce, koordinátor	18
VY – vykonavatel, realizátor, pracant	10
US – usměrňovač, formovač, konceptor	8
ZD – zdrojař, vyhledávač zdrojů	8
DO – dokončovatel, dotahovač, kompletovač	5
IN – inovátor, myslitel	1
PO – pozorovatel, hodnotitel (vyhodnocovač)	0

Zdroj: Zpracované autorkou.

Podpora silných stránek a rozvoj potenciálu Manažera B

Se svoji primární rolí **TÝ – týmový pracovník, humanizátor** se nejlépe Manažer B uplatní na pozicích, které vyžadují vysokou úroveň empatie a schopnost budovat a udržovat vztahy s podřízenými a zákazníky. Měl by využívat svůj taktický přístup k řešení rozporů v týmu a vstřícný postoj k vytváření pozitivní pracovní atmosféry. K získání větší sebejistoty při rozhodování a úspěšnému zvládnutí náročných konfliktů by se Manažer B mohl zúčastnit tréninku asertivní komunikace anebo školení zaměřeného na efektivní řešení konfliktních situací.

Doporučení pro týmovou roli **VŮ – vůdce, koordinátor** je uvedeno v kapitole věnovanou Manažeru A, viz str. 36.

Data získaná pomocí koučovacího rozhovoru s Manažerem B

Postoj ke vzdělání manažerů:

Podle názoru Manažera B získání vzdělání v oblasti řízení sice může být užitečné, ale není nezbytnou podmínkou pro dosažení úspěchu v manažerské roli.

Osobnost člověka, který dokáže vést lidi:

Podle Manažera B člověk, který dokáže vést lidi má takové osobnostní vlastnosti jako adaptabilita a flexibilita. Manažer B zdůrazňuje důležitost projevení ohleduplnosti a vstřícnosti jak vůči spolupracovníkům, tak i vůči zákazníkům. Podle něj tato vstřícnost vytváří pozitivní prostředí, ve kterém se lidé navzájem podporují a dosahují lepších výsledků.

Důležitými dovednostmi jsou podle Manažera B umění nalézat a přijímat kompromisy, schopnost efektivního vedení diskuse a vstřícného jednání. Tvrdí, že příliš autoritativní přístup k řízení a direktivní chování vůči podřízeným nejsou optimální a neposkytují dostatečně prostoru pro iniciativu členů týmu, mohou omezit jejich schopnost přinášet nové nápady, hledat inovativní řešení a spolupracovat na společných cílech. Podle něj by úspěšný manažer neměl prosazovat svůj názor jako jediný správný. Takový přístup také může snižovat motivaci zaměstnanců a vést k nedostatku jejich angažovanosti. Jedná se ale o schopnosti naslouchat argumentům ostatních a respektovat rozmanitost názorů v týmu.

U řešení konfliktních situací, Manažer B zmiňuje metodu mediace, kterou rád uplatňuje sám. Takový přístup spočívá v zapojení třetí strany, což nejen zvyšuje transparentnost procesu řešení konfliktu, ale také umožňuje více objektivní posouzení situace, vzhledem k přítomnosti svědků.

Cíl:

Manažer B si stanovil za cíl zlepšit své jazykové dovednosti v anglickém jazyce. I když již ovládá angličtinu na úrovni B1, touží dosáhnout pokročilejší úrovně. Vzhledem k povaze své práce, která často vyžaduje komunikaci se zahraničními zákazníky, zlepšení jazykových dovedností by mohlo přispět k posílení sebevědomí Manažera B při jednání v anglickém jazyce a zároveň by mu to mohlo pomoci vyhnout se potenciálním nedorozuměním, která mohou vzniknout v průběhu takové komunikace, což by přispělo k jeho profesionálnímu rozvoji a úspěchu.

Překážky, motivace:

Manažer B zvažuje a projevuje zájem o zdokonalení svých jazykových schopností v anglickém jazyce. Realizaci cíle brání chybějící motivace.

Realizace cíle:

Manažer B preferuje samostudium prostřednictvím veřejně dostupných zdrojů, jako jsou internet a odborná literatura. Tento přístup volí z důvodu své introvertní povahy a potřeby čerpat energii a sílu ve vlastním klidném prostředí, což je zvláště důležité, když je v jeho pracovním prostředí vyžadována každodenní interakce s mnoha lidmi.

Metody rozvoje doporučené Manažeru B

Na základě informací získaných během koučovacího rozhovoru a pomocí analýzy osobnostních charakteristik může být Manažeru B s ohledem na jeho osobní preference a přirozenou introverzi doporučeno studium anglického jazyka prostřednictvím online kurzu s omezeným počtem účastníků, individuální výuky s lektorem či bez nebo samostudia formou čtení bilingvních knih. Metody jsou dále podrobně rozebrány v Tabulce 8 na další stránce.

Zároveň, vzhledem k zaznamenané nízké úrovni motivace by bylo vhodné, aby vedení organizace zvážilo možnost dalšího koučovacího rozhovoru s Manažerem B, což by mohlo pozitivně ovlivnit jeho sebejistotu a podpořit jeho motivaci k osobnímu rozvoji.

Kalkulace nákladů spojených s realizací cíle Manažera B

Kalkulace finančních a časových nákladů spojených s realizací doporučených metod rozvoje je uvedena v Tabulce 8 na další stránce. Tabulka zahrnuje cíl rozvoje Manažera B, doporučené formy a metody rozvoje a finanční náklady a časovou náročnost na jejich realizaci. Předpokládaná cena metod rozvoje byla zjištěna prostřednictvím porovnání několika dostupných nabídek. Délka procesu učení a s tím spojené finanční náklady se mohou lišit v závislosti na frekvenci lekcí, typu a obsahu balíků kurzů.

Tabulka 8: Kalkulace finančních a časových nákladů na realizaci cíle Manažera B.

CÍL	Dosažení pokročilejší úrovně a zdokonalení jazykových schopností v anglickém jazyce s ohledem na introvertní povahu Manažera B.	
DOPORUČENÁ METODA ROZVOJE	FINANČNÍ NÁKLADY	ČASOVÁ NÁROČNOST
<p>Skupinový online kurz uskutečněný prostřednictvím pravidelných online schůzek vedených lektorem – maximálně 3 účastníci v každé skupině.</p> <p>Odkaz na webové stránky s podobným kurzem „Konverzace pro introverty“: hanaste.cz/konverzace-pro-introverty (Hana Stejskalová, 2021)</p>	<p>3 290,- až 4 400,- Kč/kurz</p>	<p>Do 1 semestru (60-90 minut/lekce)</p>
<p>Individuální výuka anglického jazyka s lektorem online formou.</p> <p>Odkaz na webové stránky s databází lektorů: www.naucim.cz/vyuka-anglictina/stredne-pokrocily/online</p>	<p>150,- až 1 575,- Kč/lekce</p>	<p>Do 1 semestru (60-90 minut/lekce)</p>
<p>Flexibilní samostudium prostřednictvím online kurzu.</p> <p>Odkaz na webové stránky samostudijního kurzu realizovaného mezinárodní organizací Spojeného království – British Council: englishonline.britishcouncil.org/english-self-study</p> <p>Odkaz na webové stránky samostudijního kurzu s individuálním koučováním: www.berlitz.com/cs-cz/dospeli/individualni-vyuka/flex</p>	<p>208,- až 2 499,- Kč/měsíc</p>	<p>Časová náročnost není přesně stanovena. Účastník rozvoje má možnost individuálně určit délku trvání procesu učení podle svých potřeb.</p>
<p>Čtení bilingvních (dvojazyčných, zrcadlových) knih. Čtenář má k dispozici text v obou jazycích (češtině a angličtině) v jedné publikaci.</p>	<p>150,- Kč až 400,- Kč/kniha</p>	<p>10-15 hodin/1 kniha (čas potřebný k přečtení jedné knihy se může lišit v závislosti na délce knihy, složitosti textu, osobních preferencích a dalších faktorech)</p>

Zdroj: Zpracované autorkou.

Z tabulky se dá usoudit, že čas, který bude Manažer B potřebovat k dosažení cíle může kolísat v závislosti na vybrané metodě rozvoje a jeho časových možnostech. Stejně tak finanční náklady se mohou lišit v závislosti na zvolené metodě. Doporučené metody rozvoje uvedené v Tabulce 8 plně vyhovují cílům a požadavkům Manažera B a odpovídají jeho osobním preferencím.

Podnik 2 – Manažer C

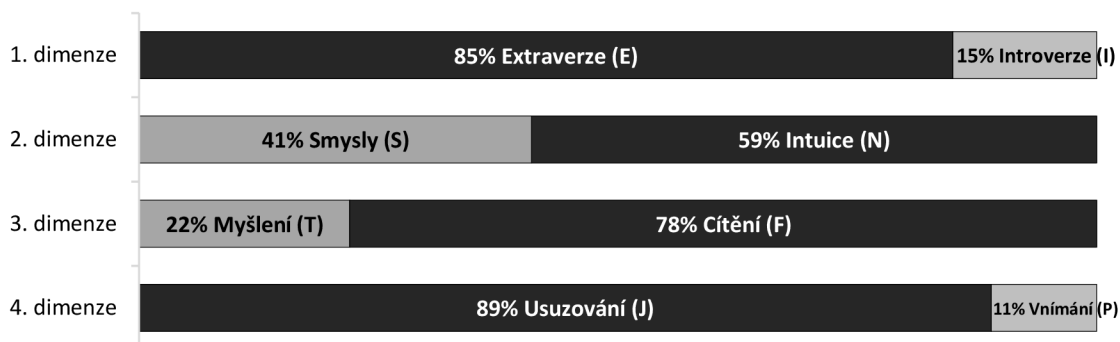
Manažer C

Manažer C v ekonomickém útvaru Podniku 2, který byl popsán na začátku předchozí kapitoly zastupuje manažerskou pozici 1 rok a má pod sebou 4 podřízené. Tato role je jeho první zkušeností s vedením lidí v organizaci. Jeho pracovní náplň zahrnuje rozdělování práce a úkolů v týmu, zpracování a kontrolu účetnictví, finanční analýzu, personální zajištění ekonomického útvaru, správu rozpočtu útvaru, přípravu podkladů pro dotace, tvorbu statistických výkazů a kalkulaci cen.

Charakteristika osobnosti Manažera C dle výsledků MBTI testu

Poměry jednotlivých preferencí znázorňuje Graf 3. Podrobnější charakteristika jednotlivých preferencí dle MBTI je uvedena v kapitole věnované typologii osobnosti dle MBTI, viz str. 14.

Graf 3: Výsledky MBTI testu Manažera C.



Zdroj: Zpracované autorkou.

Manažer C s typem osobnosti **Protagonista (ENFJ)**. Detailní popis charakteristik tohoto typu osobnosti je uveden v kapitole věnovanou Manažeru A, viz str. 35.

Je důležité poznamenat, že Manažer C ve 2. dimenzi charakterizován poměrně rovnoměrným rozložením mezi Smysly (S) a Intuicí (N). Taková kombinace preferencí umožňuje pohybovat se mezi tvůrčím a praktickým přístupem s mimořádnou plynulostí. Jeho schopnost propojit inovativní a kreativní nápady s precizním provedením mu umožňuje efektivně řešit jak dlouhodobé výzvy, tak i aktuální situace, hledat nové řešení a úspěšně dokončovat začaté úkoly. Jeho schopností být současně kreativním vizionářem a analytickým pragmatikem přináší nepostradatelnou hodnotu pro tým a organizaci.

Charakteristika týmových rolí Manažera C

Podle výsledku Belbinova testu uvedených v Tabulce 9 nejvíce zastupuje Manažer C role **VY – vykonavatele, realizátora, pracanta** a **US – usměrňovače, formovače, konceptora**. Charakterizuje ho to jako metodického, disciplinovaného jedince, schopného efektivně organizovat práci a zajistit kvalitní a včasné splnění úkolů. Nebojí se prosazovat své názory, často jedná rozhodně a může podcenit důležitost větší citlivosti a ohleduplnosti vůči svým podřízeným. Podrobnější charakteristika jednotlivých týmových rolí dle R. M. Belbina je uvedena v kapitole věnované Belbinovu testu týmových rolí, viz str. 18.

Tabulka 9: Výsledky Belbinova testu Manažera C.

TÝMOVÁ ROLE	POČET BODŮ Z TESTU
VY – vykonavatel, realizátor, pracant	12
US – usměrňovač, formovač, konceptor	11
PO – pozorovatel, hodnotitel (vyhodnocovač)	9
DO – dokončovatel, dotahovač, kompletovač	9
VŮ – vůdce, koordinátor	8
ZD – zdrojař, vyhledávač zdrojů	8
TÝ – týmový pracovník, humanizátor	8
IN – inovátor, myslitel	5

Zdroj: Zpracované autorkou.

Podpora silných stránek a rozvoj potenciálu Manažera C

Jako **US – usměrňovač, formovač, konceptor** dosáhne Manažer C úspěchu na vedoucích pozicích, kde se očekává vysoká energie a schopnost rychlého rozhodování. Vzhledem k silnému sebevědomí a schopnosti nekompromisně jednat, pokud to vyžaduje situace, by měl nejlépe projevovat své kvality při zvládnání krizových situací a problémových lidí. Pro lepší porozumění svým kolegům a rozvoj empatie by mohl Manažer C prospět kurz vedení týmu a týmové spolupráce.

Doporučení pro týmovou roli **VY – vykonavatele, realizátora, pracanta** je uvedeno v kapitole věnovanou Manažer A, viz str. 36.

Data získaná pomocí koučovacího rozhovoru s Manažerem C

Postoj ke vzdělání manažerů:

Podle Manažera C je schopnost vést lidi částečně vrozenou a lze ji podle něj určitě zdokonalit pomocí tréninků a vlastních zkušeností. Manažer C odkazuje na svou vlastní praxi a uvádí, že vzdělání je primárně důležité pro získání profesních kompetencí, avšak nejde přímo o schopnost vedení. Jako příklad uvádí, že když má inženýrské vzdělání v oboru ekonomiky, cítí se jistěji při rozhodování v ekonomickém směru než, například, v oblasti zdravotnictví.

Manažer C se zúčastnil mnoha kurzů během svého univerzitního studia, především ve formě workshopů. Avšak nejcennějšími pro něj byly osobní pohovory se zaměstnavateli a kouči, kteří sdíleli své praktické znalosti, strategie rozhodování a přístupy k řešení problémů. Tyto interakce mu umožnily rozvíjet své dovednosti vedení nejen teoreticky, ale i skutečně v praxi.

Osobnost člověka, který dokáže vést lidi:

Manažer C považuje schopnost být proaktivní a empatický vůči kolegům jako klíčové vlastnosti pro vedoucího pracovníka. Dále zdůrazňuje důležitost umění přijímat zpětnou vazbu a názory ostatních, stejně jako schopnost rozhodovat samostatně. Podle něj schopnost vést lidi nejlépe vynikne při skupinových aktivitách, kde se projeví dovednost jedince motivovat ostatní, vést tým k dosažení společného cíle a přinášet nové nápady či přístupy. Tímto způsobem je možné lépe pochopit a rozpoznat vůdčí potenciál jednotlivce.

Cíle:

Manažer C se zaměřuje na neustálý rozvoj a zdokonalování svých dovedností. Chce aktivně rozvíjet své odborné dovednosti v oblastech jako jsou účetnictví a ekonomika. Jeho cílem je naučit se rychle, promyšleně a efektivně rozhodovat a lépe odhadovat důsledky svých rozhodnutí. Touží nejen získávat teoretické znalosti, ale i praktické zkušenosti, které mu umožní lépe porozumět a efektivněji řešit složité situace.

Během koučovacího rozhovoru přišel na to, že ho láká nahlédnout do jiných pracovních prostředí, vyzkoušet metodu stínování, a to i v jiných zemích. Tato metoda spočívá v pozorování nebo aktivní účasti na práci jiných v podobném oboru, aby manažer získal

nové perspektivy a inspirativní nápady pro inovaci, maximalizaci efektivity a optimalizace procesů ve své vlastní organizaci.

Překážky, motivace:

Momentální překážkou pro Manažera C je nedostatečná podpora vzdělávání a rozvoje ze strany organizace, v níž pracuje. Nicméně má v sobě velkou motivaci a touhu neustále se zdokonalovat, a proto nečeká na podporu ve vzdělávání od nadřízených. Sám aktivně vyhledává informace ohledně svých povinností a příležitostí k seberozvoji.

Realizace cílů:

Za nejvhodnější a nejefektivnější pro sebe způsob vzdělání a seberozvoje Manažer C považuje účast na workshopech, kurzech a školeních mimo zaměstnání, kde se může inspirovat úspěšnými jednotlivci a jejich příklady z praxe.

Rovněž si uvědomuje, že pravidelné studium daňových zákonů a účetnictví, kde se standardy každoročně mění, mu výrazně pomůže v jeho manažerské roli.

Vzhledem k tomu, že Manažer C již ovládá anglický jazyk, by výjezd na pracovní stáže představoval efektivní způsob, jak aplikovat metodu stínování v praxi a současně získat cenné zkušenosti z prostředí zahraničních firem.

Metody rozvoje doporučené Manažeru C

Na základě informací získaných během koučovacího rozhovoru a pomocí analýzy osobnostních charakteristik může u být Manažeru C s ohledem na jeho osobní preference a zájem se neustále rozvíjet doporučeno několik metod vzdělávání, které jsou dále podrobně uvedeny v Tabulce 10 na další stránce. Mezi doporučené metody patří kurzy zaměřené na prohloubení daňových a účetních znalostí, školení zaměřené na strategický management a kurzy zaměřené na rozvoj manažerských soft skills a hard skills pro neustálé zdokonalování dovedností Manažera C a celkové zvýšení jeho produktivity.

Kromě toho by vedení organizace, kde Manažer C působí, mělo zvážit možnost vyslání Manažera C na pracovní stáž jako krok k podpoře jeho profesního růstu a karierního rozvoje. Tato iniciativa by umožnila Manažeru C vyzkoušet metodu stínování manažerů v reálném prostředí jiných firem včetně zahraničních, což nejen posílí odborné znalosti Manažera C, ale také mu umožní aplikovat nové postupy a nápady ve vlastní organizaci, čímž přispěje k jejímu růstu a inovacím. Je známo, že růst, dlouhodobá udržitelnost a

úspěch organizace jsou těsně provázány s investicemi do individuálního rozvoje zaměstnanců.

Kalkulace nákladů spojených s realizací cílů Manažera C

Kalkulace nákladů spojených s realizací doporučených metod rozvoje je uvedena v Tabulce 10. Tabulka zahrnuje cíle rozvoje Manažera C, doporučené formy a metody rozvoje, finanční náklady a časovou náročnost na jejich realizaci. Předpokládaná cena metod rozvoje byla zjištěna prostřednictvím porovnání několika dostupných nabídek. Délka procesu učení a s tím spojené finanční náklady se mohou lišit v závislosti na frekvenci lekcí, typu a obsahu balíků kurzů.

Tabulka 10: Kalkulace finančních a časových nákladů na realizaci cílů Manažera C.

CÍL 1.	Rozvoj odborných dovedností Manažera C v oblastech účetnictví a ekonomiky.	
DOPORUČENÁ METODA ROZVOJE	FINANČNÍ NÁKLADY	ČASOVÁ NÁROČNOST
<p>Kurzy zaměřené na prohloubení daňových a účetních znalostí.</p> <p>Odkaz na webové stránky, kde jsou nabízeny možné volně dostupné kurzy zaměřené na oblast daně a účetnictví ve formě webinářů či prezenčně:</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.educoo.cz/product-category/dane-a-ucetnictvi • www.tsmkurzy.cz/kurzy/ekonomicka-oblast-dane-ucetnictvi-podnikova-ekonomika 	<p>3 190,- Kč až 22 900,- Kč/kurz</p>	<p>Jednodenní či vícedenní workshop nebo seminář</p>
CÍL 2.	Rozvoj dovedností efektivního rozhodování a strategického myšlení Manažera C.	
<p>Školení zaměřené na strategický management.</p> <p>Odkaz na webové stránky, kde jsou nabízeny možné volně dostupné kurzy zaměřené na strategický management ve formě workshopů:</p> <p>www.educoo.cz/skoleni/strategicky-management-skoleni</p>	<p>Od 4 400,- Kč/školení</p>	<p>Jednodenní či vícedenní workshop</p>

CÍL 3.	Neustálý seberozvoj Manažera C, zdokonalování jeho dovedností jako vedoucího pracovníka a celkové zvýšení produktivity.	
<p>Komplexní rozvojový program GTD (Getting Things Done®) – Certifikovaný tréninkový program, který se zaměřuje na zvýšení produktivity, řešení pracovního chaosu, eliminace prokrastinace a osobní rozvoj, je realizován formou skupinového tréninku s využitím interaktivního programu, který umožňuje účastníkům vypracovat si vlastní funkční GTD systém (GTD CZ & SK, Productivity Partners, s.r.o., 2022).</p> <p>Odkaz na webové stránky rozvojového programu GTD: gtdcz.cz</p>	<p>16 990,- Kč/program</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dvoudenní úvodní trénink: 11,5 hodin • Interaktivní program 5 kroků GTD: 16 týdnů • Podpora trenéra: 5 týdnů <p>Celkem: 5 měsíců (21 týden)</p>
<p>Kurzy zaměřené na rozvoj manažerských soft skills a hard skills.</p> <p>Odkaz na webové stránky, kde jsou nabízeny možné volně dostupné kurzy pro manažery a vedoucí pracovníky ve formě online webinářů, prezenčních workshopů či firemních školení:</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.educoo.cz/product-category/business-skoleni-a-workshopy/manazerske-kurzy • www.tsmkurzy.cz/kurzy/manazerske-kurzy • www.cems-cz.com/skoleni 	<p>1 890,- až 32 000,- Kč/kurz</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jednodenní či vícenedenní workshop či online webinář • Cyklus tréninků (např. dvakrát měsíčně po dobu několika měsíců)

Zdroj: Zpracované autorkou.

Z tabulky se dá usoudit, že čas, který bude Manažer C potřebovat k dosažení cílů může kolísat v závislosti na vybrané metodě rozvoje a jeho časových možnostech. Stejně tak finanční náklady se mohou lišit v závislosti na zvolené metodě. Doporučené metody rozvoje uvedené v Tabulce 10 plně vyhovují cílům a požadavkům Manažera C a odpovídají jeho osobním preferencím.

6 Shrnutí výsledků

V následujících Tabulkách 11, 12 a 13 jsou shrnuty osobnostní charakteristiky třech manažerů, stručně popsány jejich cíle, které byly stanoveny pomocí koučovacích rozhovorů s manažery a analýzy jejich osobnostních preferencí a doporučené metody, které mají potenciál přispět k dosažení těchto cílů.

Tabulka 11: Manažer A: shrnutí osobnostních charakteristik, stanovených cílů a doporučených metod pro jejich dosažení.

MANAŽER A		
SHRNUTÍ CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI	VÝSLEDKY OSOBNOSTNÍCH TESTŮ	OSOBNOSTNÍ VLASTNOSTÍ
		Dle typologie osobnosti MBTI: Protagonista (ENFJ) – Extraverze 71%, Intuice 64%, Cítění 51%, Usuzování 81% Dle Belbinova testu týmových rolí: VY – vykonavatel, realizátor (13 b.) VŮ – vůdce, koordinátor (11 b.) ZD – zdrojař, vyhledávač zdrojů (11 b.)
CÍLE STANOVENÉ V KONTEXTU PROFESNÍHO ROZVOJE	Hlavní cíle: 1. Posílení dovedností v efektivním řízení času a plánování. 2. Seberozvoj, zdokonalování svých dovedností jako vedoucího pracovníka. Další cíle: 1. Udržování důvěrné atmosféry v kolektivu, podpora a rozvoj podřízených. 2. Zapojení do nového projektu, účast na skupinovém koučinku či tréninku.	
DOPORUČENÉ METODY ROZVOJE	1. Komplexní certifikovaný rozvojový program GTD (Getting Things Done®). 2. Workshopy zaměřené na řízení času a plánování. 3. Online školení zaměřené na posílení dovedností v oblasti řízení času, techniky plánování, multitasking a zvládnání stresových zátěží. 4. Kurzy zaměřené na rozvoj manažerských soft skills a hard skills.	

Zdroj: Zpracované autorkou.

Tabulka 12: Manažer B: shrnutí osobnostních charakteristik, stanovených cílů a doporučených metod pro jejich dosažení.

MANAŽER B		
	VÝSLEDKY OSOBNOSTNÍCH TESTŮ	OSOBNOSTNÍ VLASTNOSTÍ
SHRNUTÍ CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI	<p>Dle typologie osobnosti MBTI: Dobrodruh (ISFP) – Introverze 78%, Smysly 90%, Cítění 57%, Vnímání 64%</p> <p>Dle Belbinova testu týmových rolí: TÝ – týmový pracovník (20 b.) VŮ – vůdce, koordinátor (18 b.)</p>	Introverze, empatie, přátelskost, demokratický styl řízení, vstřícnost, vnímavost, přemýšlivost, ohleduplnost, schopnost naslouchat, flexibilita, tolerance, ochotnost, pečlivost, vynalézavost, racionalita, objektivita, logické myšlení.
CÍLE STANOVENÉ V KONTEXTU PROFESNÍHO ROZVOJE	<p>Hlavní cíl: dosažení pokročilejší úrovně a zdokonalení jazykových dovedností v anglickém jazyce s ohledem na introvertní povahu účastníka rozvoje.</p> <p>Další cíle:</p> <ol style="list-style-type: none"> Orientace na zvýšení motivaci v oblasti seberozvoje. 	
DOPORUČENÉ METODY ROZVOJE	<ol style="list-style-type: none"> Skupinový online kurz vedený lektorem – max. 3 účastníci v každé skupině. Individuální výuka anglického jazyka s lektorem online formou. Flexibilní samostudium prostřednictvím online kurzu. Čtení bilingvních (dvojjazyčných, zrcadlových) knih. Koučovací rozhovor, který by mohl pozitivně ovlivnit sebejistotu a podpořit motivaci k osobnímu rozvoji. 	

Zdroj: Zpracované autorkou.

Tabulka 13: Manažer C: shrnutí osobnostních charakteristik, stanovených cílů a doporučených metod pro jejich dosažení.

MANAŽER C		
	VÝSLEDKY OSOBNOSTNÍCH TESTŮ	OSOBNOSTNÍ VLASTNOSTÍ
SHRNUTÍ CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI	<p>Dle typologie osobnosti MBTI: Protagonista (ENFJ) – Extraverze 85%, Intuice 59%, Cítění 78%, Usuzování 89%</p> <p>Dle Belbinova testu týmových rolí: VY – vykonavatel, realizátor (12 b.) US – usměrňovač, formovač (11 b.)</p>	Extraverze, empatie, přátelskost, altruismus, charisma, komunikativnost, schopnost naslouchat, kreativita, inovativnost, rozhodnost, disciplína, dochvilnost, praktickost, metodický přístup, analytický přístup.
CÍLE STANOVENÉ V KONTEXTU PROFESNÍHO ROZVOJE	<p>Hlavní cíle:</p> <ol style="list-style-type: none"> Rozvoj odborných dovedností v oblastech účetnictví a ekonomiky. Rozvoj dovedností efektivního rozhodování a strategického myšlení. Seberozvoj, zdokonalování svých dovedností jako vedoucího pracovníka. Vyzkoušení metody stínování v prostředí jiných firem včetně zahraničních. <p>Další cíle:</p> <ol style="list-style-type: none"> Inspirace úspěšnými jednotlivci a jejich příklady z praxe. Provádění inovací ve vlastní organizaci. 	
DOPORUČENÉ METODY ROZVOJE	<ol style="list-style-type: none"> Kurzy zaměřené na prohloubení daňových a účetních znalostí. Školení zaměřené na strategický management. Komplexní certifikovaný rozvojový program GTD (Getting Things Done®). Kurzy zaměřené na rozvoj manažerských soft skills a hard skills. Výjezd na pracovní stáže spojený s realizací metody stínování manažerů. 	

Zdroj: Zpracované autorkou.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo definovat a charakterizovat osobnost manažera a navrhnout metody jejího rozvoje ke zvýšení výkonu profesní manažerské činnosti.

Pro dosažení tohoto cíle byly nejprve v literárním přehledu práce vymezeny klíčové termíny a pojmy související s oblastí rozvoje osobnosti manažera. Kapitoly teoretické části se zaměřily na definici osobnosti manažera, předpoklady úspěchu osobního rozvoje, postup, ze kterého lze vycházet při přípravě programu seberozvoje a metody používané k posilování manažerských dovedností. Dále pozornost byla věnována koučování jako jedné z metod rozvoje manažerů a metodě 360stupňové zpětné vazby využívané při vyhodnocení efektivity rozvoje.

Následně za účasti třech vybraných manažerů byly realizovány dva osobnostní testy: test typologie osobnosti Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) a test týmových rolí R. M. Belbina. Analýza výsledků uvedených testů umožnila identifikovat typy osobností každého ze třech manažerů, jejich osobní preference a osobnostní charakteristiky.

Během dále provedených koučovacích osobních rozhovorů s manažery byly vymezeny konkrétní cíle každého z nich, zároveň odhaleny možné překážky v jejich dosažení a identifikovány způsoby realizací těchto cílů, čehož bylo dosaženo pomocí kladení otevřených koučovacích otázek, které vedly manažery k sebereflexi a hledání vlastních odpovědí. Dále s přihlédnutím k preferencím a požadavkům zvolených manažerů byly navrženy individuální metody a strategie rozvoje, směřující k dosažení stanovených cílů.

Manažer A byl charakterizován jako charismatický extravertní lídr s přátelským a demokratickým přístupem a rozvinutým strategickým a logickým myšlením. Posílení svých dovedností v oblasti řízení času si stanovil za cíl po sebereflexi při koučovacím rozhovoru, když si uvědomil, že efektivní plánování a řízení času mu umožní věnovat více času a pozornosti svým podřízeným a tím podpořit jejich pohodu v kolektivu. Byly mu doporučeny metody, které kladou důraz na praktické využití získaných znalostí. Jednou z takových metod byl například komplexní rozvojový program, v jehož rámci si účastník rozvoje vypracuje vlastní systém, který je následně schopen ihned aplikovat v reálném pracovním prostředí.

Manažer B byl z pohledu osobnosti charakterizován jako velmi přátelský introvertní vůdce s vysokou mírou empatie. Zatímco manažerský přístup, který se převážně zaměřuje

na kontrolu a nařizování, není pro něj úplně přirozený, vyniká ve své manažerské roli díky ohleduplnosti, vstřícnosti a respektu vůči ostatním, stejně jako svému racionálnímu a objektivnímu přístupu k práci. Za cíl si stanovil zlepšení svých jazykových schopností v anglickém jazyce. S ohledem na introvertní povahu Manažera B mu byly navrženy metody seberozvoje, které kladou důraz na to, aby učení probíhalo v klidu a s co nejmenším počtem dalších osob nebo dokonce zcela samostatně, například formou online samostudia.

Pro **Manažera C** současná nadřízená pozice představuje jeho první manažerskou roli. Jedná se o výrazného extroverta, projevujícího přátelské, altruistické chování s rozhodným, disciplinovaným a pragmatickým přístupem k řízení. Manažer C projevuje ambice nejen v kontextu osobního růstu, ale i vzhledem k implementaci změn ve své organizaci vedoucích k jejímu rozvoji. Jeho cíle zahrnovaly posílení svých odborných a manažerských dovedností. Doporučené metody byly vybrány s ohledem na sebereflexi manažera během koučovacího rozhovoru, u kterého dospěl k závěru, že vhodnou metodou pro svůj rozvoj je metoda stínování manažerů, absolvování pracovních stáží a účast na školeních zaměřených na rozvoj odborných kompetencí a manažerských dovedností, jak tvrdých, tak i měkkých.

Dále individuálně pro každého z manažerů byla sestavena kalkulace předpokládaných finančních a časových nákladů spojených s realizací doporučených metod. Z provedených kalkulací vyplývá, že časová náročnost pro dosažení stanovených cílů v kontextu rozvoje může kolísat v závislosti na zvolené manažery metodě a jejich časových možnostech. Stejně tak i finanční náklady se mohou lišit podle preferované metody. Doporučené metody rozvoje zahrnují jak online, tak i prezenční formáty, a jsou realizovány formou kurzů, samostudia, rozvojových programů, pracovních stáží, workshopů, webinářů, školení a koučinku. Ty mohou být realizovány jak ve skupinovém prostředí, tak i individuálně, s lektorem, či ve formě samostatné výuky, nebo provedeny jako firemní školení přímo v organizaci.

8 Seznam použitých zdrojů

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. (1. vydání). Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. (10. vydání). Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press.
- Belbin, R. M. (1981). *Management teams: Why they Succeed or Fail*. Heinemann.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým* (1. vydání). Grada.
- Čákr, M. (2009). *Typologie osobnosti pro manažery*. Management Press.
- Daňková, M. (2015). *Koučování: kouč: kdy, jak a proč* (3., aktualizované a rozšířené vydání). Grada.
- Dědina, J., & Odcházel, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Grada.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů* (1. vydání). Grada.
- Honey, P., & Mumford, A. (1986). *The manual of learning styles* (3. vydání). Peter Honey.
- Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků* (1. vydání). Grada.
- Mikšík, O. (2007). *Psychologické teorie osobnosti* (2. vydání). Karolinum.
- Morgan, G. (1996). *A Day with Gareth Morgan*. Seminar, Salford University. January 1996.
- Prokopenko, J., & Kubr, M. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Grada Publishing, a.s.
- Suchý, J. (2007). *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu* (1. vydání). Grada.
- Suchý, J., Papánek, P., Náhlovský, P. (2016). *Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. Grada.
- Šuler, O. (2008). *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Computer Press, a.s.
- Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu* (1. vydání). Grada.
- Whitmore, J. (2009) *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transparentního koučování*. (3. vydání). Management Press.

Seznam použitých internetových zdrojů

- NERIS Analytics Limited. (2024). *16 Personalities*. [online]. Dostupné 18.02.24 z www.16personalities.com.
- Berlitz Corporation Praha. Vzdělávací a jazykové centrum s.r.o. (2023). *Individuální výuka jazyků*. [online]. Dostupné 25.3.2024 z www.berlitz.com/cs-cz/dospeli/individualni-vyuka/flex.
- British Council. The United Kingdom's international organisation for cultural relations and educational opportunities. (2024). *English Online Self-Study course*. [online]. Dostupné 25.3.2024 z englishonline.britishcouncil.org/english-self-study.
- CeMS-CO s.r.o. (2024). *Time Management, Stress Management (Management II)*. [online]. Dostupné 25.3.2024 z www.cems-cz.com/detail-skoleni/251-time-management-stress-management-management-ii.
- CeMS-CO s.r.o. (2024). *Školení*. [online]. Dostupné 25.3.2024 z www.cems-cz.com/skoleni.
- DocPlayer.cz. Renata Macháčková. (2017). *Belbinův test týmových rolí*. [online]. Dostupné 25.3.2024 z docplayer.cz/30458287-Belbinuv-test-tymovych-rolí.html.
- Anna Šmidáková. (b. r.). *Databáze lektorů (inzertní portál)*. [online]. Dostupné 25.3.2024 z www.naucim.cz/vyuka-anglictina/stredne-pokrocily/online.
- EDUCOO. ITICA s.r.o. (2020). *Manažerské kurzy*. [online]. Dostupné 25.3.2024 z www.educoo.cz/product-category/business-skoleni-a-workshopy/manazerske-kurzy.
- EDUCOO. ITICA s.r.o. (2020). *Daně a účetnictví*. [online]. Dostupné 25.3.2024 z www.educoo.cz/product-category/dane-a-ucetnictvi.
- EDUCOO. ITICA s.r.o. (2020). *Strategický management, školení*. [online]. Dostupné 25.3.2024 z www.educoo.cz/skoleni/strategicky-management-skoleni.
- EDUCOO. ITICA s.r.o. (2020). *Time Management, základní kurz*. [online]. Dostupné 25.3.2024 z www.educoo.cz/skoleni/time-management.

GTD CZ & SK, Productivity Partners, s.r.o. (2022). *Najděte si svou GTD cestu*. [online]. Dostupné 25.3.2024 z gtdcz.cz.

Hana Stejskalová. (2021). *Konverzace pro introverty*. [online]. Dostupné 25.3.2024 z hanaste.cz/konverzace-pro-introverty.

TSM, spol. s r. o. (2020). *Ekonomická oblast (daně, účetnictví, podniková ekonomika). Školení v ekonomické oblasti*. [online]. Dostupné 25.3.2024 z www.tsmkurzy.cz/kurzy/ekonomicka-oblast-dane-ucetnictvi-podnikova-ekonomika.

TSM, spol. s r. o. (2020). *Manažerské kurzy. Školení pro manažery. Kurzy pro manažery a vedoucí pracovníky z oblastí soft skills i hard skills*. [online]. Dostupné 25.3.2024 z www.tsmkurzy.cz/kurzy/manazerske-kurzy.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Koncept šesti pilířů.....	10
Obrázek 2: Reaktivní a proaktivní model.....	12
Obrázek 3: Čtyři kvadranty IQ a EQ.....	13
Obrázek 4: Vlivy působící na učení.....	21
Obrázek 5: Kolbův cyklus učení.....	21
Obrázek 6: Jak dostat koučované do pohybu.....	28
Obrázek 7: Spektrum technik koučování.....	29

Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristika každého z osmi zaměření podle typologie MBTI z pohledu osobnosti manažera. 1. část.....	16
Tabulka 2: Charakteristika každého z osmi zaměření podle typologie MBTI z pohledu osobnosti manažera. 2. část.....	17
Tabulka 3: Charakteristika jednotlivých týmových rolí.....	18
Tabulka 4: Možné nástroje využívané při programech seberozvoje.....	24
Tabulka 5: Výsledky Belbinova testu Manažera A.....	36
Tabulka 6: Kalkulace finančních a časových nákladů na realizaci cílů Manažera A.....	39
Tabulka 7: Výsledky Belbinova testu Manažera B.....	42
Tabulka 8: Kalkulace finančních a časových nákladů na realizaci cíle Manažera B.....	45
Tabulka 9: Výsledky Belbinova testu Manažera C.....	47
Tabulka 10: Kalkulace finančních a časových nákladů na realizaci cílů Manažera C.....	50
Tabulka 11: Manažer A: shrnutí osobnostních charakteristik, stanovených cílů a doporučených metod pro jejich dosažení.....	52
Tabulka 12: Manažer B: shrnutí osobnostních charakteristik, stanovených cílů a doporučených metod pro jejich dosažení.....	53
Tabulka 13: Manažer C: shrnutí osobnostních charakteristik, stanovených cílů a doporučených metod pro jejich dosažení.....	53

Seznam grafů

Graf 1: Výsledky MBTI testu Manažera A.....	35
Graf 2: Výsledky MBTI testu Manažera B.....	41
Graf 3: Výsledky MBTI testu Manažera C.....	46

Seznam příloh

Příloha 1: Šablona koučovacího osobní rozhovoru. Zpracované autorkou.

Příloha 2: Test týmových rolí dle R. M. Belbina. Převzato z docplayer.cz/30458287-Belbinuv-test-tymovych-rolí.html (DocPlayer.cz. Renata Macháčková, 2017).

Příloha 1: Šablona koučovacího osobního rozhovoru.

Manažerská pozice:

1. Jak dlouho jste na manažerské pozici? Kolik máte podřízených?
2. Co Vaše práce jako manažera obnáší? Máte jakékoliv další zkušenosti s vedením lidí/týmu mimo práci?
3. Jsou tu podle Vás nějaké předpoklady, podle kterých lze zjistit, že člověk dokáže vést lidi?

Vzdělání:

4. Jak důležité je podle Vás získat manažeru určité vzdělání v oblasti řízení, aby byl úspěšný?
5. Absolvoval/a jste nějaký kurz ke zlepšení svých dovedností? Pokud ano, jakou formou? Co Vám na tom přišlo nejpřírodnější a nejzajímavější?

Současný stav na manažerské pozici:

6. Kde ve své práci vidíte největší problémy? Čím myslíte jsou vyvolány/způsobeny?
7. Co vnímáte ve své práci jako nejnáročnější? Jak ohodnotíte náročnost Vaší práce jako nadřízeného pracovníka?
8. V jakých momentech v práci cítíte nejvíce negativních emocí?
9. V jakých momentech v práci cítíte nejvíce pozitivních emocí? Co Vám přináší největší radost v práci?

Aktuální stav manažerských schopností a dovedností:

10. Jak důležitá je pro Vaši pozici schopnost vedení rozhovoru, vyjednávání a přesvědčování? Do jaké míry cítíte při vyjednávání nervozitu? Čím si myslíte, že je vyvolána?
11. Jak často delegujete úkoly? Jaké faktory zvažujete při rozhodování, jestli úkol delegovat nebo splnit samostatně?
12. Je pro Vás náročné řešit konfliktní situací s podřízenými či nadřízenými? Jaký přístup k řešení konfliktů považujete za nejvíce efektivní a jak ke konfliktům přistupujete osobně?

Dále dle modelu GROW

Cíl:

13. Čeho chcete dosáhnout krátkodobě či dlouhodobě?
14. Pokud cílem je vyřešení problému: Chcete odstranit příčinu problému (jádro), symptomy (následky) nebo subjektivní vnímání problému (pocit z problému)?
15. Cítíte potřebu rozvoje svých osobnostních kvalit a dovedností?
16. Jak rychle se chcete dostat k cíli?

Realita:

17. Co Vám v tom brání?
18. Jak velkou motivaci máte cíle dosáhnout, jak velká je potřeba?

Možnosti:

19. Napadá Vás nějaká aktivita, které byste se mohl/a pravidelně a opakovaně (například 5x týdně; každý den) věnovat, přičemž její vykonávání by zlepšilo Vaši výkonnost jako manažera a pomohlo by v dosažení cíle?

Vůle:

20. Jaký typ profesního osobního rozvoje byste vybral/a? (*příklady pro nápovědu:*)
 - a. Není zájem o osobní rozvoj. Důvod?
 - b. Školení, workshopy, semináře mimo zaměstnání.
 - c. Školení, workshopy, semináře v zaměstnání.
 - d. Samostudium s veřejně dostupnými zdroji, například přes internet a z odborných publikací.
 - e. Seberozvoj s koučem, mentorem.

Příloha 2: Šablona Belbinova test týmových rolí.

Instrukce

V každé části (I – VII), rozděl 10 bodů mezi jednotlivé věty podle toho, do jaké míry tě vystihují. V krajním případě můžete rozdělit těchto 10 bodů mezi všechny věty nebo dát všem deset bodů jedné větě.

1. Jak si myslím, že mohu být pro tým prospěšný:

A	Myslím, že dokážu rychle rozpoznat a využít výhody nových možností.	
B	Dokážu dobře spolupracovat s různými lidmi.	
C	Jsem nápaditý.	
D	Umím povzbudit ostatní, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco cenné.	
E	Mám schopnost dotahovat věci do konce.	
F	Jsem připraven postavit se dočasné nepopulárnosti, pokud budu mít chtěné výsledky.	
G	Rychle vycítím, co bude fungovat v situacích, které dobře znám (při hře).	
H	Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání.	

2. Jestli mám nedostatky v týmové spolupráci, může to být tím, že:

A	Se necítím dobře, pokud porady nejsou dobře vedené (zorganizované).	
B	Mám sklon respektovat ty, jejichž názor nebyl prosazován, i když byl cenný.	
C	Mám sklon k mnohomluvnosti, jakmile se v týmu začne mluvit o nových nápadech.	
D	Můj rozum mi říká „Ne!“, když chci do věci okamžitě a s nadšením s kolegy jít.	
E	Někdy jsem přísný, když je třeba rychle něco dodělat.	
F	Dělá mi potíže vést druhé, což je způsobeno tím, že jsem příliš citlivý na to, jaká je v týmu atmosféra.	
G	Nechávám se unést vlastními myšlenkami a ztrácím kontakt s tím co se v týmu děje.	
H	Mí spoluhráči si myslí, že jsem úzkostlivý na detaily, a že mám strach, že se věci nebudou dařit.	

3. Když spolupracuji společně s druhými v nějakém cvičení, hře:

A	Mám schopnost na ostatní působit bez toho, že bych na ně vyvíjel nátlak.	
B	Jsem soustředěný a nedělám chyby z nepozornosti (nejsem roztržitý).	
C	Jsem připraven naléhat na to, abych měl jistotu, že porada (v kabině) nebude ztrátou času nebo že ztratíme ze zřetele hlavní cíl (výhra atd.).	
D	Mohou se na mě spolehnout, že přijdu s originálním řešením, návrhem.	
E	Jsem vždy připraven bránit dobrý návrh.	
F	Velice rád hledám nové informace a myšlenky.	
G	Druzí si cení mé schopnosti posuzovat věci s chladnou hlavou.	
H	Je na mě spolehnout, že dohlédnu na to, aby se nejdůležitější úkoly zorganizovala, provedli.	

4. Můj přístup k týmové spolupráci spočívá v tom, že:

A	Mám zájem poznat své spoluhráče.	
B	Nestydím se mít námitky vůči názorům druhých nebo sám souhlasit s názorem menšiny (malá skupina).	
C	Dokáži nalézt důvod k odmítnutí nezdravých, škodlivých návrhů (nápadů).	
D	Mám talent na to zabezpečit fungování věci, jakmile začne být plán realizován.	
E	Mám sklon přicházet s neobvyklým a vyhýbat se běžnému.	
F	Při jakémkoliv provádění cvičení mám sklon k perfekcionismu.	
G	Jsem ochoten využít kontakty mimo náš tým.	
H	Zajímají mne všechny názory, ale ve správné chvíli neváhám udělat rozhodnutí (jsem rozhodný).	

5. Při provádění různých cvičení v tréninku mne uspokojuje:

A	Rád přemýšlím a rozebírám situaci a zvažuji všechny možnosti.	
B	Zajímám se o nalezení praktických řešení situací vzniklých v průběhu cvičení.	
C	Jsem rád, když cítím, že podporuji dobré vztahy mezi spoluhráči.	
D	Mám velký vliv na rozhodování.	
E	Setkávám se spoluhráči, kteří mají co nabídnout.	
F	Dokážu ostatní přimět, aby souhlasili s nezbytnými postupy.	
G	Mám pocit, že dokáži věnovat všechnu svou pozornost úkolu.	
H	S radostí nalézám situace, které rozšiřují mou představivost.	

6. Jestli mám provést úkol (cvičení) v omezeném čase s neznámými spoluhráči tak:

A	Uchýlím se do ústraní, abych našel řešení situace.	
B	Byl bych připraven pracovat s člověkem, který dokáže řešit, i obtížný úkol.	
C	Rozdělil bych úkoly mezi členy týmu podle jejich možností a schopností.	
D	Stihl bych termín.	
E	Zachoval bych si chladnou hlavu a udržel schopnost uvažovat rozumně.	
F	Tlak z okolí bych nevnímal, soustředil bych se na účel.	
G	Pokud by skupina nedělala pokrok, přezval bych vedení.	
H	Otevřel bych diskusi ke stimulaci vzniku a pohybu nových myšlenek (Měl bych zájem o diskusi).	

7. Mým problémem je:

A	Jsem netrpělivý, když někdo proces brzdí a zdržuje.	
B	Mohu být kritizován, protože nedokáži správně situaci vyhodnotit.	
C	Moje snaha o náležitě dokončení práce může zabrzdit další věci.	
D	Brzy se začnu nudit a spoléhám, že jiní ve mně zažehnou jiskru.	
E	Těžko dokáži začít něco dělat při nejasných cílech.	
F	Objasnění složitých problémů mi někdy dělá potíže.	
G	Snažím se potlačit názory ostatních, protože svůj považuji za lepší.	
H	Nerad se pouštím do diskusí, když mám proti sobě silnou protistranu.	

Vyhodnocení

1. Do tabulky vepište body.

I.	A	B	C	D	E	F	G	H
II.	A	B	C	D	E	F	G	H
III.	A	B	C	D	E	F	G	H
IV.	A	B	C	D	E	F	G	H
V.	A	B	C	D	E	F	G	H
VI.	A	B	C	D	E	F	G	H
VII.	A	B	C	D	E	F	G	H

2. Převeďte body do následující tabulky. Body ve sloupcích pak sečtěte.

	VY	VŮ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
I.	G	D	F	C	A	H	B	E
II.	A	B	E	G	C	D	F	H
III.	H	A	C	D	F	G	E	B
IV.	D	H	B	E	G	C	A	F
V.	B	F	D	H	E	A	C	G
VI.	F	C	G	A	H	E	B	D
VII.	E	G	A	F	D	B	H	C
VIII.								

Zdroj: Převezato z docplayer.cz/30458287-Belbinuv-test-tymovych-rol.html (DocPlayer.cz, Renata Macháčková, 2017).