

Univerzita Palackého v Olomouci
Katedra psychologie Filozofické fakulty

**OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY STŘEDNÍCH A
TOP MANAŽERŮ**



Diplomová práce

Autor: Mgr. Michaela Košutová

Vedoucí práce: PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D.

Hradec Králové

2011

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s odbornou pomocí PhDr. Soni Lemrové, Ph.D. a všechny použité prameny řádně citovala a uvedla.

V Olomouci 28. března 2011

.....

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Soně Lemrové, Ph.D. za její cenné rady a připomínky při výzkumu, zvláště pak za její ochotu a vstřícnost při metodickém vedení práce.

ÚVOD.....	5
TEORETICKÁ ČÁST	7
1 OSOBNOST	7
1.1 Charakteristika osobnosti	7
1.2 Struktura osobnosti.....	8
1.2.1 Schopnosti.....	9
1.2.2 Motivace	10
1.2.3 Temperament	11
1.2.4 Charakter.....	12
2 MANAGEMENT.....	13
2.1 Základní manažerské funkce.....	14
2.1.1 Plánování.....	14
2.1.2 Organizování.....	15
2.1.3 Personalistika	17
2.1.4 Vedení lidí.....	18
2.1.5 Kontrolování	19
2.1.6 Komunikace	21
2.2 Specifické oblasti managementu.....	22
2.3 Úrovně managementu	23
3 OSOBNOST MANAŽERA.....	25
3.1 Profil manažera	25
3.2 Styly manažerské práce.....	26
3.3 Klasifikace manažerů	28
3.4 Manažerské dovednosti	29
3.5 Manažerské role	30
3.6 Manažeři a jejich prostředí.....	32
3.7 Nároky na osobnost manažera.....	33
3.8 Profil osobnosti úspěšného manažera	34
3.9 Zvládání stresu	36
4 VÝZKUMNÁ ČÁST	39
4.1 Přehled hlavních teoretických a praktických problémů práce a její cíle.....	39
4.2 Popis zkoumaného souboru.....	41
4.3 Aplikovaná metodika	43
4.3.1 Freiburský osobnostní dotazník	43
4.3.2 Dotazník kariérových kotev	47
4.3.3 Dotazník postoj k penězům.....	49
4.3.4 Použité statistické metody.....	49
4.3.5 Organizace a průběh šetření.....	49
4.4 Výsledky práce.....	50
4.4.1 Osobnostní charakteristiky středních a TOP manažerů dle FPI	50
4.4.2 Výsledky Dotazníku Kariérové kotvy	53
4.4.3 Výsledky dotazníku Postoj k penězům.....	54
4.4.4 Vyjádření k plnění cílů a platnosti hypotéz	55
DISKUSE.....	57
ZÁVĚR	63
SOUHRN	65
POUŽITÁ LITERATURA	67
ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	70
ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE	71
PŘÍLOHY	72

ÚVOD

Proč zrovna osobnost manažerů? Tento pojem byl ještě v minulém století téměř neznámý či jen okrajově používaný pojem. Dnes můžeme říci, že je jedním z nejfrektovanějších pojmů. Současný svět se totiž bez manažerů stěží obejde. Setkat se s nimi můžeme téměř všude - ve výrobní sféře, v obchodě, ve službách, ve zdravotnictví, ve státní sféře i ve společenských organizacích.

Manažeři se podílí na většině podnikových procesů, a proto je můžeme právem považovat za nejdůležitější prvek v systému organizace. Úspěšný rozvoj organizace tak závisí na kvalitě osobností, které stojí v jejich čele. TOP a střední management je zodpovědný za dosahování cílů organizace, významně se podílí na tvorbě těchto cílů a také na zajištění podmínek k jejich plnění. A to jak budou ve své činnosti úspěšní, se projeví také na úspěšnosti celé organizace.

Z tohoto důvodu jsou na osobnost manažerů kladeny vysoké nároky a je velmi důležité, aby byli vybaveni odpovídajícími znalostmi a dovednostmi, a kvalitními osobnostními charakteristikami, které jim umožní získané znalosti a dovednosti využít v plné míře a zaručí tak odpovědný přístup k jejich využívání. Právě u managementu je více než u jiných disciplín zřejmé, že čerpá z praxe a jeho poznatky jsou pak v praxi aplikovány. Hlavním zdrojem úspěchu však není praxe sama, ale její spojení s teorií. Ba právě vysoce postavení úspěšní manažeři, u kterých bychom to čekali možná nejméně, věnují významnou část svého času dalšímu sebevzdělávání.

Prvním cílem práce je přiblížit čtenáři profil manažera dnešní doby a poskytnout mu náhled do manažerského „světa“. Za pomoci dostupné literatury se snažíme postihnout osobnost manažera, jeho manažerské dovednosti a role, které zastává, typické činnosti, které v rámci své práce vykonává (manažerské funkce), přístup manažera k naplňování jeho úloh (styly manažerské práce) a nároky, které jsou na manažera v rámci pozice, kterou zastává, kladené. Dále se snažíme o zmapování prostředí manažera a vytipování znaků či rysů úspěšného manažera. Na závěr teoretické části se věnujeme problematice předcházení a zvládnutí dopadů stresu u manažerů.

Těžiště diplomové práce však tvoří empirická část věnovaná výzkumnému šetření, kterého se zúčastnilo 44 středních a TOP manažerů z Pardubického a Královéhradeckého kraje. V našem výzkumu jsme se zabývali zmapováním osobnostních charakteristik manažerů,

rozložením a preferencí kariérových kotev a pro doplnění popisu osobnosti manažerů jsme zjišťovali jejich postoj k penězům.

Možná právě na základě rostoucího zájmu o manažerské obory se mnoho psychologů, sociologů a dalších odborníků více či méně věnuje problematice osobnosti manažera. Množství aktuální literatury, která by se zabývala výhradně problematikou osobnosti manažera, však není mnoho a proto věříme, že dosažené poznatky o charakteristice osobnosti manažera budou nápomocné studentům při přípravě na budoucí povolání manažera nebo při jejich dalším vzdělávání, při výběru pracovníků v personalistice, případně těm, kterých se tato problematika jakkoliv dotýká či je pro ně něčím zajímavá.

TEORETICKÁ ČÁST

Není pochyb o tom, že úspěšný rozvoj organizace je závislý na kvalitě osobností jejich manažerů. Jsou to právě oni, kdo se podílí na většině podnikových procesů, a proto je můžeme právem považovat za nejdůležitější prvek v systému organizace. Světová zkušenost se shoduje, že je – li podnik znamenitý nebo se řítí do záhuby, z 80% to bývá zásluha nebo vina vrcholového managementu (Benda, 2009, s. 6).

1 OSOBNOST

Jak bylo uvedeno v úvodu práce je naším záměrem postihnout významné osobnostní charakteristiky manažerů. Ale co je to ta osobnost? Možná, že většina čtenářů si pod tímto pojmem představí někoho výjimečného, vynikající osobu nebo výrazného jedince, protože charakter tohoto pojmu je obecně hodnotící. My však na tento pojem nahlížíme z pohledu psychologie a pro psychologii je osobností každý jedinec od doby, kdy jeho „psychika začne vykazovat specifickou lidskou formu fungování“ (Nakonečný, 1995, s. 10). Nezdůrazňuje tedy výjimečnost člověka, ale jeho jedinečnost.

1.1 Charakteristika osobnosti

Definovat osobnost není vůbec jednoduché. V literatuře se můžeme setkat s mnohými definicemi pojmu osobnosti, které jak uvádí Nakonečný „vyjadřují zásadní rozdíly v přístupu k osobnosti jako tématu psychologie a které vyplývají ze zásadně odlišného pojetí psychologie jako vědy, tj. jejího předmětu a její metodologie“ (Nakonečný, 1995, s. 11).

G. Murphy se domnívá, že existují tři možná pojetí osobnosti (in Nakonečný, 1995, s. 11):

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

Pro potřeby naší práce jsme zvolili pohled Mikulášťika, který na osobnost nahlíží jako na „integrováný celek duševních a tělesných vlastností, vnitřně organizovaný, dynamický, proměnlivý, adaptabilní a neopakovatelný“ (Mikulášťik, 2007, s. 109).

Podle Provazníka jsou základními charakteristikami osobnosti, respektive jejími obecnými znaky (Provazník, 2002, s. 97):

- Celistvost a jednota – zdůrazňuje, že osobnost je souhrn psychologických prvků (substruktur) a ty dohromady tvoří dále nedělitelnou jednotu
- Jedinečnost – svou osobností se člověk – individuum psychologicky odlišuje od druhých lidí
- Relativní stálost – vystihuje osobnost jako to psychické v člověku, jenž je relativně stálé a umožňuje předvídat chování daného člověka v určité situaci
- Přizpůsobení, vývoj – vyjadřuje, že osobnost je nepřetržitým procesem, který se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i v prostředí, které na něho působí

Osobnost je vždy vázána na konkrétního jedince se všemi jeho duševními a fyzickými vlastnostmi. Při poznávání osobnosti nesmíme opomenout vývojové hledisko, podle kterého se osobností člověk nerodí, nýbrž se osobností v dlouhém časovém úseku a za složitého spolupůsobení velkého množství vlivů postupně stává (Provazník, 1997, s. 81).

1.2 Struktura osobnosti

Teorií osobnosti, které přináší různé pohledy na strukturu osobnosti, existuje celá řada a každá přinesla něco nového a praktického. Naším cílem však není popsat jednotlivé teorie osobnosti. Tato práce je určena zejména pro potřeby manažerů a proto se zaměříme na tradiční způsob výkladu struktury osobnosti, které by mělo manažerům umožnit konkrétně, analyticky a přehledně stanovit a porovnat jednotlivé složky osobnosti, které jsou významné pro manažerskou práci. Jednotlivé součásti struktury osobnosti můžeme shrnout do tří základních kategorií. (Mikulášťik, 2007, s. 113):

1. Výkonové charakteristiky zahrnují to, co člověk umí (schopnosti, znalosti a dovednosti, poznávací pochody, jeho mapu světa)
2. Motivační dimenze představují to, co člověk chce a kam směřuje (jeho motivy, potřeby, zájmy, hodnoty, cíle a snažení)
3. Profilující vlastnosti osobnosti vyjadřují, jaký člověk je, jak se projevuje ve své aktivitě a jak reaguje (temperament a charakter)

1.2.1 Schopnosti

Schopnosti jsou vnímány jako předpoklady úspěšného vykonávání určité činnosti. Od dětství se lidé postupně zaměřují na ovládnutí určité činnosti v takové úrovni, aby ji mohli v dospělosti ovládat na profesionální bázi jako činnost pracovní. Mimo to však realizují mnoho dalších aktivit k zabezpečení základních podmínek života nebo aktivit, jejichž prostřednictvím tráví smysluplně volný čas.

Jak uvádí Provazník (2002), je úspěšnost jednotlivců při uskutečňování různých aktivit závislá na vrozených předpokladech, které lidé dostávají do vínku při narození. Tyto označujeme jako vlohy a představují anatomicko-fyziologické charakteristiky organismu jedince, které jsou jeho vrozenou výbavou a biologickým základem pro pozdější schopnosti. Ty se podle Provazníka (Provazník, 2002) utvářejí v průběhu dětství a mládí jedince v rámci procesu jeho socializace

Schopnosti mohou být dvojí, teoretické nazýváme znalosti a praktické označujeme jako dovednosti. Pokud má jedinec vyšší míru vrozených předpokladů, označujeme je jako nadání. Je – li nadání velmi výrazné, mluvíme o talentu nebo dokonce genialitě.

Rozvíjení schopností u zaměstnanců je jednou ze základních strategií práce s lidmi. Rozvíjet se musí vzhledem ke stále složitější technice, elektronice, ale také s ohledem na komunikaci s lidmi a na efektivitu spolupráce.

Pro manažera jsou důležité především následující schopnosti (Benda, 2009, s. 41):

- Percepční (orientace v situaci, rozlišování detailů, vnímání vztahů mezi lidmi...)
- Paměťové (vědomosti, události)
- Pozornost (stálost pozornosti v čase)
- Komunikativní dovednosti (prezentovat, vést porady, přesvědčovat, kritizovat...)
- Myšlení (schopnosti pracovat s pojmy, s pamětí, inteligence)
- Dále také představivost, tvořivost...

Podle Provazníka jsou pro člověka nejdůležitější rozumové schopnosti, které ve svém souhrnu tvoří základ obecné připravenosti člověka učit se. Úroveň a struktura rozumových schopností jsou do značné míry závislé na vrozených vlohách a tvoří intelekt člověka (Provazník, 2002).

Mnoho lidí si myslí, že inteligence je jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru na pracovní funkci. Není to však pravda, protože pro výkon některých prací je to dokonce

překážkou. Ani u manažerů by neměl být intelekt příliš nadprůměrný a odlišný od podřízených, protože to může být překážkou při komunikování se spolupracovníky. Každý z nich má jiný hodnotový systém, používá jiný jazyk a to, aby se spolu naučili komunikovat, záleží především na manažerovi.

1.2.2 Motivace

Dle zkušeností z praxe se potvrzuje, že vloh, resp. schopností nedávají samy o sobě definitivní záruku, že se člověk uplatní v práci nebo že v práci bude úspěšný (Provazník, 2002). Stejně tak vynikající schopnosti nemusí umět člověk využít v plné míře. Zejména budou-li chybět další potřebné vlastnosti – motivační. Ty jsou na jedné straně zdrojem dynamiky osobnosti a na straně druhé jejím produktem. A můžeme na ně nahlížet jako na charakteristiky osobnosti (Provazník, 2002).

Každé cílevědomé lidské jednání je motivované jednání. Motivace je pohnutka, která nás aktivizuje a naši aktivitu také usměřňuje, respektive zaměřuje. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje a ideály, které představují různé stránky zaměřenosti člověka.

Pudy, jako základ motivačního chování jsou významně kultivované sociálním učním. Jako základní pudy jsou uznávány obživný, mateřský, sexuální, agresivní a únikový.

Potřeby mají své primární východisko v pudech. Rozlišujeme je na biologické a sociální, primární a sekundární.

Mikuláščík (2007) uvádí, že zájmy představují trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Aktivizují jedince a jsou bezprostředně spjaty s jeho touhou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. V zájmech se uplatňuje mnoho vlivů – osobní zkušenost, pohlaví, sociální status, kulturní příslušnost, výchova a věk. Zájmy jako motivační činitelé mají silný vliv na vývoj člověka, jeho pracovní zaměřenost a také volbu povolání. U zájmu můžeme rozeznat tři důležité aspekty – výraznou mobilizaci pozornosti, citový vztah a snahovou tendenci (Mikuláščík, 2007).

Hodnota je vždy něco objektivně a subjektivně žádoucího. Něco, čeho si člověk váží a co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání (Provazník, 2002). Každý cíl, kterého chceme dosáhnout a tím uspokojit také svou potřebu má pro nás nějakou hodnotu. A dle toho je určena síla puzení pro její uspokojení. Podle V. Frankla existují tři druhy hodnot – hodnoty tvůrčí, hodnoty zážitkové a hodnoty postoje (in Göbelová, 2008).

U manažerů často nacházíme vyšší míru potřeby seberealizace, autonomie, prestiže, potřeby moci a postavení. Někteří úspěšní manažeři šli velmi tvrdě za svou vizí rozvoje firmy, která pro ně představovala vysokou hodnotu. Významným faktorem je vůle a souvisí i s charakterem (Benda, 2009).

1.2.3 Temperament

Temperament zahrnuje „vlastnosti osobnosti, které určují jeho formu a průběh duševních jevů jako doprovod chování, ale také jako formu a průběh chování samotného“. (Mikuláščík, 2007, s. 118) Temperamentové projevy můžeme ovlivňovat pouze zprostředkovaně, protože nepodléhají volnému rozhodování. Tyto vlastnosti jsou vrozené a ovlivnit je můžeme jen minimálně. V dospělosti tedy můžeme případné nedostatky kompenzovat - využít přednosti, které nedostatky zastíní.

K základním temperamentovým charakteristikám řadíme (Provazník, 2002, s. 110):

- Intenzita a rychlost reagování člověka na nejrůznější podněty z vnějšího i vnitřního prostředí
- Odolnost vůči silným a dlouhotrvajícím podnětům
- Citovost vyjadřující míru pohyblivosti nebo stálosti prožívání člověka
- Náladovost, respektive to, jak se člověk nechává ovládat svými emocemi
- Výrazovost, tedy míra, v níže se emoce a citové prožitky projevují navenek

Temperament výrazně ovlivňuje ostatní složky osobnosti. Může zesilovat i zeslabovat motivaci, zrovna tak výkonnost a projevuje se i v charakterových rysech. Temperament tak ještě ve větší míře diferencuje jedinečnost lidí.

Obecně známé temperamentové vlastnosti jsou dvou-polární:

1. Introvert (tichý, pasivní, nespolečenský, rozvážný) versus extrovert (aktivní, družný, společenský, hovorný)
2. Stabilní (vyrovnaný, klidný, spolehlivý) versus labilní (náladový, úzkostlivý, neklidný, vznětlivý)

Od manažerů se očekává vyšší míra stability a mírnější míra extroverze. Snahou manažerů by měla být modulace svého chování takovým způsobem, aby se dokázali přizpůsobit různým situacím a odlišným lidem.

1.2.4 Charakter

Charakter můžeme „interpretovat jako specifickou součást vnitřního osobnostního profilu člověka“ (Provazník, 2002, 113). Vyjadřuje soustavu „relativně stálých duševních vlastností člověka, které se formují a projevují v jeho vztazích k různým stránkám skutečnosti včetně vztahů člověka k sobě samému“ (Provazník, 2002, 113).

Vlastnosti charakteru jsou z velké části produktem socializace jedince. Formování charakteru je dlouhodobý proces, na kterém se nejvíce podílely výchovné zásahy v dětství a ranném mládí.

Podle Pauknerové můžeme jednotlivé okruhy charakterových vlastností utřídit a shrnout do čtyř oblastí (Pauknerová, 2006, s. 101 – 102):

- Vlastnosti, které vyjadřují vztah k sobě samému. Tyto vlastnosti jsou produkt a výraz sebepojetí jedince. Formují se na základě jeho postojů k sobě a jsou výslednou fází jeho sebepoznání a sebehodnocení.
- Vlastnosti, které vyjadřují k druhým lidem. Tyto souvisejí s meziosobními vztahy člověka, v jejichž rámci se vytvořily a v jejichž rámci se nejvíce projevují. Patří sem družnost, kooperativnost, obětavost atd.
- Vlastnosti, které odrážejí jeho vztah k činnosti, kterou vykonává. Tyto vlastnosti se u jedince zformovaly v důsledku déletrvajícího výkonu specifických aktivit pod vedením výchovných subjektů (př. pracovitost, přesnost, spolehlivost...aj.)
- Vlastnosti, které vyjadřují jeho vztah ke světu. Tyto vlastnosti určují jeho základní hodnotovou orientaci a promítají se v nich názory na život a svět, který ho obklopuje. Řadíme sem mravnost, zásadovost, čestnost atd.

Poznání osobnosti lidí nám umožňuje předvídat a dodatečně vysvětlovat chování lidí, hledat pro ně adekvátní způsob motivace a odhadovat jejich profesionální úspěšnost v různých funkcích (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006). Manažerům (a nejen jim) pak poznání osobnosti může pomoci zvýšit efektivnost jejich řídicí činnosti.

Poté, co jsme si osvětlili pojem osobnost, můžeme přistoupit k definování pojmu management. Nejprve si přiblížíme obsahovou náplň managementu, která zahrnuje základní funkce managementu a jeho specifické oblasti. Následně si popíšeme úroveň managementu.

2 MANAGEMENT

V současné době neexistuje všeobecně platná a zcela jednoznačná interpretace pojmu management. Definice pojmu „management“ můžeme nalézt desítky a to jak v české, tak světové literatuře. Jak uvádí Drucker je to především americký pojem, který se obtížně překládá a chápe ve stejném smyslu také v Anglii. Nejasnost pojmu vysvětluje Drucker tím, že je tento pojem označením nejen pro funkci, ale také pro lidi, kteří tuto funkci vykonávají (in Mikuláščík, 2007, s. 190). Podle Mikuláščíka představuje management funkci, disciplínu, návod, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou ti, kteří tuto disciplínu realizují a vykonávají funkce a povinnosti, které jim z daných funkcí plynou (Mikuláščík, 2007).

Pojem management má dnes již mezinárodní platnost a užívá se v řadě světových jazyků, a to aniž by byl překládán. Záběr pojmu management se specifikuje v následujících liniích (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 13):

- Vykonavateli managementu jsou lidé (vedoucí pracovníci)
- Management je svým obsahem značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem
- Management můžeme aplikovat na různých organizačních úrovních (různých stupních hierarchie organizačního uspořádání zkoumané jednotky a rovněž na obsahově velmi rozmanité činnosti)
- Posláním manažerské činnosti z obecného hlediska je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované organizační jednotky nebo procesu

Chceme – li analyzovat management, je vhodné vycházet ze struktury užitečných a jasných znalostí. Proto jsme si v následujícím textu zvolili rozdělení managementu do pěti funkcí řízení – **základních manažerských funkcí**. Okolo těchto funkcí jsou seskupeny znalosti, které jsou těmto funkcím podřízeny a dále se konkretizují do různých oblastí v rámci organizace, v nichž nabývají specifického charakteru – **specifické oblasti managementu**.

2.1 Základní manažerské funkce

Manažerské funkce nám poskytují užitečnou a ucelenou představu o struktuře manažerské práce. Podle Vodáčka (Vodáček, Vodáčková, 2006) představují manažerské funkce typické činnosti, které by měl manažer účelně a účinně vykonávat, aby si zajistil úspěch ve své manažerské práci. Účelností rozumí hospodárnost provádění vykonávaných činností a účinností smysluplnost, respektive umění dělat správné věci, které odpovídají potřebám, cílům a sociálně – kulturním hodnotám organizace, ve které manažer pracuje (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Autorem zřejmě nejstarší klasifikace manažerských funkcí je francouzský ekonom Henri Fayol (1841 – 1925), který rozdělil 5 základních - plánování, organizování, přikazování, kontrolu a koordinaci (in Koontz, Weihrich, 1994, s. 48).

Pro potřeby naší práce jsme si zvolili klasifikaci, kterou použili autoři Harold Koontz a Heinz Weinhrich (1994):

1. Plánování
2. Organizování
3. Personalistika
4. Vedení lidí
5. Kontrola

Přestože se ve výkladu zaměřujeme spíše na manažerské úkoly, které se týkají vnitřního prostředí organizace a jeho výkonnosti, je nutné zmínit, že manažeři musí operovat i ve vnějším prostředí, ve kterém se daná organizace nachází.

2.1.1 Plánování

Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce a je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí. Zaměřeno je do budoucnosti a hlavní otázkou je čeho má být dosaženo a jak?

Podle O. Šuleře (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006) představuje plánování rozhodovací proces, který zahrnuje organizační cíle, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení, a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. K tomu je nutné, aby manažer měl přehled o budoucím vývoji podmínek a situace.

Výsledkem tohoto procesu je plán, respektive psaný dokument, specifikující akce, které musí organizace uskutečnit.

Šuleř (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006) dále uvádí, že při plánování musí manažeři učinit rozhodnutí, která se týkají jeho základních prvků. Základní prvky plánování jsou cíle, postupy, zdroje, implementace a kontrola. Tyto základní prvky souvisí se základním konceptem řízení, podle kterého se řídí lidské činnosti, mají – li být efektivní. Manažer si musí dopředu promyslet, jak chce svého cíle dosáhnout, za jakých podmínek a co k tomu bude potřebovat (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006).

Jednotlivé prvky spolu úzce souvisí. Stanovený cíl musí být reálný a manažer musí uvažovat jen s opravdovými zdroji, které má k dispozici. Stejně tak je omezen i lidskými zdroji a budoucí situací na trhu.

Proces plánování se uplatňuje na všech stupních managementu. Může být různě složitý, ale stále se opakuje stejné schéma. Šuleř (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 96 – 97) uvádí následující postup. Pokud si manažeři uvědomí příležitost, zahájí plánování analýzou prostředí a vnitřních zdrojů organizace a stanovují cíl. Následně hledají a vyhodnocují alternativní postupy, jak vytyčeného cíle dosáhnout a vybírají si vhodnou alternativu. Poté manažeři vypracují návazné plány a navrhnou rozpočet, načež navazuje etapa implementace plánu a jeho průběžné vyhodnocování. Všechny výše uvedené činnosti musí samozřejmě být realizovány s ohledem na prostředí organizace.

V některých velkých firmách se proces plánování posouvá na nižší úroveň a zaměstnanci v podstatě řídí sami sebe. Jsou vytvořeny menší týmy, které si vytváří vlastní plány a následně je plní. Takový systém je ovšem omezen na určité podmínky, lze ho uplatnit pouze za předpokladu, že na sebe týmy nejsou v plnění úkolů závislí.

2.1.2 Organizování

Cílem této manažerské funkce je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky či její části (Vodáček, Vodáčková, 2006). Účelnost je zde chápána ve smyslu vytváření jistoty, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny pokud možno lidem, kteří jsou schopni je plnit co nejlépe.

Navrhnout efektivní organizační strukturu není snadný manažerský úkol. Dle Cimbálníkové slouží organizační struktura ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace

(Cimbálníková, 2009). Lidem v organizaci dává možnost, aby organizovaně vykonávali svou činnost. Dále přináší odlišení pozic manažerů a pracovníků, formulaci pravidel a postupů a delegování pravomocí. Organizační struktura také umožňuje redukovat neurčitost v chování jednotlivých pracovníků. Definici organizační struktury uvádí Robbins (Robbins, Coulter, 2004), který organizační strukturu vnímá jako vzájemně provázaný mechanismus, ve kterém je stanoveno, kdo je komu zodpovědný a jaké úkoly jsou komu přiděleny. Rozvoj organizační struktury můžeme uskutečnit prostřednictvím seskupování činností a lidí do organizačních jednotek.

Na samotný proces organizování a tomu odpovídající tvorbu organizačních struktur jsou kladeny určité požadavky. Názorně je shrnuje americký odborník Ernest Dale, který je rozšířený pod zkratkou OSCAR. Tato zkratka shrnuje řetězce základních požadavků. Tyto mají být zajištěny procesem organizování a jeho organizačními strukturami. Jedná se o následující (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 91):

O – objectives - nutnost zajištění cílů organizačního celku i cílů jednotlivých dílčích specializovaných strukturálních jednotek.

S – specialization - způsob ekonomicky účelného a účinného sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek.

C – coordination - nutnost vzájemného sladění činnosti jednotlivých dílčích strukturálních jednotek, které svou návazností v prostoru a čase vytvářejí konečné výsledky.

A – authority - rozhodovací prostor dílčích specializovaných strukturálních jednotek.

R – responsibility - povinnosti dílčích specializovaných strukturálních jednotek.

Grafické znázornění organizační struktury najdeme v organizačních schématech. Z nich vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů a obsah činnosti jednotlivců. Činnost útvarů je popsána organizačním řádem, náplní pracovních míst a v popisech práce (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006). Vedle formální organizační struktury existuje neformální struktura, která vyplývá ze vzájemných vztahů pracovníků, které vznikají spontánně (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006).

Výběr organizační struktury závisí podle Vebera (Veber, 2005) na faktorech, kterými jsou např. stabilita ekonomického prostředí, strategie a struktura organizace, velikost firmy, používaná technika a technologie, profesní a kvalifikační úroveň současných

a potenciálních manažerů aj. Tyto faktory nepůsobí izolovaně, ale v kombinaci a jejich vliv se může postupem času měnit (Veber, 2005).

2.1.3 Personalistika

Lidé jsou životně důležití pro jakoukoliv organizaci. Úspěchy i neúspěchy manažerské práce jsou výrazně závislé na dostupnosti vhodných spolupracovníků, neboť prostřednictvím nich manažeři zajišťují soustavu cílů organizace a také jejich dílčích jednotek (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Personalistika, jako manažerská funkce, je definována jako obsazování pozic v organizaci a udržování jejich obsazení (Koontz, Weihrich, 1993). Její realizace probíhá pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizace disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umisťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně (Koontz, Weihrich, 1993). Z výše uvedeného je zřejmé, že personalistika musí být těsně spjata s organizováním, respektive vytvářením účelné struktury úloh a pozic.

V rámci personalistiky je nutné brát v úvahu řadu vnějších i vnitřních situačních faktorů. Bezpodmínečně nutné je respektování zákonných požadavků na rovnocenné pracovní příležitosti, aby nebyly diskriminovány ženy nebo menšinové skupiny.

Pro stanovení pozičních požadavků je východiskem souhrnný plán potřeby manažerů. Přitom je nutné dbát na přiměřenost tak, aby představovaly trvalou pracovní výzvu a zároveň odrážely požadované dovednosti. Struktura práce musí být přiměřená z hlediska jejího obsahu, funkce a vztahů. Význam technických, lidských, koncepčních a tvůrčích dovedností závisí na organizační úrovni. Poziční požadavky by měly být v souladu s různými dovednostmi a vlastnostmi pracovníků, čehož bychom měli dosáhnout pomocí získávání, výběru, umisťování a povyšování pracovníků (Koontz, Weihrich, 1993, s. 370).

Personalistika ovlivňuje další manažerské funkce, kterými jsou vedení a kontrolování. Dobře školení manažeři vytvářejí prostředí, ve kterém lidé mohou současně dosahovat podnikových i osobních cílů – tedy vhodná personalistika usnadňuje vedení. A podobně správný výběr manažerů ovlivňuje kontrolování tím, že předchází možnosti vzniku významných nežádoucích odchylek (Koontz, Weihrich, 1993). Nespokojenosti a odchodu

nových pracovníků z organizace můžeme předcházet správným uvedením a integrací s ostatními pracovníky (Koontz, Weihrich, 1993).

2.1.4 Vedení lidí

Manažeři jsou především vedoucí pracovníci, kteří mají na starosti kolektiv, proto vedení patří mezi nejdůležitější manažerské funkce ve všech typech organizací. Podle Vodáčka (Vodáček, Vodáčková, 2006) musí mít správný manažer schopnost vést lidi. Musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků. Svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocují pro organizaci schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky svých podřízených. Mimo to usměřňují jejich další profesní a kvalifikační rozvoj (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Vedení lidí však není mechanický proces. Pospíšil (1997) uvádí, že je to neustálý proces vytváření pozitivních pracovních vztahů mezi podřízenými, mezi vedoucími a podřízenými. Jeho cílem, je harmonická, fungující skupina, která je oddaná své práci, ochotná pracovat krátkodobě i nad rámec pracovních úkolů (Pospíšil, 1997).

Pod pojmem vedení si představujeme motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Záleží na umění manažera, jak dokáže motivovat spolupracovníky, respektive vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností, které odpovídají poslání a cílů organizace (Vodáček, Vodáčková, 2006). Manažeři, kteří chtějí dosáhnout cíle, proto musejí uspokojovat potřeby pracovníků a motivovat je k plnění úkolů.

V literatuře najdeme výčet a také podrobné popisy různých motivačních teorií, v rámci nichž jednotliví autoři vysvětlují motivaci lidí a odhalují její příčiny. Teorie, které jsou zaměřené na poznání příčin motivace, se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Druhá skupina teorií, zaměřená na průběh motivačního procesu se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a ukončeno. Žádné teorie ovšem neposkytují univerzální přijatelné vysvětlení lidského chování (Cimbálníková, 2009).

Pro manažera je podstatné poznat motivační strukturu pracovníka, neboť si tím usnadní výběr z množství motivačních nástrojů ten, který bude v danou chvíli nejúčinnější. Přestože se mnoho manažerů domnívá, že jedinou motivací jsou peníze, není tomu tak. Mzda má sice velký význam, ale jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží.

Znalost motivů svých podřízených přispívá k úspěšnosti manažera. Níže uvádíme výčet různých motivů (Bělohlávek, 2000, s. 42 – 43):

- Peníze
- Osobní postavení
- Pracovní výsledky
- Přátelství
- Jistota
- Odbornost
- Samostatnost
- Tvořivost.

Kromě klasických stimulačních nástrojů má manažer možnost využít další moderní nástroje motivace – uvolňování a obohacování práce, týmová práce, participace na řízení atd. Každý manažer přistupuje k motivování chování pracovníků různým způsobem. Tento způsob chování, který může být pro pracovníky stimulující, nazýváme stylem vedení. Blíže se této problematice věnujeme v kapitole o manažerských stylech.

2.1.5 Kontrolování

Kontrolování představuje nedílnou součást všech manažerských aktivit na všech organizačních stupních. Přestože je rozsah kontrolní činnosti u manažerů značně rozdílný, všichni odpovídají za realizaci plánů (Koontz, Weihrich, 1993).

Dle Koontze (Koontz, Weihrich, 1993) v sobě kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace s cílem ověřit, že budou v souladu se stanoveným plánem. Vztahuje se k měření dosažených výsledků vzhledem k cílům a plánům, aby bylo možné zjistit výskyt odchylek od standardů a tak napomoci k jejich odstranění (Koontz, Weihrich, 1993).

V první řadě se provádí v rámci manažerské funkce plánování. Bez cílů a plánů nemůže existovat kontrola, protože vykonaná práce musí být měřena s ohledem na určená kritéria. Ale týká se i ostatních funkcí, tj. organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, či vedení lidí (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Za kontrolu odpovídají všichni manažeři, počínaje prezidentem a manažerem na nejnižší organizační úrovni konče, ale někteří manažeři na nejnižších stupních zapomínají, že jejich prvořadou povinností je kontrolovat, jak jsou plány plněny.

Kontrolní techniky a systémy jsou v podstatě stejné bez ohledu na to, co je kontrolováno. Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků (Koontz, Weihrich, 1993, s. 545):

- 1) stanovení standardů
- 2) srovnání vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům
- 3) korekce odchylek

1) Pro potřebu kontroly jsou často vytvářeny speciální standardy. Standardy jsou kritéria vykonané práce a představují určité body z celkových plánů, s jejichž pomocí se vyhodnocuje vykonaná práce tak, že manažer je schopen posoudit zda je celkový postup prací příznivý, aniž by musel kontrolovat veškeré podrobnosti plnění plánů.

2) Ostražitý manažer dokáže předvídat možnost vzniku odchylek od standardů dříve, než se skutečně objeví. Jsou-li standardy vhodně stanoveny, umožňují přesně určit, co podřízení dělají a hodnocení skutečných nebo očekávaných výsledků je pak poměrně snadné. Existuje mnoho činností, pro které je obtížné stanovit přesné standardy, a navíc existují činnosti, jejichž vyhodnocování je složité (např. práce sekretářek).

3) Standardy by měly odrážet různé pozice v organizační struktuře. Je-li vykonaná práce měřena s ohledem na tyto pozice je korekce odchylek snadnější. Manažer musí přesně vědět vzhledem k určení skupinové nebo individuální odpovědnosti, kde má být korektní měření provedeno. Manažeři mohou korigovat odchylky tak, že přerozdělí nebo vyjasní podmínky (povinnosti).

Funkční kontrola musí být přizpůsobena plánům, individuálním manažerům, požadavkům efektivnosti a účinnosti. Aby byla kontrola efektivní, musí odhalovat odchylky v kritických bodech, musí být objektivní a flexibilní, odpovídat organizační kultuře, být ekonomická a musí vést ke korektivním opatřením.

Kontrolní procesy jsou rozdílného charakteru u středního a vrcholového managementu. Podle Cimbálníkové (Cimbálníková, 2009 s. 112) využívá vrcholový management více nepřímé kontroly a zaměřuje se na kontrolu jednak finančních a koncepčních problémů, a dále na kvalitu strategického rozhodování, které souvisí s kontrolou vnějšího okolí organizace. Zatímco střední management je hlavním iniciátorem operativní kontroly. Vytváří si vlastní kontrolní systém a ten zaměřuje na konkrétní kontrolu (marketingu, nákupu investic atd.). Liniový management kontroluje bezprostředně podřízené výkonné pracovníky (Cimbálníková, 2009).

2.1.6 Komunikace

Komunikaci sice neřadíme mezi funkce managementu, ale jak uvádí sám bývalý prezident Mezinárodní i Americké manažerské asociace Harold Koontz, komunikace umožňuje, ale také integruje jednotlivé manažerské funkce v jeden organický celek práce manažera (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Práce manažera je založena na procesu vzájemné spolupráce lidí. A každý manažer postupně pochopí, že vše začíná, ale také končí u komunikace. Průměrně 80% práce manažera představuje komunikace (Pospíšil, 1997). Zkušenější manažeři si uvědomují, že probíhá formálními i neformálními kanály. A mnoho dobrých jednání je provedeno přes kanály neformální.

Přestože komunikace doprovází všechny oblasti řízení, největší význam má pro vedení. Bez nadsázky můžeme říci, že funkcí komunikace je zabezpečit sjednocení veškerých činností organizace.

Komunikace může probíhat (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 73):

- Bezprostředně mezi lidmi
- Mezi lidmi, ale zprostředkovaně pomocí široké škály prostředků informační a komunikační techniky a technologie
- Mezi lidmi a stroji (příkladem může být ovládání přístrojové techniky)

Manažeři se denně setkávají s (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 73):

- Verbální i neverbální mezilidskou komunikací (rozmluvy, sdělení, příkazy)
- Komunikací, která využívá širokého spektra prostředků informačního přenosu (publikace, rozhlas, televize)

Proces komunikace zahrnuje přenos informací, který začíná u odesilatele. Ten kóduje myšlenku a odesílá ji v různé formě příjemci, který dekóduje sdělení a získává tak, představu o tom, co chtěl odesílatel komunikovat. Tento proces však může být narušován šumem, který reprezentuje vše, co jakkoliv brání komunikaci.

Pro komunikaci je vždy společné, že jde o sdílení dat, informací a znalostí. Manažeři pracují s daty a získávají tak informace, respektive si doplňují své znalosti. V denní práci manažerů i jejich spolupracovníků dochází k velké řadě osobních či telefonických rozmluv s jejich partnery, využívání počítačově podporovaného přenosu dat, poslechu či četbě tištěných zpráv a sdělení, příruček, knih apod. Pro manažera je velice důležité, aby měl

k dispozici informace, které jsou potřebné k jeho práci. Nezbytným, ale velmi podstatným informačním zdrojem pro dobrou manažerskou práci mohou být i velmi neformální způsoby přenosu dat. Patří k nim neoficiální rozmluvy a přátelské diskuze s partnery. Celkově jde tedy o rozsáhlou a obsahově bohatou množinu způsobů verbální i neverbální komunikace (Vodáček, Vodáčková, 2006).

2.2 Specifické oblasti managementu

Výše uvedené manažerské funkce se konkretizují do různých oblastí života organizace a nabývají v nich specifického charakteru. Mezi specifické oblasti managementu obvykle řadíme (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 7 - 8):

Strategické řízení představuje proces, který stanovuje vize a poslání organizace a na základě strategické analýzy a trendu budoucího vývoje se z nich vyvozují strategické cíle a strategie organizace.

Řízení financí, které stanovuje finanční cíle, plánuje a získává optimální financování k dosažení těchto cílů. Hledá metody efektivního řízení kapitálu a krátkodobé a dlouhodobé zabezpečení finanční rovnováhy organizace.

Řízení lidských zdrojů, které se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Plánuje počty pracovníků podle profesí, kvalifikace a dalších kritérií v návaznosti na strategické záměry organizace.

Marketing (řízení trhu) se zabývá analýzou trhu a prostředí, analýzou zákazníka a jeho chování a na základě toho vyvozuje marketingové chování organizace.

Předmětem činnosti **logistického řízení** je zajištění potřebné rychlosti a bezproblémovosti toků všemi procesy od vzniku požadavku až k dodání produktu.

Další oblastí je **management kvality**, které zahrnuje všechny činnosti, které vedou ke splnění požadavků na kvalitu postupů, procesů a zdrojů, která jsou nutná k uspokojení potřeb organizace a zákazníka.

Řízení změn se věnuje cíleným a efektivním přeměnám organizace a jejích činností v závislosti na působení významných vnitřních a vnějších faktorů prostředí, ve kterém organizace působí.

Řízení informací se zabývá vyhledáváním zpracováváním, uchováváním a přenášením informací, dat a znalostí (řízení znalostí).

Krizové řízení vystihuje proces, v jehož rámci dochází k vyrovnávání se s významnými a neočekávanými situacemi, které ohrožují dosažení cíle i samotnou existenci organizace.

Mezi další oblasti aplikace principů řízení řadíme například řízení výroby a služeb, řízení inovací, řízení vztahů k veřejnosti a další.

2.3 Úrovně managementu

Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace jsou však velké rozdíly. Postupně, jak se stávaly podnikatelské subjekty i neziskové organizace rozsáhlejšími a členitějšími, docházelo ke zvyšování nároků na jejich řízení a členění managementu. Zařazením manažera do určité řídicí funkce je podmíněn obsah jejich pracovní činnosti. Toto zařazení můžeme nahlížet ze dvou stran: hierarchie a zaměření řídicí činnosti (Pauknerová, et al., 2006).

Dle Pauknerové (Pauknerová, et al., 2006) se z pohledu hierarchie rozdělují manažeři na tři stupně vedoucích pracovníků - manažeři nižší, střední a vrcholové nebo-li top management. Z druhého pohledu, tedy zaměření řídicí činnosti rozlišujeme manažery liniové a štábní.

2.3.1 Nižší manažer

Manažeři, kteří odpovídají za činnost základní pracovní skupiny (skupiny jednoho pracoviště, jedné dílny apod.) reprezentují skupinu nejnižše postavených vedoucích pracovníků. Takovýmto vedoucím nepodléhá jiný vedoucí pracovník, ale pouze pracovníci řadoví. U těchto vedoucích převažují v řízení dílčí odborné činnosti, které se vztahují především ke konkretizování plánovaných úkolů, hodnocení výkonů a průběžné kontrole práce nebo produktů. Do této kategorie řadíme funkce mistra, předáka, vedoucího oddělení atd. Manažeři na tomto stupni musí mít nejvíce odborných vědomostí dotýkajících se produkce výrobků nebo poskytování služeb (Pauknerová, et al., 2006).

2.3.2 Střední manažer

Mezi střední manažery patří rozličná skupina vedoucích pracovníků. V důsledku je zástupcem této skupiny každý vedoucí, který působí mezi vedoucím základní pracovní skupiny a vedoucím celé organizace. Tito vedoucí odpovídají za činnost většího úseku

podniku nebo organizace. Zástupcem této skupiny může být např. vedoucí provozu, vedoucí odboru, vedoucí úseku aj. V činnosti středního manažera převažuje taktická orientace. V této oblasti je značná organizační a terminologická nejednotnost (Provazník, 2004).

2.3.3 Top management

Management z nejvyššího stupně managementu (top management) podniku usměřňuje chod celého systému, manažeři částečně přebírají odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby. Top manažer řídí bezprostředně skupiny pracovníků, kteří tvoří vrcholové vedení hospodářské organizace. V práci vrcholového manažera převažují strategické činnosti. Tento pracovník reprezentuje ve vztahu k představenstvu i ve vztahu k širší veřejnosti podnik. Vykonávání této řídicí funkce klade na celkový osobnostní profil vedoucího pracovníka značné nároky. Zástupce Top managementu je například ředitel firmy, případně ředitel závodu (Provazník, 2004).

Toto základní schéma má různé obměny dle typu organizace. Ve velkých firmách existuje dělení na divize, které se dále dělí na další jednotky, přičemž úrovně řízení jsou mnohem širší. V malých firmách naopak často chybí střední úroveň řízení, neboť její existence je zbytečná. Dále jsou organizace s řadou divizí, kde počet vrcholových a středních manažerů je skoro vyrovnaný a v jiných podnicích je pouze několik málo vrcholových vedoucích, kdežto s početným středním managementem.

Nyní, když jsme si vytvořili představu o struktuře manažerské práce a známe typické manažerské činnosti, které se konkretizují do různých oblastí života organizace, v rámci nichž vzhledem k úrovni managementu, nabývají specifického charakteru, můžeme přistoupit k problematice osobnosti manažera.

3 OSOBNOST MANAŽERA

Osobnost manažera bývá úzce propojena s firmou. Jeho aktivita se projevuje na všech interpersonálních vztazích, na pracovních výkonech a úspěšnost jeho vlastní práce se tím pádem odráží také v úspěšnosti podniku (Mikuláščík, 2009).

Definovat osobnost manažera je značně problematickou záležitostí. Jen vlivem různých úrovní manažerů a různých obsahů jejich činností komplikuje možnost vytvořit typ ideálního manažera. Ukazuje se, že mezi manažery – těmi úspěšnými, můžeme najít řadu různých osobností s odlišnými vlastnostmi.

Pojem manažer – řídicí pracovník je v dnešní době velice frekventovaný pojem. Definicí tohoto pojmu existuje celá řada. P.F. Drucker, jeden z nejvýznamnějších odborníků v oboru managementu, charakterizuje manažera jako vedoucího pracovníka, zodpovědného za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů). Významně se podílí na tvorbě těchto cílů a zajištění podmínek jejich plnění. Přitom především plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků (in Vodáček, Vodáčková, 2006).

Práce manažera představuje komplexní činnost, která má technické, technologické, ekonomické, organizační, sociální a psychologické aspekty. Obsah a charakter práce řídicího pracovníka klade specifické nároky na profil jeho osobnosti. Manažer je tím, kdo určuje co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat. Manažer využívá znalostního i profesního zázemí managementu (zkušeností, technik, metod, přístupů apod.) Musí umět vytvářet a udržovat prostředí, v němž je talent jednotlivých lidí co nejvíce využit ve prospěch organizace a také jeho samotného (Ward, 1998).

3.1 Profil manažera

Charakter manažerské práce, její předmět a rozměr se bude v určité míře lišit v závislosti mnoha faktorech - úrovni, na které manažer pracuje, na charakteru manažerského místa, na velikosti firmy, oblasti jejího působení atd. Je proto velice komplikované vytipovat společné rysy manažerské práce s univerzální platností. I přesto můžeme definovat rysy manažerské práce následovně (Veber, 2005, s. 253 – 254):

- Náplň činností manažera tvoří klasické funkce, ke kterým řadíme plánování, rozhodování, kontrolu a organizování.

- Významným prvkem, který prostupuje činnost manažera je práce s lidmi, která zahrnuje komunikaci, motivaci, vzdělávání atd.
- Manažer je zodpovědný za úspěšný chod útvaru, týmu nebo celé organizace, kterou řídí. Manažer by měl být zaměřen do budoucnosti, měl by být vizionářem, umět koncepčně myslet, ovládat techniky strategického řízení a současně být otevřený vůči změnám a novým věcem.
- Majitelé organizace nebo nadřízení očekávají efektivní chod organizace. To na manažera klade nároky na trvalé zlepšování, zvyšování produktivity, výkonnosti, uplatňování nových přístupů, metod a technik v řízení a v činnosti útvarů, které řídí.

Při pohledu do pracovního dne manažera zjistíme, že většinu jeho činností tvoří krátkodobé a různorodé činnosti, z nichž většina není plánována. I v činnosti vrcholových manažerů se však setkáváme s rutinními činnostmi. A má - li být manažer úspěšný, musí část svého času věnovat také společenským činnostem, díky kterým získává cenné kontakty a informace.

3.2 Styly manažerské práce

Styl manažerské práce neboli styl řízení definuje Veber (2005, s. 260) jako způsob činností manažera, který charakterizuje „postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách“. Zejména jde o formu vztahu manažera k podřízeným vyplývající z osobních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí. Dále také o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních (Veber, 2005).

Manažer se v rámci své práce dostává do různých situací, které vyžadují adekvátní způsob řešení, vzhledem ke vztahu vedoucího a jeho podřízených. Styl řízení je tedy jedním z důležitých atributů práce každého manažera. Záleží na manažerovi, zda volí takový přístup, že rozhoduje zcela nezávisle na podřízených nebo s nimi konečné rozhodnutí spoluvytváří.

Veber (2005) uvádí, že u většiny manažerských rozhodnutí má vedoucí možnost volby způsobu rozhodnutí, ale přesto je do jisté míry vědomě či podvědomě determinován - charakterem okamžité situace (řízení pod časovým tlakem), závažností rozhodnutí (závažné důsledky chybného rozhodnutí), postoji podřízených (respektování řídicích záměrů) a svými osobními vlastnostmi (respekt k názorům druhých) .

Hledání efektivního stylu vedení procházelo řadou názorových vln a postupně se vyjasňovaly představy o ideálním způsobu vedení. V polovině šedesátých let rozdělil manažerské styly Rensis Likert do čtyř skupin (Veber, 2005, s. 260):

- Autoritativní - manažer činí všechna rozhodnutí bez jakékoliv participace podřízených a nesnaží se ani vytvářet prostředí vzájemné důvěry
- Benevolentní - při tomto stylu se manažer chová autokraticky, ale snaží se vytvořit alespoň partnerské prostředí. Ke svým podřízeným má důvěru a v některých případech rozhodování se na ně také obrací. K motivování používá odměny i tresty.
- Konzultativní styl – v rámci tohoto stylu je podporována obousměrná komunikace. Manažer využívá názorů a myšlenek podřízených, ale základní rozhodnutí se uskutečňuje na nejvyšší úrovni. K motivování manažer využívá hlavně pozitivních nástrojů, tresty a postihy využívá minimálně.
- Participativní styl – v rámci tohoto stylu manažer aktivně zapojuje své podřízené do procesu rozhodování. Je zde plná důvěra podřízeným, kteří vytyčují cíle a vytvářejí příznivé klima pro jejich realizaci.

Uvedené členění lze dle Vebera (Veber, 2005) považovat za tradiční a postupem času bylo doplněno o řadu dalších. Na práce Likerta navázali Vroom a Yetton, kteří přišli s názorem, že existují další dva faktory, které zásadním způsobem ovlivňují efektivnost řízení manažera. Tyto faktory jsou kvalita vlastního rozhodování a ochota podřízených realizovat dané manažerské rozhodnutí (Veber, 2005).

Tito autoři rozšiřují manažerské styly, které specifikoval Likert na pět skupin (Veber, 2005, s. 261):

- Silně autokratický styl, který charakterizuje manažerský styl, kdy manažer spoléhá pouze na své vlastní informace a sám také rozhoduje.
- Autokratický styl, kdy manažer rozhoduje opět sám, avšak využívá k tomu také vybrané informace od svých podřízených (nikoliv rady a názory).
- Konzultativní styl, při němž manažer rozhoduje sám, ale současně konzultuje problémy se svými podřízenými.
- Silně konzultativní styl využívá manažer, který o problému diskutuje se svými podřízenými na společné poradě, ale konečné rozhodnutí dělá stále sám.

- A konečně styl participativní, u kterého je rozhodnutí manažera založeno na společné diskusi s podřízenými a manažer působí spíše v roli moderátora, jehož snahou je dobrat se k závěru, který budou akceptovat všichni.

Veber (2005) uvádí, že provedené výzkumy stylů řízení potvrzují situační závislost výběru stylu řízení. Současně je volba stylu ovlivněna sociálním klimatem a společensko - politickou atmosférou v dané zemi.

3.3 Klasifikace manažerů

Teorie osobnosti Kaisera a Koffeyho vychází ze dvou základních dimenzí. První dimenze představuje přátelskost versus nepřátelskost a druhou dimenzi vyjadřuje dominantnost na jedné straně a submisivnost na straně druhé. Na základě těchto dvou dimenzí získáme celkem čtyři základní typy manažerů (Mikuláščík, 2007, s. 111 - 112).

Výkonný typ

Tento typ je dominantní, chová se asertivně, k druhým se chová s respektem. Na sebe i na své spolupracovníky klade vysoké požadavky a své názory myšlenky příliš neskrývá. Jedná přirozeně a na rovinu a nesnaží se vyvolat příliš velký dojem. Svě spolupracovníky dokáže motivovat, dává jim dostatečný prostor pro svobodné rozhodování a nemá zájem o manipulaci. Jedná s nadhledem a snaží se být spravedlivý a objektivní.

Diktátor

Jedná se o typ člověka, který je dominantní a nepřátelský. Chová se agresivně, jde mu hlavně o moc a o peníze, které jsou pro něho také prestižní záležitostí. Od lidí okolo sebe vyžaduje respektování a poslušnost. Respektuje pouze osoby, které jsou mu rovny, nebo mají vyšší společenský státu. Je přesvědčen jen o své pravdě, pokud udělá chybu, nikdy ji nepřizná, ostatní podceňuje. Chybí mu nadhled a objektivnost.

Sociabilní typ

Uvedený typ se vyznačuje afiliací a submisivitou. Je komunikativní, laskavý a přizpůsobivý, snadno souhlasí s jinými, což neznamená, že by snadno podlehl davovým vlivům. Důležité je pro něho, aby ho lidé měli rádi a aby ho přijali. Podle toho přizpůsobuje své sebepojetí a žebříček hodnot. Jiným lidem se snaží vyhovět a to i na úkor

sebe sama. Rád slibuje, ale to neznamená, že je vždy také splní. Není zcela objektivní a chybí mu nadhled. Někdy může být vztahovačný.

Byrokrat

Je to typ manažera, který se k lidem chová odtažitě, někdy dokonce nepřátelsky. Je vnitřně nejistý, nikomu nedůvěřuje a při vystupování ve společnosti působí nepříjemně. Vždy dodržuje předpisy, nových situací se bojí a není ochoten riskovat. Je vztahovačný a chybí mu nadhled. K nadřízeným se chová jako patolízal.

3.4 Manažerské dovednosti

Každý manažer a to bez ohledu na to, jakou pozici zastává v organizační struktuře, musí mít určité manažerské dovednosti. Tyto dovednosti, které vyžaduje efektivní řízení, můžeme rozdělit do tří základních druhů (Wehrich, Koontz, 1994, s. 18):

Technické dovednosti představují schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci činností a procesů. Představují tedy práci s nástroji a specifickými technikami.

Lidské dovednosti představují schopnost spolupracovat, chápat a efektivně komunikovat a motivovat ostatní pracovníky. Tyto dovednosti jsou významné proto, že manažeři musejí většinu prací realizovat prostřednictvím jiných lidí. Nejdůležitější jsou pro provozního manažera.

Koncepční dovednosti představují schopnost vidět organizaci jako systém, který je třeba řídit, integrovat a vzájemně užitečně sladovat zájmy a aktivity, které v podniku probíhají tak, aby byly dosahovány jeho strategické cíle. Manažeři musí znát všechny podstatné aktivity organizace a dokázat je užitečně koordinovat.

Tyto tři druhy dovedností, které stanovil R. L. Katz můžeme ještě doplnit o čtvrtý druh - schopnost vytvářet podmínky.

Projekční dovednosti představují schopnost řešit problémy takovým způsobem, který firmě přináší užitek. Aby činnost Top manažerů byla efektivní, nejenže musí vidět daný problém, ale mít i schopnosti a dovednosti nalézat jeho praktické řešení. Není – li tomu tak a manažeři pouze vidí problém, ale nejsou schopni ho řešit, dochází k jejich selhání. Je nutné, aby manažeři byli schopni nacházet použitelné řešení problému, vzhledem k daným okolnostem, které s problémem souvisí (Wehrich, Koontz, 1994).

Každý manažer potřebuje využívat všech dovedností. Jejich relativní význam a podíl se odvíjí od úrovně, na které manažer provádí práci. Technické dovednosti a zvláštní odborné znalosti jsou rozhodující na nejnižším a středním řídicím stupni. Lidské dovednosti tvoří náplň práce manažera na všech stupních řízení, protože svou činnost realizuje prostřednictvím jiných lidí. Nutnost koncepčních dovedností vzrůstá směrem nahoru, u vrcholového manažera nabývají tyto dovednosti maximální důležitosti.

Rozdíly mezi jednotlivými manažery jsou dány jejich znalostmi, dovednostmi, vlastnostmi, schopnostmi nutnými k vykonávání manažerské funkce. Záleží ovšem na tom, na jakém stupni řízení se manažer nachází.

3.5 Manažerské role

Manažeři vystupují v několika typech vztahů - vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům nebo veřejnosti. Jejich chování v rámci těchto vztahů se řídí odlišnými pravidly a principy. Role, které manažer musí plnit, můžeme rozlišit na formální, které vyplývají z pracovních vztahů a z formálního postavení manažera v řídicí struktuře organizace (např. ředitel, předseda, vedoucí oddělení, aj.) a role neformální, vyplývající z osobních vztahů mezi pracovníky (např. přítel).

Nejznámější a nejčastěji citovanou charakteristiku rolí manažera provedl H. Mintzberg, profesor řízení na McGill University v Montrealu v roce 1973. Ten charakterizoval celkem deset rolí, které manažeři zastávají a kategorizoval je do tří skupin - manažerské role informační, interpersonální a rozhodovací. Tyto role se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích. Je důležité, aby manažer nějakou roli nepodcenil a nezasunul do pozadí, protože by se mu to mohlo vymstít. Ve svém plánu činností by si měl uvědomit, jakou roli právě hraje (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

3.5.1 Interpersonální role

V mezilidských rolích vystupují manažeři jako představitelé, spojovatelé či vedoucí (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 11):

Představitelé reprezentují organizaci při různých ceremoniálech. Vystupují jako nositelé role při takových příležitostech jako je zahájení provozu nové filiálky, pohovor s postiženými dětmi v sociálním zařízení, které je podporované firmou nebo setkání nových pracovníků. Přitom ředitelé neplánují, neřeší problémy a ani nerozhodují, nýbrž

svou přítomností vyjadřují zájem firmy, uznání výsledků firmy nebo hodnotovou orientaci firmy. Takový úkol by hravě zvládli zástupci či podřízení, ale to co přítomní nejvíce ocení a co se stává stimulem do další práce je právě osobní přítomnost ředitele.

V roli **vedoucích** vystupují manažeři ve vztahu ke svým podřízeným. Snaží se je motivovat a usměrňovat jejich práci, protože právě prostřednictvím nich realizují manažeři cíle organizace. Sledují jejich silné a slabé stránky a uvažují o vhodných formách jejich osobního rozvoje. Výsledky jejich práce hodnotí a formulují jim úkoly pro další období.

Manažeři působí také v rolích **spojovatelů** při kontaktu s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizaci. Jejich zásadním úkolem je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary a vztahy mezi organizací a jejím okolím.

3.5.2 Informační role

Tyto role vycházejí z informací, které manažeři získávají v interpersonálních vztazích, a které dále přenáší. Manažeři zde působí v rolích pozorovatelů, šířitelů a mluvčích (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 11).

Jako **pozorovatelé** vyhledávají manažeři informace, které jsou potřeba pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa. Takovéto informace získávají ze zdrojů formálních - porady, informační sítě atd. a ze zdrojů neformálních - rozhovory, recepce, sportovní kluby.

Dále manažeři působí jako **šířitelé informací**. Informace, které získají zvenčí, přináší do organizace skrze svou roli poradce a skrze roli vedoucího předávají interní informace svým podřízeným. Na manažerech závisí, zda zváží informaci jako potřebnou a vhodnou pro ostatní, nebo si ji nechají pro sebe.

Třetí informační rolí manažerů je role **mluvčího**. V rámci této role manažeři reprezentují organizaci navenek, případně svůj útvar vůči útvarům ostatním. Svým vystupováním vytváří image firmy.

3.5.3 Rozhodovací role

Rozhodování manažerů představuje tvorbu strategických organizačních rozhodnutí na základě jejich autority a přístupu k informacím. Manažeři rozhodují v rolích podnikatelů, řešitelů rušivých událostí, distributorů zdrojů a vyjednávačů (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 11):

Jako **podnikatelé** manažeři vymýšlí, podněcují a projektují změny. V rámci role pozorovatele nacházejí nové metody nebo perspektivní aktivity. Využívají příležitostí, řeší problémy a podnikají akce ke zlepšení stávající reality. Podnikání představuje činnost, která nejlépe přispívá k rozvoji organizace.

Manažeři ve svých rolích **řešitelů rušivých událostí** musí promptně reagovat na neočekávané skutečnosti, které by ohrožovaly dosahování cílů organizace. Aktivity v organizaci většinou hladce neprobíhají a tak musejí manažeři neustále překonávat nové bariéry a čelit kritickým situacím, či nežádoucím tlakům. V rámci této role navracejí organizaci stabilitu.

Jako **distributoři zdrojů** hospodaří manažeři s penězi, lidmi, časem, mocí a zařízením. Cílem manažera je rozdělit zdroje takovým způsobem, který bude odpovídat prioritám organizace. Jeho snahou je optimální nasazení a maximální využití zdrojů. Tyto zdroje přiděluje jednotlivým útvarům a na základě nových informací je pružně přerozděluje.

Poslední rolí, kterou manažeři zastávají, je role **vyjednavče** a projevuje se v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi. Podmínkou nezbytnou pro zastávání této role je pravomoc k hospodaření se zdroji. Čím vyšší úroveň zastávají manažeři v organizaci, tím více svého času budou věnovat vyjednávání.

Na vyšších úrovních vystupují manažeři častěji v rolích rozhodovacích ve srovnání s nižším managementem, u něhož se více uplatňují role interpersonální. Dále také záleží na druhu manažera – zatímco finanční manažer působí významně v rolích informačních, obchodní manažer se věnuje zejména své úloze vyjednavče.

3.6 Manažeři a jejich prostředí

Vliv prostředí je v managementu potřeba respektovat více než v jiných disciplínách. Jak uvádí Veber (2005) ovlivňuje činnost manažera mnoho různých vnitřních a vnějších faktorů. Neboť řízení organizace probíhá vždy v konkrétních podmínkách, bude zdánlivě stejný problém vyžadovat rozdílný řídicí zásah v různých institucích. Ovšem ani řešení opakujícího se problému v té samé organizaci, ale v jiném čase nemusí probíhat ve stejném scénáři. Manažeři tak mohou pracovat na základě zkušeností a široce ověřených doporučení, ale musí respektovat vliv vnitřního a vnějšího prostředí (Veber, 2005).

Vnější prostředí zahrnuje veškeré vlivy, které působí na organizaci z jejího okolí. Tyto vlivy můžeme dále rozdělit na přímé, které ovlivňují fungování organizace přímo. Někdy

nazývané jako mikroprostředí organizace. A nepřímé, které ovlivňují klima, ve kterém daná organizace působí. Tyto nepřímé vlivy (makroprostředí organizace) se mohou za určitých okolností měnit na vlivy přímé.

Mezi nejvýznamnější přímé vlivy řadíme (Cimbálníková, 2009, s. 21):

- Zákazníky (jejich požadavky a přání musí organizace uspokojovat)
- Konkurenty (organizace vůči nim potřebuje dosahovat konkurenční výhodu)
- Dodavatele (dodávají organizaci potřebné zdroje)
- Veřejnost (lidé, zájmové skupiny, které ovlivňují činnost organizace)

Mezi vlivy nepřímé řadíme (Cimbálníková, 2009, s. 21):

- Technologické (nové technologie, inovace, vynálezy, znalosti)
- Ekonomické (míra inflace, míra nezaměstnanosti aj.)
- Politické a legislativní (zákony, předpisy)
- Kulturní a sociální (sociální a kulturní systém národů a změny v těchto systémech)
- Mezinárodní (mezinárodní smlouvy, EU)

Vnitřní prostředí zahrnuje působení faktorů, jež jsou součástí organizace a které ovlivňují manažerskou činnost. Charakter těchto faktorů je závislé značně na stupni řízení, na které manažer působí.

Mezi vnitřní faktory řadíme (Cimbálníková, 2009, s. 22):

- Finanční zabezpečení
- Zaměstnance
- Know – how (znalosti, postupy, zvládnutí technologií, organizační kultura atd.)
- Technické a materiálové zabezpečení (prostory, stroje, suroviny)

Znalost prostředí a schopnost předvídat jeho další vývoj je základní předpoklad pro úspěšnou existenci firmy.

3.7 Nároky na osobnost manažera

Nároky, respektive požadavky, které jsou kladeny na osobnost manažerů, vyplývají z rozsahu a dosahu jeho působení v organizaci. Podle Pauknerové působí vedoucí pracovníci v podniku na (Pauknerová, et al., 2006, s. 212):

- Výrobu – její technologii, organizaci práce, průběh výrobního procesu. Z tohoto důvodu musí disponovat potřebnými technickými a organizačními znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi.
- Ekonomiku, efektivnost činnosti podniku, jeho produktivitu a na současný a budoucí trh. Z tohoto důvodu je žádoucí ekonomické vzdělání a ekonomické myšlení a také, aby v tomto směru působil na chod svěřeného úseku podniku.
- Společenské vztahy a vytváření příznivého sociálního klimatu na pracovišti. Tento okruh vyžaduje odpovědnost, přiměřené pedagogické znalosti a zkušenosti. Významná je osobní a občanská zralost.
- Vedené pracovníky – pro tento okruh je významný osobní příklad vedoucího pracovníka, projev snahy porozumět pracovníkům a ochota pomoci jim, zažívají – li osobní nesnáze
- Vlastní osobu – manažer by měl trvale pracovat na rozvoji své řídicí činnosti a vlastní osobnosti. Pokud tak nečiní, dochází k postupné stagnaci manažera a ta se projeví negativně v situaci, kdy má vedoucí připravit a realizovat závažnou změnu v oblasti svého působení

Pokud zvažujeme, co je v kvalifikaci manažera rozhodující, dojdeme k závěru, že závažné jsou všechny složky jeho kvalifikačního profilu. Neboť celková úroveň jeho řídicí práce je určena úrovní nejslabšího článku. Příkladem může být zkušený technik, který však v řídicí činnosti bude neúspěšný.

3.8 Profil osobnosti úspěšného manažera

Manažer a tím pádem také jeho osobnost bývá úzce propojena s firmou. Podle Mikulášťíka (Mikulášťík, 2009) se aktivita manažera projeví na všech interpersonálních vztazích, na pracovních výkonech i na úspěších celé firmy. Manažer přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí v dané organizaci. Napomáhá ke zvyšování výkonu a kvality jejich práce, utváří spokojenou atmosféru a pohodu, založenou na spolupráci a podpůrně působí na nepřetržitý rozvoj pracovníků. Proto je velice důležité, aby dokázal porozumět lidem, uvědomoval si rozdíly mezi nimi a podle toho k nim přistupoval (Mikulášťík, 2009, s. 123).

V průběhu několika desítek let se objevovaly různé pokusy stanovit řadu vlastností, které jsou nezbytné pro úspěšnou manažerskou práci. Mezi autory však byly zásadní odlišnosti.

Seznam vlastností, které reprezentativní vzorek úspěšných vrcholových manažerů označil za nejcennější pro vrcholovou úroveň řízení sestavil J. Adair (in Šuleř, 2002):

- Schopnost rozhodovat
- Umění vést lidi
- Osobní integrita
- Nadšení pro práci
- Představitost
- Ochota usilovně pracovat
- Analytické schopnosti
- Pochopení pro druhé
- Schopnost vystihnout příležitosti
- Schopnost řešit nepříjemné situace
- Schopnost se rychle přizpůsobit změnám
- Ochota brát na sebe riziko
- Podnikavost
- Schopnost se jasně vyjadřovat
- Bystrost
- Schopnost efektivního řešení správních otázek
- Objektivnost
- Schopnost vytrvat
- Ochota pracovat dlouho přesčas
- Ambicióznost
- Soustředěnost
- Schopnost srozumitelného písemného projevu
- Zvědavost
- Nadání pro práci s čísly
- Schopnost abstraktního myšlení (Šuleř, 2002, s. 17)

Podle Mikuláščíka (Mikuláščík, 2009) by měl manažer působit na pracovníky motivačně, příkladem a silou neformální autority. To předpokládá určité charisma, respektive sílu osobnosti. Manažer svému týmu pomáhá vykonávat svou práci a podporuje ho. U manažera je důležitý smysl pro nestrannost a schopnost si neustále uvědomovat, zda

jeho tým pracuje tak jak je správné. Musí soustavně hlídat, zda se jeho tým zlepšuje, nebo zda není potřeba udělat změny, které by vedly k zefektivnění týmu (Mikuláščík, 2009).

Další důležitou vlastnost manažera vidí Mikuláščík (2009) ve schopnosti jasně vymezit cíle, jasně vyjádřit svá přání, příkazy a pokyny či náměty. Měl by být schopen jasně formulovat myšlenky a měl by zvládnout rozhodovat i ve složitých situacích (Mikuláščík, 2009).

Své spolupracovníky by měl umět akceptovat, chápat a poskytovat jim zpětnou vazbu. Měl by se orientovat i v náročných problémech, tvořivě přistupovat k řešení problémů, dobře organizovat a kontrolovat. Měl by počítat s organizačními změnami a rozvojem a proto by měl být flexibilní a být schopen pružně reagovat. Měl by umět zvládat zátěž. Jednat čestně a ve shodě se svým svědomím, být spravedlivý, ale zároveň adresný a účinný. Měl by mít také smysl pro humor (Mikuláščík, 2009).

Mikuláščík (2009) se dále domnívá, že úspěšný manažer by měl více času věnovat problémovým pracovníkům. Měl by si na lidi vždy vytvořit čas, hovořit s nimi, radit a naslouchat. Zároveň si měl však uvědomovat své meze, svou osobní schopnost a kompetenci při pomoci.

Manažer by si měl uvědomovat své nedostatky a dělat vše proto, aby je odstranil. Vyhýbat by se měl situacím, při kterých by si musel něco vynucovat hrozbami, zasahovat do pravomoci podřízeného manažera, upozorňování na hierarchii moci, kdy převládá moralizování či sebechvála.

Významné pro manažera je, aby se dokázal orientovat sám v sobě, poznat své vlastnosti, aby dovedl efektivně využívat svůj typ osobnosti, svůj styl jednání a aby se nemusel měnit v zásadních vlastnostech. Manažer by měl být schopen držet svůj život pevně pod kontrolou. Neměl by se nechat ovládat a mělo by u něho převládat vnitřní řízení. A práce na vlastní osobě by měla směřovat hlavně na zbavování se nedostatků (Mikuláščík, 2009).

3.9 Zvládání stresu

Jednou z oblastí, která se dostává do středu zájmu dnešních manažerů, je problematika stresu. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli krátce se věnovat této problematice. Zprvu se zaměříme na soubory manažerských technik, které preventivně zabraňují vzniku stresu (time management, delegování povinností a pravomocí). Poté na techniky a dovednosti,

které manažerovi umožňují odreagovat stres, který již vznikl (relaxační techniky, metody a prostředky).

Nejprve by bylo vhodné definovat, co si představujeme pod pojmem stres. Stres je v literatuře popisován jako nespecifická reakce organismu na zátěžovou situaci. Při stresu se vlivem hormonů uvolňuje energie, která je původně určena na akci (boj, útek). Je – li organismus zatížen stresem dlouhodobě, může přejít v chronický stres, který může vést k vážným zdravotním poruchám. Nahromaděná energie si najde v organismu nejslabší článek a důsledky jsou u každého různé – deprese, žaludeční vředy, hypertenze atd. (Benda, 2009).

Jak bylo uvedeno v úvodu kapitoly, jednou z technik, která může předcházet vzniku stresu, případně přispět k jeho snížení je time – management. Ten představuje soubor postupů, jak analyzovat vlastní činnosti dle zásad hospodaření s časem, jak si stanovovat cíle a priority činností do budoucna, jak překonávat bariéry a časové pasti, které přináší každodenní operativa, podřízení atd., jak organizovat svou papírovou i elektronickou práci a jak bránit svůj čas před vyrušováním, návštěvy aj.

S tímto tématem úzce souvisí další technika, kterou je delegování úkolů nebo částí pravomocí na své podřízené. Delegování nejen šetří čas manažera, ale také motivuje druhé. Podřízenému umožňuje odborně růst, zvyšuje jeho zájem o práci, zefektivňuje kontrolu a usnadňuje také přípravu personálních změn.

Benda (2009) též uvádí, že pro manažera je typická velká variabilita možností, jak se zbavit stresu, ale bohužel nemá dostatek času, aby jich využil. Když se mu nakonec podaří vyšetřit si svůj drahocenný čas a některou z možností využije, zvyšuje jeho stres, protože mu zabírá jeho drahocenný čas.

Běžné relaxační techniky, které manažer využívá, můžeme nazvat kompenzační, neboť manažer kompenzuje jednostrannost své pracovní činnosti tím, že ve svém volném čase dělá zcela jinou činnost (Benda, 2009). Moderní manažerské kompenzační záliby jsou golf, tenis, squash, adrenalinové sporty a masáže. Z odborných relaxačních technik se často využívá autogenní trénink a progresivní relaxace (Benda, 2009, s. 46):

Schultzův Autogenní trénink vychází z poznatku, že pouhou představou mohu změnit některé tělesné funkce. Spočívá ve sledu mentálních cvičení, kdy si představuji pocity tíhy, tepla, pohody apod. Organismus se následně uvolňuje, mizí svalové i duševní napětí.

Jacobsonova metoda progresivní relaxace jde cestou opačnou. V tělesných cvičeních se napínají a povolují svalové skupiny a tím se učí registrovat stav svalového uvolnění a záměrně jej navodit. Uvolněné svaly pak snižují duševní napětí. Jejich význam je v tom, že pomáhají zvyšovat efektivitu manažerské práce.

4 VÝZKUMNÁ ČÁST

V této části diplomové práce se věnujeme výzkumnému šetření, které bylo zaměřeno na sledování osobnostních charakteristik středních a TOP manažerů z Pardubického a Královéhradeckého kraje. U tohoto specifického souboru jsme se zaměřili na zmapování jejich osobnostního profilu, rozložení a preferenci kariérových kotev a jejich postoj k penězům.

Nejprve přiblížíme výzkumné problémy našeho šetření a stanovené cíle, popíšeme zkoumaný soubor a aplikovanou metodiku. Poté uvedeme použité statistické metody, výsledky práce a vyjádříme se k plnění cílů a platnosti stanovených hypotéz.

Na závěr uvádíme diskuzi a shrnutí dosažených výsledků v našem výzkumném šetření.

4.1 Přehled hlavních teoretických a praktických problémů práce a její cíle

Manažeři jsou významně propojeni s organizací a na jejich osobnost je kladen značný důraz. Specifické nároky na profil osobnosti manažerů utváří obsah a charakter jejich práce. Jsou to oni - manažeři, kteří jsou zodpovědní za dosahování cílů organizačních jednotek, které jim byly přiděleny. Na tvorbě těchto cílů mají významný podíl a je na nich, aby zajistili podmínky, které povedou k úspěšnému splnění. Úspěšnost jejich práce se tedy promítá do úspěšnosti celého podniku.

Jak jsme uvedli již v úvodu, je naším záměrem postihnout osobnostní charakteristiky středních a TOP manažerů a určit jejich pracovní sebepojetí. Vyjdeme - li z odborné literatury a výzkumů, provedených v této oblasti, je pro manažery žádoucí dostatečná sebedůvěra (Schwalbe, 1995), schopnost se orientovat v situacích nejistoty (Šuleř, 2002), potřeba řídit a vést tým lidí k vytyčeným organizačním cílům, a schopnost ustát a hledat nová řešení v krizových situacích (Schein, 1996).

Výzkumy ukazují, že o vyšší obecné manažerské funkce usilují jedinci s kotvou Manažerská kompetence (Schein, 1990). Podle Scheinových výzkumů ze sedmdesátých a osmdesátých let (Schein, 1996), které se věnovaly preferenci kariérových kotev u sledované skupiny studentů managementu, bylo zastoupení kotvy Manažerská

kompetence 25%.¹ Výzkum pracovníků z oblasti informačních systémů (Igarria, 1991), z nichž celkem 46,1 % reprezentovali manažeři, ukázal, že nejčastěji zastoupenou kotvou byla kotva Manažerská kompetence. Na druhém místě se nejčastěji objevila kotva Technicko-funkční kompetence a na posledním místě se nejčastěji objevila kotva Kreativita.

Preferenci kotvy Manažerská kompetence u vedoucích pracovníků potvrdil také výzkum u norské populace (Nordvik, 1996). Na kariérovou preferenci manažerů ze střední a východní Evropy se zaměřil Burke (1998), který ve svém výzkumu zjišťoval preferenci mezi čtyřmi kotvami. Výsledkem byla preference kotev Manažerská kompetence, Kreativita a jistota před kotvou Technicko – funkční kompetence.

Novější studie kotev u manažerů (Kniveton, 2004) rovněž potvrdila významnost kotvy Manažerská kompetence pro sledovanou skupinu. Uváděna byla jako druhá nejčastější za kotvou Služba. Preferenci kotvy Manažerské kompetence potvrzuje též výzkum, který byl proveden u manažerů v České republice (Lemrová, 2006). Ve stejném výzkumu (Lemrová, 2006) vykazuje sledovaná skupina manažerů jako nejméně významnou kotvu Jistotu.

Na základě výše uvedeného jsme v rámci výzkumného šetření stanovili dva základní cíle a tři hypotézy, které jsou následujícího znění:

Cíle:

Cíl č. 1: *Zmapovat osobnostní profil středních a TOP manažerů.*

Cíl č. 2: *Zmapovat preference jednotlivých kotev u souboru středních a TOP manažerů.*

Hypotézy:

H1: *Skupina středních a TOP manažerů bude oproti normě statisticky významně sebejistější.*

H2: *Skupina středních a TOP manažerů bude nejčastěji uvádět jako primární kotvu manažerskou kompetenci.*

H3: *Skupina středních a TOP manažerů bude nejčastěji uvádět na posledním místě kotvu jistota.*

Komentář k plnění daných cílů a ověření hypotéz bude uveden ve výsledcích práce (kapitola 4.4).

¹ U vyšších řídicích pracovníků a středních manažerů je výskyt kotvy Manažerské kompetence ve více než 50% případů pouze sporadický (Lemrová a Vtípil, 2005).

4.2 Popis zkoumaného souboru

Zkoumaný soubor tvoří celkem $n = 44$ manažerů, kteří pracují nebo žijí v Pardubickém a Královéhradeckém kraji. Z toho přesně polovina, tedy 22 probandů reprezentuje vrcholový management (TOP) a druhá polovina probandů reprezentuje střední management (STŘEDNÍ). Můžeme tedy říci, že rozsah souboru je střední (Reiterová, 2003). Z identifikačních údajů u zkoumaného vzorku jsme zohledňovali pohlaví, věk, vzdělání a výši čisté mzdy.

Zkoumaný vzorek je zastoupen 38 muži (86 %) a 6ti ženami (14%). Ve skupině TOP manažerů je 20 mužů (91 %) a 2 ženy (9%) a ve skupině středních manažerů je 18 mužů (82 %) a 4 ženy (18 %). Viz tabulka č. 01.

Tabulka č. 01: Zastoupení jednotlivých pohlaví mezi probandy ve výzkumné vzorku

POHLAVÍ	Muži		Ženy	
	Skupina probandů	n	%	n
Celk. soubor n = 44	38	86%	6	14%
TOP n = 22	20	91%	2	9%
STŘEDNÍ n = 22	18	82%	4	18%

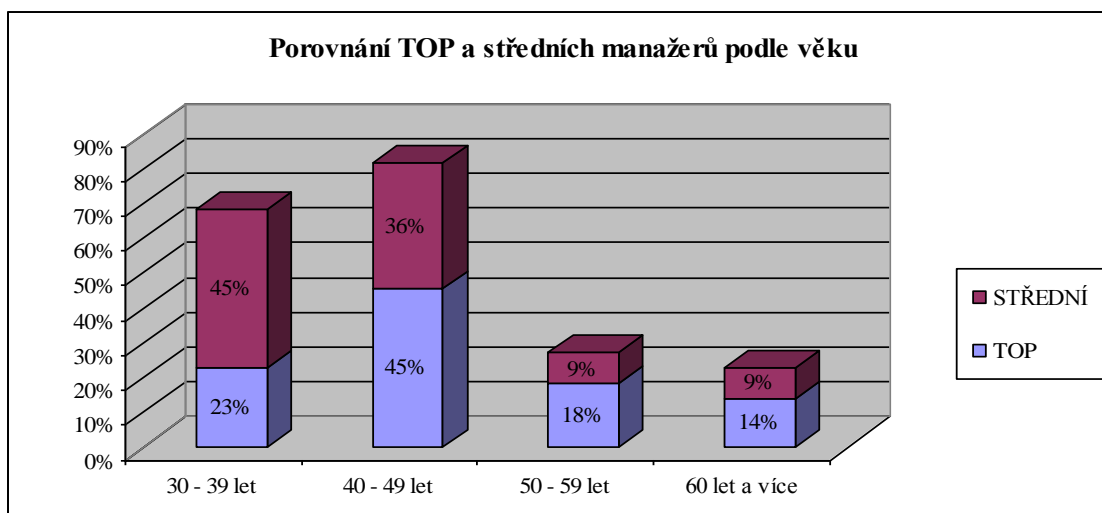
Z hlediska věkového rozložení probandů ve zkoumaném vzorku se nejvíce probandů (41 %) pohybuje ve věkové kategorii 40 – 49 let. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou probandi ve věku 30 – 39 let (34 %). U skupiny TOP manažerů je stejně jako u celkového vzorku, nejvíce zastoupenou věkovou kategorií (45 %) 40 – 49 let. U středních manažerů je nejpočetnější skupina (45 %) ve věku 30 – 39 let. Průměrný věk u celkového zkoumaného vzorku je 44 let, u TOP manažerů je průměrný věk 46 let a průměrný věk středních manažerů je 42 let. Rozložení probandů podle věku je uvedeno v tab. č. 02.

Tabulka č. 02: Věkové rozložení probandů ve výzkumném vzorku

VĚK	30 - 39 let		40 - 49 let		50 - 59 let		60 let a více	
	Skupina probandů	n	%	n	%	n	%	n
Celk. počet n = 44	15	34%	18	41%	6	14%	5	11%
TOP n = 22	5	23%	10	45%	4	18%	3	14%
STŘEDNÍ n = 22	10	45%	8	36%	2	9%	2	9%

Porovnat procentuální zastoupení TOP a středních manažerů můžeme v grafu č. 01.

Graf č. 01: Porovnání zastoupení TOP a středních manažerů ve zkoumaném souboru podle věku



Rozložení probandů z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání ukazuje tabulka č. 03. Drtivá většina z oslovených manažerů má ukončené vysokoškolské vzdělání, celkem 36 probandů (82 %). Středoškolsky vzdělaných je 7 probandů (16 %). Pouze jeden z dotázaných je vyučen bez maturity. Ve skupině TOP manažerů je vysokoškolsky vzdělaných celkem 91 % probandů a u středních manažerů jich je 73 %.

Tabulka č. 03: Rozložení probandů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání

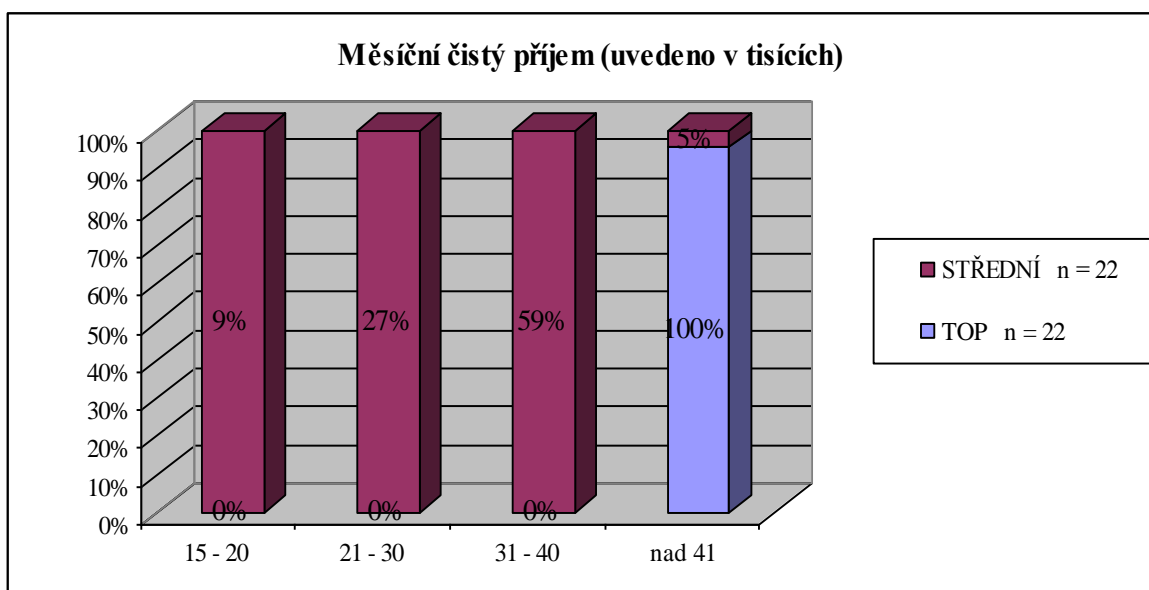
VZDĚLÁNÍ	Vyučen (bez maturity)		Středoškolské		Vysokoškolské	
	n	%	n	%	n	%
Skupina probandů						
Celk. počet manažerů n = 44	1	2%	7	16%	36	82%
TOP n = 22	1	5%	1	5%	20	91%
STŘEDNÍ n = 22	0	0%	6	27%	16	73%

V tabulce č. 04 vidíme, že více jak polovina u sledovaného vzorku manažerů (52 %) má čistý měsíční příjem vyšší než 41 tisíc korun. U 30 % procent manažerů z celkového vzorku zkoumaných osob se pohybuje výše čistého měsíčního příjmu v rozmezí 31 – 40 tisíc korun. Všichni oslovení TOP manažeři (100%) pobírají vyšší plat než 41 tisíc. U středních manažerů se nejčastěji (59 %) výše mzdy pohybuje mezi 31 – 40 tisíci.

Tabulka č. 04: Rozložení probandů z hlediska výše měsíčního čistého příjmu v tis.

MĚSÍČNÍ ČISTÝ PŘÍJEM	15 - 20		21 - 30		31 - 40		nad 41	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Skupina probandů								
Celk. počet n = 44	2	5%	6	14%	13	30%	23	52%
TOP n = 22	0	0%	0	0%	0	0%	22	100%
STŘEDNÍ n = 22	2	9%	6	27%	13	59%	1	5%

Graf č. 02: Porovnání procentuálního zastoupení TOP a středních manažerů dle výše měsíčního příjmu



4.3 Aplikovaná metodika

Pro realizaci našeho výzkumu jsme si zvolili jako výzkumný nástroj tři psychodiagnostické dotazníky - multidimenzionální Freiburský osobnostní dotazník (příloha č. 1), Test kariérových kotev (příloha č. 2) a Škálu (dotazník) postoj k penězům (příloha č. 3). Dotazníkové šetření bylo anonymní, avšak s apelem na uvedení identifikačních údajů respondenta. Zohledňoval se věk, pohlaví, vzdělání a výše čisté mzdy. Získané výsledky byly hodnoceny v rámci celého souboru a jednotlivých skupin - střední manažeři a TOP manažeři.

4.3.1 Freiburský osobnostní dotazník (Fahrenberg, Selg, Hampel, Kollárik, Poliaková, Ritomský, 1985)

Freiburský osobnostní dotazník je standardizovaný mnohorozměrný test osobnosti, který se používá pro diagnostiku některých významných vlastností osobnosti. Autory dotazníku jsou J. Fahrenberg, H. Selg a R. Hampel a pro české a slovenské uživatele dotazník upravili T. Kollárik, E. Poliaková a A. Ritomský (1985).

Dotazník nám umožňuje diagnostikovat celkem dvanáct osobnostních dimenzí u osob v klinické i neklinické praxi. Prostředkem k tomu slouží dotazník, který obsahuje různé výroky, na které probandi mohou odpovědět „souhlasím“ nebo „nesouhlasím“. Tyto výroky se vztahují na to, jak se osoba cítí, na jeho činnost, zvyky, postoje apod. Výhodou metody je, že obsahuje více forem – celkovou formu C (212 položek), formy A a B (po

114 položek) a krátkou verzi forma K (76 položek). Pro potřeby našeho výzkumu jsme zvolili formu K se 76 položkami. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 1.

Dotazník sleduje tyto nezávislé dimenze osobnosti: Nervozitu, spontánní agresivitu, depresivitu, vzrušivost, družnost, mírnost, reaktivní agresivitu, zdrženlivost, otevřenost, extraverte, emocionální labilitu a maskulinitu.

FPI 1: Nervozita (psychosomatická porucha – bez psychosomatické poruchy)

Vysoko skóruje proband, který uvádí tělesné obtíže z různých funkčních oblastí, vegetativní těžkosti, motorické poruchy, bolesti, psychosomatické všeobecné poruchy (poruchy spánku, podrážděnost, neklid, snadnou unavitelnost), silné odezvy afektu. Nízko skóruje proband, který uvádí méně tělesných obtíží, minimální tělesnou odezvu afektu a všeobecně minimální aktualizaci životních tělesných regulací.

FPI 2: Spontánní agresivita (spontánně agresivní, emocionálně nevyzrálý – neagresivní, ovládající se)

Vysoké skóre má proband, který udává spontánní tělesné, verbální a vymyšlené akty agrese, afekty odreagovává podle okolností na předmětech, zvířatech a obrací svou agresi také proti lidem, impulzivita a neovladatelnost, neklid, potřeba změny, hlad po zážitcích, obraz emocionálně nevyzrálosti. Nízké je u probandů, kteří mají malé sklony k agresivitě, mají schopnost sebeovládání a vyrovnané chování.²

FPI 3: Depresivita (rozladěný, nejistý – spokojený, sebejistý)

Vysoké skóre je u probandů, kteří uvádí rozladěnost, nestálou náladu (převážně depresivní) smutnou, sklíčenou, pesimistickou. Uvádí strach, pocit neurčitěho hrozícího nebezpečí, osamělost, pocit nezúčastněnosti a vnitřní prázdnoty. Jsou radši sami, ale cítí se osamělí, mají nedostatek koncentrace, jsou zahlceni neužitečnými myšlenkami a projevují se u nich agrese zaměřené vůči sobě samým. Také se objevují pocity viny a všeobecný pocit nespokojenosti.

² To, že tato škála nese název agresivita, neznamená, že vysoké skóre diagnostikuje zjevnou agresivitu. Díky relativní blízkosti ke škále FPI 9 (otevřenost) by mohlo vysoké skóre vyjadřovat pohotovost připustit si osobní slabosti, afekty a také tendenci k agresivitě (Schein, 1990)

Nízké skóre se vyskytuje u probandů, kteří uvádí vyrovnanou náladu, spíše pozitivní, málo starostí, dobrý emocionální vztah k ostatním, schopnost koncentrace, sebejistotu, spokojenost se sebou samými a cítí se zralí pro život.

FPI 4: Vzrušivost (vzrušivý, přecitlivělý – flegmatický, trpělivý)

Vysoké skóre: proband vykazuje dráždivost, napětí, citlivost a vzrušivost, nízkou frustrační toleranci již při běžných problémech, lehce se vzruší a rozčílí, je agresivní a jedná v afektu, v afektu se málo kontroluje.

Nízké skóre: proband vykazuje nízkou impulsivnost a spontánnost, je klidný, případně otupělý a flegmatický, nebo uzavřený do sebe, emocionálně se ovládá a má vysokou frustrační toleranci

FPI 5: Družnost (družný – uzavřený, zdrženlivý)

Vysoké skóre: proband udává potřebu kontaktu a snahu po kontaktu, je družný, lehko vytváří přátelství, má široký okruh známých, je podnikavý, aktivní, hovorný a pohotový.

Nízké skóre: proband udává nízkou potřebu kontaktu a vystačí si sám, obvykle se vyhýbá kontaktu, je radši sám, má úzký okruh známých, je zdrženlivý, málo podnikavý, spíše mlčenlivý, málo sdílný.

FPI 6: Mírnost (vytrvalý, sebedůvěra – dráždivý, váhavý)

Vysoké skóre: proband udává sebedůvěru, neomylnost, není snadné ho rozrušit, někdy snáší dobře zátěž, je vytrvalý a neúnavný, má dobrou náladu a je důvěřivý a optimistický, nemá sklon k agresii.

Nízké skóre: proband udává dráždivost, lehko se zklame, snadno je dotčený a ztrácí odvahu, snadno se rozruší, ustaraný, váhavý, nemá sklon k rychlým rozhodnutím a impulzivním jednáním, někdy je pesimistický, sklíčený.

FPI 7: Reaktivní agresivita (snaha po dominanci – poddajný, umírněný)

Vysoké skóre: proband udává reaktivní tělesné, verbální a vyfantazírované agresivní činy, egocentrický obraz světa, podezřívavost a nedůvěru vůči ostatním lidem, agresivní je ještě ve společensky přijatelných formách, dominuje reaktivní agresivita, vina a odplata.

Nízké skóre: proband udává ohleduplnost a umírněnost, opatrnost, odmítá agresivně – silácký styl jednání, je tolerantní, má důvěřivý postoj k okolí, diferencované morální soudy.

FPI 8: Zdrženlivost (zdrženlivý, nesmělý – nenucený, sebejistý)

Vysoké skóre: proband udává stud, rozpaky, zdrženlivost při styku s jinými, někdy je neschopný navázat kontakt, objevuje se tréma a tělesné těžkosti při některých příležitostech nebo vzrušení (nepokoj, třes, slabost v kolenou, zčervenání atd.), vyznačuje se nízkou podnikavostí, nejistý v rozhodování, neprůbojný, bázlivý.

Nízké skóre: proband udává nenucené chování, sebejistotu, sebevědomí, je nezávislý na jiných lidech, má jisté vystupování a jednání, je schopný kontaktu, má slabé tělesné napětí při očekávání a nízkou účast tělesných funkcí na afektu. Je pohotový k činům, připravený k nasazení, rád podniká.

PI 9: Otevřenost (otevřený, sebekritický – uzavřený, nekritický)

Vysoké skóre: proband udává různé malé slabosti a chyby, kterými trpí pravděpodobně každý, sebekritický a bezstarostný postoj.

Nízké skóre: proband má tendenci dissimulovat menší slabůstky a chyby, chce vzbudit dobrý dojem, má nedostatek sebekritiky, někdy je to vlivem samolibosti nebo nedsílnosti.

K původně 9 škálám byly na základě analytických postupů vyčleněny ještě tři doplňkové škály:

FPI E: Extroverze (Extravertovaný – introvertovaný)

Vysoké skóre: proband udává družnost, má potřebu kontaktu a snahu po kontaktu, je družný, lehko vytváří přátelství, je nenucený, impulzivní, hovorný, má rád změnu a zábavu, je podnikavý, aktivní, dominující, někdy se neovládá.

Nízké skóre: proband udává nedružnost, má nízkou potřebu kontaktu a je radši sám, je zdrženlivý, málo podnikavý, stálý, rovnoměrný, ovládá se, někdy je pasivní, málo zábavný nebo sdílný

FPI N: Emocionální labilita (emocionálně labilní – emocionálně stabilní)

Vysoké skóre: proband udává rozladěnost, je náladově labilní, převážně depresivní, smutný, je mu mizerně, má špatnou náladu, je lehce zranitelný, citlivý, nevlídný, zaujatý myšlenkami, denní snílek, objevují se pocity viny, často pociťuje neporozumění.

Nízké skóre: proband udává vyrovnanou a stabilní náladu, spíše pozitivní, je uvolněný, je trpělivý, spokojený, sebejistý, málo starostí, málo pocitu viny, schopný se soustředit, má nenarušený emocionální vztah k jiným lidem.

FPI M: Maskulinita (typicky mužský – femininní, typicky ženský sebepopis)

Vysoké skóre: proband je sebejistý, podnikavý, důvěřivý, pohotový, s vyrovnanou náladou, má málo tělesných obtíží, málo trémy a málo všeobecných psychosomatických poruch.

Nízké skóre: proband udává zdrženlivost, je plachý, má potlačenou náladu, lehce se zklame, nebo se vzdává, má málo důvěry a sebedůvěry, tělesné obtíže a psychosomatické všeobecné poruchy, pocit závratí studené nohy a ruce, tréma, často v napětí, unavený a vyčerpaný.

4.3.2 Dotazník kariérových kotev (Schein, 1990)

Kariérová kotva představuje podle Scheina sebepojetí pracovní kariéry, které si jedinec utváří v průběhu několika let po nástupu do zaměstnání. Kariérová kotva má klíčový význam ve vztahu k pracovnímu uplatnění jedince a skládá se ze tří komponent (Schein, 1990) vlastní obraz talentu a schopností, vlastní obraz motivů a potřeb a vlastní obraz postojů a hodnot.

Dotazník obsahuje čtyřicet tvrzení, ke kterým se proband vyjadřuje na stupnici od 1 do 6, kdy 1 znamená nesouhlas s tvrzením a 6 znamená souhlas s tvrzením. Výsledkem je zjištění primární kariérové kotvy (kotva s nejvyšším dosaženým skórem). Vzor části dotazníku kariérových kotev je uveden v příloze 2.

Kariérové kotvy (Schein, 1990):

Kotva jistota (stabilita) - jedinci s kotvou jistota mají potřebu jistého zaměstnání, slušného příjmu a zaměstnaneckých výhod. Pro dosažení pocitu jistoty jsou ochotni se přizpůsobovat hodnotám a normám organizace. Nemají velké ambice – jistota je pro ně důležitější. Tito lidé v manažerských pozicích trpí situační nejednoznačností a nejistotou v rozhodování.

Kotva autonomie (autonomie a nezávislost) - lidé s kotvou autonomie hledají pracovní příležitosti poskytující jim maximální nezávislost na organizačních omezeních, které jim umožňují uspořádání vlastního plánu a tempa práce. Tito jedinci mají tendence neakceptovat pravidla a nároky organizace a vnímají je jako příliš svazující. Naopak touží po samostatnosti, po podnikání, díky němuž mohou dosáhnout nezávislosti. Když hledají zaměstnání, vyhýbají se úřadům a velkým výrobním organizacím. Nechtějí se vzdávat možnosti vykonávat práci po svém.

Kotva manažerská kompetence (obecná manažerská kompetence) - manažerská kompetence je typická kotva pro jedince, kteří mají zájem o řízení, vedení a ovlivňování lidí, tak aby splnili společné cíle. Krizové situace vnímají jako stimulující. Jedinci s touto kotvou usilují o vyšší obecné manažerské funkce a její dosažení je pro ně měřítkem úspěchu stejně jako ocenění finanční. Řídící funkce jim přináší větší uspokojování než rozvoj odborného potenciálu.

Kotva technicko-funkční kompetence - lidé v této kotvě mají potřebu rozvíjet a uplatňovat své dovednosti v daném oboru. Základní zájem tvoří obsah vykonávané práce a kariéru si tak plánují především v rámci své odbornosti. Přijatelná je pro ně odborná manažerská funkce a kariérový postup preferují pouze v rámci své funkční oblasti kompetence – obecná manažerská pozice není pro ně přitažlivá. Možnost zdokonalování dovedností je důležitější než peníze.

Kotva kreativita (podnikatelská kreativita, podnikavost) – lidé s dominantní kotvou, mají potřebu vytvářet něco nového na základě vlastního projektu. Primární motivace je výtvar až potom finanční odměna. Lidé v této kotvě se vyznačují nižší úrovní odpovědnosti, což je pro manažerskou funkci problematické. Mají tendenci prosazovat stále nové nápady, ale zanedbávat „rutinní“ povinnosti. Pokud se jim podaří realizovat návrh nápadu, ztratí o něho zájem a přesouvají se na další projekt.

Kotva služba (oddanost věci) - lidé, kteří jsou zakotveni v této kotvě, si hledají zaměstnání, která jim umožňují zahrnout do práce jejich osobní hodnoty a kde budou moci být prospěšní společnosti. Preferují práci, jež je spíše v souladu s hodnotami jedince, než s jeho dovednostmi. Více než finanční odměna je pro ně důležitá možnost být povýšen do pozic s větším vlivem a větší nezávislostí.

Kotva výzva (soutěž) - pro lidi s touto kotvou je typické, že se zaměřují pouze na jeden cíl a tím je zvítězit. Motivací je překonávání obtížných překážek, úspěch v náročné konkurenci nebo řešení téměř neřešitelných problémů. Jejich kariéru provází předpoklad, že mohou dobýt či podrobit si všechno nebo všechny. U takovýchto jedinců se může projevat netolerantnost vůči lidem, kteří nemají stejné nebo podobné ambice.

Kotva životní styl (životní rovnováha) – tato kotva vyjadřuje potřebu skloubit pracovní kariéru s celkovým životním stylem. Představuje hledání rovnováhy mezi osobními, rodinnými a pracovními prioritami. Jedná se o snahu integrovat potřeby jednotlivce, rodiny a kariéry, přičemž osobní a rodinné potřeby bývají upřednostňovány před kariérou. Lidé,

kteří mají tuto kotvu, jako dominantní upřednostňují organizace, které umožňují pružnou pracovní dobu, práci na částečný úvazek, podporu rodiny atd.

4.3.3 Dotazník postoj k penězům (Tang, 1992)

Money Ethic Scale (MES, Tang, 1992 – autor MES) je jedním z nástrojů na zjišťování postojů k penězům. Představuje 30-ti položkový dotazník, jehož autorem je americký prof. T. Tang (1992). Respondenti své odpovědi zaznamenávali na sedmi stupňové Likertově škále od výroku zcela nesouhlasím (1), ani souhlasím, ani nesouhlasím (4) a rozhodně souhlasím (7). Na základě vyhodnocení MES můžeme stanovit šest faktorů.

Faktor „Dobro“ (1) vyjadřuje pozitivní postoje člověka k penězům. Faktor „Zlo“ (2) ukazuje na negativní postoje k penězům. Faktor Úspěch (3) odráží názor, že peníze představují úspěch jedince ve společnosti. Faktor „Respekt“ (4) reprezentuje názor, že peníze jsou prostředkem k dosažení respektu a získání pozice člověka ve společnosti. Faktor „Rozpočet“ (5) ukazuje na schopnost hospodařit s penězi a posledním faktorem je „svoboda/Moc“ (6), který odhaluje postoje k penězům, jako nástroje k získání svobody a moci. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 3.

Dotazník vychází z modelu postojů ABC, který zahrnuje tři složky - afektivní (dobro, zlo), behaviorální (rozpočet) a složku kognitivní (úspěch, respekt, svoboda/moc), (Tang, 1993).

4.3.4 Použité statistické metody

Data získaná z dotazníkového šetření byla vyhodnocena prostřednictvím programu Microsoft Office Excel, v rámci něhož byla tato data statisticky zpracována. K porovnání statistické významnosti rozdílů průměrů jsme využili studentův t-test s rovností rozptylů a studentův t-test s nerovností rozptylů. Pro zjištění statistické souvislosti mezi skóry freiburského osobnostního dotazníku (FPI) a dotazníku kariérových kotev (KK) byl použit Pearsonův korelační koeficient (Reiterová, 2003).

4.3.5 Organizace a průběh šetření

Šetření proběhlo následujícím způsobem. Výběr zkoumaných osob byl náhodný. Dotazníky byly distribuovány přibližně 100 středním a TOP manažerů, kteří pracují nebo žijí v Pardubickém a Královéhradeckém kraji. Většina dotazníků byla distribuována

prostřednictvím elektronické pošty (e-mailem), menší část byla předána osobně. Celkem se nám vrátilo 44 vyplněných dotazníků. Od dvou TOP manažerů jsme neobdrželi vyplněný dotazník - postoj k penězům, i přesto jsme je zahrnuli do výzkumného šetření.

Sběr dotazníků probíhal v období od 12. prosince 2010 do 25. února 2011. Data byla statisticky zpracována v březnu 2011. Při šetření byla zachována anonymita respondentů.

4.4 Výsledky práce (včetně vyjádření k plnění cílů)

V této části práce uvedeme výsledky našeho výzkumného šetření, které zahrnují výsledky Freiburského osobnostního dotazníku (FPI), Testu kariérových kotev (KK) a Dotazníku postoje k penězům u sledovaného vzorku středních a TOP manažerů.

4.4.1 Osobnostní charakteristiky středních a TOP manažerů dle FPI

Freiburský osobnostní dotazník (FPI) sleduje dvanáct dimenzí osobnosti. Nejprve budou prezentována získaná data z celkového výzkumného souboru, poté data ze souboru TOP manažerů a nakonec ze souboru středních manažerů.

Celkový soubor:

Výzkumný vzorek středních a TOP manažerů se prezentuje v deseti dimenzích osobnosti v normě. U dvou škál - škály FPI - 9 (Otevřenost) a škály FPI - M (Maskulinita) skórovala skupina mírně zvýšeně (stanin 7) oproti běžné populaci. Viz tabulka č. 5.

Tab. č. 5 Zjištěné staninové hodnoty dimenzí FPI v rámci celého souboru manažerů (n = 44)

	škála +	9	8	7	6	5	4	3	2	1	škála -	HS	VS
1	psychosomatická porucha						X				bez psychosomat. poruchy	1	4
2	spontánně agresivní				X						neagresivní	2	6
3	depresivní, nejistý						X				spokojený, sebejistý	2	4
4	vzrušivý, přecitlivělý						X				flegmatický, trpělivý	1	4
5	družný				X						uzavřený	5	6
6	klidný, vytrvalý				X						dráždivý, váhavý	4	6
7	dominantní					X					podřídivý	2	5
8	zdrženlivý, nesmělý						X				sebejistý	2	4
9	otevřený, sebekritický			X							uzavřený, nekritický	5	7
E	extravertovaný				X						introvertovaný	4	6
M	maskulinní			X							femininní	5	7
N	emočně labilní						X				emočně stabilní	2	4

FPI – 9 : stanin 7: proband udává různé malé slabosti a chyby, kterými trpí pravděpodobně každý, zaujímá sebekritický a bezstarostný postoj

FPI – M: stanin 7: proband je sebejistý, podnikavý, důvěřivý, pohotový, s vyrovnanou náladou, má málo tělesných obtíží, málo trémy a málo všeobecných psychosomatických poruch.

Skupina TOP manažerů:

Skupina TOP manažerů skórovala v jedenácti sledovaných dimenzích FPI v normě. Pouze u škály FPI - M (Maskulinita) skórovala skupina výrazně nad normu – stanin 8 (viz tabulka č. 6).

Tab. č. 6 Zjištěné staninové hodnoty dimenzí FPI v rámci souboru TOP manažerů (n = 22)

	škála +	9	8	7	6	5	4	3	2	1	škála -	HS	VS
1	psychosomatická porucha				X	X	X				bez psychosomat. poruchy	1	4
2	spontánně agresivní				X						neagresivní	2	6
3	depresivní, nejistý						X				spokojený, sebejistý	2	4
4	vzrušivý, přecitlivělý						X				flegmatický, trpělivý	1	4
5	družný				X						uzavřený	5	6
6	klidný, vytrvalý				X						dráždivý, váhavý	4	6
7	dominantní					X					podřídivý	2	5
8	zdrženlivý, nesmělý						X				sebejistý	2	4
9	otevřený, sebekritický				X						uzavřený, nekritický	4	6
E	extravertovaný				X						introvertovaný	4	6
M	maskulinní		X								femininní	6	8
N	emočně labilní						X				emočně stabilní	2	4

FPI – M: stanin 8: proband je sebejistý, podnikavý, důvěřivý, pohotový, s vyrovnanou náladou, má málo tělesných obtíží, málo trémy a málo všeobecných psychosomatických poruch.

Skupina středních manažerů:

Skupina středních manažerů skórovala u škály FPI - 3 (Depresivita) a u škály FPI - N (Emocionální labilita) lehce pod normu (stanin 3). U škál FPI - 9 (Otevřenost) a FPI - M (Maskulinita) skórovala nad normou – stanin 7. U ostatních dimenzí se pohybuje skupina středních manažerů v normě.

Tab. č. 7 Zjištěné staninové hodnoty dimenzí FPI v rámci souboru středních manažerů (n = 22)

	škála +	9	8	7	6	5	4	3	2	1	škála -	HS	VS
1	psychosomatická porucha				X						bez psychosomat. poruchy	2	5
2	spontánně agresivní				X						neagresivní	2	6
3	depresivní, nejistý							X			spokojený, sebejistý	1	3
4	vzrušivý, přecitlivělý						X				flegmatický, trpělivý	1	4
5	družný				X						uzavřený	5	6
6	klidný, vytrvalý				X						dráždivý, váhavý	4	6
7	dominantní					X					podřídivý	2	5
8	zdrženlivý, nesmělý						X				sebejistý	2	4
9	otevřený, sebekritický			X							uzavřený, nekritický	5	7
E	extravertovaný				X						introvertovaný	4	6
M	maskulinní			X							femininní	5	7
N	emočně labilní							X			emočně stabilní	2	3

FPI – 3 stanin = 3: proband udává vyrovnanou náladu, spíše pozitivní, málo starostí, dobrý emocionální vztah k ostatním, schopnost koncentrace, sebejistotu, spokojenost se sebou samými a cítí se zralí pro život.

FPI – 9 : stanin = 7: proband udává různé malé slabosti a chyby, kterými trpí pravděpodobně každý, zaujímá sebekritický a bezstarostný postoj

FPI – M: stanin = 7: proband je sebejistý, podnikavý, důvěřivý, pohotový, s vyrovnanou náladou, má málo tělesných obtíží, málo trémy a málo všeobecných psychosomatických poruch.

FPI – N: stanin = 3: proband udává vyrovnanou a stabilní náladu, spíše pozitivní, je uvolněný, je trpělivý, spokojený, sebejistý, málo starostí, málo pocitu viny, schopný se soustředit, má nenarušený emocionální vztah k jiným lidem.

Porovnání průměrných hodnot z dotazníku FPI mezi skupinami TOP a středních manažerů:

Z výsledků uvedených v tabulkách č. 6 a č. 7 je patrné, že TOP manažeři dosahují v dimenzi FPI – M (Maskulinita) staninu 8 oproti středním manažerům, jejichž průměrné skóre odpovídá staninu 7. Za pomoci t-testu jsme zjistili statisticky významný rozdíl mezi průměrnými hodnotami obou souborů v této dimenzi FPI, kdy TOP manažeři vykazují větší míru maskulinních znaků (viz příloha č. 4a). Dalším ověřováním za pomoci t-testu byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi průměrnými hodnotami TOP a středních manažerů v dimenzi FPI 1 (viz příloha č. 4a), kdy střední manažeři vykazují větší tendenci reagovat somatickými potížemi, přičemž oba průměrné výsledky spadají do normy.

V ostatních dimenzích FPI nebyly potvrzeny statisticky významné rozdíly mezi průměrnými hodnotami obou souborů.

4.4.2 Výsledky Dotazníku Kariérové kotvy

V následující části budou uvedena zjištění z hlediska preference kariérových kotev, ke kterým jsme dospěli v rámci výzkumného šetření. Získaná data budou opět prezentována ve stejném pořadí - nejprve z celkového výzkumného souboru, poté ze souboru TOP manažerů a nakonec ze souboru středních manažerů.

Celkový soubor:

U celkového vzorku manažerů byla nejčastěji uváděná jako primární kotva Manažerská kompetence (22 %). Na druhém místě byla jako primární kotva uváděna kotva Životní styl (17 %). Kotvu Životní styl uváděla skupina probandů nejčastěji jako svou sekundární kotvu (29 %). Nejméně významnou kotvou byla manažery kotva Kreativita, která se objevila nejčastěji na posledním místě (22 %).

Tab. č. 8 Zjištěné absolutní (n) a relativní (%) četnosti výskytu kariérových kotev v rámci celého souboru (n = 44)

Kotva	primární		sekundární		poslední	
	n	%	n	%	n	%
Jistota	6	13%	1	2%	3	6%
Autonomie	4	9%	6	12%	10	20%
Manaž. kompetence	10	22%	7	14%	3	6%
Technicko - funkční	4	9%	3	6%	9	18%
Kreativita	5	11%	5	10%	11	22%
Služba	4	9%	5	10%	10	20%
Výzva	5	11%	9	18%	1	2%
Životní styl	8	17%	15	29%	4	8%
Celkem	46	100%	51	100%	51	100%

Skupina TOP manažerů:

U skupiny TOP manažerů byla nejčastěji uváděná jako primární kotva manažerská kompetence (22 %) a jako sekundární se nejčastěji vyskytovala kotva Životní styl (24 %). Nejčastěji na druhém místě byly jako sekundární kotvy uváděny kotvy Autonomie (20 %) a Manažerská kompetence (20 %). Nejméně významnou kotvou se jeví pro skupinu TOP manažerů kotva Technicko - funkční, která se objevila nejčastěji na posledním místě (28 %).

Tab. č. 9 Zjištěné absolutní (n) a relativní (%) četnosti výskytu kariérových kotev v rámci souboru TOP manažerů (n = 22)

Kotva	primární		sekundární		poslední	
	n	%	n	%	n	%
Jistota	3	13%	1	4%	3	12%
Autonomie	3	13%	5	20%	1	4%
Manaž. kompetence	5	22%	5	20%	2	8%
Technicko - funkční	1	4%	2	8%	7	28%
Kreativita	3	13%	3	12%	5	20%
Služba	2	9%	2	8%	4	16%
Výzva	3	13%	1	4%	1	4%
Životní styl	3	13%	6	24%	2	8%
Celkem	23	100%	25	100%	25	100%

Skupina středních manažerů:

U sledovaného vzorku středních manažerů byla nejčastěji uváděná jako primární kotva Manažerská kompetence (22 %) a kotva Životní styl (22 %). Jako sekundární se nejčastěji vyskytovala kotva Životní styl (33 %). Na druhém místě byla jako sekundární uváděna Výzva (30 %). Nejméně významnou kotvou pro střední manažery byla kotva Autonomie, která se na posledním místě objevila celkem 9x (35 %). Viz tabulka č. 10.

Tab. č. 10 Zjištěné absolutní (n) a relativní (%) četnosti výskytu kariérových kotev v rámci souboru středních manažerů (n = 22)

Kotva	primární		sekundární		poslední	
	n	%	n	%	n	%
Jistota	3	13%	1	4%	0	0%
Autonomie	1	4%	1	4%	9	35%
Manaž. kompetence	5	22%	2	7%	1	4%
Technicko - funkční	3	13%	1	4%	2	8%
Kreativita	2	9%	2	7%	6	23%
Služba	2	9%	3	11%	6	23%
Výzva	2	9%	8	30%	0	0%
Životní styl	5	22%	9	33%	2	8%
Celkem	23	100%	27	100%	26	100%

Při podrobnější analýze dat nebyla zjištěna statisticky významná souvislost mezi skóry dimenzí freiburského osobnostního dotazníku a kariérovými kotvami (viz příloha č. 6).

4.4.3 Výsledky dotazníku Postoj k penězům

Podle výsledků, které jsou uvedeny v tabulce č. 11, si interpretujeme tak, že soubor středních a TOP manažerů nahlíží na peníze pozitivně (F1) a současně nevnímá peníze jako zlo (F2). Další údaje v tabulce ukazují, že peníze pro tento soubor představují nástroj

pro získání svobody a moci ve společnosti (F6) a zároveň se oba soubory vnímají, že jsou schopni s penězi hospodařit (F5). Statistickou analýzou nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl ve vnímání peněz mezi soubory TOP a středních manažerů. Tento výsledek si interpretujeme tak, že v postojích k penězům jde o velmi podobnou skupinu jedinců. (viz příloha č. 5)

Tab. č. 11 Výsledky průměrných hodnot MES u souboru středních a TOP manažerů

	POSTOJ K PENĚZŮM	SOUBOR	TOP	STŘ
	FAKTOR	n=42	n=20	n=22
1	DOBRO	5,24	5,26	5,23
2	ZLO	2,85	2,85	2,84
3	ÚSPĚCH	3,52	3,49	3,56
4	RESPEKT, SEBEÚCTA	3,35	3,50	3,22
5	ROZPOČET	4,74	4,60	4,86
6	SVOBODA, MOC	4,96	5,01	4,92

4.4.4 Vyjádření k plnění cílů a platnosti hypotéz

V rámci našeho výzkumného šetření jsme si stanovili dva základní cíle a tři hypotézy. K plnění cílů a platnosti hypotéz se vyjádříme v této kapitole.

Plnění cíle č. 1 a platnost hypotézy H1

Jako první cíl jsme si stanovili zmapovat osobnostní profil u skupiny středních a TOP manažerů. Toho jsme dosáhli s využitím freiburského osobnostního dotazníku (FPI), který sleduje celkem dvanáct nezávislých osobnostních dimenzí. Na základě výsledků FPI jsme zjistili, že probandi, kteří v našem šetření reprezentovali skupinu středních a TOP manažerů, vykazovali u deseti osobnostních dimenzí hodnoty v rozmezí normy z celkových dvanácti sledovaných. Při porovnání s běžnou populací se tak sledovaný soubor středních a TOP manažerů prezentuje jako více otevřený (sebekritický) a spíše maskulinní.

Soubor středních a TOP manažerů se prezentuje v dimenzi Maskulinita (FPI - M) zvýšeně sebejistější ve srovnání s běžnou populací. Ovšem v dimenzi Zdrženlivost (FPI - 8), která zahrnuje škálu zdrženlivý – sebejistý, se pohybuje na dolní hranici, ale stále ještě v normě. A protože u sledovaného souboru středních a TOP manažerů nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi normou a dosaženou hodnotou v dimenzi Zdrženlivost, zamítáme

hypotézu H1, která předpokládala, že skupina středních a TOP manažerů bude oproti normě statisticky významně sebejistější.

Plnění cíle č. 2 a platnost hypotéz H2 a H3

Druhým cílem našeho šetření bylo zmapovat preference jednotlivých kariérových kotev u souboru středních a TOP manažerů. Ke splnění stanoveného cíle jsme použili Dotazník kariérových kotev.

Na základě výsledku jsme zjistili, že sledovaný soubor nejčastěji uváděl jako primární kotvu Manažerskou kompetenci a stejně tak tomu bylo i samotného souboru TOP manažerů. Na základě toho přijímáme stanovenou hypotézu H2, která předpokládala, že skupina středních a TOP manažerů bude nejčastěji uvádět jako primární kotvu Manažerskou kompetenci.

Velmi významnou se dále jeví pro zkoumaný soubor manažerů kotva Životní styl, kterou uváděli jako druhou nejčastější primární kotvu a uváděli ji také nejčastěji jako sekundární kotvu. U samotného souboru středních manažerů byla dokonce kotva Životní styl uváděna nejčastěji jako primární kotva spolu s Manažerskou kompetencí, s níž sdílí stejné procentuální zastoupení.

Na posledním místě se nejčastěji u sledovaného vzorku manažerů objevovala kotva Kreativita. Z tohoto důvodu zamítáme hypotézu H3, která předpokládala, že skupina středních a TOP manažerů bude nejčastěji uvádět na posledním místě kotvu Jistota. Kotva Jistota se objevila na posledním místě pouze v 6%.

DISKUSE

V našem výzkumu jsme se zaměřili na osobnostní charakteristiky u středních a TOP manažerů a preferenci jejich kariérových kotev. Pro utvoření komplexnějšího pohledu na tuto specifickou skupinu jsme zjišťovali, jaký postoj zaujímají manažeři k penězům.

Nejprve jsme se věnovali oblasti významných osobnostních charakteristik manažera. Celkový vzorek středních a TOP manažerů dosáhl mírně vyšších skóreů oproti běžné populaci u dimenzí Maskulinita (FPI – M) a Otevřenost (FPI – 9). Zvýšená maskulinita u sledované skupiny vede k domněnce, že u TOP a středních manažerů můžeme očekávat sebejistotu, podnikavost, důvěřivost, pohotovost a vyrovnanou náladu. Tyto výsledné charakteristiky korespondují s literárními prameny, které se této problematice věnují např. Šuleř (2002), Bělohlávek (1995) či Schwalbe (1995). Pro úspěšného manažera jsou žádoucí a významné a neměly by chybět žádnému manažerovi, který působí na vyšší úrovni řízení. Stejně tak mírně zvýšený skóre nad normu v dimenzi Otevřenost (FPI – 9) je dle našeho názoru u manažerů pochopitelný ba dokonce žádoucí. Zvýšená sebekritičnost je jedním z důležitých požadavků, které jsou na úspěšného manažera kladeny. Dnešnímu manažerovi, který chce úspěšně vykonávat svou manažerskou pozici, by neměla chybět schopnost sebekritičnosti, tedy schopnost objektivně ocenit své slabiny a zároveň nepřeceňovat svoji úroveň či své úspěchy (Bedrnová, Nový, 1998).

Skupina TOP manažerů skórovala v jedenácti sledovaných dimenzích FPI v normě. Pouze u jedné dimenze FPI - M (Maskulinita) skórovala skupina výrazně nad normu – stanin 8. Tento výsledek koresponduje s výsledkem u celkového souboru – viz výše.

U středních manažerů jsme zaznamenali v porovnání s běžnou populací vyšší skóre u dimenzí Otevřenost (FPI – 9) a Maskulinita (FPI – M) a nižší skóre u dimenzí Emocionální labilita (FPI – N) a Depresivita (FPI – 3). Sledovaní střední manažeři se tak prezentují jako sebejistí s vyrovnanou náladou, která je spíše pozitivní. Zdá se, že jsou sami se sebou spokojení, nemají mnoho starostí a k ostatním zaujímají dobrý emocionální vztah (FPI – N). Tyto charakteristiky (spíše pozitivní vyrovnaná nálada, dobrý emocionální vztah k ostatním a málo starostí) též potvrzuje dosažené nízké skóre v dimenzi FPI – 3. Sledovaní střední manažeři se dále jeví jako sebejistí, se schopností koncentrace, spokojení sami se sebou a cítí se zralí pro život (FPI – 3). Vysoké skóre, které tato skupina dosáhla v dimenzi FPI – 9, podporuje jejich sebekritický a bezstarostný postoj a zdá se, že nemají

problém s odkrytím malých slabostí a chyb (FPI – 9). Výsledek v dimenzi FPI – M pak dokresluje obrázek středního manažera, jako sebejistého, podnikavého, důvěřivého a pohotového člověka s vyrovnanou náladou, který má málo tělesných obtíží a trémy.

Při porovnání průměrných hodnot z dotazníku FPI mezi skupinami TOP a středních manažerů, jsme za pomoci t-testu zjistili statisticky významný rozdíl mezi průměrnými hodnotami obou souborů ve dvou dimenzích FPI. Statisticky významný rozdíl mezi průměrnými hodnotami souborů TOP a středních manažerů byl v dimenzi FPI 1 (viz příloha č. 4a), kdy střední manažeři vykazují větší tendenci reagovat somatickými potížemi, přičemž oba průměrné výsledky spadají do normy. A také v dimenzi FPI – M (Maskulinita), kdy TOP manažeři vykazují větší míru maskulinity (stanin 8) oproti středním manažerům (stanin 7), viz příloha č. 4a. V ostatních dimenzích FPI nebyly potvrzeny statisticky významné rozdíly mezi průměrnými hodnotami obou souborů (viz příloha č. 4a,b). Získané výsledky jsou v souladu se studovanou literaturou, podle níž by měla být jedním z rysů úspěšného manažera jeho citová stabilita, pohotovost, orientace v nejistotě (Bělohávek, 1995), dále podnikavost (Šuleř, 2002) či vyšší sebedůvěra (Schwalbe, 1995).

Další sledovanou oblastí v našem výzkumu byla preference kariérových kotev. V našem vzorku středních a TOP manažerů dominuje kotva Manažerská kompetence, kterou uváděli nejčastěji jako svou primární kotvu. Tento výsledek je v souladu s různými výzkumy v této oblasti např. Igbaria (1991). Lidé ukotvení v manažerské kompetenci nachází uspokojení v organizování a řízení druhých lidí, což jim manažerská pozice umožňuje. Tyto výsledky odpovídají také Scheinovým výzkumům (Schein, 1996), podle nichž usilují tito jedinci o vyšší obecné manažerské funkce a její dosažení je pro ně měřítkem úspěchu stejně jako ocenění finanční.

Velmi významnou kotvou pro zkoumaný soubor manažerů se jeví také kotva Životní styl. Tuto kotvu manažeři uváděli jako druhou nejčastější primární kotvu a současně ji uváděli nejčastěji jako sekundární kotvu. Kotva Životní styl vyjadřuje potřebu jedince skloubit pracovní kariéru s celkovým životním stylem. Dnešní manažeři se zřejmě snaží nalézt rovnováhu mezi osobními, rodinnými a pracovními prioritami. Zdá se, že soudobý manažer směřuje spíše k typu člověka, který upřednostňuje dosažení svých potřeb a profese manažera je pro něho prostředek, který mu to umožní. Zvyšující se zastoupení kotvy Životní styl je též ve shodě s výsledky výzkumu Scheina (Schein, 1996).

Nejméně významnou kotvou pro sledovaný soubor všech manažerů se jeví kotva Kreativita, kterou uváděli nejčastěji na posledním místě. Tento výsledek koresponduje s výsledky výzkumu na pracovnících z oblasti informačních systémů (Igbaria, 1991) a s výsledky studie provedené v Jižní Africe (Igbaria, Meredith, Smith, 1995). Lidé v této kotvě se vyznačují nižší úrovní odpovědnosti a to může být pro manažerskou funkci problematické. Další nejméně významnou kotvou (po kotvě Kreativita) byla pro tento soubor kotva Autonomie (spolu s kotvou Služba). Lidé, kteří jsou ukotveni v kotvě Autonomie, mají tendence neakceptovat pravidla a nároky organizace, a vnímají je jako příliš svazující. Proto hledají pracovní příležitosti, které jim poskytnou maximální nezávislost na organizačních omezeních. Manažer však pracuje v organizaci a stejně jako každý zaměstnanec organizace (firmy) i on je součástí organizační struktury a musí plnit příslušné role dané organizačním řádem a řídit se pravidly, které jsou v organizaci stanovené, což může vysvětlovat nepreferenci této kariérové kotvy. Lidé s dominující kotvou Služba si hledají zaměstnání, které jim umožňuje zahrnout do práce jejich osobní hodnoty a kde budou moci být prospěšní společnosti. Více než finanční odměna je pro ně důležitá možnost být povýšen do pozic s větším vlivem a větší nezávislostí. Volbu této kotvy na jednom z posledních míst si můžeme vysvětlit tím, že pro manažery je finanční odměna významná a jejich pozice pro ně není prostředkem k dosažení změn ve společnosti. Význam finanční odměny pro sledovanou skupinu manažerů podporuje také výsledek MES, který poukazuje na jejich spíše pozitivní postoj k penězům.

U skupiny TOP manažerů je stejně jako u celkového souboru manažerů nejčastěji uváděná primární kotva Manažerská kompetence. Ostatní kotvy (Jistota, Autonomie, Kreativita, Výzva a Životní styl) se objevují výrazně méně se stejným procentuálním zastoupením (13%).

Druhou nejvýznamnější kotvou, respektive nejčastěji uváděnou sekundární kotvou, je pro TOP manažery kotva Životní styl, což koresponduje s výsledkem u celkového souboru manažerů a uvedenými výzkumy. Tato kotva vyjadřuje potřebu skloubit pracovní kariéru s celkovým životním stylem a tento výsledek podporuje tezi, že také pro TOP manažery je jejich práce prostředkem k dosažení rovnováhy mezi potřebami rodinnými, osobními a pracovními. Na druhém místě byla jako sekundární kotva uváděna kotva Autonomie a Manažerská kompetence, obě dosáhly stejného procentuálního zastoupení (20%). Významnost kotvy Manažerská kompetence rovněž pro TOP manažery, která vyjadřuje

uspokojení jedince v organizování a řízení druhých lidí, podporuje dosavadní výzkumy (Schein, 1996) a koresponduje s výsledkem celkového souboru manažerů.

To ovšem nemůžeme říct u kotvy Autonomie, kterou soubor TOP manažerů uváděl na druhém jako svou sekundární kotvu. Jak jsme uvedli výše lidé, u kterých kotva Autonomie dominuje, mají tendence neakceptovat pravidla a nároky organizace a vnímají je jako příliš svazující. A proto hledají pracovní příležitosti, které jim umožní nezávislost na organizačních omezeních. Fakt, že pro TOP manažery je tato kotva významnější si vysvětlujeme tím, že významnou část TOP manažerů v našem výzkumném šetření představují majitelé firem, kteří působí aktivně ve vedení organizace. To, že podle Scheina (Schein, 1990) tito lidé hledají pracovní příležitosti takové, které jim umožní nezávislost na organizačních omezeních, by mohlo vést k domněnce, že se preference kotvy Autonomie mohla také odrazit při rozhodování, zda jít do podnikání. Po majitelích firem nikdo nevyžaduje, aby dodržoval pravidla. Oni jsou vlastníky firmy a oni určují, jaká se ve firmě budou pravidla dodržovat. A to, zda daná pravidla opravdu dodržují je pouze na nich.

Na posledním místě u TOP manažerů se nejčastěji objevovala kotva Technicko – funkční, která dominuje u osob, mající potřebu rozvíjet a uplatňovat své dovednosti v daném oboru. Osoby v této kotvě zakotvení mají zájem pouze o odbornou manažerskou funkci a kariérový postup preferují pouze v rámci své funkční oblasti kompetence. Obecná manažerská pozice pro ně není tím pádem přitažlivá. Důležitější než peníze je pro ně možnost si zdokonalovat své dovednosti. Pro TOP manažery zřejmě výše uvedená charakteristika neplatí a nepreferují pouze odborné manažerské pozice. Druhou nejméně významnou či přitažlivou kotvou pro TOP manažery byla kotva Kreativita. Jak bylo uvedeno výše, je tato kotva typická pro lidi, kteří se vyznačují nižší úrovní odpovědnosti, což je pro manažerskou pozici, obzvláště pak TOP manažerskou, nežádoucí.

Střední manažeři uváděli nejčastěji na prvním místě dvě kotvy - Manažerskou kompetenci a Životní styl. Životní styl uváděli také nejčastěji jako svou sekundární kotvu. Obě kotvy jsou pro ně zřejmě stejně důležité, což může vést k závěru, že si výběrem manažerské pozice umožňují skloubit jejich potřebu organizovat a řídit druhé lidi a současně si zachovat svůj životní styl, který zahrnuje na prvním místě možnost uspokojit jejich potřeby. Druhou nejčastěji uváděnou sekundární kotvou je kotva Výzva. Pro jedince, kteří jsou zakotvení v této kotvě, je typické, že se zaměřují pouze na jeden cíl a tím je zvítězit. Hnací silou je překonávání obtížných překážek, úspěch v náročné konkurenci nebo vyřešení téměř neřešitelných problémů. Jejich kariéru provází předpoklad, že mohou dobýt

či podrobit si všechno nebo všechny. Takoví manažeři si musí pouze dávat pozor, aby neprojevovali netolerantnost vůči lidem, kteří nemají stejné nebo podobné ambice jako oni. Nejméně významnou kotvou je pro střední manažery kotva Autonomie což opět koresponduje s výsledkem u celkového souboru manažerů. Dále se na posledním místě objevily kotvy Kreativita a Služba. Jedinci s dominantní kotvou Kreativita, mají potřebu vytvářet něco nového na základě vlastního projektu. Výtvar je pro ně hlavní motivací a teprve poté finanční odměna. Dále mají nižší úroveň odpovědnosti a zanedbávají rutinní povinnosti, což je problematické pro manažerskou funkci. Lidé zakotvení v kotvě Služba si hledají zaměstnání, která jim umožňují zahrnout do práce jejich osobní hodnoty a kde budou moci být prospěšní společnosti. Preferují práci, která je v souladu s hodnotami jedince více, než s jeho dovednostmi. Důležitá je pro ně možnost být povýšen do pozic s větším vlivem a větší nezávislostí.

Pro doplnění profilu soudobých středních a TOP manažerů jsme se ve výzkumu zaměřili na jejich postoj k penězům. Na základě získaných výsledků jsme zjistili, že soubor středních a TOP manažerů zaujímá pozitivní postoj k penězům (F1) a současně peníze nevnímají jako zlo (F2). Peníze pro manažery představují nástroj pro získání svobody a moci ve společnosti (F6) a zároveň se vnímají, že jsou schopni s penězi hospodařit. Tento výsledek může souviset s výsledným rozložením preferencí kariérových kotev. Vysoké manažerské pozice s sebou nesou také vyšší finanční ohodnocení. Budou – li mít více peněz, umožní to manažerům větší svobodu a také větší šanci uspokojit všechny jejich potřeby, potřeby rodiny a práce. Peníze mohou pro ně být také symbolem úspěchu. Statistickou analýzou nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl ve vnímání peněz mezi soubory TOP a středních manažerů. Což může ukazovat na fakt, že v postojích k penězům jde o velmi podobnou skupinu jedinců.

Na závěr bychom rádi upozornili na určitá omezení výzkumu. Především se jedná o velikost zkoumaného souboru. Přestože byla oslovena velká skupina zástupců středních a TOP manažerů, návratnost dotazníků byla nízká. Je to dáno jednak značným časovým vytížením vybrané skupiny. Dalším důvodem nízké návratnosti mohla být zvolená metoda sběru dat, která z velké části probíhala za použití elektronické pošty. Tato metoda je sice výhodná tím, že umožňuje oslovit velkou část respondentů v krátkém časovém rozmezí, nicméně s sebou nese také nevýhody. Za použití elektronické formy komunikace nemohla být respondentům zajištěna dostatečná anonymita a respondenti měli pouze příslib výzkumníků, že jejich osobní data nebudou nikde použita. Což se mohlo negativně projevit

na návratnosti dotazníků. A navíc to mohlo ovlivnit odpovědi respondentů na některé otázky, zvláště otázky obsažené ve freiburském osobnostním dotazníku (viz příloha č. 1). Přesto naše výsledky naznačují určitý trend, který by mohl být potvrzen v případě rozsáhlejšího souboru.

ZÁVĚR

Výzkumné šetření proběhlo u 44 středních a TOP manažerů z Pardubického a Královéhradeckého kraje. Předmětem výzkumu bylo zmapovat osobnostní charakteristiky u této specifické skupiny, určit jejich preference kariérových kotev a zjistit, jaký zaujímají postoj k penězům. Cíle, které jsme si stanovili, se nám podařilo splnit.

Na základě zmapování osobnostního profilu sledované skupiny středních a TOP manažerů jsme dospěli k závěru, že TOP a střední manažeři vykazují u deseti osobnostních dimenzí hodnoty v rozmezí normy z celkových dvanácti sledovaných. V porovnání s běžnou populací se soubor středních a TOP manažerů prezentuje jako více otevřený, respektive sebekritický a spíše maskulinní. Předpoklad, že soubor středních a TOP manažerů bude oproti normě statisticky významně sebejistější, se nepotvrdil. Při porovnání průměrných hodnot z dotazníku FPI mezi skupinami TOP a středních manažerů jsme zjistili statisticky významný rozdíl u dvou dimenzí FPI – v dimenzi FPI 1, kdy střední manažeři vykazují větší tendenci reagovat somatickými potížemi, přičemž oba průměrné výsledky spadají do normy. A dále v dimenzi FPI – M, kdy TOP manažeři vykazují větší míru sebejistoty (stanin 8) oproti středním manažerům (stanin 7), přičemž oba výsledky jsou v rozmezí mimo normu. V ostatních dimenzích FPI nebyly potvrzeny statisticky významné rozdíly mezi průměrnými hodnotami obou souborů.

Výsledkem zmapování preferencí jednotlivých kariérových kotev u souboru středních a TOP manažerů byla následující zjištění: TOP i střední manažeři vykazují nejčastěji jako dominantní kariérovou kotvu Manažerskou kompetenci. Předpoklad, že nejčastěji nejméně významná kotva bude pro sledovaný soubor kotva Jistota, výzkumné šetření nepotvrdilo. Velmi významná se pro manažery jeví kotva Životní styl, kterou uváděli jako druhou nejčastější primární kotvu a také byla uváděna nejčastěji jako kotva sekundární. U samotného souboru středních manažerů byla dokonce kotva Životní styl uváděna nejčastěji jako primární kotva spolu s Manažerskou kompetencí. Nejméně významnou kotvou pro celkový soubor manažerů se jeví kotva Kreativita. U souboru TOP manažerů se na posledním místě nejčastěji objevovala kotva Technicko – funkční a u souboru středních manažerů kotva Autonomie.

K penězům se TOP i střední manažeři staví spíše pozitivně a současně pro ně nepředstavují zlo. Peníze vnímají spíše jako prostředek, který jim umožní získat svobodu

a moc ve společnosti a myslí si, že jsou schopni s nimi hospodařit. V postojích k penězům se mezi sebou skupiny TOP a středních manažerů statisticky významně neliší.

SOUHRN

Není pochyb o tom, že úspěšný rozvoj organizace je závislý na kvalitě osobností, které stojí v jejich čele a tvoří vedení společnosti – střední a hlavně TOP manažeři. Jsou to právě oni, kdo se podílí na většině podnikových procesů, a proto je můžeme právem považovat za nejdůležitější prvek v systému organizace.

Obsah a charakter práce manažera klade specifické nároky na profil jeho osobnosti. Představuje komplexní činnost, která v sobě zahrnuje technické, technologické, ekonomické, organizační, sociální a psychologické aspekty. Manažer je tím, kdo určuje co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat. Využívá k tomu znalostního i profesního zázemí managementu. Manažer by měl umět vytvářet a udržovat takové prostředí, v němž se talent jednotlivých lidí může co nejvíce využít k prospěchu organizace. Měl by být schopen svým podřízeným a kolegům aktivně naslouchat a informace, které od nich získá, by měl být schopen dále využít. Neměla by mu chybět upřímnost a schopnost vcítit se do spolupracovníků. Manažer by měl rozumět prostředí, ve kterém pracuje. Měl by dobře znát prostředí, které působí na organizaci a stejně tak by měl být obeznámen s tím, jak organizace zpětně ovlivňuje toto prostředí, ať už mluvíme o ekonomickém, politickém, životním. Měl by mít potřebu neustále se dále vzdělávat a také mít touhu dozvídat se nové věci. Orientace v aktuální ekonomické a politické situaci by měla být samozřejmostí. Manažer by si měl umět efektivně naplánovat svůj čas a zároveň nezapomínat na odpočinek a relaxaci.

Přestože se na současném podnikatelském prostředí stále projevují dopady ekonomické krize, jež má celosvětový charakter a téměř polovina světových firem se domnívá, že po odeznění krize již jejich obor nebude stejný. Výsledky našeho výzkumného šetření, ve kterém jsme se zaměřili na osobnostní charakteristiky středních a TOP manažerů z Pardubického a Královéhradeckého kraje, tyto pesimistické perspektivy zřejmě neovlivnily. U tohoto specifického souboru jsme zmapovali osobnostní charakteristiky, rozložení a preferenci kariérových kotev a postoj manažerů k penězům.

Výsledkem výzkumného šetření, kterého se zúčastnilo celkem 44 středních a TOP manažerů (mužů a žen) z Pardubického a Královéhradeckého kraje, bylo zjištění, že v porovnání s běžnou populací se sledovaný soubor manažerů prezentuje jako více otevřený, respektive sebekritický a spíše maskulinní. Tyto výsledky jsou v souladu se studovanou literaturou, která uvádí, že jedním z rysů úspěšného manažera je jeho

sebedůvěra, včetně emocionální stability. Předpoklad, že sledovaný soubor středních a TOP manažerů bude oproti normě statisticky významně sebejistější, se nám nepotvrdil.

Dále jsme se v našem šetření zaměřili na preferenci jednotlivých kariérových kotev u sledovaného souboru. Jak jsme předpokládali, u souboru TOP a středních manažerů byla nejčastěji preferovanou kotvou Manažerská kompetence. Předpoklad, že nejčastěji se bude na posledním místě objevovat kotva Jistota, se nepotvrdil. Naopak jsme zjistili, že velmi významnou kotvu představuje pro manažery kotva Životní styl. Tuto kotvu uváděli manažeři jako druhou nejčastější primární kotvu a současně nejčastěji jako sekundární kotvu. U samotného souboru středních manažerů byla dokonce kotva Životní styl uváděna nejčastěji jako primární kotva spolu s Manažerskou kompetencí. Kotva Životní styl vyjadřuje potřebu jedince skloubit pracovní kariéru s celkovým životním stylem, což vytváří dojem, že dnešní manažeři se snaží nalézt rovnováhu mezi osobními, rodinnými a pracovními prioritami. Nejméně významnou kotvou pro celkový soubor manažerů se jeví kotva Kreativita. U souboru TOP manažerů se na posledním místě nejčastěji objevovala kotva Technicko – funkční a u souboru středních manažerů kotva Autonomie.

Při zjišťování postoje TOP i středních manažerů k penězům jsme došli k závěru, že vykazují spíše pozitivní vztah k penězům a současně pro ně peníze nepředstavují zlo. Oběživo je pro tuto skupinu spíše prostředek, který jim umožní získat svobodu a moc ve společnosti. A jak uvádějí, jsou schopni s těmito oběživou hospodařit. V postojích k penězům se mezi sebou skupiny TOP a střední manažerů statisticky významně neliší.

Dosažené poznatky o charakteristice osobnosti manažerů by mohly být podnětné například při přípravě budoucích manažerů a při jejich dalším vzdělávání, případně při výběru pracovníků v personální oblasti.

POUŽITÁ LITERATURA

- Benda, J. & Zahálka, J. (2009). *Základy managementu*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta životního prostředí.
- Bedrnová, E. Nový, I. et al. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F. (1995). *Osobní rozvoj manažera*. Praha: Transform.
- Bělohlávek, F. (2000) *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. Praha.
- Bělohlávek, F., Košťan, P. & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Cimbáliková, L. (2009). *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. (3rd rev. ed.) Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Coates, Ch. (1997). *Efektivní řízení*. Praha: Grada Publishing.
- Donnelly, J. Jr. et al. (2007) *Management*. Praha, Grada Publishing.
- Drucker, P.F. (2000). *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press.
- Drucker, P.F. (2002). *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. Praha: Management Press.
- Göbelová, T. (2008). *Hodnotová výchova v pedagogické praxi*. Ostrava: Ostravská univerzita.
- Igbaria, M., Greenhaus, J.H., & Parasuraman, S. (1991). Career orientations of MIS employees: An empirical analysis [Abstract]. *MIS Quarterly*, 151-169.
- Retrieved 12. 3. 2011 from <http://links.jstor.org>
- Igbaria, M., Meredith, G. & Smith, D.C. (1995). Career orientations of information systems employees in South Africa. *Journal of Strategic Information Systems* 4. 319 - 340.
- Kniveton, B. H. (2004). Managerial career anchors in a changing business environment. *Journal of European Industrial Training*. 564-573. Retrieved 18. 3. 2011 from <http://hdl.handle.net/2134/2573>
- Kollárik, T., Poliaková, E., & Ritonský, A. (1984). *Freiburský osobnostní dotazník*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.
- Lemrová, S. (2006, September). *Scheinovy kariérové kotvy a jejich zastoupení u českých politiků a manažerů*. Paper presented at 26. Psychologické dny, Olomouc.
- Lemrová, S., & Vtípil, Z. (2005). Scheinův systém kariérových kotev a jeho využití. *Varia Psychologica X*, 34, 89-104.

- Lukeš, M. & Nový, I. et al. (2005). *Psychologie podnikání*. Praha: Management Press.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Nakonečný, M. (1997). *Psychologie osobnosti*. (2nd rev. ed.) Praha: Academia.
- Pauknerová, D. (2008). *Manuál vysokoškolského poradce: metody*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha: Oeconomica. Zdroj:
<http://www.lii.vutbr.cz/data/files/manual-vs-profesniho-poradce-272.pdf> (22.3.2011)
- Nordvik, H. (1996). Relationships between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and Myers-Briggs' types. *Journal of Occupational Psychology*, 69, 263-275. Retrieved 26. 6. 2007 from Academic Search Premier.
- Pauknerová, D. et al. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. (2nd rev. ed.) Praha: Grada Publishing.
- Pospíšil, M. (1997). *Manažér, řídicí pracovník a komunikace výběr psychologických poznatků: pro české podmínky*. Plzeň: Psychologické poradenství a diagnostika Plzeň.
- Provazník, V. & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. (2nd rev. ed.) Praha: VŠE v Praze.
- Provazník, V. et al. (1997). *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing.
- Provazník, V. et al. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Reiterová, E. (2003). *Základy statistiky pro studenty psychologie*. Olomouc: VUP.
- Robbins, S. P. Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Schein, E. H. (1990). *Career anchors: Discovering your real values*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Schein, E. H. (1996). *Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century*. Retrieved 13.3. 2011 from the Society for Organizational Learning web site: <http://www.solonline.org/res/wp/10009.html>
- Schwalbe, B. & Schwalbe, H. (1995). *Osobnost, kariéra, úspěch*. Praha: Grada Publishing.
- Šuleř, O. (2002). *Zvládáte své manažerské role?: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené: testy*. Praha Computer Press.
- Tang, T. L. P. (1992). Research The meaning of money revisited Note. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 13, 197-202

- Tang, T. L. P. (1993). The meaning of money: Extension and exploration of the Money Ethic Scale in a sample of University students in Taiwan. *Journal of Organizational Behavior* 14, 93-99.
- Tang, T. L. P., Gilbert. P.R. (1995). Attitudes toward money as related to intrinsic and extrinsic job satisfaction, stress and work-related attitudes. *Person. Individ. Diff.* Vol. 19. No. 3. pp.327-332.
- Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- Ward, M. (1998). *50 základních manažerských technik*. Praha: Management Press.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Akademický rok: 2010/2011

Katedra: Psychologie
Jméno: Michaela Košutová
Osobní číslo studenta: F 06008
Studijní obor: Psychologie (kombinovaná magisterská)

Zadané téma:

Osobnostní charakteristiky středních a TOP manažerů

Název práce v angličtině:

Personality's characteristic of middle and Top managers

Rozsah práce (3): 60 stran

Zásady pro vypracování:

1. Prostudování problematiky v literatuře. Vypracování ucelené rešerše.
2. V teoretické části práce bude popsán profil manažera, osobnost manažera, charakteristika manažera, žádané vlastnosti manažera, manažer v řídicí hierarchii, rozdíly mezi středním a TOP manažerem.
3. Hlavním cílem výzkumného projektu bude diagnostikovat vlastnosti Top a středních manažerů.
4. Výzkumný soubor bude tvořit cca 60 zástupců středního a top managementu.
5. Distribuce testů Metody: Freiburský osobnostní dotazník, Kariérové kotvy, Postoj k penězům
6. Závěry diplomové práce budou využitelné pro veřejnost, manažery, organizace.

Seznam odborné literatury: (4)

- BĚLOHLÁVEK, F.: Osobní kariéra. Praha, Grada 1994
BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O.: Management. Olomouc. Rubico 2001.
DRUCKER, P.F.: Výzvy managementu pro 21. století. Praha, Management Press 2000
DRUCKER, P.F.: To nejlepší z Druckera v jednom svazku. Praha, Management Press 2002
SCHEIN, E.H.: Career anchors: Discovering your real values. Jossey - Bass/ Pfeffer, 1990

Termín zadání práce: 28. 11. 2010

Termín odevzdání práce (5):

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D.

.....
Podpis vedoucího práce

.....
podpis vedoucího katedry

.....
datum

.....
podpis děkana

(3) Viz Prováděcí norma Studijního a zkušebního řádu UP v Olomouci na FF UP, článek 8 bod 5

(4) Uvádějí se pouze stěžejní prameny (asi 5 titulů)

(5) Termín je zpravidla dán Harmonogramem FF na příslušný akademický rok. Součástí je desetirádková anotace ve vázané za stránkou s autorským prohlášením. Anotace obsahuje: cíle práce, způsob naplňování cílů, klíčová slova a resumé výsledků. U práce se předpokládají bibliografické údaje zpracované podle platné normy (nejlépe ISO). Práce se odevzdává na katedrách ve dvou tištěných verzích a na CD.

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vysoká škola: **Univerzita Palackého v Olomouci** Fakulta: **Filozofická**
Katedra: **Psychologie** Školní rok: **2010/2011**

Jméno: **Michaela Košutová**
Obor: **Psychologie – jednooborová** Rok imatrikulace: **2005**
Vedoucí práce: **PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D.** Oponent: **PhDr. Klára Bendová**
Počet stran: **70**

Název diplomové práce: **Osobnostní charakteristiky středních a TOP manažerů**

Title of the Thesis: **Personality's characteristic of middle and Top managers**

Abstrakt:

Ústředním tématem práce je osobnost středních a TOP manažerů. Čtenáři se snaží poskytnout profil současných manažerů a umožnit mu náhled do jejich „světa“. Práce mapuje osobnostní charakteristiky středních a TOP manažerů, rozložení a preference kariérových kotev a zjišťuje, jaký zaujímají postoj k penězům. Předložené výsledky jsou získané od 44 středních a TOP manažerů z Pardubického a Královéhradeckého kraje a mohou být prospěšné při přípravě budoucích manažerů, při jejich dalším vzdělávání, ale také při výběru pracovníků v personální oblasti.

Klíčová slova: osobnost, management, kariérové kotvy, manažerské funkce, osobnost manažera, postoj k penězům

Abstract of the Thesis:

The main subject of the thesis is the personality of medium sized enterprises managers and top managers. The thesis offers a profile of contemporary managers and an inside view into their world. I describe the managers' personality and character, I also examine their career anchors and their attitude toward money. The input data was gathered from 44 medium sized enterprises managers and top managers from Pardubice and Hradec Kralové regions and the presented results can be beneficial to educational process of future managers and in staffing.

Keywords: personality, management, the career anchors, management function, personality of manager, attitude to money

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Freiburský osobnostní dotazník - vzor

Příloha č. 2: Test kariérových kotev - vzor

Příloha č. 3: Škála (Dotazník) postojů k penězům - vzor

Příloha č. 4: Tabulky s výsledky dotazníkového šetření: Dvouvýběrový t-test s rovností a nerovností rozptylů u jednotlivých dimenzí FPI

Příloha č. 5: Tabulky s výsledky dotazníkového šetření: Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů u jednotlivých faktorů MES mezi skupinou TOP a středních manažerů

Příloha č. 6: Tabulka s výsledky dotazníkového šetření: Pearsonův korelační koeficient pro $n=44$ (celý soubor) u FPI a KK

TEST KARIÉROVÝCH KOTEV

Jak bodovat položky:

Každý z následujících čtyřiceti výroků obodujte podle toho, nakolik je pro vás pravdivý, a označte jej čísly 1 až 6 v kolonce hodnocení. Čím vyšší číslo, tím pravdivější pro vás výrok je.

Příklad: Výrok „Sním o tom, že budu ředitelem společnosti“ ohodnotíte například takto:

- 1 pokud pro vás tvrzení není nikdy pravdivé
- 2 nebo 3 pokud je pro vás tvrzení příležitostně pravdivé
- 4 nebo 5 pokud je pro vás tvrzení často pravdivé
- 6 pokud je pro vás tvrzení vždy pravdivé.

Použijte tuto stupnici k ohodnocení pravdivosti jednotlivých položek

1 **2** **3** **4** **5** **6**
Nikdy pro mne neplatí Platí pro mne příležitostně. Často pro mne platí. Vždy pro mne platí.

Poř. čís.	Výrok	Hodnocení
1,	Sním o tom, že budu tak dobrý/á v tom, co dělám, že budu neustále žádán/a o radu.	
2,	Největší zadostiučinění cítím v práci tehdy, jsem-li schopen/schopna sjednotit a vést úsilí ostatních.	
3,	Sním o takovém povolání, které mi poskytne svobodu dělat práci způsobem, jakým chci, a podle vlastního časového plánu.	
4,	Jistota a stabilita jsou pro mě důležitější než svoboda a autonomie.	
5,	Neustále hledám nápady, které by mi umožnily začít podnikat na vlastní pěst.	
6,	Svoji pracovní kariéru budu považovat za úspěšnou pouze tehdy, budu-li mít pocit, že jsem značně přispěl/a k blahu společnosti.	
7,	Sním o povolání, ve kterém bych mohl/a řešit obtížné problémy nebo uspět v situacích, které jsou obzvláště náročné.	
8,	Raději bych opustil/a svou organizaci, než abych dělal/a práci, která by omezila mou možnost věnovat se osobním a rodinným zájmům.	
9,	Ve své kariéře se budu cítit úspěšný/á pouze tehdy, když budu moci dostatečně rozvíjet své technické nebo funkční dovednosti na velmi vysokou odbornou úroveň.	
10,	Sním o tom, že budu mít na starosti složitou organizaci a budu dělat rozhodnutí, která ovlivní mnoho lidí.	
11,	V práci cítím největší uspokojení, pokud si mohu zcela svobodně určovat úkoly, časový plán a pracovní postupy.	

Škála (Dotazník) postojů k penězům

Pohlaví: 1 žena 2 muž **Věk:**

Dosažené vzdělání:

- 1 základní
 2 vyučen(a) bez maturity
 3 vyučen(a) s maturitou
 4 ukončené středoškolské vzdělání
 5 ukončené vysokoškolské vzdělání

Rodinný stav:

- 1 ženatý/ vdaná
 2 svobodný (á)
 3 v partnerství (ne manželství)
 4 rozvedený(á)
 5 vdovec/ vdova

Děti:

- 0 nemám
 mám, kolik.....

Zaměstnání: Jste zaměstnaný(á)?

- 1 ano (jako zaměstnanec) 2 ano, ve vlastní firmě 3 v domácnosti 4
 důchodce
 5 student - **typ (školy) fakulty/katedry** :

Měsíční čistý příjem: 1 do 10.000,-Kč 2 11 – 20.000,-Kč 3 21 – 30.000,-
 Kč
 4 31 – 40.000,-Kč 5 nad 40.000,-Kč
 (jiný než kapesné)

Doplňte ke každému tvrzení to číslo, které nejvíce odpovídá Vašemu postoji k danému tvrzení.

1	2	3	4	5	6	7
rozhodně nesouhlasím	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	ani souhlasím, ani nesouhlasím	spíše souhlasím	souhlasím	rozhodně souhlasím

Poř. čís.	Výrok	Hodnocení
1.	Peníze jsou důležitým faktorem v životě všech lidí	
2.	Peníze představují dobro	
3.	Za peníze si lze všechno koupit	
4.	Peníze představují zlo	
5.	Peníze představují úspěch, kterého člověk dosáhl	
6.	Peníze v bance představují životní jistotu	
7.	Peníze jsou symbolem úspěchu	
8.	Peníze jsou nejdůležitější věcí (cílem) v mém životě	
9.	Peníze mi umožňují nezávislost a svobodu	
10.	Peníze mi mohou získat mnoho přátel	

Pokračujte, prosím, na druhé straně

Příloha č. 4a Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů u jednotlivých dimenzí FPI mezi skupinou TOP a středních manažerů, na hladině významnosti $\alpha = 0,05$

Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů		
FPI - 1	TOP	Střední
Pozorování	22	22
t stat	-2,100902926	
P(T<=t) (1)	0,020999097	
t krit (1)	1,683851014	
P(T<=t) (2)	0,041998193	
t krit (2)	2,02107537	

Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů		
FPI - 6	TOP	Střední
Pozorování	22	22
t stat	0,663375503	
P(T<=t) (1)	0,255357508	
t krit (1)	1,681952358	
P(T<=t) (2)	0,510715017	
t krit (2)	2,018081679	

Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů		
FPI - 4	TOP	Střední
Pozorování	22	22
t stat	-0,260132991	
P(T<=t) (1)	0,398213868	
t krit (1)	1,693888703	
P(T<=t) (2)	0,796427737	
t krit (2)	2,036933334	

Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů		
FPI - 8	TOP	Střední
Pozorování	22	22
t stat	-1,657703416	
P(T<=t) (1)	0,052505292	
t krit (1)	1,682878003	
P(T<=t) (2)	0,105010584	
t krit (2)	2,019540948	

Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů		
FPI - 5	TOP	Střední
Pozorování	22	22
t stat	-0,103063838	
P(T<=t) (1)	0,459207387	
t krit (1)	1,682878003	
P(T<=t) (2)	0,918414774	
t krit (2)	2,019540948	

Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů		
FPI - E	TOP	Střední
Pozorování	22	22
t stat	-0,165198209	
P(T<=t) (1)	0,43479028	
t krit (1)	1,681952358	
P(T<=t) (2)	0,86958056	
t krit (2)	2,018081679	

Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů		
FPI - M	TOP	Střední
Pozorování	22	22
t stat	2,028887851	
P(T<=t) (1)	0,024581095	
t krit (1)	1,683851014	
P(T<=t) (2)	0,04916219	
t krit (2)	2,02107537	

Příloha č. 4b Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů u jednotlivých dimenzí FPI mezi skupinou TOP a středních manažerů na hladině významnosti $\alpha = 0,05$

Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů		
FPI - 2	TOP	Střední
Pozorování	22	22
t stat	-0,401340037	
P(T<=t) (1)	0,34510228	
t krit (1)	1,681952358	
P(T<=t) (2)	0,690204561	
t krit (2)	2,018081679	

Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů		
FPI - 3	TOP	Střední
Pozorování	22	22
t stat	0,995329805	
P(T<=t) (1)	0,162637982	
t krit (1)	1,681952358	
P(T<=t) (2)	0,325275963	
t krit (2)	2,018081679	

Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů		
FPI - 7	TOP	Střední
Pozorování	22	22
t stat	0,197568867	
P(T<=t) (1)	0,422167743	
t krit (1)	1,681952358	
P(T<=t) (2)	0,844335486	
t krit (2)	2,018081679	

Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů		
FPI - 9	TOP	Střední
Pozorování	22	22
t stat	-1,27915515	
P(T<=t) (1)	0,103932317	
t krit (1)	1,681952358	
P(T<=t) (2)	0,207864634	
t krit (2)	2,018081679	

Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů		
FPI - N	TOP	Střední
Pozorování	22	22
t stat	1	
P(T<=t) (1)	0,161518644	
t krit (1)	1,681952358	
P(T<=t) (2)	0,323037288	
t krit (2)	2,018081679	

Příloha č. 5 Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů u jednotlivých faktorů MES mezi skupinou TOP a středních manažerů na hladině významnosti $\alpha = 0,05$

Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů		
Faktor 1	TOP	STŘEDNÍ
Pozorování	20	22
t stat	0,2427588	
P(T<=t) (1)	0,4047164	
t krit (1)	1,683851	
P(T<=t) (2)	0,8094328	
t krit (2)	2,0210754	

Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů		
Faktor 2	TOP	STŘEDNÍ
Pozorování	20	22
t stat	0,0388801	
P(T<=t) (1)	0,4845897	
t krit (1)	1,683851	
P(T<=t) (2)	0,9691794	
t krit (2)	2,0210754	

Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů		
Faktor 3	TOP	STŘEDNÍ
Pozorování	20	22
t stat	-0,26498	
P(T<=t) (1)	0,3961929	
t krit (1)	1,683851	
P(T<=t) (2)	0,7923858	
t krit (2)	2,0210754	

Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů		
Faktor 4	TOP	STŘEDNÍ
Pozorování	20	22
t stat	1,252187	
P(T<=t) (1)	0,1089796	
t krit (1)	1,6848751	
P(T<=t) (2)	0,2179593	
t krit (2)	2,0226909	

Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů		
Faktor 5	TOP	STŘEDNÍ
Pozorování	20	22
t stat	-0,793227	
P(T<=t) (1)	0,2161628	
t krit (1)	1,683851	
P(T<=t) (2)	0,4323256	
t krit (2)	2,0210754	

Příloha č. 6 Pearsonův korelační koeficient pro $n=44$ (celý soubor) u FPI a KK

	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	KE	KM	KN
TF	1																			
GM	-0,29	1																		
AU	-0,29	0,32	1																	
SE	0,06	-0,28	-0,14	1																
EC	-0,11	0,37	0,54	-0,15	1															
SV	0,11	0	-0,09	-0,06	-0,15	1														
CH	0,23	0,41	0,19	-0,21	0,24	0,11	1													
LS	0,04	-0,33	-0,21	0,32	0,04	-0,18	-0,12	1												
K1	0,01	0,02	-0,17	0,07	-0,21	0,07	0,11	-0,07	1											
K2	0,15	0,14	0,06	-0,02	-0,03	-0,13	0,23	-0,13	0,11	1										
K3	0,08	0,05	-0,2	0,11	0,01	0,27	0,14	-0,13	0,36	0,07	1									
K4	0,21	0,06	-0,28	0,21	-0,14	0,09	0,09	-0,05	0,4	0,26	0,31	1								
K5	0,03	-0,03	0,08	-0,19	-0,26	0,31	0,26	-0,19	0,12	0,26	0,07	0,14	1							
K6	-0,11	0,04	0,32	-0,05	0,06	0,06	-0,15	-0,18	-0,2	-0,09	-0,04	-0,37	0,14	1						
K7	0,34	0,01	-0,03	0,14	-0,13	0,01	0,11	-0,09	-0,25	0,49	0,02	0,31	0,07	0,08	1					
K8	-0	-0,06	-0,29	0,25	-0,14	-0,04	-0,02	0,09	0,41	0,16	0,27	0,2	-0,18	-0,2	-0,06	1				
K9	0,1	0,12	0,02	0,27	-0,08	-0,17	0,17	0,02	0,32	0,64	0,25	0,43	0,1	-0,05	0,45	0,33	1			
KE	0,01	0,17	0,2	-0,28	-0,07	0,19	0,32	-0,23	0,29	0,44	0,11	0,18	0,69	0,18	0,09	-0,12	0,36	1		
KM	-0,08	0,18	0,33	-0,27	0,13	0,09	0,05	-0,06	-0,47	-0,2	-0,46	-0,33	0,14	0,48	-0,03	-0,59	-0,46	0,1	1	
KN	0,12	-0,05	-0,32	0,14	-0,13	0,24	0,05	-0,02	0,36	0,17	0,77	0,6	-0	-0,26	0,14	0,4	0,31	-0,03	-0,49	1

Na hladině významnosti 0,05 r 0,312