

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

RIGORÓZNÍ PRÁCE

Vladislava Fischerová-Katzerová

Osobnost manažera a jeho role v podnikové praxi ŘLZ. Možnosti využití testu MBTI k přípravě vzdělávacího programu pro rozvoj soft skills manažerů – absolventů technických oborů.

Praha 2013

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

RIGOROSUM THESIS

Vladislava Fischerová-Katzerová

Personality of manager and his/her part in company practice HRM.
Possibilities of using the test MBTI for preparation of educational
programme for development soft skills managers – technical branch
graduates.

Prague 2013

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 11.12.2013

Vladislava Fischerová-Katzerová

Anotace:

Rigorózní práce se zabývá tématem osobnosti manažera a jeho rolí v podnikové praxi ŘLZ a možností využití testu MBTI k přípravě vzdělávacího programu pro rozvoj soft skills manažerů – absolventů technických oborů. Tématy teoretické části práce je funkce a personální rozměr managementu, postavení manažera v organizaci, jeho kompetence, role, styly, vlastnosti i jejich výběr a přijímání. Dalšími tématy, jimiž se práce zabývá, je řízení rozvoje manažerů obecně i rozvoj manažerů – absolventů technických oborů z hlediska srovnání jejich intrapersonálních a interpersonálních dovedností, jejich předností i slabin, které jsou k rozvoji vhodné. Cílem průzkumné části práce je zjištění převahy konkrétního osobnostního typu manažerů – absolventů technických oborů v českém firemním prostředí s předpokladem, že jsou orientováni na úkoly a cíle, nikoliv na mezilidské vztahy. K průzkumu byla použita metoda MBTI. Navrženým opatřením je výčet doporučení pro podniky, které zaměstnávají a přijímají manažery s technickým vzděláním a návrh vzdělávacího programu pro tyto manažery, který je složený z pěti modulů zaměřených na oblast soft skills.

Klíčové pojmy:

Funkce manažera, interpersonální kompetence, intrapersonální kompetence, kompetence manažera, manažerské typologie, manažerský styl, krizoví manažeři, metoda MBTI, profil manažera, rozvoj manažerů, vlastnosti manažera, vzdělávací program.

Annotation:

This thesis focuses on manager's personality and his role in a corporate practice of HRM and possibility of using the MBTI test to prepare training programs for soft skills development of managers - graduates of technical discipline. Topics of theoretical part are function and personal frame of management, manager's position in a organization, competencies, roles, styles, characteristics and their recruitment and selection. Other topics in this thesis are generally leading of manager's development and development of technical disciplines graduates according to their intrapersonal and interpersonal skills, their strengths and weaknesses, which are for development suitable.

The aim of the exploratory part of this work was to determine predominance of specific personality type of managers - graduates of technical disciplines in czech corporate sphere with the assumption that they are oriented to the goals and objectives, but not on interpersonal relationships. MBTI was used as a survey method. The proposed measure is the overview of recommendations for companies which select and employ managers with technical educations Also is included proposal of training program for these managers, which is composed of five modules on soft skills area.

Keywords:

Competence of managers, crisis managers, interpersonal skills, intrapersonal skills, manager's development, manager's function, manager's characteristics, manager's profile, manager's typologies, managerial style, MBTI method, training program.

OBSAH

ÚVOD	8
1 FUNKCE A PERSONÁLNÍ ROZMĚR MANAGEMENTU	10
2 MANAŽER V ORGANIZACI – POSTAVENÍ MANAŽERA V ORGANIZACI	13
2.1 Tradiční a nové funkce managementu	16
2.2 Profil manažera	18
2.2.1 Základní kompetence manažera.....	20
2.2.2 Role, pozice a rozměr manažerské práce.....	24
2.2.3 Manažerský styl a situační řízení.....	27
2.3 Vlastnosti manažera	28
2.3.1 Komunikační dovednosti ve využívání informační technologie	31
2.3.2 Manažerské selhání v oblasti soft skills a nárůst faktorů pracovní nespokojenosti	33
2.4 Manažeři krizových situací.....	34
2.5 Rozdíl mezi manažerem a leaderem	39
2.6 Výběr a přijímání do manažerských pozic	44
2.6.1 Systém Persoline a technologie IRT	49
2.6.2 MBTI test osobnosti.....	52
2.7 Aktuální trendy vedení lidí – odlišnosti generací X a Y, Age Management...53	
3 OBECNÁ ROVINA HLEDÁNÍ NEJVHODNĚJŠÍHO MANAŽERSKÉHO TYPU - TYPOLOGIE	58
3.1 Typologie, jejichž základem je temperament	60
3.2 Manažerské typologie - výběr.....	65
4 ŘÍZENÍ ROZVOJE MANAŽERŮ	71
4.1 Rozvoj manažerů – absolventů technických oborů vzdělání.....	74
4.1.1 Přednosti a slabiny technicky vzdělaných manažerů.....	77
4.1.2 Interpersonální a intrapersonální kompetence manažerů, absolventů technického vzdělání.....	79
4.1.3 Obsah a metody PV zaměřené na manažery, absolventy technického vzdělání.....	81

4.1.4 Rozvoj komunikačních dovedností u manažerů, absolventů technických oborů.....	86
4.1.5 Rozvoj EQ technicky vzdělaných manažerů.....	88
5 DISKUSE K TEORETICKÉ ČÁSTI.....	91
6 PRŮZKUM MOŽNOSTÍ VYUŽITÍ TESTU MBTI K PŘÍPRAVĚ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU PRO ROZVOJ SOFT SKILLS MANAŽERŮ – ABSOLVENTŮ TECHNICKÝCH OBORŮ	94
6.1 Cíle průzkumu, příprava pracovních hypotéz a zvolení metody	95
6.2 Časový harmonogram postupu	96
6.3 Charakteristika zkoumaného souboru – respondenti	97
6.4 Metoda průzkumu MBTI – test manažerského typu	98
6.5 Analýza získaných dat	101
6.6 Analýza výsledků šetření hlavní hypotézy	102
6.6.1 Zastoupení 16 typů MBTI mezi respondenty.....	103
6.6.2 Zastoupení 4 typologických skupin dle zaměření – praktici, idealisté, myslitelé, strážci	106
6.6.3 Zastoupení 8 jednotlivých typů E, I, N, S F, T, J, P	112
6.6.4 Zastoupení 4 typů EJ, IJ, IP, EP dle reakce na změnu.....	114
6.6.5 Zastoupení 4 typů SF, NF, ST, NT dle preferovaného stylu	116
6.6.6 Charakteristiky 16 typů MBTI.....	118
6.7 Posouzení pravdivosti hypotéz.....	128
6.8 Závěry vyvozené z průzkumu a diskuse.....	130
7. NÁVRHY A DOPORUČENÍ – VZDĚLÁVACÍ PROGRAM	132
7.1 Návrh opatření – příprava vzdělávacího programu pro manažery, absolventy technických oborů.....	133
7.1.1 Vzdělávací program pro manažery – absolventy technických oborů	135
ZÁVĚR.....	145
RESUMÉ.....	147
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	149
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ.....	155
SEZNAM PŘÍLOH.....	157

ÚVOD

Management, jak prokazuje teorie i praxe, je předmětem interdisciplinárním, na který mají vliv obě stejnou měrou. Není tedy exaktní vědou jako některé jiné vědní obory, ale obsahuje v sobě velký podíl umění, který je vázaný silně na osobu manažera, do jehož řídicích schopností zasahuje nejenom věda, ale i jeho osobnostní vlastnosti, zkušenosti a dovednosti v práci s lidmi.

Nad svými řídicími schopnostmi by se měl každý manažer čas od času zamyslet a pokusit se o kritické samohodnocení. Nad řídicími schopnostmi svého managementu by se měla zamyslet čas od času každá organizace a po kritickém zhodnocení nabídnout svým manažerům vhodný program rozvoje.

Rigorózní práce se pokouší o nástin profilu manažera, totiž jeho osobnosti a role v podnikové praxi a zaměřuje se jak v teoretické, tak v empirické části na problémy, které mohou provázet především manažery, absolventy technických oborů. K této rovině autorku práce inspirovaly především výzkumy a studie, které realizovalo a publikovalo České vysoké učení technické, ale také její praktické zkušenosti.

Rigorózní práce je rozdělena do tří částí – teoretické, empirické a části, v níž jsou uvedeny návrhy a doporučení k možnému řešení problému. Komplexnějším návrhem opatření je zpracování přípravy vzdělávacího rozvojového programu pro manažery, kteří jsou absolventy technických oborů.

V teoretické rovině práce popisuje v první kapitole funkci a personální rozměr managementu, ve druhé kapitole sleduje postavení manažera v organizaci, jeho základní kompetence, očekávanou roli a pozici a snaží se o nástin osobnostních vlastností, které by měly manažerům napomoci ke splnění očekávání organizace. Všímá si i toho, jak by měl v organizaci probíhat proces výběru a přijímání do manažerských pozic a nabízí dva z moderních způsobů testování – metodu vyhodnocování testů IRT a metodu MBTI, jež sestává z testu a typologie 16ti osobnostních typů. Závěr druhé kapitoly nastiňuje současné trendy vedení lidí, které jsou výrazně ovlivněny demografickými změnami společnosti a jež souvisí s odlišnostmi jednotlivých generací X a Y z hlediska životního stylu a hodnot. V této souvislosti je zmíněn i Age Management, který se zabývá řízením zohledňujícím věk zaměstnanců. Třetí kapitola

tematicky navazuje na předchozí kapitolu doplněním nejznámějších manažerských typologií. Čtvrtá kapitola je věnována řízení rozvoje manažerů se zvláštním zřetelem na manažery, absolventy technického vzdělání. Zmíněna je i aktuální moderní metoda vzdělávání – webinář. Teoretickou část uzavírá stručná diskuze.

V empirické části je za pomoci metody MBTI proveden průzkum osobnostních vlastností skupiny respondentů - manažerů, absolventů technických oborů vzdělání, jehož cílem je jak prozkoumání osobnostních vlastností respondentů ve vztahu k řídicí funkci, tak k možnostem přípravy vzdělávacího programu konkrétně zaměřeného na rozvoj soft skills.

Rigorózní práci uzavírá sedmá kapitola, v níž jsou nastíněny návrhy a doporučení, jež jsou adresované organizacím, manažerům a vysokým školám technických směrů. V rámci této kapitoly autorka připravila návrh opatření ve formě přípravy modulového vzdělávacího programu, jehož obsah a metody by měly posloužit k doplnění soft skills při řízení lidských zdrojů manažerům – absolventům technického vzdělání. Obsah programu je zaměřen hlavně na běžná témata soft skills, ale je doplněn i o aktuální témata zaměřená na vedení, komunikaci a motivaci zaměstnanců generací Baby Boomers, X a Y, jež se vyznačují odlišným životním stylem a hodnotami. Zařazeno je rovněž související téma Age Managementu, jež se orientuje na diverzifikaci generací v rámci organizací. Tato pro manažery aktuální témata nejsou v současnosti vzdělávacími institucemi nabízena, což činí návrh vzdělávacího programu ne zcela obvyklým.

1 FUNKCE A PERSONÁLNÍ ROZMĚR MANAGEMENTU

Pro organizace jsou zaměstnanci jedním z jeho zdrojů. Jedná se však o zdroj zvláště složitý, poněvadž každý člověk je jiná a neopakovatelná osobnost. Při řízení lidských zdrojů se proto musí brát na zřetel množství aspektů, které se u jiných zdrojů nevyskytují a tím nabývá řízení lidí na značné náročnosti. Jedná se o aspekty psychologické, etické, sociální, ale také o celou řadu aspektů plynoucích z právních úprav pracovního procesu, firemní kultury a dalších. Z těchto důvodů podnik nutně musí klást i vysoké nároky na schopnosti a osobní kvality manažerů, na jejich dovednosti a na jejich roli, zkrátka na celkový rozměr manažerské práce.

„Produktivní manažery dnes většina organizací potřebuje ještě naléhavěji než produktivní zaměstnance“.¹

Pravděpodobně nejlépe vystihuje podstatu managementu parafráze definicí, jak je uvádí Tureckiová: *„Management je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama druhých; management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí; management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.“²*

Cílem a posláním celého managementu je dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Je to cíl, který je stejný ve všech organizacích, a to jak ve výrobních, tak v obchodu, nebo ve službách - například i v bankovníctví, ve státní správě nebo ve školství, zdravotnictví a podobně – zkrátka při řízení všech organizací, ať nadnárodních, anebo lokálních, velkých či malých. Management je výstižně popsán Koontz-Weihrichovou definicí: *„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“.³*

Podle Urbana: *„Organizace, kde manažeři působí, lze chápat jako řízené skupiny osob, vytvořené a fungující proto, aby mohlo být dosaženo cílů, kterých nemohou*

¹ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 9. ISBN 80-86395-46-4.

² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 28. ISBN 80-247-0405-6.

³ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2010. s.20. ISBN 978-80-247-3348-7.

členové organizace dosáhnout jakožto jednotlivci“.⁴ Z tohoto postulátu je možno odvodit, a hlavně tím i potvrdit jinými slovy to, co již bylo naznačeno. Pokud mají manažeři cílů dosáhnout, musí zvládat dvě řídicí dimenze - odbornou a personální.

„Odborný rozměr manažerské funkce představuje povinnost a odpovědnost rozhodovat o cílech a strategii organizace a jednotlivých úseků, o využívání jejich zdrojů i o dílčích cílech a pracovních postupech jejich jednotlivých útvarů.“⁵ Patří sem samozřejmě i využívání odborných znalostí, dodržování bezpečnosti práce a požární ochrany a další.

„Personální či lidský rozměr managementu zahrnuje řízení lidí, probíhající individuálně nebo ve skupinách. Řídit lidi znamená především stanovovat jejich úkoly a kontrolovat jejich provedení, motivovat je a předávat jim informace, které ke své práci potřebují, vést je a rozvíjet jejich schopnosti, řešit jejich problémy nacházející se mimo rámec jejich kompetencí, to vše ve směru vedoucím k dosažení organizačních cílů.“⁶

Obecně lze shrnout, že zatím co odborné rozměry manažerské činnosti jsou vždy jiné právě podle druhu odbornosti příslušného resortu a podle místa výkonu funkce a jejich zvládnutí vyžaduje odborné – např. technické znalosti a dovednosti, rozměr personální je pro všechny manažerské funkce univerzální. Jedná se o schopnosti interpersonální, jež jsou potřebné k úspěšnému zvládnutí řízení a vedení lidí. Především o schopnost efektivní komunikace, umění motivovat a vést, schopnost vycházet s různými typy lidí, umět jim pomáhat a učit je, umět prezentovat a přesvědčovat. Tento výčet potřebných interpersonálních schopností samozřejmě není dokonalý a úplný, chce jen poukázat na nesmírnou šíři, kterou pro každého člena managementu představuje řízení lidí, konkrétně na jeho personální rozměr.

Tom Peters uvádí: „já se domnívám, že první „strategickou silou“ jakékoliv firmy nebo organizace je „vnitřní převaha“. To je například prvenství ve schopnosti získávat talentované lidi a rozvíjet je ve výkonnosti, jiskrných vztazích (tj. s každým, s kým přijdeme do styku) a ve všeobecné touze „neúnavně usilovat o Excelentnost“ ve

⁴ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2010. s.11. ISBN 978-80-247-3348-7.

⁵ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 12. ISBN 80-86395-46-4. URBAN, J., 2003.

⁶ Tamtéž, s. 12

všem, co děláme“.⁷ Pod Petersovou „Excelentností“ je možno si představit naprostou dokonalost, která sice není úplně dosažitelná, ale přesto by měl mít každý manažer, ba i každý zaměstnanec organizace touhu přiblížit se k ní co nejvíce.

Peters rovněž připomíná, že nejdůležitějším aktivem každé organizace jsou lidé a jejím posláním je služba. Nejlepší organizace je podle něho ta, která slouží svým zaměstnancům, svým zákazníkům – kde „lidé slouží lidem“. Organizaci charakterizuje jako: „ *emocionální, živoucí, inovativní, radostný, tvořivý podnikatelský počín, který maximalizuje rozvoj jednotlivce ... v oddané službě ostatním*“.⁸ Taková organizace je pak podle Peterse humánní, dynamická, flexibilní – je excelentní.

⁷ PETERS, T. *Malé velké věci. 163 způsobů jak dosáhnout excelentnosti*. Praha: Management Press, 2011. s.478. ISBN 978-80-7261-222-2.

⁸ Tamtéž, s. 423

2 MANAŽER V ORGANIZACI – POSTAVENÍ MANAŽERA V ORGANIZACI

Pro vykonávání manažerské funkce jsou potřebné vlastnosti, dovednosti a schopnosti, které zřetelně odlišují manažery od ostatních odborníků. Jedinec může být prvotřídním odborníkem, vysoce specializovaným na určitou činnost v rámci organizace, ale úspěšným manažerem není. Peters tento problém vysvětluje následovně: *„Existují dva druhy lidí. Jak hloupý výrok! Z určitého pohledu ale věřím, že je to víceméně pravda. Jsou lidé, kteří vyjdou s lidmi, a takoví, kteří s lidmi nevyjdou. Ti druzí mohou být neuvěřitelně důležití a užiteční individuálně, ale v žádném případě by neměli řídit jiné. Otestoval jsem tuto důležitou hypotézu na mnoha úspěšných manažerech, zejména podnikatelích; souhlasili – řeknu-li ze 100 procent, nebude to přehnané. Pan nebo paní X mohou být talentovaní finančníci, aby mohli vést finanční oddělení, nebo kvalifikovaní logisticy, schopní vést firemní logistiku. Ale velcí logističtí leaderi dosáhnou úžasných výsledků tím, že si vychovají superhvězdy a supertýmy – a věci se jim podaří skrze jejich prvotřídní „sít lidí“ v organizaci jako celku“.*⁹

Pojem manažer a potažmo i management je obvykle pojímán v užším a širším vymezení. Užším pojetím je často chápáno vedení podniku, tzv. top management a širší pojetí bývá spojováno se všemi manažery jako vedoucími a řídicími pracovníky podniku a to na kterékoliv úrovni – na kterékoliv linii (nižší – první linie, střední a top management). V širším pojetí bývají uváděny čtyři charakteristické rysy manažera:¹⁰

- Řídí práci a přebírá odpovědnost za výsledky práce jiných lidí.
- Náplň práce manažera je v podstatě plnění řídicích činností (funkcí a aktivit).
- Čím je manažer postaven výše, tím více se musí řídit principem univerzality.

⁹ PETERS, T. *Malé velké věci. 163 způsobů jak dosáhnout excelentnosti*. Praha: Management Press, 2011. s.488. ISBN 978-80-7261-222-2.

¹⁰ TRUNEČEK, J. *Management podniku*. Praha : VŠE,1995. s. 57. ISBN 80-7079-267-1.

- Zejména na nejvyšších řídicích funkcích musí mít manažer specifické vlastnosti a dovednosti jednak vrozené, jednak získané intenzivním studiem.

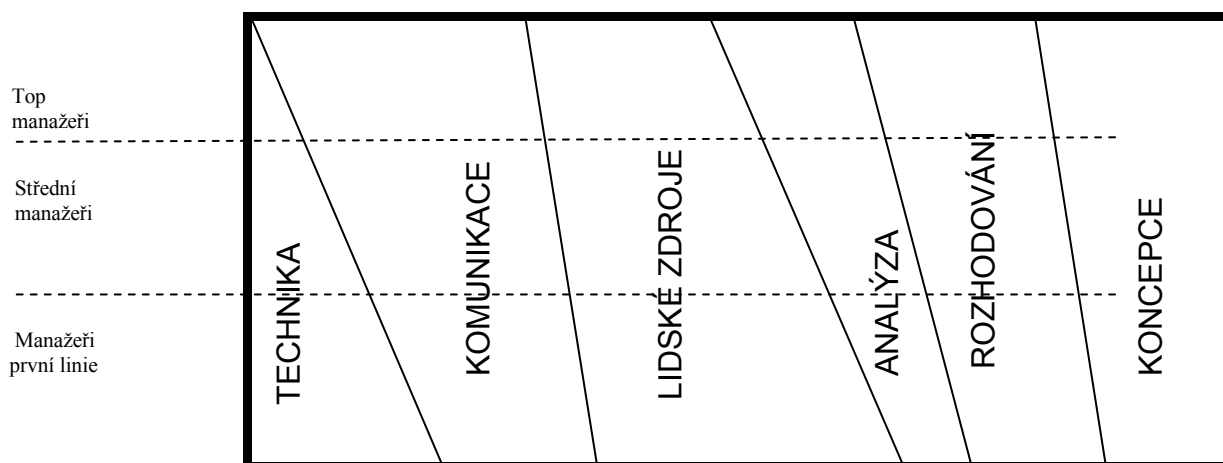
Čím je manažer v řídicí hierarchii umístěn níže, tím víc potřebuje požadované odborné znalosti, zejména technické. Čím je manažer v řídicí hierarchii postaven výše, tím více potřebuje využívat svého umění řídit a vést a méně využívá svých znalostí odborných.

Rozdíly mezi jednotlivými manažery jsou dány dovednostmi a aktivitami nutnými pro výkon svěřené funkce. Dovednosti lze soustředit do tří základních skupin – dovednosti koncepční, dovednosti lidské a dovednosti technické (odborné). Do dovedností koncepčních může patřit schopnost koordinovat a integrovat všechny zájmy a aktivity podniku. Manažer musí celou organizaci vidět jako celek, pochopit návaznosti jednotlivých činností všech částí podniku, ale současně předvídat jak případné změny jednotlivých činností ovlivní celou organizaci. Jedná se tedy i o analytické schopnosti, o schopnosti rozhodovat se a podobně. Lidské dovednosti, které je možné nazvat interpersonálními, představují schopnost pracovat, pochopit a motivovat ostatní spolupracovníky a to jak jednotlivce, tak celé týmy. Jedná se tedy o schopnosti komunikace a práci s lidskými zdroji. Technickými dovednostmi jsou míněny schopnosti manažera používat techniku a technologii, rozumět jí a znát rámcové postupy a znalosti specializovaných útvarů.

Důležitost jednotlivých dovedností záleží vždy na organizační úrovni podniku. V obecné rovině však jsou technické dovednosti nejdůležitější pro manažery tzv. „první linie“, avšak pro manažery střední a nejvyšší úrovně jsou maximálně důležité dovednosti koncepční a lidské. Schematicky se dají podle Trunečka¹¹ znázornit vztahy požadovaných manažerských dovedností a jednotlivých úrovní manažerských funkcí následovně:

¹¹ TRUNEČEK, J. *Management podniku*. Praha : VŠE, 1995. s. 63. ISBN 80-7079-267-1.

Obr. 1: Schéma požadavků a dovedností jednotlivých manažerských úrovní



Zdroj: TRUNEČEK, J. Management podniku. Praha : VŠE, 1995 s. 63. ISBN 80-7079-267-1

Předpoklady k manažerské práci je v zásadě možno rozdělit na vrozené a získané, které se mohou výchovou, výcvikem, vzděláváním a praxí v průběhu života měnit. Mezi vrozené předpoklady patří temperament a inteligence. Temperament ovlivňuje celou skupinu vlastností nezávislou na obsahu a směru osobních sklonů, které se projevují v celkovém stylu jeho prožívání a chování. Mezi intelektuální dovednosti, které jsou vrozené a dají se částečně ovlivňovat výchovou, patří schopnost klást otázky a objevovat a řešit problémy. Souvisejí s tím takové vlastnosti jako je síla představivosti, zdravý úsudek, schopnost účinné komunikace a sociální schopnosti. Rozvoj charakteru začíná v dětství a výrazně jej formuje vliv okolí. Ve styku s různými lidmi, v různých okolnostech skutečného života se rozvíjejí sociální schopnosti. To je umění porozumět tomu, co si jiní myslí, cítí a říkají a umění předávat jiným vlastní myšlenky a pocity.

Význam lidských schopností pro úspěšný výkon manažerské funkce, především schopnosti motivovat, působit jako „vůdce a současně i týmový hráč“ a účinně a přesvědčivě komunikovat, neustále roste. Přitom manažerské schopnosti, které jsou nezbytné pro výkon lidské dimenze managementu, není možno založit jen na teoretických znalostech; předpokladem jsou praktické řídicí zkušenosti. Přesto je možno uvést, že personální rozměr managementu má dnes již pro úspěšnou řídicí činnost

poměrně pevné a praxí ověřené základy, které je možno rozdělit do tří oblastí¹². První z nich je porozumění zaměstnancům jako jednotlivcům, skupinám, týmům. Každý jedinec má charakteristické vlastnosti. Je proto zapotřebí, aby manažer pochopil individua i jejich rozdíly v pracovním chování a ve výkonech. Musí umět rozlišovat schopnosti, osobnostní vlastnosti a zvyklosti pracovních postojů a motivů a také povahu skupinové či týmové dynamiky - to znamená pravidel, na základě kterých se utvářejí, vyvíjejí a fungují pracovní týmy. Tato oblast vychází především z poznatků psychologie obecné a psychologie práce. Druhou oblastí je uplatňování osvojených principů manažerských postupů při jednání s pracovníky, při jejich řízení a vedení. Jedná se o zásady delegování úkolů a pravomocí, motivace, přesvědčivé komunikace, koučování a vedení zaměstnanců a týmů. V této oblasti se projeví takzvané „měkké dovednosti“, které budou v této práci nazývány v současnosti běžnějším označením *soft skills*. Třetí oblastí je znalost hlavních principů manažerského personálního řízení, tedy pravidel a postupů, které se uplatňují při zabezpečení moderního popisu funkcí (assessment funkcí) a při výběru, hodnocení a řízení výkonu, odměňování, rozvoji zaměstnanců, řízení změn a firemní kultury. Tato oblast zahrnuje formalizované systémy řízení lidských zdrojů v dané organizaci. Zahrnuje pravidla a postupy, které mají charakter „zásad“. Tato pravidla a postupy jsou diktovány konkrétními požadavky na efektivitu a na jednotný přístup k zaměstnancům. V tomto směru je možné hovořit o podnikové politice v rámci firemní kultury.

Úspěšný manažer se neobejde bez žádné z popsaných oblastí, protože poměrně podstatnou část jeho každodenní práce tvoří odstraňování drobných lidských problémů a konfliktů, snaha o pozvolný rozvoj podřízených a posilování jejich motivace.

2.1 Tradiční a nové funkce managementu

Pokud dostane odborný pracovník zadán úkol, pravděpodobně provede jeho analýzu, stanoví si v hlavních bodech postup konání a časový program a pokud má vytvořeny všechny podmínky, má úkol plně pod kontrolou a snadno jej zvládne. Pokud tento stejný odborný pracovník je povýšen do manažerské funkce – právě proto, že svou

¹² URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 13. ISBN 80-86395-46-4. URBAN, J., 2003.

individuální odbornou schopnost delší dobu dokazoval, změnil se nejen jeho postavení, ale i role. Začne se zabývat dalšími atributy, jako jsou náklady, plán, návratnost investic a podobně. Současně se mění také jeho vztahy k bývalým spolupracovníkům. Pokud chce dosahovat určité cíle, musí využívat schopností a dovedností svých podřízených pracovníků. Musí tedy použít zcela jiné schopnosti, než jaké používal, pokud samostatně vykonával zadaný úkol. Do jeho práce vstupuje „lidský element“. Už mu nestačí být odborně na výši, jeho úkolem v manažerské funkci se stává řídit a motivovat skupinu osob tak, aby jejich činnost byla zaměřena na společné úsilí, na společný cíl.

*„Většina manažerů u nás i ve světě přesto před nástupem do své řídicí funkce žádným uceleným tréninkem řídicích schopností neprochází; řízení se pro ně stává něčím, co bylo k jejich popisu práce prostě přidáno“.*¹³ Přitom manažerská funkce nutně zahrnuje klasické řídicí funkce: plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrolu.

V tradičním pojetí managementu byl výkon řídicí funkce především odbornou záležitostí – lidská dimenze vedoucí funkce byla potlačena. Úkolem manažera bylo dobře rozdělit činnosti firmy, přidělit úkoly jednotlivým pracovníkům, pozorně sledovat jejich výkonnost a koordinovat ji tak, aby jednotlivé úkoly byly včas splněny a aby toto plnění neznamenal překročení stanovených nákladů. Nástroje řízení spočívaly především v příkazech a formální moci dané manažerovi v přidělené funkci. Mezi manažerem a pracovníkem byla zřetelná sociální linie, která je oddělovala.

K novým funkcím managementu je třeba přiřadit čtyři manažerské úkoly, ke kterým musí mít manažer příslušné schopnosti. Jedná se o úkol motivovat a inspirovat zaměstnance, postupně jim delegovat stále náročnější a širší úkoly a s nimi i příslušné pravomoci, podporovat je v jejich plnění a trvale s nimi komunikovat. Jedná se tedy o podstatné rozdíly v kvalitě výkonu manažerské funkce, pro výkon které již nestačí perfektní odbornost, ale v níž se projeví i lidské kvality a schopnosti, nebo i dovednosti toho, kdo manažerskou funkci vykonává.

Úloha a funkce managementu v organizaci spočívá zejména v řízení sebe sama, v řízení lidí a v řízení zdrojů. Řízení zdrojů předpokládá znalost vizí, strategií a cílů, potřebných zdrojů, organizačních systémů, řízení lidí předpokládá znalost metod motivace, psychologie práce, zaměstnance jako individuality, zákonů, postupů

¹³ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 15. ISBN 80-86395-46-4. URBAN, J., 2003.

s podnikových politik. Řízení sebe sama předpokládá znalost vlastních silných a slabých stránek a znalost cílů, kterých chce manažer dosáhnout.

Současný management a tedy i jednotliví manažeři jsou vlivem stále rychlejších změn ve společnosti vedeni i ke změně stylu vedení, což výstižně popsal M. Pichanič: „*manažeři 21.století se musí stát mistry změny, jestliže chtějí být úspěšní. Zrychlení dynamiky těchto změn a konkurence akcelerovaly natolik, že firmy musí neustále inovovat a reagovat velmi pružně, jestliže nechtějí zaniknout. Všechny tyto změny se promítají do proměny stylu manažerské práce. Od pozice „mocného šéfa“ s největší formální autoritou do pozice kouče, vizionáře a podporovatele tvůrčích nápadů.*“¹⁴ Tyto změny vedou k novému způsobu jednání manažerů s odklonem od formálního přikazování, které bylo v minulém století preferované.

Aktuální trendy současného managementu z hlediska demografických změn ve společnosti budou uvedeny v podkapitole 2.7 a uzavřou tak téma celé druhé kapitoly.

2.2 Profil manažera

Profil úspěšného manažera podle Pedlea, Burgova a Boydella uvádí Cejthamer¹⁵. Profil je dle jejich názoru součtem tří skupin znalostí, dovedností a schopností:

- Základní znalosti a informace
 - znalost problematiky a profesionální znalosti, které ovlivňují jednání i rozhodování na zcela základní úrovni
- Dovednosti a atributy
 - sociální dovednosti a proaktivita – citlivý přístup a emocionální pružnost, analytické rozhodovací a usuzovací dovednosti
- Metakvality (metavlastnosti)
 - duševní čilost, schopnost učit se, kreativita, sebepoznání
 - tyto ovlivňují manažerův náhled na své znalosti a rozvoj spolu s dovednostmi reakcí v neobvyklých situacích

¹⁴ PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H.Beck, 2004. s.2. ISBN 80-7179/-886-X.

¹⁵ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. s.35. ISBN 978-80-247-3348-7.

Rozdíl mezi skutečně špičkovým manažerem a dobrým řídicím pracovníkem se dosti často vyjadřuje jako rozdíl mezi leaderem (vůdcem) a manažerem. Cejthamer rovněž uvádí Lufthansovo členění manažerů na manažery schopné a manažery úspěšné. Schopní manažeři jsou definováni podle kvantity a kvality standardů výkonu a podle uspokojení a angažovanosti podřízených a úspěšní manažeři jsou definováni podle rychlosti, jak postupují vzhůru v dané organizaci. „*Efektivní manažeři kladou důraz na jiné věci než ti úspěšní a dělají většinou přesně opačné činnosti, Lufthans dokonce našel jen velmi málo manažerů, kteří by byli zároveň efektivní i úspěšní. Největším příspěvkem k efektivnosti je za první komunikace a za druhé management lidských zdrojů, ovšem za přispění budování sítí.*“¹⁶

Vlastnosti manažera souvisí s jeho temperamentovým laděním, které ovlivňuje míru jeho společenskosti, přátelskosti, otevřenosti, odvahy a radosti z poznávání nových lidí, nových informací, nových území. Rovněž ovlivňuje míru jeho odolnosti, vytrvalosti, úzkostnosti, opatrnosti a odtažitosti, spolu s uzavřeností a odstupem. V neposlední řadě pak ovlivňuje jeho emocionální stabilitu a emocionální labilitu a tedy míru emocionálního prožívání, s nímž souvisí způsob reakce na kritiku, reakce v napjaté či krizové situaci, projevů impulzivity, spontánnosti či sebekontroly. Vlastnosti ovlivňují schopnosti, respektive jejich využívání, uplatňování a jejich rozvoj; vlastnosti ovlivňují i vztah k učení a způsob učení daného jedince – manažera.

Postavení manažera v organizaci, jeho role, znalosti, schopnosti a přístupy jsou neustále v centru pozornosti četných badatelů i výzkumných týmů.

Znalosti vyplývají ze zkušeností manažera i ze zkušeností ostatních lidí. Schopnosti jsou získané a rozvíjené samotným manažerem. Na základě jeho znalostí a zkušeností se pak rozvíjejí jeho přístupy k veškeré vykonávané činnosti i k řízeným lidem. Na potřebné manažerské schopnosti je možné se zaměřit z vícero hledisek a tyto lze dle Tureckiové¹⁷ obecně strukturovat do tří základních. Prvním je hledisko znalostí, z nichž je požadováno všeobecné vzdělání, politické a ekonomické znalosti, odborné znalosti ve smyslu orientace v technologii a znalosti prostředí pro realizaci. Druhým hlediskem jsou dovednosti administrativního řízení, dovednosti z oblasti finančnictví,

¹⁶ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. s.83. ISBN 978-80-247-3348-7.

¹⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. ISBN 80-247-0405-6.

technické dovednosti a dovednosti řízení lidí. Třetím hlediskem manažerských schopností jsou přístupy, tedy vůle řídit, chuť vládnout, schopnost prezentace na veřejnosti a schopnost empatie.

Manažerské schopnosti v souvislosti s manažerskými úspěchy je možné rovněž hodnotit i z hlediska osobnosti manažera - rysů jeho osobnosti, kompetencí manažera – s jeho osobním potenciálem, zvládnání manažerských interpersonálních rolí spolu se stylem vedení, schopnosti týmové spolupráce, jeho komunikačními styly a způsobem řešení konfliktů, míry zvládnání dalších důležitých manažerských rolí jako je informační role, rozhodovací role, organizační role a velmi důležitá motivační role.

V současné době se obzvláště v souvislosti s rozvojem a vzděláváním manažerů používá členění manažerských schopností na dvě základní skupiny.

1. *hard skills* , tvrdé dovednosti (odborné)
2. *soft skills*, měkké dovednosti, oblast schopností uplatňovaných při jednání s druhými, kam lze zařadit schopnost mezilidských vztahů – práci s lidmi, komunikaci s jednotlivci i skupinami, jejich motivaci i hodnocení výkonů a další personální schopnosti, tedy schopnosti považované v současné manažerské činnosti za zásadní až klíčové.

Určit konkrétně vlastnosti nebo psychologický typ úspěšného manažera ve smyslu jednotného modelu, který by byl obecně platný pro každou firmu, není možné, což potvrzuje realita. V praxi je možné najít řadu různých úspěšných manažerů – osobností s odlišnými vlastnostmi. Přesto je možné vymezit alespoň rámcově širší modely manažerských kompetencí, s nimiž určité vlastnosti a schopnosti souvisí.

2.2.1 Základní kompetence manažera

Kompetenci ve smyslu pracovní způsobilosti či profesní kompetenci ztotožňuje M.Tureckiová se *skutečnou profesionalitou*, což je velmi výstižné. K pojmu profesní kompetence upřesňuje, že se jedná o: „*soubor takových schopností, znalostí, dovedností a zreflektovaných životních i profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnání pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní*

*pozice a jež jsou přitom alespoň v určitých svých aspektech (složkách) přenosné mezioborově.*¹⁸

Manažerské kompetence jsou tedy souhrnně pojaté nároky na osobnostní vlastnosti, schopnosti a dovednosti manažera, jejichž naplňování ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost výkonu manažerské práce. K manažerským kompetencím Veteška s Tureckiovou uvádí: *„Z části jej tvoří funkční způsobilosti manažera a z části respektuje proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního (intrapersonálního a intraorganizačního) i vnějšího (interorganizačního), ekonomicko-sociálního prostředí. Kompetenci manažera se rozumí jeho schopnost vykonávat úspěšně nějakou funkci nebo soubor funkcí.*“¹⁹

Podle O.Šuleře je základem pro vznik kompetencí osobní potenciál manažera, který není konstantní, ale je třeba jej neustále rozvíjet, což podpoří naplnění požadavků na úspěšný výkon manažerské pozice. Tento osobní potenciál je v dnešní době výrazných změn obsahu i rozsahu vykonávaných činností nezbytné neustále dotvářet a permanentně doplňovat. Bez takového celoživotního učení se v průběhu několika let sníží konkurenceschopnost jednotlivce i firmy. *„Kompetence se tak stávají nejvýznamnějšími hodnotami z hlediska tvořivosti, myšlení, kapacit a zdrojů a také hlavní zbraní, jak uspět v nelehké konkurenci globalizovaného světa.*“²⁰

Cajthamr uvádí: *„Třebaže existuje celá řada různých definic pojmu kompetence, které rozlišovaly mezi způsobilostí či jinak kompetencí (anglicky competency) a schopnostmi (anglicky skills), lze nalézt všeobecný konsensus v tom, že kompetence odrážejí kombinaci dovedností, znalostí, schopností a chování, která prochází napříč organizací a jejími pracovníky a projevuje se v systémech, procesech a strukturách, mohou být manažerské i technické.*“²¹

Cejthamer dále uvádí atributy či kompetence, které jsou univerzální a k nimž dospěl John Gardner při studiu mnoha severoamerických organizací. Tyto atributy, které umožňují manažerovi řídit v odlišných situacích, zahrnují:

¹⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. s.31. ISBN 80-247-0405-6

¹⁹ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s.83. ISBN 978-80-86723-54-9.

²⁰ Tamtéž, s.80

²¹ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. s.39. ISBN 978-80-247-3348-7.

fyzickou kondici a vytrvalost, inteligenci a akční úsudek, chuť přejímat odpovědnost, pochopení pro spolupracovníka a jejich potřeby, schopnost jednat s lidmi, potřeba úspěchu, schopnost motivovat spolupracovníky, odvahu a nekompromisnost, důvěryhodnost, rozhodnost, sebevědomí, asertivitu a adaptabilitu či flexibilitu.

R. Boyatzis určil „prahové kompetence“, mezi něž patří např. pozitivní ladění, přiměřené sebevědomí, spontánnost, logické myšlení, speciální znalosti a dovednosti, schopnost přispívat k rozvoji kolegů, ale i užívání mocenského vlivu pro získání poslušnosti podřízených. Na tyto prahové kompetence navazují činnosti, znalosti, vlastnosti a dovednosti, díky nimž manažer dosahuje vyšší manažerské kompetence – orientace na mocenské působení, identifikování problému, zdatnost, proaktivitu, sebejistotu, schopnost úspěšné ústní prezentace, schopnost identifikovat problém a: „*užívání kultivované moci (různých forem ovlivňování například pro vytváření aliancí, týmů apod.)*“.²²

Kompetence manažera bývají předmětem úvah a kodexů odborných společností a institucí. Autorku práce zaujal model schopností používaný americkou manažerskou asociací AMA²³, jež se skládá ze čtyř základních oblastí, k nimž vždy přísluší určité schopnosti/kompetence, jichž je 18. První je *oblast cílového a akčního řízení* se schopností zaměřit se na výkon ve smyslu snahy neustále zlepšovat věci i ve smyslu vlastní výkonnosti. Rovněž sem patří aktivní přístup, schopnost chovat se aktivně s cílem něčeho dosáhnout. Další schopností je snaha o uplatnění vlivu ve smyslu zájmu o symboly a nástroje moci s cílem mít vliv na ostatní. Druhou je *oblast usměrňování podřízených* a tedy schopnost požití různých forem ovlivňování k dosažení požadovaného výkonu. Schopnost rozvoje ostatních umožňuje nejenom jít ostatním příkladem ve výkonu, ale poskytovat potřebnou pomoc při zlepšování výkonu ostatních. Schopnost spontánnosti je požadována pro dobrou komunikaci s ostatními, protože umožňuje vyjadřování s uvolněnou lehkostí. Třetí je *oblast řízení lidských zdrojů*, ve které by měl manažer obstat svým sebepoznáním, svou loajalitou k organizaci a jejím cílům, houževnatostí a přizpůsobivostí, které napomáhají ke zvládnání vysoké pracovní zátěže a adaptaci při změnách v prostředí organizace.

²² CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. s.89. ISBN 978-80-247-3348-7.

²³ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

Autorku této práce zaujala další požadovaná schopnost či kompetence²⁴, již je snaha o nezávislý pohled, respektive schopnost neomezovat se předpojatostí a subjektivitou a nebo jak uvádí Cejthamer v témže výčtu: „*Objektivnost - schopnost být spíše objektivní než omezený nadměrnou subjektivitou nebo osobní předpojatostí.*“²⁵ Určitá neovlivnitelnost názory druhých je dle názoru autorky práce v manažerské praxi jistě důležitá a spolu se schopností náhledu umožní nacházet i nová řešení situací či úkolů, protože manažer není zatížený zažitým názorovým stereotypem.

Dalšími dovednostmi či kompetencemi je řízení procesů ve skupině, kde je uplatňována hlavně schopnost motivovat ostatní, pozitivní myšlení a využívání společenského vlivu a tedy využívání vlivu pro vytváření spojenectví, sítí nebo koalic. V českých firmách je tento způsob spolupráce nazýván jako *sítování* či vytváření *profesní sítě* a je více uplatňován u manažerů než u manažerek.²⁶ Armstrong sestavil proces vytváření sítí rozpracovaný na 10 kroků a definoval *sítě* takto : „*Sítě jsou volně organizovaná spojení mezi lidmi majícími společné zájmy.*“²⁷

Čtvrtou oblastí je *vůdcovství* ve smyslu schopnosti strategického pohledu, trvalého nadhledu a rozhodnosti; koncepčnost, schopnost syntézy a dobré orientace v množství informací; logické myšlení a umění ústního projevu.

Britský Chartered Management Institute uděluje certifikát Výsadního institutu pro řízení manažerům k výkonu jejich práce.²⁸ Jedná se o instituci, jež připomíná cechovní zřízení. Pro výkon práce manažera tedy nepostačuje pouze příslušné vzdělání, ale daná osoba ještě musí získat zmíněný certifikát, který potvrzuje odbornost i etičnost manažera. Tento institut má vypracovaný kodex manažera se stanovenými profesními standardy, které by měl profesionální manažer mít, chce-li být členem institutu :

- Provádět manažerské aktivity čestně, odpovědně, odborně a podle svých nejlepších schopností.
- Přiznávat jakýkoliv osobní zájem, který by mohl být považován za něco, co ovlivňuje manažerská rozhodnutí.

²⁴ Pozn.autorky práce : oba autoři, od nichž bylo k tématu přístupu Americké manažerské asociace čerpáno, se liší v terminologii – Cejthamr - kompetence, Folwarczna - schopnosti

²⁵ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. s.11. ISBN 978-80-247-3348-7.

²⁶ FOTHOVÁ, S. *Rituály čarodějek byznysu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-144-5.

²⁷ ARMSTRONG, M., *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. s.77. ISBN 978-80-247-2177-4.

²⁸ Tamtéž, s.21

- Uplatňovat otevřený styl řízení do té míry, v jaké to odpovídá potřebám podniku a podnikání.
- Udržovat krok s vývojem v oblasti nejlepších manažerských postupů a neustále rozvíjet své osobní schopnosti.
- Uplatňovat rozumný a ospravedlnitelný přístup k rozpoznávání a řešení konfliktů hodnot, včetně etických hodnot.
- Střežit informace, které jako osoba máte, a neusilovat o osobní výhody, které z toho mohou plynout.
- Při zacházení se záležitostmi vnímanými jako nesprávné využívat v plné míře všechny interní možnosti nápravy a teprve, když se nedostaví úspěch, s nimi vyjít na veřejnost.
- Povzbuzovat zvyšování kvality a soustavné zlepšování všech manažerských aktivit.

Jak je z výše uvedeného textu tohoto oddílu zřejmé, vymezení kompetencí a případných standardů ve spojitosti s výkonem manažerské práce není možné, což je vzhledem k rozmanitosti současných manažerských činností zřejmé.

2.2.2 Role, pozice a rozměr manažerské práce

Pozice manažerské funkce je dána organizačním schématem a role manažerů v organizaci odvozují od formální pravomoci, kterou mají nad svým úsekem řízení. Prostřednictvím této pozice, která je jim organizačním schématem přidělena, jsou začleněni do mezilidských vztahů s podřízenými, s manažery na stejné nebo vyšší úrovni a s nadřízenými, kteří jim poskytují informace k rozhodování. Formální autoritu a postavení manažerů v organizaci studoval i Henri Mintzberg, který již v roce 1973 ve své publikaci *Povaha manažerské práce* definoval deset manažerských rolí²⁹, které jsou přítomny v práci všech manažerů bez ohledu na druh organizace, v níž vykonávají řídicí činnost. Proporce těchto rolí jsou však rozdílné podle řídicí úrovně jejich funkce a nakonec i podle vykonávané profese. Jiné proporce manažerských rolí bude mít ředitel organizace, jiné personální náměstek a jiné mistr. Role je možné rozčlenit do tří

²⁹ TRUNEČEK, J., *Management podniku*. Praha: VŠE, 1995. s. 64. ISBN 80-7079-267-1.

základních skupin – interpersonální, informační a rozhodovací a v každé jsou zastoupeny role zaměřené na konkrétní manažerské činnosti

Ve skupině interpersonálních rolí se manažer projevuje jako reprezentant, který musí udržovat hladký chod organizace a má z titulu své funkce i určité ceremoniální povinnosti, které mají většinou rutinní charakter.

Roli vedoucího, která může mít několik podob, plní rovněž z titulu své funkce. Je odpovědný za chod svého úseku řízení, za práci lidí, musí lidem umožnit plnit povinnosti a vyrovnat se s úkoly. V roli koordinátora vystupuje při jednání s lidmi (se zákazníky, dodavateli, odběrateli, ale také s jinými úseky organizace). V této roli vystupuje v případě kontaktů mimo vertikální řetěz příkazů.

Ve skupině informačních rolí plní manažer roli monitora, již plní v okamžiku, když vykonává aktivity, které jsou spojeny s přijímáním a poskytováním informací. Sleduje především činnost v organizaci (v některých funkcích i mimo ni) a získává a analyzuje všechny důležité informace, které shromažďuje podle jejich důležitosti a uchovává. Cejthamer tuto roli nazývá *dohlížitelem* a uvádí, že: „*Tyto informace mu pak umožňují rozvíjet a chápání práce celé organizace a jejího okolí.*“³⁰ Jako rozsévač rozděluje manažer informace svým podřízeným podle jejich potřeby k výkonu činnosti. V roli mluvčího vystupuje manažer uvnitř i vně organizace. (Informovanost nadřízených, zákazníků, dovede poradit, vysvětlit problémy apod.)

Ve skupině rozhodovacích rolí se snaží manažer v roli podnikatele iniciovat zejména změny v organizaci, věnuje se novým myšlenkám, rozvíjí sféru podnikové činnosti apod. V roli zachránce jedná manažer operativně podle vzniklé situace, kterou se snaží dostat pod kontrolu. Jedná se o problémy, vyžadující okamžitá řešení. Do role alokátora se manažer dostává tehdy, když rozhoduje, jak použít omezené zdroje, jak rozdělit finanční prostředky, jak hospodařit s časem svým i podřízených. Roli vyjednávače plní manažer velmi často. Běžně se střetává s lidmi, kteří mají různé a často protichůdné zájmy a cíle a on je musí přijatelným kompromisem uvést do souladu. Většinou se jedná o situace, kdy musí jednat s lidmi, u kterých nemá žádnou formální autoritu (jiné úseky činnosti v organizaci, úřady, odbory a podobně). Vyjednávání je pro manažery důležitou aktivitou – především oni mají k této činnosti patřičné kompetence, tzn. informace a pravomoce.

³⁰ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. s.34. ISBN 978-80-247-3348-7.

Mitzbergovo definování manažerských rolí nastartovalo úvahy a bádání a další, modernější výklady manažerských rolí.

Podle logického sledu manažerských činností sestavil Šuleř³¹ členění manažerských rolí na pět základních – interpersonální, informační, rozhodovací, organizační a motivační.

Práce manažera je mnohorozměrná a zahrnuje na konkrétní pozici role odlišného zaměření a významu. Od specialistů výrazně odlišuje manažera skutečnost, že všechny tyto rozměry působí většinou současně a on na vzniklou situaci musí umět reagovat. Nároky na manažera jsou velmi vysoké a jsou spojeny i s požadavkem schopnosti uplatnit takový styl vedení svého týmu, který zabezpečuje jak příznivé podmínky pro výkon požadovaných pracovních činností, tak zabezpečuje i dostatečnou pozornost plnění uložených pracovních úkolů. Efektivita zvládnutí těchto manažerských rolí vyjadřuje zároveň úroveň skutečných kompetencí manažera.

Role i rozměry manažerské práce nejsou neměnné a mohou se proměňovat. Henri Mintzberg na základě svých empirických zhodnocení jednotlivých situací vyvodil 8 typů okolností v manažerské práci.³²

1. Reprezentant zastupuje organizaci navenek. Reprezentovat podnik je převážnou náplní jeho práce.
2. Politik tráví mnoho času mimo organizaci a má v pracovní náplni urovnávání konfliktů , které se dost často vyskytují.
3. Podnikatel vyhledává příležitost a zavádí změny v organizaci.
4. Člověk uvnitř se pokouší stavět a udržovat vnitřní chod podniku pomocí urovnávání vnitřních konfliktů obecnou starostí o bezchybný chod celé organizace.
5. Manažer pracující v reálném čase se pokouší budovat řídicí systém a udržovat jeho stabilitu v každodenním pracovním rytmu.
6. Týmový manažer se zabývá tvorbou týmů a vynakládá velké úsilí, aby podnik pracoval efektivně jako kompaktní celek.
7. Expert radí ostatním řídicím pracovníkům a je většinou přizván, když je řešen speciální problém.

³¹ ŠULEŘ, O., *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.

³² TRUNEČEK, J., *Management podniku*. Praha: VŠE, 1995. s. 67. ISBN 80-7079-267-1.

8. Nový manažer – tomu se ještě nedostává kontaktu a informací tak, aby byl jedním ze sedmi předcházejících a tak čeká na zařazení.

2.2.3 Manažerský styl a situační řízení

Manažerské funkce je možno vykonávat různým způsobem, který ale odpovídá osobnosti manažera, povaze organizační kultury, potřebám zaměstnanců a celkové podnikové situaci. „*Manažerským stylem je zpravidla chápán určitý typický způsob, jakým manažer jedná se svými zaměstnanci, případně dalšími manažery, ve snaze dosáhnout svého cíle*“.³³

Manažerský styl a způsob řízení lidí obvykle podléhá společenskému vývoji. Jeho volba v konkrétních podmínkách však musí vycházet z požadavku efektivity. Styl i řízení musí umožnit dosažení cílů a minimem času a nákladů a nesmí znamenat znepokojení podřízených pracovníků. Současně je manažerský styl zapotřebí sladit se situací, ve které se manažer a jeho zaměstnanci nacházejí, především se schopnostmi a zkušenostmi zaměstnanců. Důležitá je i vývojová fáze, ve které se podnik jako celek nachází.

Princip kooperativního řízení, který odpovídá plochým a flexibilním organizacím a současně novým potřebám motivace zaměstnanců zdůrazňuje stanovení obecných zásad vzájemného chování manažerů a zaměstnanců – prostě dodržování určitých „pravidel hry“ a současně význam participace zaměstnanců na řízení – na manažerském rozhodování.

Situační styl řízení v širším smyslu lze chápat jako skutečnost, že manažer musí být schopen přizpůsobit svůj řídicí styl i širší firemní situaci (například změnovému režimu, přírodní nebo jiné katastrofě, nebo naopak v období, kdy je podnik mimo kritickou situaci a může své podřízené pracovníky přidělováním náročnějších úkolů například učit).

Koncept situačního řízení vychází z toho, že manažerský styl a přístup k zaměstnancům musí být situačně podmíněn – především musí být přizpůsoben zkušenostem a schopnostem zaměstnance, kterému je pracovní úkol přidělován. Jiný přístup bude mít manažer k novému pracovníkovi, jiný ke zkušenému. Ve skupině

³³ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 276. ISBN 80-86395-46-4. URBAN, J., 2003.

pracovníků zdánlivě stejných (vzděláním, zkušenostmi a praxí) může mít každý z nich z hlediska efektivního řízení své vlastní, specifické potřeby, kterým se musí řídicí styl přizpůsobit. U jednoho podřízeného je třeba aplikovat přímé direktivní řízení, u dalšího koučování, další podřízený potřebuje při plnění úkolu podporu, jinému je možno úkol delegovat. A v tomto směru manažer opět potřebuje interpersonální dovednosti k odhadu situace, ve které se pracovník nachází a přizpůsobit tomu své jednání.

2.3 Vlastnosti manažera

Jaké vlastnosti a schopnosti má mít manažer na vedoucí úrovni bylo v minulosti a je stále i dnes diskutovaným tématem. John Adair³⁴ uvádí seznam 25 vlastností, které podle důležitosti seřadili úspěšní vrcholoví manažeři takto: 1. Schopnost rozhodovat, 2. Umění vést lidi, 3. Integrita, 4. Nadšení pro práci, 5. Představivost, 6. Ochota usilovně pracovat, 7. Analytické schopnosti, 8. Pochopení pro druhé, 9. Schopnost vyhmátnout příležitosti, 10. Schopnost řešit nepříjemné situace, 11. Schopnost přizpůsobovat se změnám, 12. Ochota na sebe brát riziko, 13. Podnikavost, 14. Schopnost jasně se vyjádřit, 15. Bystrost, 16. Schopnost efektivního výkonu, 17. Objektivnost, 18. Schopnost „vytrvat“, 19. Ochota pracovat dlouho přes čas, 20. Ambicióznost, 21. Soustředěnost na jeden cíl, 22. Schopnost srozumitelného písemného projevu, 23. Zvědavost, 24. Nadání pro práci s čísly, 25. Schopnost abstraktního myšlení.

K tomuto výčtu vlastností je možné přiřadit i vysokou sebedůvěru, sebeovládání, energičnost, soutěživost, emocionální stabilitu a zvládání velké psychické zátěže, otevřenost a spíše převahu extrovertního prožívání.

Požadované manažerské vlastnosti se podobně jako styly vedení v průběhu času měnily. Bude zde uvedený výběr požadavků na manažera v časovém vývoji. Na přelomu tisíciletí byly takovéto požadavky firem na manažery, jež uvedla v roce 2001 Kienbaum High Potentials Studie³⁵:

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| 1. vlastní motivace, | 6. analytické schopnosti, |
| 2. orientace na cíl, | 7. ochota se učit, |

³⁴ ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-30

³⁵ GREEN, K., HANKE, O. *Řízení v krizových situacích*. Praha: Management Press, 2004. s.30. ISBN 80-7261-104-6..

- | | |
|-------------------------------|-----------------------|
| 3. schopnost pracovat v týmu, | 8. řídicí schopností, |
| 4. komunikační dovednosti, | 9. flexibilita, |
| 5. schopnost snášet zátěž, | 10. chuť rozhodovat. |

Výraznou změnou oproti staršímu žebříčku je požadavek schopnosti rozhodovat, který se z původního prvního místa dostal na místo 10. ve druhém žebříčku. Důvodem je stále samozřejmější společné týmové rozhodování. Rovněž významným je požadavek na 7.místě žebříčku, tj. ochota se učit, který ve starším přehledu zcela chybí.

Po uplynutí dalšího desetiletí by jistě opět došlo k určité změně v uvedeném žebříčku tím spíše, že mezi manažery se stále více rozšiřuje skupina mladé generace, jež je nazývána generací Y a jejíž hodnoty jsou oproti generacím předchozím odlišné, jak bude uvedeno v závěru druhé kapitoly.

Jaké vlastnosti a schopnosti chtějí rozvíjet samotní manažeři, je možné vyvodit z níže uvedeného přehledu. Hodnoty manažerů, které vyplývají z výsledků průzkumů a které ovlivňují manažera při výběru místa ve firmě nebo ovlivní jeho odchod, se na první pohled od požadavků firem dosti liší. Problematickými jsou nedostatečné tvůrčí možnosti, nedostatečná seberealizace, nepatrné možnosti, jak uplatnit vlastní schopnosti, ale i špatný styl řízení přímého nadřízeného a příliš málo prostoru k rozhodování.

Folwarczná³⁶ uvádí požadované vlastnosti úspěšného manažera v pojetí Di Kampové: 1. Je vzorem pro ostatní, 2. Zná dobře sebe sama, 3. Soustavně se vzdělává, 4. Má potěšení ze změny, 5. Má vizi, 6. Je si vědom současného stavu věcí, 7. Chová se čestně a eticky, 8. Dokáže myslet systémově, 9. Dokáže efektivně komunikovat, 10. Myslí pozitivně, 11. Umí sebe i ostatní nadchnout, 12. Je opravdový.

Pro srovnání jsou zajímavé názory českých manažerů na charakteristiky úspěšného manažera, jak vyplynulo z výzkumu provedeném v roce 2006³⁷. Za čtyři nejdůležitější charakteristiky úspěšného manažera považují sestupně čeští manažeři současnosti :

1. Vůdčovské schopnosti, *leadership* - sebedůvěru, přirozenou autoritu, umění vést lidi, charisma, strategické myšlení, nadhled a dobrý úsudek.

³⁶ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. s.23-25. ISBN 978-80-247-3067-7.

³⁷ Tamtéž, s.23-25.

2. Osobnostní předpoklady - osobnostní zralost, rozvahu, skromnost, loajalitu, slušnost, osobní odpovědnost, morálku.
3. Vize, orientaci na cíl a výsledky - vysokou výkonnost, výdrž, rozhodnost, cílevědomost, houževnatost, tzv. *tah na branku*.
4. Komunikační dovednosti - vyjadřování, přesvědčovací schopnosti, umění ovlivňovat druhé, schopnost týmové práce.

Význam komunikačních dovedností zdůraznila ve výzkumu Folwarczné (2010) většina manažerů, ale osobnostní předpoklady považovali za důležité pouze manažeři vrcholové a střední úrovně.

Jedna z důležitých manažerských činností je, jak již bylo řečeno, komunikace. H.A. Robins rozlišuje čtyři základní individuální komunikační styly, jež vypovídají o vlastnostech manažera³⁸:

- analytický komunikační styl - tichý, pasivní, hodně myslí, chladně a logicky uvažuje – zaměřuje se na fakta a detaily, pomalu jedná, kontroluje se, nepodléhá emocím, s neochotou riskovat a nízkou schopností se nadchnout
- řídicí komunikační styl - ambiciózní, organizovaný, cílevědomý, aktivní, soutěživý se sklonem ke konfliktovosti, nezávislý, vytrvalý, opatrný, své city skrývá, zaměřenost na fakta a výsledky
- přátelský komunikační styl - pochopení a soucítění s ostatními, s jejich radostmi i slabostmi, citlivý, rád ostatní potěší, sklon k nerozhodnosti a upovídanosti,
- expresivní komunikační styl - zahleděný do sebe, citlivý, impulzivní, sklon k unáhlenému zobecňování – detaily přehlíží, libuje si ve vzrušení, rád je středem pozornosti – upovídaný.

Způsob, jímž manažer komunikuje s ostatními, může velkou měrou ovlivnit výkon jeho týmu a dosahování cílů týmu i organizace. Tato skutečnost je důvodem, proč jsou v současnosti preferovány rozvojové aktivity manažerů právě v této oblasti.

³⁸ FISCHEROVÁ, K.V., ČESKOVÁ, L.D., *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2007. s.72. ISBN 978-80-247-1552-0.

2.3.1 Komunikační dovednosti ve využívání informační technologie

Pod pojmem komunikačních dovedností se od 90. let stále silněji prosazuje dovednost využívat komunikační sítě propojující informační systémy³⁹ a dovednosti spojené s využíváním informační technologie a zpracovávání informací – vědomí hodnoty informací a rozpoznání jejich důležitosti pro rozhodování. Tyto dovednosti se pak druhotně promítají do běžné každodenní manažerské praxe v podobě prezentování plánovaného i realizovaného, jinak řečeno k efektivnímu shromažďování informací, stanovování rozsahu informací a interpretaci informací.⁴⁰

Množství informací, které musí každý den manažer přijmout, analyzovat a utřídit je, se stále více v každém desetiletí od 90.let zvyšuje. David Schenk ve své publikaci „Datový smog – jak přežít zahlcenost“ popisuje mohutnost a sílu informačního přívalu v současném profesním i neprofesním životě. Informuje o: „*informační obezitě a dokládá ji na faktu, že běžné vydání listu New York Times obsahuje v jednom čísle dnes více informací, než získal člověk žijící v Anglii v 17.století za celý svůj život!*“.⁴¹

Moderní manažer by s odporem k moderní technice nebo její neznalostí nemohl kvalitně vykonávat svou práci, neboť moderní technika stále více prostupuje běžnou denní manažerskou činností. „*Manažeři musí zjišťovat pokroky v technologiích, které by mohly ovlivnit podnik, implementovat tyto změny a adaptovat na ně sebe i podřízené. IS/ICT umožňují práci mimo podnik (doma, u zákazníka), podporují reengineering, umožňují automatizaci prodejních procesů, management workflow, dokumentů, výroby nebo designu.*“⁴² Potřebné znalosti informační technologie jsou tedy pro manažerskou práci v současnosti již naprosto nezbytné, ale je rovněž nutné, aby možnosti IS/ICT nebyly považovány a všemocné a schopné zcela nahradit lidský potenciál. Je tedy potřebné, aby byl: „*manažer schopný nejenom určit potřebné technologie, ale i počet a typ zaměstnanců potřebných na plnění cílů a obsluhu těchto technologií*“.⁴³ Důvodem jsou možné důsledky nepromyšlené náhrady lidí počítači a opožděné zjištění, že tlak na

³⁹ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

⁴⁰ ŠULEŘ, O., *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002. s.111. ISBN 80-7226-702-7.

⁴¹ KOHOUT, J. *Rétorika. Umění mluvit a jednat s lidmi*. Praha: Management Press, 2005. s.11. ISBN 80-7261-002-3

⁴² CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. s.41. ISBN 978-80-247-3348-7.

⁴³ Tamtéž, s. 41

minimalizovaný počet zaměstnanců je tak velký, že vede k jejich vyčerpání a nekvalitní práci.

Jak dalece bude ovlivňovat IT profesní i soukromý život v budoucím období uvádí výstup ze studie World Future Society⁴⁴, jež je zpracována formou prognózy. Zde bude uvedena pouze stručná část závěrů z této studie⁴⁵:

- Informační technologie se rozšíří do všech koutů Země
- Přístroje informační technologie jsou stále menší, každý je může nosit s sebou.
- Informační technologie bude stále levnější – patrně bude rozdělována i zadarmo; tímto způsobem mohou firmy dělat reklamu na další výrobky.
- Vesnice a současné rekreační oblasti budou přelidněné, protože odtud budou lidé po počítači pracovat.
- Podniky a organizace budou přísně kontrolovat soukromé využívání informačních technologií svými pracovníky.
- Informační technologie odstraní hierarchii v podnicích a organizacích. Dále zbytečné: střední management, který filtruje informace směrem nahoru. Brzy bude moci každý poslat e-mail svému vedení.
- Informační technologie nahradí servisní personál v podnicích a na úřadech. Informace získá kdykoliv každý člověk přes počítač.
- Díky informačním technologiím bude každý člověk v každou chvíli kdekoliv k zastižení.

Studie byla publikována v r.1997 a některé z téměř 80ti předpokládaných společenských změn souvisejících s rozvojem IT je v současnosti již realitou. Lze tedy předpokládat, že i některé ze zde uvedených bodů se realitou stanou rovněž a tyto změny ovlivní nároky na schopnosti manažerů v příštích desetiletích.

Rostoucí význam dovednosti komunikovat i prostřednictvím IT bude zmíněna v závěru druhé kapitoly v souvislosti s generací zaměstnanců, pro niž jsou prostředky informační technologie zcela běžnou záležitostí, již preferují jako důležitou součást soukromého i pracovního života a motivující zaměstnaneckou hodnotu.

⁴⁴ Poznámka: World Future Society je vědecká společnost, jež uvažuje o důsledcích jevů, které můžeme v současnosti sledovat.

⁴⁵ BROCKERT, S. – BRAUNOVÁ, G. *Testy emocionální inteligence*. 1.vyd. Praha: Ikar, 1997. s.165-169. ISBN 80-7202-149-4.

2.3.2 Manažerské selhání v oblasti soft skills a nárůst faktorů pracovní nespokojenosti

Plná pracovní spokojenost všech zaměstnanců zpravidla není dosažitelná. Značná část pracovní nespokojenosti je však zbytečná a lze ji poměrně snadno odstranit. Podle Urbana⁴⁶ výzkumy ukazují, že značná část pracovní nespokojenosti je podmíněna působením 4 faktorů, jejichž ovlivnění je většinou v moci manažera. Patří k nim manažerský styl, výběr zaměstnanců, vymezení pracovních pozic a neobjektivnost hodnocení pracovního výkonu. Uvedené čtyři faktory pracovní nespokojenosti zde budou blíže specifikovány:

a) Manažerský styl - Pracovní spokojenost zaměstnanců výrazně podmiňují pracovní vztahy. Častým zdrojem nespokojenosti jsou proto různé formy manažerského sociálního selhání. Jedná se o neodůvodněné upřednostňování určitých pracovníků, projevy nedůvěry, neplnění slibů, neřešení konfliktů a stížností, poskytování neúplných informací, nedostatečné vysvětlování úkolů, nevyužívání návrhů ze strany zaměstnanců, pěstování nadměrně soutěživého prostředí, ale i nedostatek času, který manažer svým zaměstnancům věnuje. K latentní nespokojenosti přispívá neschopnost manažerů pochválit zaměstnance za dobře vykonanou práci nebo postavit se při konfliktu, ve kterém je v právu, na jeho stranu. Značná část zaměstnanců očekává dnes od svých nadřízených řízení umožňující vyjádřit se a ovlivnit rozhodnutí dotýkající se jejich práce. Příčinou nespokojenosti je mnohdy přílišná centralizace rozhodování, vydávání komplikovaných směrnic neodrážejících stav věcí, nevyužívání zkušeností zaměstnanců apod.

Spokojenost posiluje naopak kultura otevřené a přímé komunikace a jasných pravidel. Zkušenosti například ukazují, že manažeři se často brání pravidelnému hodnocení svých zaměstnanců (mj. proto, že jim nechtějí sdělovat nepříznivá hodnocení), zaměstnanci však objektivní hodnocení svého výkonu často postrádají.

b) Špatný výběr zaměstnanců - Nepříznivé pracovní vztahy mohou být důsledkem špatného výběru zaměstnanců, při kterém se nedaří identifikovat konfliktní, nepřizpůsobivé nebo nespolupracující osoby, neprůhledné obsazování významných pozic a prosazování známých.

⁴⁶ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 100. ISBN 80-86395-46-4.

c) Vymezení pracovních pozic - K vyšší spokojenosti zaměstnanců mohou organizace přispět i vymezením pracovních pozic. Častou chybou je vytváření pozic nadměrně specializovaných, s malým rozsahem úkolů, přinášejících nejen monotónní práci, ale i problémy dalšího profesního uplatnění zaměstnanců. Výzkumy ukázaly, že různorodá práce dokáže dokonce v jisté míře kompenzovat negativní důsledky pracovního vypětí plynoucí z náročnosti pozice. Faktorem nespokojenosti, spojeným s vymezením pozice, je i situace, kdy zaměstnanec přesně neví, co od něj organizace očekává, na základě jakých kritérií bude hodnocen, kdy se setkává se vzájemně si odporujícími požadavky nebo kdy se mu jeho práce jeví jako zbytečná.

Předcházet těmto problémům lze nejlépe pomocí jasně definovaných pracovních pozic; v případě pozic spolupracujících s různými útvary je přitom vhodné, aby na popisu pozice spolupracovali manažeři všech dotčených organizačních částí firmy.

d) Neobjektivnost hodnocení pracovního výkonu - Za hlavní zdroj pracovní nespokojenosti je často považována problematika odměňování. Průzkumy však tento názor většinou neprokazují. Zdroje pracovní nespokojenosti, které se v této oblasti vyskytují, jsou spíše než s absolutní výší platu často spojeny s nedostatečnou objektivitou hodnocení, nedostatečnou vazbou odměňování na výkonnost a skutečné nároky pozic nebo s nedostatečnou diferenciací odměňování výkonných a nevýkonných.

Popsané faktory nespokojenosti svým způsobem konkretizují směry, které se zdají být pro spokojenost zaměstnanců firmy důležité a potřebné soft skills manažera, který by si měl pro svoji celkovou úspěšnost osvojit jako svou praktickou dovednost v jednání s lidskými zdroji organizace.

2.4 Manažeři krizových situací

Autorka práce se domnívá, že je zde vhodné popsat i skupinu manažerů, kteří jsou považováni za manažerskou elitu – manažeři ekonomické krize společností. Obzvláště v posledních letech ekonomické krize a přelomového období se projevila důležitost jejich profesionální připravenosti, zkušeností a schopností, s jejichž pomocí

mnoho českých firem neukončilo svou aktivitu, ale podařilo se jim náročné období překonat.

Celou krizi je možné zpravidla sledovat ve čtyřech fázích. První fází je stadium symptomů, kdy je důležité provést podstatná rozhodnutí, provést odvážné změny. Následuje akutní stadium, kdy už nelze najít nějaký všeobecně platný recept a nejdůležitější je tvořivý přístup. Stadium chronické nastane v případě neodstranění příčiny, pak je nejvíce zapotřebí koncepčnosti, strategického myšlení, rozhodnosti a odvahy jednat. Další fází je stadium vyřešení krize, kdy buď její příčinu odstraní, nebo organizace v důsledku krize zaniká. Tříměsíční období pak prověří, zda lze krizi zvládnout a nastupuje nová strategie společnosti, po níž následuje tvrdá reorganizace, vylepšování a další metody ke zvýšení konkurenceschopnosti. Když se to podaří, nastává přechod ke standardnímu managementu.⁴⁷

Pro manažery je toto období velmi náročné na fyzické i psychické úrovni, protože pro veškerou činnost chybí klid a čas na rozhodování, vše se odehrává v rychlém sledu – je možné říci, že pod časovým tlakem. Krizový management a potřebné vlastnosti manažera, který řídí firmu v obtížné situaci, jsou v českém firemním prostředí diskutovaným tématem. Některé názory o současném českém managementu jsou dokonce velmi tvrdé a svědčí o situaci překotného a urychleného vývoje, v němž se české firmy snaží v průběhu několika málo let dohnat vývoj západních firem, jež se přirozeně vyvíjely několik desítek let. Proto je možné dnešní situaci hodnotit názorem, že současný český management není v podstatě nic jiného než permanentní řízení krizí a každá česká firma se ve svém vývoji s nimi v menším či větším měřítku setká.

Krizoví manažeři by měli mít nejenom kompetence, vlastnosti a schopnosti běžného manažera, ale měli by mít i cosi navíc. Při zvážení postupu jednotlivých fází krize je zřejmé, že od krizového manažera bude očekáván výtečný analytický úsudek se schopností rychlého vhledu do situace, rozhodně by měl být odvážný se schopností riskovat, měl by být schopen se rychle rozhodovat, k čemuž mu jistě napomůže i schopnost využívat svou intuici. Další důležitou vlastností bude tvořivost ve smyslu originality, tedy schopnosti nalézat nové – neviditelné - neobvyklé nápady a řešení.

⁴⁷ HORÁK, R., *Rozhodovací proces velitele při řešení krizových situací s využitím zásad procesního řízení*. Habilitační práce. Brno: Vojenská akademie, 2001

Třetí fáze, stádium chronické, vyžaduje manažera navíc i s myšlením koncepčním a strategickým.

Byly sestaveny základní požadavky na vlastnosti krizového manažera⁴⁸ s tím, že jsou mu buď vrozené nebo má schopnost jich příslušným vzděláváním a tréninkem dosáhnout. Krizový manažer nebo vedoucí krizového týmu by měl mít tyto kompetence:

- být proaktivní a přesvědčený o své věci, měl by disponovat a být vybaven silnou vnitřní motivací, vybaven vědomím potřebnosti vlastní činnosti, schopen předvídat a být tak vždy o krok napřed před reálným průběhem situace, schopen situaci ovládat a řídit, nikoliv být situací ovládan; měl by být schopen rychle vyhodnotit situaci a příslušně na ni rychle reagovat
- mít hluboké znalosti a ztotožnit se s rolí manažera; mít hluboké a široké životní a odborné zkušenosti s řízením za extrémních situací – znát metody zvládnání vývoje rizika a metody jeho zvládnání; mít hluboké odborné znalosti z oblasti managementu – znát okolí objektu, jeho silné a slabé stránky, znát zdroje použitelné pro záchrannou činnost; umět používat vědecké metody práce – využívání indukce a dedukce - od jednotlivostí v dostatečném souboru faktů k jejich shrnutí a zobecnění, využívat dedukce a umět z obecně platných zásad odvodit pravděpodobný průběh událostí a alternativně se na tuto skutečnost připravit;
- mít schopnost využívat efektivně levou i pravou mozkovou hemisféru⁴⁹ - rozvíjet funkci pravé kreativní a hemisféry pro emoční a citovou složku lidského jednání, intuici a tvůrčí činnost. Rozvoj funkce levé, tzv. logické hemisféry, podpoří analytické schopnosti, schopnosti rozlišování důležitého od méně důležitého a rychlého racionálního rozhodování a koncepční myšlení;
- disponovat empatickými komunikativními a týmovými přístupy v rozhodovacím procesu - umět navázat komunikaci a komunikovat s kýmkoliv – i neznámou osobou; umět vytvořit tým spolupracovníků a vytvořit v něm komunikačně otevřené a pozitivní prostředí např. vlastním „komunikačním jazykem“; umět členům týmu zadat adekvátní činnost, umět členy týmu ocenit, ohodnotit, motivovat a iniciovat; umět komunikovat

⁴⁸ HÁLEK, V. *Krizový management. Základní otázky řízení*, kap.1 . [online] [cit. 2010-05-02] Dostupné z WWW http://halek.info/dokumenty/km_p5_01.pdf- autorkou upraveno

⁴⁹ Poznámka autorky : Levá hemisféra zpracovává informace na logicko-analytické úrovni a pravá hemisféra na úrovni intuitivně-emocionální.

s okolím i v neznámém prostředí, uklidnit rozbouřené emoce a nálady a zvládat vlastní negativní reakce;

- naplňovat etickou důvěru a charisma vůdčí osobnosti - umět nechat své charisma působit na okolí a tím si vytvořit prostor a získat čas pro zhodnocení situace a rozhodovací proces; podporovat důvěru a podněcovat motivaci a výkonnost;
- mít vlastní etickou sílu a odolnost vůči emocím - zvládat vlastní emoce – zvládat emoce i ostatních lidí; nutnost úměrného projevu emocí, profesionálně laděný postoj – respektování situace a možností ostatních; psychologický nácvik činností za citově vzbouřených situací – dbát na psychickou hygienu;
- mít dobrý fyzický a duševní stav, pozitivní myšlení - utužovat svou vlastní odolnost dobrou fyzickou kondicí; mít vlastní tréninkové metody pro získávání vlastní síly, praktikovat duševní hygienu pro regeneraci sil, mít vlastní zdroj pozitivního ladění, mít víru ve šťastný konec krizové situace a tuto víru předávat dál;
- mít a utužovat celkovou sílu a odolnost vlastní osobnosti - mít vlastní tréninkové metody pro získávání vlastní síly; mít vlastní zdroj pozitivního ladění svého postoje; skloubit uvedené požadavky do souboru vlastního jednání a chování;
- zajistit výkonnost týmu - vhodně tým sestavit a citlivě ho vést; poskytovat týmu všemožnou podporu, stanovit a dodržovat vlastní pravidla práce týmu, udržovat participativní styl vedení, dbát o dodržování vysoké pracovní úrovně s plným pracovním nasazením;

Nároky na krizové manažery jsou, jak je z výše uvedeného zřejmé, značně vysoké, protože v době krize sehrávají nezastupitelnou úlohu, neboť musí umět jasně analyzovat krizové problémy a určit priority programu, který organizaci z krize vyvede. Důležitým je styl vedení, který vyžaduje profesionální důvěru, cílevědomost, vědecký přístup, schopnost přijímat rozhodnutí, ale i schopnost delegovat úkoly. Krizový manažer musí mít vyšší míru schopnosti předvídat vývoj situace, selektovat stávající dostupné i nové informace a přijímat rychlá rozhodnutí.

Podle Šuleře je důležité pro úspěšné zvládnutí krize soustředit se na deset bodů⁵⁰, z nichž je možné vyvodit požadované manažerské schopnosti krizového

⁵⁰ ŠULEŘ O. Článek *O.Šuleře v Moderním řízení :Vedení firmy v době krize*. [online] [cit. 2010- 04-06]. Dostupné z WWW: www.suler.cz/clanek/clanek-o-sulere-v-modernim-rizeni-vedeni-firmy-v-d-3;

manažera nebo krizového manažerského týmu, které autorka práce převedla do tabulky a doplnila o předpokládaný požadavek na manažerské schopnosti. Tabulka je uvedena níže a pokračuje na následující stránce.

Tab. 1: Vedení firmy v době krize

10 činností pro přežití krize	Schopnosti a dovednosti krizového manažera
1. Zapomeňte na včerejšek	<ul style="list-style-type: none"> - přizpůsobivost novým podmínkám a novým postupům - ochota učit se - orientace na budoucnost a víra v ní
2. Zmobilizujte lidský potenciál firmy	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost komunikace a prezentace - schopnost motivace a aktivace - schopnost delegovat pravomoce - schopnost a analytického myšlení - schopnost vést sebe – vést druhé
3. Bud'te tvořiví a inovativní	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost nalézat nová řešení a postupy - schopnost podněcovat tvořivost
4. Analyzujte ohrožení	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost analytického myšlení - schopnost týmové spolupráce při využití skupinových technik - schopnost nadhledu bez zahlcení detaily
5. Předvídejte	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost kombinačního a logického myšlení - schopnost analýzy a syntézy - schopnost pesimistického pohledu
6. Modifikujte strategické cíle	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost logického strukturování - schopnost realistického pohledu - schopnost přebírat zodpovědnost - schopnost rozhodovat - schopnost vize - schopnost odvahy a sebedůvěry
7. Připravte preventivní opatření	<ul style="list-style-type: none"> - viz bod.6
8. Sledujte a vyhodnocujte	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost analýzy a syntézy - schopnost rychle se rozhodovat a měnit postupy podle vyhodnocených výsledků - cílenost
9. Informujte	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost otevřené komunikace - schopnost logického strukturování při předávání informací zaměstnancům - schopnost předávat pravdivé (i nepříjemné) informace - schopnost inspirovat svou odvahou a pružností

10. Vytvářejte proaktivní atmosféru	<ul style="list-style-type: none"> - aktivita, činorodost, iniciativa - schopnost podporovat iniciativu u druhých - schopnost důvěry ve schopnosti druhých - schopnost přesvědčivosti - schopnost hledat ponaučení z chyb - schopnost poukazovat na to, co se již podařilo , tj. pozitivní myšlení
-------------------------------------	--

Zdroj : www.suler.cz/clanek/clanek-o-sulere-v-modernim-rizeni-vedeni-firmy-v-d-3

Pozn.: Autorkou práce rozšířeno o pravý sloupec - schopnosti a dovednosti krizového manažera.

Je zřejmé, že nároky na zdatnost krizového manažera jsou skutečně velmi vysoké a dále je také zřejmé, že úspěšný krizový manažer je jakousi špičkou managementu. Soft skills jsou u tohoto typu manažerů nezbytné a vedle odbornosti může být právě dovednost komunikovat rozhodujícím faktorem při vyvádění společnosti z krizové situace.

2.5 Rozdíl mezi manažerem a leaderem

Někteří odborníci rozdíl mezi manažery a leadery vnímají, odlišují je, názorem jiných je, že se pojmy částečně překrývají a dalších, že rozdíl mezi nimi není. Tureckiová k pojmu vůdcovství říká: „*Vůdcovství (označované též jako principiální či morální) je založeno na motivaci vůdčích osobností vést lidi a nést za to zodpovědnost, na rozvinutých schopnostech (profesních i osobních kompetencích) a na možnosti uplatňovat v organizaci vliv vedoucí k naplňování vize, kterou taková vůdčí osobnost vytyčila pro skupinu (skupinový leadership →), nebo dokonce pro celou organizaci (organizační nebo lépe strategický leadership).*“⁵¹

Vůdci bývají obdařeni určitými charakteristikami, které způsobují, že je ostatní následují, jak uvádí Mohelská ⁵² :

⁵¹ TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 59. ISBN 978-80-866723-66-2.

⁵² MOHELSKÁ, H., Příspěvek. *Efektivní vedení lidí jako nástroj rozvoje lidského kapitálu*. Sborník. Liberecké ekonomické fórum 2007 . s. 709-710. [online] 2007 [cit. 2010-05-02]. Dostupné z WWW: <http://alrus.kin.tul.cz/~vyzkum/wd/download/2007/sbornik.pdf>

- Vůdci jsou osoby obdařené určitým typem motivace a jako manažeři jsou mnohem úspěšnější než ostatní.
- Vůdci se od zaměstnanců liší v typických charakteristických jako sebedůvěra, cílevědomost a dominance.
- Vůdci, kteří mají obrovský respekt, obdiv a jsou neustále nadšení, jsou vůdci charismatičtí, kteří se od ostatních vůdců výrazně liší

Tureckiová uvádí vývojovou přeměnu manažera v pravou vůdčí osobnost.

Prvním stupněm je *poziční lídr*, kterého lidé následují vzhledem k jeho formální autoritě, druhým stupněm je pozice *transakčního lídra*, kterého lidé respektují a následují ho, protože sami chtějí. Třetím stupněm je *lídr výkonový*, kterého lidé vnímají na základě respektu k němu samému i k jeho znalostem. Předposledním stupněm je pozice *rozvíjecího lídra*, u něhož lidé oceňují jeho vliv na svůj vlastní rozvoj. Pátým stupněm je *lídr transformační*, který je svými hodnotami a znalostmi vzorem pro jednání ostatních.⁵³

Peters k problematice uvádí: „*Obecně je chápáno, že leader, nebo-li vůdce, lidi motivuje k tomu, aby sledovali jeho cestu a vize ke splnění organizačních cílů. Pokud chcete rozvíjet druhé, říká kouč špičkových pracovníků Marshall Goldsmith, začněte u sebe. Zdá se vám to příliš zahleděné do sebe? Do jisté míry to tak je, ale je to klíčem k úspěchu každého leadera.*“⁵⁴

Manažer zodpovídá za dosažení organizačních cílů. Někteří odborníci managementu toto pojetí zastávají, jiní jsou odlišného názoru a zde bude několik protipólových uvedeno.

Jack Welche neodděluje management od leadershipu, ale tvoří ucelenou jednotu. Zde bude uvedeno jeho 8 zásad vedení pro vůdce, kteří : 1. Neúnavně zdokonalují svůj tým, využívají každého setkání jako příležitosti k hodnocení, koučování a posilování sebedůvěry. 2. Zajišťují, aby lidé měli nejen vizi, ale také, aby touto vizí žili a dýchali. 3. Dostávají se každému pod kůži a vyvolávají v něm pozitivní energii a optimismus. 4. Získávají důvěru otevřeností, průhledností a uznáním. 5. Mají odvahu prosazovat nepopulární opatření. Vůdce mají intuici. 6. Zkoumají a pronikají do všeho se

⁵³ TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. ISBN 978-80-866723-66-2

⁵⁴ PETERS, T. *Malé velké věci. 163 způsobů jak dosáhnout excelentnosti*. Praha: Management Press, 2011. s.153. ISBN 978-80-7261-222-2.

zvědavostí doprovázenou skepsí. Vůdcové žádají, aby lidé na jejich pobídky odpovídali činy. 7. Podněcují riskování a ponaučení z příkladu. 8. Oslavují.⁵⁵ Z uvedeného je patrné, že ony zásady jsou jistě pro mnoho manažerů i leaderů celého světa inspirující.

Podle Abrahama Zaleznika je jedním z rozdílů mezi manažerem a leaderem jejich odlišný přístup k chaosu a pořádku. Manažeři podle jeho názoru vyhledávají stabilitu, usilují o kontrolu nad vším, vyhovují jim procesy a snaží se co nejdříve rozhodovat a to i tehdy, kdy neporozumí plně souvislostem problému. Leaderi se liší tím, že chaos tolerují, snaží se problému porozumět až pod jeho povrch, i když se tím oddálí rozhodnutí, tolerují chaos a absenci struktury. Odlišují se podle něj nejzásadněji v emocionální inteligenci a v podstatě svého pocitu identity. Stejně tak v dalších a nebo by se dalo říci souvisejících oblastech - ve vztahu k úkolu, vztahu k práci, vztahu k ostatním a sebeuvědomění.

Na základě uvedených odlišností doporučuje Zaleznik odlišnou i přípravu leaderu od přípravy manažerů. Manažeři jsou připravováni k tomu někam patřit, udržovat rovnováhu sociálních vazeb v organizaci nebo svém týmu. Rozvoj leaderů by měl být naproti tomu zaměřený na individualitu a osobní rozvoj, který podněcuje jednotlivce psychologických a sociálních změnám.

Autorku práce odlišnosti uvedené Zaleznikem zaujaly a pokusila se je dle svého úsudku rozčlenit a utřídit v níže uvedené tabulce.

Tab. 2: Odlišnosti managementu a leadershipu.

ODLIŠNOSTI MANAGEMENTU A LEADERSHIPU		
Oblasti odlišností	Manažer	Leader
Vztah k úkolu	- k úkolům má neosobní vztah, vidí jej jako cíl, který je nutno splnit jednou optimální možností, kterou hledají – proces plnění úkolu optimalizují - <i>Výsledkem je splnění úkolu.</i>	- k úkolům mají osobní vztah, rozpracovávají a vymýšlejí různých variant - zapojení svých emocí i emocí ostatních : jejich touhy a přání - <i>Výsledkem je změna v myšlení lidí – co je možné, žádoucí a nutné</i>

⁵⁵ WELCH, J. *Cesta k vítězství*. Praha: Pragma, 2005. ISBN 80-7205-213-6.

Vztah k práci	<ul style="list-style-type: none"> - plánují, vyjednávají, smlouvají, odměňují, trestají, (i činnost mediátorů a diplomatů) - činnosti koordinují a vyrovnávají protichůdné tendence - vyhledávání bezpečí a jistoty - hledávání jedné správné cesty 	<ul style="list-style-type: none"> - nehledají jednu možnost, ale vytváří možnosti nové - vzbudí v lidech nadšení v žádoucím směru, z čehož pak vznikají nové možnosti - využívání své odvahy a schopnosti riskovat k objevování nového – postupů, cest řešení apod.
Vztah k ostatním	<ul style="list-style-type: none"> - vyhledávání práce s ostatními, ačkoliv emocionální zapojení do vztahů je nízké; individuální práce v nich vzbuzuje obavy - koncentruje se na to, JAK se věci dělají - lidé jsou plnitelé konkrétních úkolů – emoce ruší 	<ul style="list-style-type: none"> - individuální práce jim dává prostor k přemýšlení – nikoliv o tom, JAK se budou úkoly řešit, ale jaký VÝZNAM věci a události mají - důležité je CO události a rozhodnutí znamenají pro účastníky - do vztahu k lidem vnáší značné osobní emocionální zapojení
Sebeuvědomění	<ul style="list-style-type: none"> - typ <i>once-born</i>, tj. svoji identitu odvozují od pocitu domova a harmonie s prostředím - ztotožňují se s organizací, když se v ní vyznávají ideály povinnosti a odpovědnosti; jsou regulátory a udržovateli statutu quo, se kterým se identifikují. 	<ul style="list-style-type: none"> - typ <i>twice-born</i>, tj. svoji identitu spojují s pocitem výrazné odloučenosti od svého okolí - jejich sebeuvědomění nezávisí na příslušnosti k nějaké skupině, pracovní roli nebo postavení – změna (prostředí) je pro ně výzvou, zábavou i nutností.

Zdroj : vlastní

Podobný názor na odlišnosti zaměření manažerů a leaderů má i J. Adair: „*Manažeři se potýkají se změnami, ale lídři mají na starosti růst.*“⁵⁶ ; dále rovněž říká, že: „*V průmyslové a obchodní sféře je leadership často spojován s vlastníkem společnosti – člověkem, který ji vybudoval a staral se o ni na začátku růstu – spíše než s manažerem, který přijde později, aby ji řídil a vytvářel ziskjako zakladatelé a podnikatelé mají tendenci být lídři, tak lídři často touží podílet se na růstu věci. Chtějí změnu.*“⁵⁷

John P.Kotter rovněž odlišuje pojmy management a leadership a tedy i mezi pojmy řízení a vedení. Níže uvedená tabulka tyto odlišnosti stručně zřehledňuje.

⁵⁶ ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press, 1993.s.146. ISBN 80-85603-40-30

⁵⁷ Tamtéž, s.147

Tab. 3: Rozdíly mezi řízením a vedením.

ŘÍZENÍ	VEDENÍ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Plánování a tvorba rozpočtů:</i> stanovení podrobných kroků a časových plánů k dosažení potřebných výsledků, následně alokace zdrojů nezbytných pro jejich uskutečnění. ➤ <i>Organizování a výběr pracovníků:</i> vytvoření určité struktury pro splnění plánovaných požadavků, výběr pracovníků na daná místa v této struktuře, delegování odpovědnosti a pravomocí ke splnění plánu, vytváření pravidel a postupů, které lidem pomáhají udržovat směr, a vývoj metod nebo systémů ke sledování výsledků. ➤ <i>Kontrola a řešení problémů:</i> sledování výsledků a odchylek od plánu, plánování a organizace postupů řešících tyto problémy. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Stanovení směru:</i> vytvoření vize budoucnosti (často velmi vzdálené budoucnosti) a strategií k dosažení změn potřebných pro uskutečnění této vize. ➤ <i>Zapojení lidí:</i> komunikace směru slovy a činy vůči všem, jejichž spolupráce může být potřebná pro vytváření týmů a koalic, které vizi a strategie chápou a věří v jejich platnost. ➤ <i>Motivování a inspirování:</i> aktivizace lidí k překonání zásadních bariér tvořených pravidly, byrokracií a zdroji tím, že uspokojíme jejich základní (často opomíjené) potřeby.
<p>Vytváří určitou míru předvídatelnosti a pořádku a v souladu s tím má potenciál dosahovat krátkodobých výsledků očekávaných různými zájmovými skupinami (např. zákazníci: vždy dodržet časový termín, akcionáři: nepřekročit rozpočet).</p>	<p>Vytváří změny, často značně rozsáhlé, a má potenciál vést k mimořádně užitečným změnám (např. vývoj nových produktů požadovaných zákazníky, nový přístup k řízení lidských zdrojů, které firmě pomůže zvýšit konkurenceschopnost).</p>

Zdroj: KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000, s. 34. ISBN 80-7261-015-5.

Totožný názor zastává J. Owena, čímž se rovněž odlišuje od názoru výše uvedeného J. Welche. J. Owen zaměření manažera a leadera od sebe odděluje, ale domnívá se, že vůdcem je možné se stát vlastním přičiněním. Uvádí výsledky výzkumu, při němž respondenti z řad manažerů a leaderů jsou přesvědčeni, že: „*vůdcovství není výsadou generálního ředitele. Chcete-li dosáhnout úspěchu, musíte začít rozvíjet a používat vůdčí dovednosti od samého začátku.*“⁵⁸

O rozporuplných přístupech svědčí i tento názor: „*Henry Mintzberg ve svém článku Řídit potichu (1999) jasně vystoupil proti umělému vytváření vůdců, proti*

⁵⁸ OWEN, J. *Úspěšný vůdce*. Praha: Ekopress, 2007. s.34. ISBN 978-80-86929-33-0.

*oblíbenému vytváření různých guru, kteří neochvějně vedou své firmy k úspěchu a křičí to do světa.*⁵⁹

Názorů je mnoho, ale je možné zobecnit pohled na vůdce, který deleguje, poskytuje větší pravomoci, odpovědnost a umí z ostatních dostat to, co ani sami netušili, že dokáží a že takovými kvalitami disponují. Lidem je v prostředí, které vůdce vytváří, dobře, protože jim umožní realizovat svůj potenciál. Tímto přístupem se totiž stávají sami aktivními účastníky onoho vůdcovského vedení.

Podkapitola bude uzavřena slovy J. Adaira, jež se autorce práce zdají nejuvýstižnější, protože v sobě zahrnují skutečnost, že leadeři musí někdy vykonávat manažerské činnosti a tak se i chovat a naopak - manažeři se v některých situacích naopak musí chovat jako leadeři: *„Leadership a změna k sobě neodmyslitelně patří. Koncept managementu se uplatní tehdy, když při řízení organizace nenastává mnoho změn. Pokud jsou změny nevyhnutelné, a to bývají v současné době poměrně často, tak se manažeři musí naučit aplikovat částečně koncept leadershipu.*⁶⁰

2.6 Výběr a přijímání do manažerských pozic

Všeobecně je přijímán postulát, že lidé jsou srdcem firmy a že čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává. Tím více tento princip platí pro výběr, přijímání a rozmisťování lidských zdrojů do manažerských pozic.

Existují lidé, kteří pro své pracovní místo žijí. Pokud by se organizaci podařilo takovými lidmi obsadit každou pracovní pozici, byl by dopad na její výkonnost ohromný. Především to platí o obsazování pracovních míst manažerů.

Bez ohledu na to, zdali se jedná o manažerskou pozici, která již existuje, anebo o pozici novou, je před zahájením přijímacího procesu třeba přesně stanovit, na základě jakých kritérií bude kandidát posuzován a vybírán. Požadavky na kandidáta je možno

⁵⁹ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2010. s.106. ISBN 978-80-247-3348-7.

⁶⁰ ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press, 1993.s.73. ISBN 80-85603-40-30

rozčlenit do několika základních kategorií. Dle Urbana⁶¹ k nim patří zejména požadavky na:

- Vzdělání a odborné (zejména technické) znalosti a schopnosti,
- Specifické pracovní zkušenosti.
- Řídící schopnosti a zkušenosti.
- Sociální (behaviorální) schopnosti a osobní předpoklady.
- Motivační předpoklady.

Při vymežování požadavků na kandidáta je přitom vhodné stanovit, které požadavky jsou minimální neboli absolutně nezbytné a které jsou spíše žádoucí, což prakticky znamená, že mohou být získány až v průběhu pracovního zácviku v rámci adaptačního procesu, případně kompenzovány předpoklady jinými. Důležité je pochopitelně stanovit takové charakteristiky (kritéria posouzení) kandidátů, která je možno objektivně, resp. efektivně zjistit, tj. pro které existují objektivní odpovídající metody posouzení kandidátů.

Jednou z možností, jak poměrně objektivně popsat funkci a připravit si tak soubor nejnižších požadavků na kandidáta, je assessment funkce (viz příloha E) podle Hroníka⁶² a to jak tvrdých dovedností - hard skills, tak především měkkých dovedností – soft skills.

Výběrové řízení je vždy vyhlášováno jak pro veřejnost vně organizace, tak uvnitř organizace pro případné zájemce z řad zaměstnanců. Ve vyhlášení je uvedeno datum, ke kterému musí zájemce dodat potřebné písemné materiály o svojí osobě (jaké to jsou, je obsahem textu, kterým se vyhláší výběrové řízení, stejně jako datum předání). Výběrové řízení má 4 kroky, které tvoří jakési „pilíře“ celé akce:

- administrativní (zhodnocení personálních dokumentů – personální anamnéza) – jedná se o metodu orientovanou do minulosti,
- testy – metoda orientovaná na současný stav, ale i na případný potenciál uchazeče,

⁶¹ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 39. ISBN 80-86395-46-4.

⁶² HRONÍK, F., *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-16-14.

- výběrové interview – jde rovněž o metodu orientovanou na současnost, potenciál a přání uchazeče, orientaci v požadavcích a očekáváních obou zúčastněných stran,
- získání a zhodnocení referencí – metoda orientovaná do minulosti, při které se předpokládá, že minulé chování může předpovědět budoucí pracovní chování.

Je nutné podotknout, že výběrovým řízením péče o pracovníka neskončí. Stejně důležitá je jeho adaptace v rámci adaptačního procesu, jež bývá zpravidla totožně dlouhý se zkušební dobou – tříměsíční.

Administrativní kolo napoví, do jaké míry zájemce plní základní požadavky - vzdělání, praxi, schopnost se písemně vyjádřit (životopis), co je možno vyčíst z úpravy a písma (osobní dotazník a životopis se předkládá obvykle rukou psaný – musí to být v požadavcích), jaké ostatní kvalifikační předpoklady uchazeč má atd. Toto kolo provádí obvykle personální útvar a vyřadí již v tomto kole nevyhovující uchazeče.

Je zřejmé, že pokud je proveden assessment funkčního místa, je výběr značně ulehčen.

Dalším krokem výběru bývá zpravidla testování. V tomto kole spolupracuje personalista úzce s psychologem, lékařem, případně s dalšími odborníky. Pokud těmto odborníkům poskytne nejnižší požadavky na funkci (fyzické, psychické) – je předpoklad minimalizování chybovosti v rozhodnutích odborníků, zdali uchazeč může funkční místo uspokojivě vykonávat. Odchylka se očekává téměř vždy – už proto, že odborník vychází z aktuální situace, ale dáme-li mu možnost pracovat s podrobným nejnižším popisem požadavků, jistě se kvalifikovaný odhad podaří lépe. V poslední době bývá této části věnována velká pozornost. Využívá se například elektronické testování, které je poměrně levné, rychlé a vyhodnocované rovněž elektronicky, což je pro personalistu poměrně výhodné. Od roku 2010 je v případě prozatím jediné profesionální společnosti k vyhodnocování testů zaváděna technologie IRT. Nejedná se o novinku na světovém trhu, spíše na trhu českém. Touto technologií je možno porovnávat uchazeče mezi sebou i když každý z nich odpovídá na jiné testové soubory. Výsledky testování (percentily) jsou porovnávány i s referenční skupinou, takže personalista má k dispozici poměrně přesný obraz o schopnostech a inteligenci testovaných účastníků výběrového řízení a jejich žebříček. Nevýhodou je dosud to, že

se tímto způsobem netestují osobnostní vlastnosti, i když je touto firmou deklarováno, že vývojová skupina již i v tomto směru testování připravuje. Vedle této technologie jsou v současné moderní personální praxi využívány MBTI testy osobnosti (viz 2.6.2 a 6). Jsou připravovány rovněž v elektronické podobě. Pro personální praxi by bylo pravděpodobně velmi přínosné, kdyby bylo možno obě testovací metody sdružit. V tom případě by mohl personalista získat informace jak o inteligenci, tak o schopnostech a osobnostních vlastnostech uchazeče, což by bylo pro výběrové řízení cenným údajem.

Vedle testování anebo i jako jeho náhrada, může být zařazen do výběrového řízení Assessment Center především pro výběr kandidátů na manažerské, obchodní a často obsazované pozice. Je to komplexní nástroj založený na testování způsobilosti uchazeče formou simulace typických pracovních činností, individuálních nebo skupinových modelových situací, na psychologickém testování a motivačních interview. Tato metoda je považována často za jednu z neúčinnějších. Je ovšem poměrně velmi náročná na přípravu i časové zatížení kandidátů. Účinnost a validita této metody může být potvrzena anebo značně zdevalvována nekvalitním vedením testování, například pozorovatelů a hodnotitelů - assessorů. Vyžaduje totiž naprosté a velmi zkušené profesionály jak pro řízení celé akce, tak pro vyhodnocování testovaných kandidátů. Assessment Center se v moderních firmách používá i pro průběžné hodnocení manažerů, kde je zkoumána například jejich schopnost k týmové práci, jejich úroveň zvládnutí stresu a podobně. V tom případě se většinou jedná o několika denní akci. Nejčastěji se Assessment Center používá pro tři následující oblasti:

Tab. 4: Oblasti, kde se Assessment Centre nejčastěji využívá

1. oblast	2. oblast	3. oblast
Výběr nového pracovníka	Posouzení interních kandidátů při výběru na nové pozice, na manažerské pozice	Využití výsledků AC pro další rozvoj
Při výběru nového pracovníka je hlavním cílem identifikovat potenciál uchazečů pro danou pozici. Potenciál se vztahuje ke kompetencím, popisu pracovní pozice a dalším zadaným požadavkům.	Většinou jde o zjištění aktuálního stavu některých důležitých osobnostních charakteristik u většího počtu pracovníků stejné profese. Interní zaměstnanci jsou hodnoceni ve vztahu k nově zadané pozici.	V průběhu AC je získáno mnoho informací o jednotlivých účastnících. Tyto informace jsou podkladem pro poskytování intenzivní zpětné vazby každému účastníkovi.

<p>Příprava modelových situací je přizpůsobena specifickým požadavkům dané společnosti, jejímu zaměření, předpokládanému vývoji apod.</p> <p>Uchazeči nemají většinou specifické znalosti, proto jsou v AC zahrnuti spíše obecné modelové situace a cvičení. Cílem je zhodnotit potenciál uchazeče k míře úspěšnosti v dané profesi.</p> <p>Individuální assessment metody jsou přizpůsobeny pouze práci s jednotlivcem, většinou u TOP pozic.</p>	<p>Posuzují se jejich současné schopnosti, ale i motivace, výkonový a osobnostní potenciál pro novou pozici.</p> <p>AC zjišťuje profesionální predikci jejich úspěšnosti v nové pozici.</p> <p>Zde lze počítat obvykle s tím, že účastníci mají dostatek zkušeností a znalostí ke konkrétní pracovní pozici a tomu lze přizpůsobit jednotlivé modelové situace a cvičení.</p>	<p>Zároveň se výsledky mohou použít jako důležitý podklad pro další práci s vybraným kandidátem, pro jeho rozvoj, nastartování v nové pozici.</p> <p>Využijí se jeho silné stránky a pomůže se k rozvoji těch slabších.</p>
<p>Cílem je vybrat nejvhodnějšího kandidáta na zadanou pozici.</p>	<p>Cílem je identifikace silných a slabých stránek účastníků vzhledem k jejich požadovaným budoucím pracovním kompetencím.</p>	<p>Cílem je nastavit optimální rozvoj hned od začátku na nové pozici.</p>

Zdroj: ACE Consulting, k dosažení na: <http://www.ace-consulting.cz/assessment-center/assessment-center-cs.asp?>

Velmi důležitou metodou výběru je pohovor. Uchazeč je pozván před výběrovou komisí. Ta je složena obvykle z budoucího vedoucí pracovníka a jeho nadřízeného, personalisty, psychologa a dalšího určeného pracovníka. Každý z členů komise zpravidla dostane zpracovaný assessment funkčního místa. Jeden z členů je určen předsedou. Komise může být poučena o významu neverbálních projevů a jejich záznamech v průběhu interview. Komise si předem určí standardizované otázky, které položí každému z uchazečů.⁶³ Další doplňující otázky klade každý člen komise podle své potřeby. Po ukončení pohovorů si členové komise své záznamy o uchazečích porovnají. Pro finální rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi na manažerskou pozici mohou sehrát významnou roli reference. Potom je možno např. graficky, nebo početně uchazeče porovnat mezi sebou. Záznamy všech členů komise zůstanou uchovány jako doklad o jednání komise. Dobře pracující komise se sejde nejdéle za 6 až 12 měsíců po

⁶³ HRONÍK, F., *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999. s. 271. ISBN 80-7226-16-14.

výběrovém řízení a hodnotí, zdali vybraný pracovník splňuje očekávání komise – pokud ne, tak proč. Komise pak z těchto chyb vychází při přípravě a v průběhu dalšího - dalších výběrových řízení.

Podle Peterse je výběr a přijímání pro organizaci jednou z klíčových činností: *„Přijímání je podle názoru mnohých to nejdůležitější, co organizace dělají. Tudiž, prostě a jednoduše, se z toho musí stát posedlost! (Určitě se všichni shodneme, že je to „sakra důležité“ – ale já opravdu trvám na tom, abyste tím byli „posedlí“; a přitom je to tak vzácné). Vy (každý vedoucí) si musíte de facto udělat PhD. v přijímání nových pracovníků. Novina (ve zkratce): Dokážete se stát Opravdovými Odborníky v této měkké dovednosti“.*⁶⁴

2.6.1 Systém Persoline a technologie IRT

Moderní a ve světě často používanou metodou vyhodnocování testů je IRT (Item Response Tudory). Jedny z prvních prací zabývajících se IRT se začaly postupně objevovat v 50. a 60. letech. Mezi tři nejvýznamnější průkopníky této teorie patří psycholog, odborník na psychometrii, Frederic M. Lord, dále dánský matematik Georg Rasch a rakouský sociolog Paul Lazarsfeld, kteří nezávisle na sobě uskutečnili paralelní výzkumy. K rozšíření IRT však došlo až v letech 70. a 80., tedy v době, kdy byl vědcům usnadněn přístup k osobním počítačům a jejich možnostem nezbytným pro využití IRT.

Účelem IRT je, mimo jiné, poskytnout systém pro evaluaci hodnotících prací a individuálních položek těchto prací. Nejčastější uplatnění nachází IRT ve vzdělávání, kde je v rámci psychometrie využívána na vytváření a zdokonalování (zkouškových) testů, zachování již vytvořených testových položek a vyrovnávání obtížnosti testů vytvořených v rámci jedné série (umožňuje například srovnání mezi výsledky v průběhu určitého času).

V Česku se zatím IRT nepoužívá zcela běžně. V zahraničí je to běžná praxe, je to určitě převládající metoda. Mnoho zahraničních firem, které používají psychometrické testy, mají IRT.

⁶⁴ PETERS, T. *Malé velké věci. 163 způsobů jak dosáhnout excelentnosti*. Praha: Management Press, 2011. s.131. ISBN 978-80-7261-222-2.

Tato metoda umožňuje, aby pro každého jednotlivce byl test jiný a přesto se daly srovnávat. Systém testování on-line Persoline je aplikací personální diagnostiky. Vyvinula jej pro organizace společnost Scio a prakticky několik měsíců jej již dává na trh společně s technologií IRT v mnoha krajích ČR.⁶⁵ Podstatou metody IRT je, že se nevyhodnocuje celý test, ale jednotlivé úlohy zvlášť – ty mají předem vypočítanou obtížnost a na základě ní se dokáže určit úroveň uchazeče.

Obr. 2: Ukázka výstupů technologie IRT, porovnání uchazečů ve skupině



Zdroj: dostupné z: <https://www.personline.cz/Popis/Vystupy>

Obr.3: Ukázka výstupů, výsledek konkrétního uchazeče I.

VÝSLEDKY TESTOVÁNÍ - skupina Marketing

Vyberte test: Vyberte stav testování:

Pořadí	Jméno	Příjmení	Stav	Skóre	Percentil	Percentil za oddíl			Detail
						verbální	analytický	kvantit.	
1.	Alena	Machová	42 min	46,75	99	99	93	98	detail
2.	Klára	Jandová	9 min	28,5	75	52	97	67	detail
3.	František	Soukup	20 min	18,33	44	84	22	47	detail
4.	Martin	Vaněk	36 min	10,25	23	61	13		detail

Zdroj: dostupné z: <https://www.personline.cz/Popis/Vystupy>

⁶⁵ HRM line, Elektronický newsletter měsíčníku HUMAN RESOURCES MANAGEMENT č. 9 z 29.4.2011 (online) s. 3, ECONOMIA, a.s., v exkluzivní spolupráci s Hofírek Consulting, k dosažení na: www.ManagerWeb.cz HR Management newsletter, 7. 1. 2011 k dosažení na: http://www.scio.cz/1_download/HRManagement_newsletter_2011_1%204.pdf

Aplikace tohoto systému pracuje pouze přes webový prohlížeč a není nutná instalace žádného softwaru. Základem je test pracovního potenciálu, který se nejčastěji uplatní v počáteční fázi náborového procesu. Personalista vypíše výběrové řízení, otestuje uchazeče právě tímto testem a získá tak přehled o schopnostech a potenciálu uchazeče. K pohovoru si potom pozve jen ty nejvhodnější. Vypracované testy jsou v archivované databázi poskytovatele testů a je možno do nich v případě pozdější potřeby nahlédnout.

Výsledkem testu je percentil, číslo, které uchazeče porovná nejen mezi sebou, ve své skupině, ale i s referenční skupinou, se kterou společnost Scio disponuje. Například uchazeč s percentilem 90 je lepší, než 90% ostatních). Technologie ITR při tomto testování zaručí, že každý z uchazečů dostane k vypracování jiný test s jinou skladbou otázek, což je pro výběrové řízení výhodné. Odpadávají tak obavy, že uchazeč test již někdy vyplňoval. S výsledky pak personalista může pracovat v rámci uchazečova portfolia a využít je třeba i pro plánování kariérních programů nebo plánování vzdělávání.

Obr. 2: Ukázka výstupů, výsledek konkrétního uchazeče II.



Zdroj: dostupné z: <https://www.personline.cz/Popis/Vystupy>

2.6.2 MBTI test osobnosti

Teorie typologie, na které je MBTI (Myers-Briggs Type Indicator - MBTI) založeno, vysvětluje, jak zdánlivě nahodilé chování je ve skutečnosti konzistentní. Chování každého jedince následuje jeho osobní preference podle toho, kam směřuje svou energii, jak shromažďuje informace, jak se rozhoduje a jaký přijímá životní styl.⁶⁶

Jde o kvalitní test s odpovídajícími výsledky. Jeho nevýhodou se může zdát poněkud delší znění a množství otázek.

Psycholožka Katharine Briggs spolu se svou dcerou Isabel Myers v době druhé světové války vytvořily test MBTI. Metoda vyhodnocení je založena na učení C. G. Junga. Jung jako první zavedl kategorie povahy - introvertní a extrovertní. Dále rozdělil i funkce lidské psychiky - myšlení, cit, vnímání, intuice. A právě tyto charakteristiky využívá test MBTI. Lidé se svou povahou mezi sebou výrazně odlišují nezávisle na věku, výchově, prostředí kde žijí a dalších faktorech. Tyto odlišnosti a široká různorodost lidských povah vytváří osobnostní předpoklad, na němž mohou úspěšně budovat svoji profesní dráhu směrem, který jim nejvíce vyhovuje. Test MBTI ukáže, jaké osobnostní charakteristiky u jedince převládají a zároveň i naznačí směr, kterým je možné úspěšně jeho profesní dráhu rozvíjet.

Test rozeznává šestnáct typů osobností. Zaměřuje se čistě na osobnostní předpoklady, které se uplatňují v profesním životě. Napoví nejen přednosti testovaného, ale upozorní i na jeho slabé stránky. Současně se zadavatel o testovaném dozví, co ho v práci nejvíce motivuje a jaký přístup zaměstnavatele mu nejvíce vyhovuje.

Použití testu je poměrně široké, proto je často používán v oblastech pedagogiky, terapií a andragogickém i personálním poradenství. V pedagogice se hodí zejména jako test studijních/profesionálních předpokladů, při terapiích k předpokladu třecích ploch v mezilidských vztazích, sebepochopení a seberozvoji, v personálním poradenství při osobních pohovorech a výběru zaměstnanců a v andragogickém poradenství při plánování profesního růstu i rozvoje. Efektivní výsledky by test jistě měl ve fázi přípravy obsahu vzdělávacího programu pro konkrétní skupinu manažerů.

⁶⁶ ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1.vyd. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-85943-12-3

Test udává kombinaci čtyř různých dvojic písmen, které umožňují vytvořit šestnáct různých typů osobnosti. Dvojice (krom poslední, tu doplnily autorky testu) jsou převzaty od Junga a mapují u testovaného míru zastoupení těchto čtyř oblastí:⁶⁷

- Introverze (I) / Extroverze (E) - Extrovert dobíjí energii společenskými kontakty. Je orientován směrem ven, na okolní svět. Introvert dobíjí energii časem stráveným o samotě. Je orientován na svět ve vlastní hlavě. Nemusí být nutně stydlivý.
- Smysly (S) / Intuice (N) - Dělení podle způsobu získávání informací. Smysloví jedinci se více orientují na současnost, detaily a zkušenosti na vlastní kůži. Intuitivní jedinci se více orientují na souvislosti, minulost a budoucnost, celkový dojem.
- Myšlení (T) / Cítění (F) - Dělení podle způsobu zpracovávání informací. Myslicí typy se lépe orientují v logice, přesných datech, bývají méně ochotní ke kompromisům. Cítící typy se lépe orientují v pocitech, jsou empatičtí, dávají přednost dohodám.
- Usuzování (J) / Vnímání (P) - Usuzující typy upřednostňují pořádek, plány, pravidla, excelují ve spolehlivosti. Vnímající typy jsou lepší improvizátoři, nemají rádi časové harmonogramy, častěji jednají bez plánu.

Podrobná charakteristika konkrétního typu velmi dobře vystihuje odlišnost v oblasti čerpání energie, rozhodování, preference prostředí a reakcí na změnu. Podrobný popis bude uveden v průzkumné části v kapitole č. 6.

2.7 Aktuální trendy vedení lidí – odlišnosti generací X a Y a Age Management

V této podkapitole budou nastíněny dva aktuální trendy vedení lidí, jež rovněž souvisejí se soft skills, jejichž význam je zdůrazňován v celé práci. Oba trendy souvisí s demografickými změnami, které se do společnosti již nyní zřetelně promítají a v dalších desetiletích budou ještě zřetelnější.

⁶⁷ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-85943-12-3

Současní manažeři vedou ve svých týmech zaměstnance několika generací, jejichž charakteristika je odlišná. Součástí manažerských soft skills je znalost této problematiky v takové míře, aby je do své manažerské praxe byli schopni aplikovat obzvláště v oblasti komunikace, motivace, odměňování a doposud nepříliš obvyklého vedení podřízených zapojených alternativní formou práce.

Generace „baby boomers“, generace X a generace Y

Generační dělení bývá v odborné literatuře uváděno s odchylkami několika let. Podle Strausse a Howeho je generace : „ *kohorta lidí, jejíž délka je přibližně rovna rozpětí životní fáze a jejíž hranice jsou upevněny typem osobnosti vrstevníků.*“⁶⁸

Na jedné straně vzrůstá počet nastupujících mladých zaměstnanců do 30ti let, kteří patří do generace Y a na straně druhé stoupá počet starších zaměstnanců z poválečné generace „baby boomers“ a generace čtyřicátníků i padesátníků označované jako generace X. Poslední dvě jmenované generace jsou početně výrazně silnější oproti generaci Y a důsledkem je „stárnutí“ zaměstnanců.

Generaci Y tvoří lidé, kteří se narodili v letech 1976 – 1995 a kteří budou v roce 2020 nejpočetnější skupinou na trhu práce.⁶⁹ Tato generace vyrůstala a žije pod vlivem globalizace, technologií, které se neustále vyvíjejí a urychlují soukromý i pracovní život. Příliv informací, propojování světa a rychlost změn je pro tuto generaci samozřejmostí. Předchozí generace X byla těmito vlivy rovněž formována, ale generaci Y formovaly mnohem výrazněji. Je náročnější, vyžaduje vyšší životní úroveň, jsou pro ni důležité rodinné, partnerské a přátelské vztahy, což je důvodem ke snaze skloubit kariéru s rodinným životem výrazněji, než činila generace X. Peníze pro generaci Y nejsou hodnotou, ale prostředkem, což se odráží v jejím kladném přístupu k hypotékám, úvěrům, ale i změně pracovního místa, pakliže jim nabízí více výhod, peněz, změn a zajímavější práce. Důležitou součástí života zástupců generace Y je oblast, která předchozí generace ani nemohla v takové míře poznamenat – sociální sítě, jako je

⁶⁸ STRAUSS, William; HOWE, Neil. *Generations : The History of America's Future, 1584 to 2069*. 1st. ed. United States of America: Harper Perennial, 1991. 538 s. ISBN 978-0-688-11912-6.

⁶⁹ MARTOCH, M. *Práce na dálku*. Elektronická publikace (E-book), Nový Jičín: 2012. Dostupné z WWW: <<http://www.pracenadalku.cz/ebook>>.

například Facebook, MySpace a další, jež jim umožňují rozšiřovat svou vlastní „sociální síť“ o kontakty, které využívají v soukromém i pracovním životě.⁷⁰

Podle slov Anne Sutherland bychom mohli tuto generaci označit jako generaci „more“ (více), protože je pro ně samozřejmostí více zážitků, více utrácení, více nových věcí, více rychlosti v různých oblastech života.⁷¹

Odlišnostmi generací X a Y se zabývají výzkumy, jejichž závěry se projevují v marketingových strategiích a plánech významných společností, jak uvádí Berg a Behrer.⁷² Tyto skutečnosti jsou zaznamenány v případových studiích společností Nokia, Nivea, PlayStation, Coca Cola, Volkswagen apod., které se zaměřily na generačně nový typ zákazníků s odlišnými hodnotami.

Zástupci generace Y upřednostňují alternativní formy práce – práci na dálku s využitím cloudové sady kancelářských aplikací⁷³ nebo z domova (home office) a s tím související porady na dálku – videohovory na skype, vzdělávání na dálku – webináře⁷⁴ apod.

Generace Y využívá IT takovou měrou, která nebyla předchozím generacím již od dětství umožněna a není pro ně tedy až takovou samozřejmostí „Podle výzkumu společnosti Cisco Connected World Technology Report provedeného ve 14 zemích světa (1400 respondentů) by více než 40 % vysokoškolských studentů a mladých zaměstnanců do 30 let přijalo raději nižší mzdu výměnou za svobodu ve využívání informačních technologií. Přes 50 % z této skupiny by pak odmítlo zaměstnání, kde by neměli svobodný přístup k internetu. A pokud by tuto práci přijali, tak by hledali cestu, jak nejrůznější omezující nařízení obejít.“⁷⁵

Generace „baby boomers“ a generace X jsou v zaměstnanecké roli oproti generaci Y trpělivější, skromnější, ochotnější obětovat svůj volný čas a soukromí

⁷⁰ TULGAN, Bruce. *Not Everyone Gets a Trophy : How to Manage Generation Y*. 1st ed. USA: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2009. 196 s. ISBN 978-0-470-25626-8.

⁷¹ SUTHERLAND, Anne; THOMPSON, Beth. *Kidfluence : The Marketer's Guide to Understanding and Reaching Generation Y - Kids, Tweens, and Teens*. USA : The McGraw Hill Companies, 2003.

⁷² JOERI VAN DEN BERGH, Joeri, BEHRER, Matias: *How Cool Brands Stay hot Branding to Generation Y*. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page, 2011. ISBN 978 0 7494 6250 5.

⁷³ Poznámka autorky práce: Nejznámější cloudovou sadou kancelářských aplikací, jež umožňuje pracovat odkudkoli a být v kontaktu se svým nadřízeným i kolegy je v současnosti Google Apps, kterou v současnosti využívá již 30 milionů uživatelů.

⁷⁴ Poznámka autorky práce: Webinar je v současnosti nejmodernější metodou vzdělávání. Více bude uvedeno na kapitole 4 na s.73.

⁷⁵ MARTOCH, M., *Práce na dálku*. Elektronická publikace. Nový Jičín: 2012
www.pracenedalku.cz/ebook

svému zaměstnavateli, více preferují dlouhodobou hodnotu, stabilitu a jistotu. Obě generace jsou opatrnější ve vyjadřování a prosazování svých názorů vůči zaměstnavateli. IT používají, ale jejich přístup k ní není tak samozřejmý, jako je tomu u generace Y a oproti ní nesdílí nadšení z rychle se měnících IT novinek, s nimiž se seznamují s menší lehkostí nebo dokonce s obtížemi. Poválečná generace „baby boomers“ je již v důchodovém a nebo předdůchodovém věku stejně jako starší generace X.

Age Management

Manažeři se již začínají potýkat s problémem, který se bude postupem let prohlubovat – stárnutím zaměstnanců. „V roce 2000 byla vydána populační prognóza světa, vypracovaná Statistickým úřadem OSN. Tato prognóza se zabývá výhledem populačního vývoje všech zemí světa, včetně České republiky. Její výsledky zařazují budoucí ČR jednoznačně mezi země s nejstarším obyvatelstvem na světě, v roce 2050 má podíl šedesátiletých a starších v ČR podle OSN činit přibližně 40 %.“⁷⁶

„Age Management, jenž je vymezován jako řízení zohledňující věk zaměstnanců, má za cíl podporovat komplexní přístup k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti. Koncept Age Managementu ale nemusí být nutně chápán jen v souvislosti s fenoménem stárnoucí společnosti. V zásadě se jedná o koncept, který se týká každého věku.“⁷⁷

Na podnikové úrovni je pro efektivní realizaci Age Managementu, který se zabývá nejenom oblastí starších zaměstnanců, ale i řízením věkové diverzity a mezigeneračních vztahů na pracovišti, nezbytné dodržení 8 oblastí⁷⁸: znalost problematiky věku, vstřícný postoj vůči věku, dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti, kvalitní a funkční věková strategie, dobrá pracovní schopnost, vysoká úroveň kompetencí, dobrá organizace práce a pracovního prostředí, spokojený život.

⁷⁶BAMBUCHOVÁ, E. *Demografická situace v ČR* [online]. [cit. 2006-03-14]. Dostupné z :

<http://www.regionalka.wz.cz/reg%20info/Demograficky%20stav%20CR.htm>

⁷⁷ CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., LAZAROVÁ, B., NAVRÁTILOVÁ, D., NOVOTNÝ, P., ODRAZILOVÁ, R., PALÁN, Z., RABUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M.,ŘEKÁHOVÁ, L., ŠTOROVÁ, I. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*, s.14. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.

⁷⁸ Tamtéž, s. 39

Jak lze z výše uvedeného vysoudit, pro manažery vzdělané v jakémkoliv oboru se stávají soft skills velmi důležitými tím spíše, že aplikace principů Age Managementu se pravděpodobně stane každodenní běžnou záležitostí manažerské práce a schopnost úspěšně vést týmy složené z různých generací, z nichž je každá orientovaná na odlišné priority a hodnoty, bude soft skills vyžadovat. O to významnější se, jak se autorka práce domnívá, jeví potřeba přípravy manažerů, kteří absolvovali studium technických oborů, zařazením témat soft skills do obsahu studia a nebo v rámci manažerského rozvoje v rámci firemního vzdělávání.

3 OBECNÁ ROVINA HLEDÁNÍ NEJVHODNĚJŠÍHO MANAŽERSKÉHO TYPU - TYPOLOGIE

Práce se zabývá osobností manažera a proto je důležité uvést zde i prostřednictvím vybraných typologií i osobnostní typy, jež předurčují chování manažera.

Předpoklady k manažerské práci je možno v zásadě rozdělit na vrozené a na získané, tedy ty, které se mohou výcvikem, výchovou a vzděláním měnit. Mezi vrozené předpoklady patří temperament a inteligence. Temperament ovlivňuje celou skupinu vlastností nezávislou na obsahu a na směru osobních sklonů. Nejde totiž jen o to, jak dobře člověk vykonává svoji práci, důležitý je celkový styl jeho prožívání a chování. Rozvoj charakteru začíná již v dětství a výrazně jej formuluje vliv okolí. Ve styku s různými lidmi, v různých okolnostech života se rozvíjí i sociální schopnosti a dovednosti. To znamená umění porozumět tomu, co si jiní myslí, cítí a říkají a umění předávat jiným lidem své myšlenky a pocity. Mezi intelektuálními dovednostmi, které jsou vrozené a dají se částečně měnit výchovou, patří schopnost klást otázky, a objevovat a řešit problémy. Souvisejí s tím takové vlastnosti jako je představitost, zdravý úsudek, schopnost účinné komunikace a další sociální schopnosti.

Významem slova *typologie* je: „rozčlenění soustavy osob, objektů či jevů do skupin dle urč. kritéria, znaku n.souboru znaků.“⁷⁹ Pojem *typ* významově vyjadřuje, že je: „jedinec, skupina osob či objektů spojených společným znakem, charakteristikou; trs rysů, vlastností či jiných znaků, kt.slouží jako kritérium jejich třídění do skupin...“⁸⁰

Vytvářením určitých *typů* podle nejrůznějších hledisek a vyplývajících vlastností a schopností manažerů daného *typů* se zabývají odborníci na management spolu s psychology od druhé světové války. Důvodem vytváření typologií je hledání nejhodnějšího manažerského typu, který bude vykazovat vysoký výkon svůj vlastní i svého týmu a tedy i zisk firmy. K určení onoho ideálního typu je důležitá orientace i v typech dalších, méně vhodných či přímo nevhodných, které se na úspěšnosti firmy podílí minimálně, či ji dokonce snižují. Obecně vyhovující typ vykazuje podobné

⁷⁹ HARTL, P., HARTLOVÁ, H., *Psychologický slovník*, Praha: Portál, 2000. s.633. ISBN 80-7178-303-X,

⁸⁰ Tamtéž, s.632

znaky, na konkrétní manažerskou pozici se však může hodit i typ jiný, či může být požadována kombinace typů. Jiný typ bude úspěšný při vedení vědeckého týmu ve výzkumném ústavu a jiný typ bude vhodný pro vedení týmu ve výrobní hale. Tato znalost je důležitá při výběru a přijímání nových manažerů na konkrétní pozici a zároveň i pro vhodnou volbu zaměření rozvoje současných manažerů v rámci firemní praxe. Převaha ideálního manažerského typu ve firmě by pak měla zaručit její stabilitu na trhu, případně její rozvoj a schopnost vyrovnat se s krizovými situacemi – tedy celkovou úspěšnost firmy.

Na přiřazování osobností k jednotlivým typům v různých typologiích jsou názory pozitivní i negativní, které vidí ve „škatulkování“ nebezpečí.

Nakonečný⁸¹ uvádí následující základní podmínky typologizování, jak je formuloval R. Albonico. V této práci budou uvedeny proto, že v praktické části je na základě testu MBTI vytvořena manažerská typologie:

1. V žádné typologii neexistují jasné hranice mezi jednotlivými typy: „realitu vytvářejí typologická překrývání“.
2. „Smíšené typy“ jsou častější než „čisté typy“. Např. ve většině případů se vyskytují mezi lidmi cholericí sangvinici, melancholičtí cholericí se sangvinickým zbarvením atd. než čistí melancholici, čistí flegmatici, cholericí nebo sangvinici.
3. Čím je typologie subjektivnější, tím jsou její výroky více pregnantní: variační šířka skupiny typu je podceňována, rozdíly mezi skupinami typů jsou přeceňovány.
4. Mnohé typy nejsou ničím více než sociálními stereotypy s přehnaným zobrazením „charakterů“ („typ mladíka“, „typ tlust’ocha“ atd.)
5. Hlavním nebezpečím typologizování je zjednodušování, které nevylučuje, že „typ může dobře vypadat“.
6. Nemá-li se individuum v typu ztratit, doporučuje se konfrontace více různých typologií.

⁸¹ NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 1995. s. 313. ISBN 80-85255-74-X.

7. Platí, že vývojový typ dominuje nad konstitučním typem, např. kojeneček je v první řadě kojeneček a jako typ sotva poznatelný, konstituční typ se prosazuje více ve stacionární fázi, v dospělosti.
8. Každý člověk má v sobě obě jungovské tendence určitého bipolárního typu, typ vyvstává při chronickém převažování jedné tendence.
9. Osobnost je vždy bohatší a také záhadnější než typ a osobnost tvoří jednotu individuálního a typického, tj. v něčem je jedinec psychicky i fyzicky podobný některým jiným jedincům, ale současně se od nich také v něčem podstatně liší

Prvním typem typologií, jež jsou nebo byly v manažerské praxi používány jsou ty, jež popisují chování jedince na základě jeho temperamentu – Jungova typologie a Eysenkova temperamentová typologie. Druhým typem jsou specifické manažerské typologie, jež popisují chování jedince v roli manažera. Patří sem typologie J.Warehama, V.Satirové, ale například i typologie GRID a manažerská typologie dle vlivu strachu, jež budou dále více popsány.

Některé jsou vzhledem k době svého vzniku velmi staré, ale stále (v upravené podobě) používány jako například Hippokratova typologie, další vznikaly v průběhu vývoje společnosti. Největší rozvoj v této oblasti nastal v posledních šedesáti letech. Mění se nároky na manažerský styl vedení a mění se tedy i nároky na ideální manažerský typ. Podle poradenské zkušenosti autorky je pro manažery přínosné v rámci profesního vzdělávání seznamovat je s typologiemi, protože tak dochází zároveň k sebepoznání, jež je základem pro další osobní rozvoj a zároveň manažerům umožní lepší orientaci a pochopení chování jejich podřízených; získané poznatky pak mohou rovněž promítnout do plánování vzdělávání (i plánování konkrétních vzdělávacích metod) a rozvoje svých týmů podobně jako do tvorby kariérních plánů.

3.1 Typologie, jejichž základem je temperament

Jungova typologie rozděluje rozdělovací jedince do dvou základních skupin na extroverty a introverty. C.G. Jung si uvědomil, že někteří lidé jsou koncentrováni na sebe a jiní na okolí. To jsou dva základní životní vztahy, které vytvářejí celkový stav a

zabarvují tak zážitky i jednání jedince. Projevuje se v nich zaměření životní energie dovnitř nebo navenek. Podle tohoto zaměření pak lze lidi třídit na introverty a extroverty.⁸² Zde bude uvedena jen základní část jmenované typologie.

Extroverzi se rozumí: „...*povahové rysy člověka, které vedou k zaměření osobnosti navenek*...“.⁸³ Směřování libida či psychické energie vede do oblasti vztahů mezi lidmi a objektů světa kolem. Činy, myšlenky, city a rozhodnutí extroverta jsou převážně podmíněny událostmi, které se dějí okolo něj v jeho okolním prostředí. Introverzi se rozumí směrování libida či psychické energie naopak dovnitř do sebe sama. Rozhodnutí, činy, myšlenky a city introverta nejsou podmíněny okolím. Extrovert je družný, rád se všeho účastní, má mnoho přátel a mnoho zájmů. Rozhoduje se rychle a je schopen v krátké době předložit různé návrhy a možnosti řešení úkolů či problémů, často je ale ona rychlost daní hlubšímu zpracování informací a ona rozhodnutí mohou být i zbrkle nedomyšlená. Extrovert je více zaměřen navenek. Je společensky založený, otevřený, přístupný, čínorodý, přizpůsobivý novým podmínkám, má rád změny, je otevřený vůči ostatním, adaptabilní a praktický. Svou energii dobývá mezi lidmi, ve společnosti druhých. Má mnoho kamarádů, avšak jeho vztahy jsou spíše povrchnější, protože je zaměřen spíše na četnost vztahů než na jejich hloubku. K extrovertům se můžeme ve společnosti rychleji přiblížit a seznámit se, pohybují se nenuceně a aktivně vyhledávají kontakty, rychle uzavírají nová přátelství. Jsou impulzivní, bezstarostní, mají malé zábrany, milují zábavu, rádi se předvádějí, jsou optimističtí, nejsou zcela vždy spolehliví a jsou často závislí na mínění druhých. Rádi se smějí a žertují. Jejich humor bývá drsnější a ostřejší, radují se ze sexuálního a agresivního humoru. Oproti introvertům mluví rychleji a hlasitěji. Extroverti preferují povolání, kde se uplatňuje interakce s jinými osobami, rádi spolupracují. Sexuálně jsou aktivnější než introverti, což se týká jak častosti sexuálních styků, tak i střídání partnerů.

Introverze je zcela protipólovým typem extroverze a rozumí se jí: „*zaměřenost osobnosti do vlastního nitra, na sebe sama, na svůj vnitřní svět, prožitky, city a myšlenky*“.⁸⁴ Introverti jsou více zaměřeni na sebe, na svůj vnitřní svět, žijí více vnitřně

⁸² NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 1995. s.314-315. ISBN 80-85255-74-X

⁸³ HARTL, P., HARTLOVÁ, H., *Psychologický slovník*, Praha: Portál, 2000. s.151. ISBN 80-7178-303-X,

⁸⁴ Tamtéž, 240

se svou bohatou fantazií, představivostí a sklonem k sebezpozorování. Vnější svět je může až obtěžovat, proto energii dobíjejí raději o samotě, společnosti se spíše straní, mají menší potřebu nových zážitků s druhými osobami. Pro svá rozhodnutí požadují více času, aby v klidu mohli analyticky zvážit všechny informace. K okamžitým nápadům a závěrům nemají důvěru. Oproti extrovertům jsou spíše pesimističtí. Do jejich blízkosti není jednoduché se přiblížit, stejně jako do jejich duše. Jsou zdrženliví a hlídají si nejen svou osobní zónu, ale i své city a emoce, které kontrolují tak, že je poměrně těžké od nich získat zpětnou vazbu. Prožívají silné emoce a mají velkou fantazii, ale navenek to není patrné. Jsou uzavření, nepřístupní, zdrženliví, nespolečenštlí, nedůvěřiví, v jednání váhaví. Introverti jsou méně ovlivnitelní než extroverti. Introverti se neseznámí rychle, ve vztazích nehledají četnost, ale naopak hloubku vztahu. Oproti agresivnímu humoru extrovertů dávají přednost intelektuálnímu humoru, jemnějšímu, bez drsných podtónů.

Stejně jako u jiných typologií i u této je třeba si uvědomovat jedinečnou osobitost jedince, přestože mohou příslušet ke stejnému typu: „ *např. introverti se mezi sebou liší svými zájmy, mírou inteligence, aktuálními potřebami, obsahem svých denních snění atd., i když mají něco podstatně společného – jsou uzavření, plaší, spíše nepraktičtí atd.*“⁸⁵

Není zcela jednoznačně specifikováno, jaké temperamentové ladění by měl mít manažer. Jisté ale je, že by jeho výhodou bylo ladění extrovertní spolu se schopností introvertního hlubokého položení se do problému, shromažďování informací a jejich zvažování, schopnost nenechat se příliš ovlivnit druhými a „dotahovat“. Extrovertní převaha by dodávala manažerovi schopnost pružně se přizpůsobit měnícím se podmínkám, výhodu otevřené komunikace s druhými, přátelského přístupu a tedy i schopnosti svým působením ostatní motivovat ke splnění společného cíle. Je tedy možné říci, že ideálním temperamentem manažera je převaha extrovertního ladění s příměsí ladění introvertního.

Při hledání vhodného typu manažera je nutné zmínit i typologii, jež je zaměřena na emocionální stabilitu, jež je u manažerů žádaná. H.J.Eysenck doplnil klasickou Hippokratovu teorii osobnosti pracující se čtyřmi základními typy (cholerik, flegmatik, sangvinik a melancholik) o dimenzi emocionální stability. Každý z typů Eysenckovy

⁸⁵ NAKONEČNÝ, M., *Lexikon psychologie*. Praha : Vodnář, 1995. s.313. ISBN 80-85255-74-X.

typologie je charakterizován výčtem vlastností a typického chování. Typy jsou doplněny o určení příslušnosti k emocionálně stabilnímu či labilnímu prožívání. Autorka práce se pokusila Nakonečného⁸⁶ obecný popis jednotlivých typů doplnit o možné vyplývající chování v manažerské praxi:

- Cholerik - je na první pohled emočně nejvýraznějším typem této klasické typologie, je výbušný, impulzivní, netrpělivý s rychlým pracovním tempem a schopností rychle přecházet z jedné činnosti ke druhé, je energický, bojovný až agresivní, panovačný a tvrdohlavý, což vše uplatňuje v konfliktech, jichž se nebojí. Tento emocionálně labilní extrovert je tedy společenským a často ve společnosti velmi oblíbeným typem, který je ale mnohdy ve svém chování díky své impulzivitě nepředvídatelný a nevypočitatelný.

Manažer tohoto typu bude přijímat výzvy, způsobovat akci, činit rychlá rozhodnutí, přebírat autoritu, zvládat těžkosti a řešit problémy. Bude spokojený v prostředí, kde bude moci používat svou autoritu a moc, kde budou výzvy a příležitost pro pokrok a mnoho nových a různorodých aktivit. Jistě bude užitečný, když v jeho týmu budou i lidé opatrní, zkoumají fakta a shromažďující potřebné informace k rozhodnutí; lidé, kteří budou umět zklidňovat příliš rychlé tempo, které je cholerikovi vlastní, nebude je zatěžovat jeho emoční nevyrovnanost a s tím spojené vypjaté situace.

- Sangvinik - je druhým extrovertem klasické typologie, tentokrát však emocionálně stabilním. Je pro svou přátelskost, čínorodost, otevřenou společenskost, komunikativnost a přizpůsobivost ostatními velmi oblíbený. Jeho optimistické ladění a nekonfliktnost jsou vítány v jakékoliv společnosti, v níž se on sám umí nejenom rychle spřátelit, ale i přizpůsobit. Jeho vztahy a rovněž tak i činnosti jsou stejně jako u cholerika četné, ale povrchnější, jak už tomu u extravertů bývá.

Manažer typu sangvinika bude jako komunikativní, výřečný, bude vytvářet motivující prostředí a nadšení, lidi i situace bude vidět optimisticky a na životě svého týmu se bude podílet. Vyhovovat mu bude prostředí, kde bude mít svobodu se vyjádřit, kde dosáhne společenského uznání a nebo dokonce popularity. Spokojený bude tam, kde jeho názory a návrhy budou slyšeny, kde budou panovat demokratické vztahy a činnosti, při níž bude méně kontroly a on se nebude muset věnovat detailům. V jeho

⁸⁶ NAKONEČNÝ, M., *Lexikon psychologie*. Praha : Vodnář, 1995. s.38 - 309. ISBN 80-85255-74-X.

týmu by měli být i lidé, kteří se umí soustředit na věci, detaily, přemýšlejí logicky, zjišťují fakta a soustředí se na úkol, priority a termíny.

- Melancholik - je svou opatrností, obavami, ostýchavostí, opatrností, nerozhodností, úzkostností, rezervovaností, nižší přizpůsobivostí a pesimistickým laděním ve společnosti spíše na okraji. Novému prostředí a novým lidem se nepřizpůsobuje lehce. Je citlivý, nejistý, často se trápí svou nedokonalostí a kritiku prožívá velmi silně a dlouho. Jeho tempo je oproti dvěma předchozím typům pomalejší stejně jako jeho přechod od jedné činnosti ke druhé, při níž je pak přemýšlivý, důkladný, rozvážný s potřebou detailu a pokud něco dělá, dělá to pořádně.

Manažer melancholického typu bude dodržovat termíny, předpisy, přemýšlet o rozhodnutí – vážit pro a proti, zaměřovat se na detaily; kriticky bude analyzovat výkon. Spokojený bude v prostředí, kde je atmosféra věcná, rezervovaná, kde je preferovaná kvalita a přesnost, kde budou jasně definovaná očekávání na výkon či provedení a dokončení úkolů bude uznáváno. Pro spolupráci pro něj bude v jeho týmu vhodný spolupracovník, který se umí rozhodovat rychle, bude tým povzbuzovat, motivovat, rozvíjet přátelské prostředí, ale i říkat nepopulární názory, s lidmi opačných názorů bude schopen nacházet kompromisy; postupy, metody a detaily budou pro něj pouze vodítkem, které bude umět v případě potřeby pružně měnit či rozvíjet.

- Flegmatik - je ve srovnání s předchozími typy nejméně vzrušivý, k čemuž potřebuje silné podněty. Je klidný, mírný, vyrovnaný, lhostejný až nevšimavý. Ve společnosti nemá obtíže s přizpůsobením, ale není jejími názory ovlivnitelný. Jeho chování je rovnoměrné a stálé. Vzhledem k jeho stabilní výkonnosti, sebeovládání a vytrvalosti může vykonávat dlouhotrvající tělesné a duševní práce, které mohou být i stereotypní, ale vykonávat je bude s malou aktivitou a bez dostatku pracovního nadšení. Tempo jeho činnosti je podobně jako u melancholika pomalejší stejně jako přechod od jedné činnosti k činnosti druhé.

Manažer flegmatického typu bude mít tendence prokazovat organizaci loajalitu, vytvářet stabilní a harmonické prostředí, k čemuž bude přispívat i jeho předvídatelné chování a kde bude moci rozvíjet specializované dovednosti; bude podávat důsledný výkon. V komunikaci bude umět být dobrým posluchačem a svým klidným přístupem zklidňovat emotivně i časově vypjaté situace. V jeho týmu bude flegmatikovi prospěšný spolupracovník, který bude v pracovních postupech flexibilní, rychlý, schopný dobře

reagovat na změny očekávané i neočekávané, bude schopen souběžně vykonávat více činností, umět na druhé být důraznější a pomůže flegmatikovi určovat priority.

Jak je z popsané typologie zřejmé, v manažerské praxi je nevhodná osobnost s převahou ladění cholera a převahou ladění melancholika. Oba typy jsou problematické svou emocionální labilitou, protože jejich emoční ladění podporuje nepřiměřené reakce k daným podnětům, emoce jsou lehce vyvolatelné a silně probíhající, což by při komunikaci s druhými působilo značné obtíže, neboť důsledkem lability je u melancholika rozmrzelost, úzkost, neklid až neurotičnost a u cholera podrážděnost a výbušnost.

Ideálním typem z této typologie se pro manažerskou praxi jeví sangvinik s příměsí flegmatického typu, protože aktivita, družnost, komunikativnost a optimismus předurčují k úspěšným kontaktům a komunikaci s druhými; příměs flegmatického typu je pak přínosný klidem i ve stresových situacích.

3.2 Manažerské typologie – výběr

V této podkapitole budou stručně popsány vybrané typologie, jež jsou při výběru manažerů a nebo při plánování jejich rozvoje používány v rámci diagnostiky předností a slabín k rozvoji vhodných.

Manažerská typologie dle J. Warehama

J. Wareham, americký specialista na vyhledávání manažerů pro špičkové pozice, vypracoval typologii 4 archetypů vedoucích pracovníků. Typologie sestává ze čtyř typů, jejichž charakteristiku Wareham popisuje z různých hledisek. Například z hlediska předností i nedostatků jejich stylu řízení, vnějšího dojmu, identifikace, jejich zdánlivého i skutečného cíle, osobních vzorů, fundamentálních emocí apod. Výmluvný je již stručný popis jednotlivých typů, respektive čtyř archetypů vedoucích pracovníků, jež jsou problematické⁸⁷:

- Typ Brownie - je nadprůměrně kvalifikovaný úředník nebo byrokrat, oddaný, loajální, pracovitý a ambiciózní týmový hráč. Jeho předností je výrazná potřeba

⁸⁷ WAREHAM, J. *Tajemství lovce mozků*. Praha: Management press, 1997. ISBN 50-85943-27-1.

dosahovat úspěchu, nedostatkem pak malé vůdčí schopnosti a vůdčí potenciál s velkým sklonem k perfekcionismu, nedostatkem představivosti a intuice. Zdánlivým cílem je touha sloužit své firmě i svému šéfovi, skutečný cíl je ale motivován potřebou ochrany před vnějším světem.

- Typ imperátora - zakladatel nebo tvořivý element, který je základem firemního impéria. Je okouzující, seriózní, realistický. Zdánlivým cílem je touha vést úspěšnou firmu ke stále vyšším výsledkům. Podstatou motivace je kompenzace pocitu méněcennosti tak, že prokáže své schopnosti ostatním či „někomu“. Svým velkým osobním šarmem zastírá své nezlomné odhodlání vždy prosadit svou. Bývá zatvrzelý, agresivní, energický, má vyjednávací schopnosti i schopnost odolávat stresu.
- Kariérista - je typem manažera, který touží po společenském postavení. Působí Agresivně, nesmlouvavě, sebevědomě a optimisticky. Jde tvrdě a nekompromisně za svým cílem. Jeho osobním cílem je uspět ve smyslu dosažení významného společenského postavení a kompenzovat si tak pocity méněcennosti, často plynoucí ze skromného prostředí, z něhož vyšel.
- Typ nápadníka - na ostatní působí tento typ manažera srdečně, upřímně, šťastně a dynamicky. Rychle navazuje kontakty, rychle se prostřednictvím svého šarmu a přehnané důvěrné přátelskosti seznamuje, lichotí. Je velmi zdatným obchodníkem, protože je motivován potřebou dosahovat úspěchu nebo překonávat překážky, k čemuž mu napomáhá i jeho schopnost empatie. Chce být středem pozornosti. Vyhledává a získává náklonnost, lásku, pozornost a poslušnost. Zahání tak pocity úzkosti, nepřátelství a frustraci.

Jak bylo v úvodu uvedeno, jedná se o typologii, jež se zabývá pouze nevhodnými manažerskými typy. Převaha v některém z uvedených typů by dala podklad pro rozvoj v problematické oblasti. Podobně tomu bude i v následující typologii Virginie Satirové.

Manažerská typologie dle Virginie Satirové – nevhodné typy

V. Satirová, americká psychoterapeutka, vypracovala účinné metody pro zkvalitňování komunikace v rodinách i organizacích. Typologie, jež zde bude uvedena, vychází z inkongruentní komunikace, jež ztěžuje sociální komunikaci. Satirová poukazuje na čtyři nesprávné rigidní vzorce v komunikaci, které označuje jako:

„1.komunikaci obviňující, 2.usmiřující za každou cenu, 3.chladně racionální a 4.rušivou.“⁸⁸ Satirová v souvislosti se škodlivým vzorcem komunikace uvádí i možné zdravotní projevy u jedince; vliv psychiky na statiku, resp. psychosomatické projevy. Uvedenou typologii popsal Jeřábek⁸⁹ a autorka práce se pokusila stručně doplnit typologii o charakteristiku manažera daného typu a nastínit možné vyplývající obtíže v manažerské praxi:

- Usmiřovač - jeho komunikační reakce je usmířit se, aby se na něho druhý člověk nehněval. Manažera tohoto typu brzdí potíže v sebeprosazení a samostatnosti spolu s neschopností řešit konflikty, což je předpokladem pro neúspěšné manažerské působení.
- Vinič - jeho komunikační reakcí je obvinít druhého, aby sám vypadal jako silný vítěz. Manažer tohoto typu má potíže se sociálním okolím, motivace podřízených je negativně ovlivněna jeho dominantním způsobem komunikace, což vede k plnění příkazů podřízenými, ale nemotivuje je k samostatnosti a kreativitě.
- Computer - jeho komunikační reakce je vypočítávat fakta a informace, zaujmout zaujmout „objektivní, neutrální“ postoj, aby se jevil jako nezúčastněně dokonalý. Tento typ bude mít v roli manažera rovněž obtíže se sociálním okolím a to z důvodu neschopnosti projevů spontánnosti, přátelské vřelosti a srdečnosti, neschopnosti projevit své subjektivní názory a pocity. Manažer daného typu bude mít z dlouhodobého hlediska potíže motivovat svůj tým k vyššímu výkonu, nebude je umět nadchnout pro nový úkol.
- Rušič - jeho komunikační reakcí je rušit a tedy vlastně se chovat tak, že žádný problém neexistuje a není jej tedy třeba řešit. Manažer tohoto typu bude mít obtíže v řešení problémů, dodržování termínů a pravidel.

Jak je z uvedených typů této typologie zřejmé, nevykazují vzhledem k obtížnému komunikačnímu stylu předpoklad pro manažerskou pozici, protože jejich způsob komunikace je „nezdravý“. *„Zdravým způsobem komunikace je kongruence, tj. realistický soulad s vlastním prožíváním a vnímáním a jeho vyjadřování. Čtyři předchozí typy jsou v tomto smyslu inkongruentní, tj. v nesouladu s vlastními prožitky a*

⁸⁸ KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. Praha: Portál, 1998. s.264. ISBN 80-7178-280-7.

⁸⁹ JEŘÁBEK, J., *Grafologie - více než diagnostika osobnosti*. Praha: Argo, 2003. s.202. ISBN 80-7203-524-8.

vjemy.”⁹⁰ Je možné, aby tyto uvedené typy svůj komunikační styl změnil, což by však bylo pozvolné, neboť důležitým by nebylo pouze naučit se novému chování, ale změnit: „ také svůj způsob myšlení, chování a prožívání, svůj výraz, žité postoje ad., protože všechny tyto kvality spolu vzájemně souvisejí.”⁹¹

Manažerská typologie GRID – kombinace typů vhodných a nevhodných

Typologie GRID určuje manažerský styl vedení a byl sestavený podle R.J. Blake a J.S. Moutona v šedesátých letech minulého století a vydaný pod názvem GRID. Známy je i pod názvem *manažerská mřížka*.⁹² Dvoudimenzionální matice člení způsob vedení lidí dle toho, zda je zaměřený na lidi nebo na úkol. Test sestává z 36 tvrzení, jež jsou doprovázena dvěma alternativami, které vyjadřují rozdílné manažerské hodnoty. Tento model člení styly vedení do šesti základních a určuje tak šest manažerských typů vedení. Pomocí testování je do mřížky zaznamenán styl, který vyjadřuje buď zaměřenost na výkon a produktivitu práce nebo na lidi a vztahy. Označení je jak číselné, tak i slovní a popisuje manažerův základní styl vedení a jeho záložní styl vedení.

Zde budou rozčleněny a stručně popsány jednotlivé typy, jak je charakterizoval Šuleř⁹³ :

- Typ vedení „volný průběh“ . Požadavkem manažera je splnění úkolu v potřebné formě při minimálním angažování ve vztazích.
- Typ vedení „vesnického klubu“ . Základem je jeho snaha o vytváření příjemné atmosféry ve skupině, přičemž pracovní tempo a výsledky nejsou prioritní - na jejich úkor je pozornost manažera zaměřena hlavně na dobré mezilidské vztahy.
- Typ kompromisního vedení. Tento typ manažera se snaží o zajištění rovnováhy mezilidských vztahů a dosažení uspokojivého výkonu cestou ústupků, vyjednávání nebo cestou opory o normy a nařízení.
- Typ vedení autorita/poslušnost. Manažer daného typu se orientuje jen na výkon.

⁹⁰ JEŘÁBEK, J., *Grafologie - více než diagnostika osobnosti*. Praha: Argo, 2003. s.202. ISBN 80-7203-524-8.

⁹¹ Tamtéž, s.202

⁹² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. s.79. ISBN 80-247-0405-6

⁹³ ŠULEŘ, O., *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002. S.46-47. ISBN 80-7226-702-7.

lidi. Opírá se o moc a autoritu, vyžaduje poslušné vykonávání svých příkazů formou kontroly a trestání.

- Typ týmového vedení. Velký důraz manažer klade jak na výkon, tak rovněž na pozitivní vztahy prostřednictvím vytváření společného zájmu o cíle, je schopen přesvědčit a získat lidi k týmové a efektivní spolupráci.

- Typ paternalista. Styl vedení, v němž se střídá zájem o lidi a orientaci na úkol. K podřízeným přistupuje jako rodič k dětem. Při poslušnosti a jejich loajlnosti se stará o jejich potřeby, vzdorují-li jeho autoritě, tak je tvrdě postihuje.

Jak je z uvedené charakteristiky jednotlivých typů zřejmé, každý styl lze uplatnit v jiné situaci a záleží na pružnosti manažera, zda je schopen reagovat na onu situaci proměnou svého stylu vedení nebo zda je orientován výhradně na jeden styl vedení, který je základem jeho manažerské osobnosti.

Manažerská typologie dle vlivu strachu

Uvedení této typologii zvolila autorka práce pro její význam v rámci profesního i soukromého života manažera a vzájemného vlivu na obě oblasti. Obavy z určité situace mohou ovládat podvědomě osobnost manažera, jemuž pak chybí, obzvláště ovlivňuje-li ho obava ve větší míře, určitá životní lehkost. Strach se stává blokem, který brzdí nejenom spolupráci s ostatními, ale i volný tok změn a tvořivý přístup, k němuž je potřebná ona zmíněná „lehkost“. Uvedené brzdy tak deformují přirozenost rozhodování, schopnost komunikace s ostatními, hodnocení ostatních a jejich motivování, což je na překážku manažerské práci.

Typologii základních forem strachu uvedl ve stejnojmenné knize Fritz Riemann⁹⁴. Základ této typologie tvoří čtyři tendence strachu, které jsou motivačním motorem pro jednání a chování jedince, přičemž jsou si vždy dvě vzájemnými protipóly: strach ze ztráty samostatnosti je protipólem strachu z nesamostatnosti ve smyslu závislosti; strach z proměnlivosti a ze změn je protipólem strachu z neměnnosti, z nehybnosti.

Každý *strach* je příslušný k určité osobnostní struktuře - schizoidní, depresivní, nutkavé a hysterické. Tyto budou popsány níže. Autorka práce se pokusila stručně doplnit popis struktury o popis manažera daného typu:

⁹⁴ RIEMANN, F. Základní formy strachu. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-313-7.

- Schizoidní struktura. Základní brzdou této struktury je strach ze ztráty samostatnosti a vzniku závislosti. Významnou se jeví potřeba samostatnosti a nezávislosti. Jedná se o osobnost se zvýšenou zaměřeností na sebe, mnohdy až velmi sobeckou. Manažer uvedeného typu bude spíše diktátorský, direktivní typ, chladnokrevnější, tvrdší a s převahou racionalizace bez zájmu o kontakt s druhými. Z manažerských stylů je mu nejbližší autokratický styl - rozhoduje sám bez ohledu na ostatní, což je výhodou při potřebě rychlého operativního rozhodování. Nevýhodou je, že může způsobovat tzv. *pasivní odpor* podřízených, nebude je umět motivovat.

- Depresivní struktura osobnosti. Tento typ významně negativně ovlivňuje strach z opuštění, odloučení a izolace; potřeba sounáležitosti v až přehnané míře. Manažer tohoto typu bude k podřízeným přátelský, je výrazně zaměřený na mezilidské vztahy reprezentující péči a ochranu podřízených, kterými ale může být až využíván.

- Nutkavá struktura osobnosti. Strach ze změny, z nového a neznámého je hlavní slabinou manažera daného typu. Vyhovuje mu neměnnost a stálost, což je v současné dynamicky se měnící době potřebou značně problematickou. Svou strukturou tíhne k profesím, v nichž záleží na přesnosti, solidnosti, preciznosti, pečlivosti, zodpovědnosti a přehledu, vytrvalosti, důkladnosti a trpělivosti. Ve svém oboru většinou získává vynikající znalost věci. Vyšší řídicí pozice by mu nevyhovovala nezbytností aktivně přinášet změny, věřit jim a motivovat pro ně druhé.

- Hysterická struktura osobnosti. Oproti předchozímu typu je u tohoto manažera naopak výrazná potřeba změny a proměnlivosti. Strach má ze stálosti a neměnnosti. Typické je okouzlení z nového a poznávání neznámého, radost z rizika, touha po dobrodružství, dojmech a prožitcích, po poznávání nových možností a nových lidí - a to vše bez tíživého břemene omezování tradicemi či předpisy. Manažer tohoto typu bude změny aktivně a podnikavě uvádět v život, aniž by ho brzdila obava z rizika. Blízká mu bude i schopnost okamžité reakce na danou situaci a improvizace.

Zde uvedené typologie mohou být jedním z nástrojů k poznání osobnosti manažera, jeho předností a slabín, možnosti jeho uplatnitelnosti z tohoto hlediska pro vedení konkrétního týmu. Testování za účelem zjištění konkrétního typu může být provedeno například v rámci účasti manažera v Development Centre⁹⁵ a následného plánování jeho profesního a kariérního růstu.

⁹⁵ Poznámka autorky práce: Development Centre (DC) – podrobněji k pojmu v následující kapitole.

4 ŘÍZENÍ ROZVOJE MANAŽERŮ

Trénink a rozvoj zaměstnanců a především manažerů představuje jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti organizací. „*Jeho praktický význam je zcela srovnatelný s vlivem technologických změn a inovací*“.⁹⁶

Potřeba systematického rozvoje manažerů i zaměstnanců se vztahuje bez rozdílu ke všem organizacím a tedy vedle výrobních i k nevýrobním organizacím a institucím. Rozvoj je totiž spojen nejen s nutností zaškolovat nové manažery a zaměstnance, ale trvale u nich vytvářet nové znalosti a schopnosti spojené s urychlujícími se technologickými, organizačními i strategickými změnami, s nutností změnit styl práce s lidmi, s nutností delegovat až na zaměstnance stále složitější a odpovědnější rozhodnutí.

Současná ekonomická situace zbrzdila firemní vzdělávání, protože v rámci snižování nákladů se většina firem uchýlila k variantě snížení objemu firemního vzdělávání, jelikož se jedná o položku nákladů, již je po určitou dobu možné odložit. U mnoha organizací tak v současnosti hradí zaměstnavatel zaměstnancům pouze nezbytné normativní vzdělávání, jež ukládají zákony a s nimi spojené předpisy. Autorka práce, jež se v oblasti firemního vzdělávání na pozici externího lektora malých i velkých firem pohybuje přes 15 let, může sama konstatovat, že v současnosti se začíná pomalu znovu obnovovat firemní vzdělávání, avšak zatím ve výrazně nižší četnosti.

Manažeři generace X a ještě více manažeři generace Y chápou, jaký význam mají pro zajištění konkurenční stability vzdělání zaměstnanci – i oni sami. Uvědomují si, že úspěšnost manažera je do určité míry dána jeho znalostmi a dovednostmi, které je nutné neustále rozšiřovat a prohlubovat.

Stále rozšiřující znalosti a dovednosti jsou nezbytné u leaderů i manažerů všech úrovní. Již vedoucí role v první linii vyžaduje znalosti s dovednostmi v oblastech plánování, organizování a kontroly, případně i koučinku a mentorinku. U středního managementu přistupuje k těmto dovednostem potřeba porozumět principům řízení

⁹⁶ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 164. ISBN 80-86395-46-4.

změn, projektového managementu a organizačního chování, tj. jednání a motivace osob v organizaci, u vyššího a vrcholového managementu pak znalost tvorby firemní strategie, využívání controllingu, případně porozumění mezinárodní ekonomice a globální konkurenceschopnosti i interkulturálnímu managementu. A ve všech úrovních řízení jsou samozřejmě nezbytné dovednosti, které se souhrnně nazývají soft skills.

*„Výzkumy provedené ve vyspělých zemích ukazují, že k úspěšnému zvládnutí manažerské profese nestačí vlastní studium odborné literatury ani účast v krátkodobých poslechových kurzech. Ke slovu přichází potřeba formalizovaných, dlouhodobějších programů, manažerských kurzů doplněných zážitkovými metodami, a speciálních tréninkových programů založených na aktivním učení“.*⁹⁷ Proto jsou metody používané pro programy firemního vzdělávání a rozvoje pestré svou variabilitou a možnostmi uplatnění. Uskutečňují se buď mimo pracoviště – *off the job* a nebo na pracovišti, tzv. *on the job*. Mezi nejčastější metody manažerského rozvoje mimo pracovišti patří přednášky, případové studie, workshopy, semináře a konference. Metodami nejčastěji používanými na pracovišti jsou koučování, mentoring, konzultace – *counselling*, učení se akcí – práce na projektu, rotace funkcí, různé formy zpětné vazby, neurolingvistické programování a Brainstorming (Folwarczná, 2010). V posledním desetiletí je v českých firmách používána velmi často i metoda Development Centre (DC). DC je: *„Rozvojové centrum, kdy manažer musí prokazovat požadované manažerské schopnosti prostřednictvím různých testů, behaviorálních rozhovorů, hraním rolí, řešením konkrétních úkolů.“*⁹⁸ Jedná se o kombinaci různých edukačních a testových psychodiagnostických metod, které jsou manažery realizovány zpravidla v rozvojovém centru za přítomnosti odborníků. Mezi edukační metody bývá zařazováno již zmíněné hraní rolí, řešení konkrétních úkolů; mezi psychodiagnostické testy bývají zařazovány zpravidla ty, které jsou zaměřené na typologii osobnosti – např. MBTI, Hoganovy testy apod. Metoda DC umožňuje: *„Sebeuvědomění si silných a slabých stránek vlastní osobnosti jako základ dalšího uvědomělého a cíleného seberozvoje.“*⁹⁹ a rovněž

⁹⁷ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 168. ISBN 80-86395-46-4.

⁹⁸ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 42. ISBN 978-80-247-3067-7.

⁹⁹ BARTÁK, J., *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. s. 177. ISBN 978-80-86723-34-1.

„Diagnostiku, odhalení silných (i slabých) stránek stávajících pracovníků na dosavadních pozicích, nastartování a optimalizaci jejich dalšího rozvoje.“¹⁰⁰

Přestože je pro manažery vzdělávání důležité, mnohdy zažívají i obavy z případného neúspěchu a možných důsledků. V devíti středoevropských a východoevropských zemí byl proveden průzkum manažerského vzdělávání v jednom tisíci firem a bylo zjištěno, že: *„Manažeři zažívají veliký strach jít při školení poněkud do hloubky své osobnosti (emoce, spiritualita) a neplavat jen na povrchu behaviorálních kompetencí a běžné agendy na stole (procesy, struktury, právní aspekty...“¹⁰¹* Důvodem je pravděpodobně obava z možných negativních následků v kariérním postupu a stále ještě mnohdy podceňované rozvojové programy zaměřené na *soft skills*, kde bývá sebepoznání důležitou součástí tématu v duchu „ pochop sebe, abys mohl pochopit druhé“.

Webináře – nástupce E-learningu

Autorka práce se domnívá, že v současnosti nejmodernější metodou vzdělávání ve firemním prostředí jsou tzv. *webináře*, které nabývají na oblibě obzvláště u mladších zaměstnanců generace Y a jejich znalost a schopnost je realizovat se bude týkat stále většího počtu manažerů, kteří prostřednictvím webináře mohou vzdělávat své podřízené a nebo se vzdělávat sami. Webináře jsou realizovány na podobném principu jako dnes již známe videokonference a vyžadují výborné technické zázemí vzdělavatele i vzdělávaných, kteří mohou při realizaci webináře na různých vzdálených místech. *„Webináře a videokonference doplňují tradiční e-learningové nástroje ... Díky možností vzájemné komunikace lektora a studentů a jednotlivých funkcí (whiteboard, sdílení plochy a prezentace, chat, video lektora apod.) v reálném čase odstraňují webináře celou řadu nedostatků e-learningu.“¹⁰²* Na obrazovce svého PC vidí vzdělávaný nejenom lektora v reálném čase, ale rovněž může ve formě „chatu“ klást otázky, které si přečtou i další účastníci akce a lektor na ně odpovídá přímo do kamery. Z webináře je možné pořídit videozáznam, což je vedle efektivního využití času jednou

¹⁰⁰ BARTÁK, J., *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. s.177. ISBN 978-80-86723-34-1

¹⁰¹ http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=360:management-leadership-development-&catid=38:management-vedeni-rizeni&Itemid=183

¹⁰² MARTOCH, M. *Práce na dálku*. E-book, 2012. S. 117. Dostupné z WWW: <<http://www.pracenaalku.cz/ebook>>.

z jeho hlavních výhod. Na lektory jsou kladeny zvýšené nároky nejenom ve znalosti potřebných IT, výběru kvalitního softwaru a kvalitní podpory, ale i výborné a správně vedené neverbální komunikace, tedy zažitá a praktikovaná znalosti z oblasti soft skills. Vzhledem k tomu, že se webináře začínají stále více využívat v rámci firemního vzdělávání – porady, skupinové řešení problémových situací, předávání znalostí ze školení apod., je zřejmé, že potřeba soft skills u manažerů ještě více vzroste.

4.1 Rozvoj manažerů – absolventů technických oborů vzdělání

V předchozích kapitolách bylo mnohokrát uveden význam soft skills v manažerské praxi. U manažerů, kteří jsou absolventy technických oborů, je tato potřeba zvýšena, protože této oblasti nebyla při studiu věnována pozornost potřebná pro firemní praxi. Ta ukazuje, že manažeři technického vzdělání se určitým způsobem odlišují od ostatních manažerů, což se promítá i do požadavků při plánování firemního vzdělávání na rozvoj konkrétních dovedností obzvláště z oblasti soft skills. Tyto odlišnosti popisují i výstupy z výzkumů, které byly realizovány na akademické půdě. Manažery technického vzdělání lze popsat slovy Romana Kreima z ČVUT, který se odlišnostmi technicky vzdělaných manažerů se svým týmem na ČVUT výzkumně zabýval: „*Obecně můžeme říci, že jsou technicky vzdělaní lidé více orientovaní na objektivní postupy a méně citliví na individuální odlišnosti, subjektivitu, emoce.*“¹⁰³

Na konferenci GEneral MANagement bylo uvedeno v příspěvku R.Kreima, že při dlouhodobém výzkumu technicky vzdělaných manažerů studujících program MBA bylo zjištěno následující: „*U příslušníků této skupiny lze pozorovat některé typické rysy a výrazný vliv podobně orientovaného studia, které se podílejí na formování jejich přístupů, východisek a používaných metod a nástrojů. Tato východiska a některé rysy osobnostního profilu vedou často k uplatňování specifického ale málo produktivního stylu řízení.*“¹⁰⁴ Výstupy z výzkumů, které byly ČVUT a Masarykovým ústavem

¹⁰³ KREIM, R. *Řízení lidských zdrojů v průmyslových podnicích technicky vzdělanými manažery*. [online]2004. Dostupné na WWW : <<http://www.muvs.cvut.cz/index.php?id=cz/vyzkum-poznatky2003>>

¹⁰⁴ KREIM, R. *Předpoklady přerodu technického specialisty v efektivního manažera*. Příspěvek na konferenci GEneralMANagement, anotace, 2005. [online]2005. Dostupné na WWW : <<http://www.evida.cz/gemnat/05/anotace.rtf>>

vyšších studií realizovány, se staly zřejmě natolik zásadními, že tato oblast byla předmětem výzkumů dalších.

Miloslava Hiršová uvádí ve své disertační práci: „*Výzkum prokázal, že technicky vzdělání manažeři mají sklon k přeceňování významu analytického myšlení a svých dosavadních znalostí, podceňují však rozvíjení intrapersonálních a interpersonálních kompetencí. Dále se potvrdilo, že existují pozorovatelné kompetence a osobnostní rysy, které významně odlišují vysoce efektivní a podprůměrné technické manažery*“.¹⁰⁵ M. Hiršová čerpala ze Zprávy k výzkumnému záměru Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT.¹⁰⁶

Jak je z uvedeného zřejmé, manažeři s technickým vzděláním mají v praxi ztížené prosazování se v oblasti intrapersonálních a interpersonálních dovedností, na což již vysoké školy s technickými obory reagují vlastním výzkumem této problematiky a přípravami možných opatření pro své studenty. Šafránková uvádí: „*Podle výsledků šetření by bylo žádoucí posílit ty části výuky, studia, které se vztahují k sociálním kompetencím absolventů ...*“¹⁰⁷ Potřebné znalosti a dovednosti studentů a absolventů rozdělila do čtyř oblastí. Do oblasti sebeprezenčních a vyjadřovacích schopností zařadila rétoriku a profesní prezentaci, komunikační dovednosti a spolupráci v týmu. Do oblasti znalostí o sobě zařadila psychologii osobnosti a sociální psychologii. Třetí oblastí jsou znalosti o podniku, jež v sobě zahrnují psychologii manažera (řízení a interpersonální vztahy), řízení lidských zdrojů, sociologii podniku a řízení, etiku, ekonomii a související právní znalosti. Čtvrtou oblastí jsou znalosti o společnosti a svém místě v ní. Zde se nachází znalosti ze sociologie, psychologie, etiky, filozofie, ekonomie, práva a politologie. Šafránková ve výstupech se svého výzkumu uvádí, že by technické studijní programy měly doplnit profil absolventů tak, aby se jejich připravenost více přiblížila požadavkům trhu práce. U magisterských studijních programů by se měl profil absolventa: „*orientovat na rozvoj prezentačních,*

¹⁰⁵ HIRŠOVÁ, M. *Vztahový rámec zkoumání osobnosti studentů manažerských oborů*. Disertační práce. Brno : Masarykova universita Brno, Fakulta filozofická, 2006. s.26

¹⁰⁶ PETR, J. et al . *Řízení lidských zdrojů v průmyslových podnicích technicky vzdělanými manažery*. Zpráva k výzkumnému záměru CEZ J04/98; 219070032., Praha : Masarykův ústav vyšších studií ČVUT, 2004. Hl.řešitel R.Kreim (Cit. 16.7.2005). Dostupné z : www.muvs.cvut.cz/index.php?id=cz-vyzkum-vyzkum-vychodiska

¹⁰⁷ ŠAFRÁNKOVÁ, J. K otázkám profesní a vysokoškolské přípravy techniků. In *Příprava techniků na vzdělávání a řízení lidí II.* : sborník studií grantu GA ČR. Praha : Nakladatelství ČVUT, 2008. s.44

*komunikativních a manažerských schopností studentů pro jejich lepší orientaci v tržním prostředí.*¹⁰⁸

Potřeby a nároky tržního prostředí na kompetence studentů a absolventů technických oborů jsou v této souvislosti uvedeny i ve výstupech projektu Entlera a Mačiny: „ *V našem pojetí vycházíme z trhu práce a kompetence jsou zde vnímány jako schopnost člověka chovat se podle požadavků trhu práce a podle těchto požadavků aplikovat své znalosti v praxi (s přihlédnutím ke specifikům jednotlivých prostředí cílových skupin). Jde konkrétně o:*

- *manažerské kompetence,*
- *emoční inteligenci,*
- *soft skills,*
- *adaptabilitu,*
- *řešení problémů,*
- *přístupy k týmovosti,*
- *sociabilitě,*
- *komunikativnosti,*
- *předávání znalostí atd.*¹⁰⁹

Odras těchto kompetencí byl v projektu analyzován v profilech studentů a absolventů ČVUT z hlediska jich samotných (studentů, absolventů), v pohledu odborníků personálních a poradenských agentur a v pohledu manažerů, kteří manažersky vedou technicky vzdělané podřízené (absolventy ČVUT). Ve výstupech šetření uvádí, že bude potřebné uvedené kompetence, které jsou potřebné z hlediska evropského trhu práce, rozvíjet nejenom v rámci běžných studijních osnov (u studentů), ale i v rámci dalších navazujících forem vzdělávání (u absolventů). Zde se jako ideální jeví rozvoj absolventů v rámci celoživotního vzdělávání, jež může realizovat přímo vysoká škola s technickými obory.

Autorka této práce oslovila e-mailem lektorský tým poradenské a vzdělávací společnosti TC Business School, kde je realizována výuka MBA. Její dotaz směřoval ke zkušenosti lektorů s manažery technického vzdělání/studenty MBA v oblasti

¹⁰⁸ ŠAFRÁNKOVÁ, J. K otázkám profesní a vysokoškolské přípravy techniků. In *Příprava techniků na vzdělávání a řízení lidí II.* : sborník studií grantu GA ČR. Praha : Nakladatelství ČVUT, 2008. s.49

¹⁰⁹ ENTLER, E, MACINA, T. K analýze hodnotových orientací a kompetencí studentů a absolventů ČVUT v Praze. In *Příprava techniků na vzdělávání a řízení lidí II* : sborník studií grantu GA ČR. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. s.125-126

interpersonálních a intrapersonálních dovedností. Odpovědi, které se jí dostaly jednoznačně dokládají zkušenost s nedostatečnými znalostmi a dovednostmi v uvedených oblastech. Například Jan Duba, lektor rozhodování, procesního řízení a řízení informací je ve své profesní praxi ředitele IT firmy každý den v kontaktu s 60 konzultanty IT, které manažersky vede a jejich přednosti i slabiny jednoznačně potvrdil. Rovněž však lektori popisovali pozitivní změny, k nimž dojde v průběhu studia, respektive po absolvování vzdělávacích aktivit zaměřených na soft skills. Mezi oslovenými lektory byli i ředitelé společností s praktickými zkušenostmi s technicky vzdělanými manažery. Další lektor uvedené společnosti, Michal Henych, s bohatými manažerskými zkušenostmi získanými v ČR i v zahraničí se názorově se svými lektorskými kolegy ztotožňuje a dále uvádí: „*Samozřejmě ne všude by manažer mohl existovat, pokud by nic netušil o technických aspektech výroby, či produktů. Na druhou stranu manažer je někdo, kdo dosahuje výsledků pomocí jiných lidí. Je schopen se s nimi domluvit a zorganizovat je. Profesionální manažer by tedy měl rozvíjet hlavně interpersonální a organizační dovednosti.*“¹¹⁰

4.1.1 Přednosti a slabiny technicky vzdělaných manažerů

Jak bylo již výše zmiňováno, manažerské dovednosti technicky vzdělaných manažerů jsou poněkud odlišné od dovedností manažerů vzdělaných v jiných oborech. V obecné rovině je odlišné jejich myšlení, jejich způsob komunikace a vztah k druhým lidem – klientům, kolegům, podřízeným. Jejich přednosti a jejich slabiny je možné rozčlenit, jak je níže uvedeno.

Základními přednostmi technicky vzdělaných manažerů je jejich dobré logické a analytické myšlení se zaměřeností na detaily, strukturování problému a specifikování klíčových oblastí. Dodržují plány, postupy a výpočty, využívají velmi rádi technických pomůcek. Jsou struční, svědomití, přijímají odpovědnost. Jsou zaměřeni na obecně tvrdé dovednosti. Vysoká je jejich schopnost systematické práce. Po získání kombinovaných znalostí a univerzálních dovedností jsou přesvědčivými manažery

¹¹⁰ HENYCH, M., *Profesionální manažeři*, článek. Dostupné na :<http://www.tcbs.cz/weblog/2008-0522-profesionalni-manazeri>

vedoucími podobně orientované pracovníky. Přednosti lze shrnout přehledem Entlera a Mačiny¹¹¹, kteří ve výstupech svého empirického šetření uvádí, že se jednoznačně prokázaly přednosti studentů ČVUT, které spočívají v těchto okruzích:

- logické a analytické myšlení,
- zaměřenost na detaily,
- zaměřenost na strukturování problémů a specifikování klíčových oblastí,
- dodržování plánů, postupů a výpočtů,
- stručnost, svědomitost,
- přijímání zodpovědnosti,
- vysoká schopnost systematické práce,
- využívání technických pomůcek.

Dále konstatují, že jejich významnou předností je odborná připravenost, schopnost strukturovat problémy a schopnost pro detaily.

Slabinou technicky vzdělaných manažerů je zaměření jejich pozornosti při plnění manažerských úkolů úzce a spíše na operativní a technické úkoly na úkor systematické koncepční práce – strategie. Přílišné analyzování je může odvádět od podstaty a rovněž brání rychlému rozhodování. Kladou důraz na racionální důvody a přehlíží jiné argumenty. Mají nedostatečně rozvinuté sociální dovednosti a obratnost, jejich schopnost empatie stejně jako komunikativnost je nižší, mají snížené sebevědomí při společenských kontaktech. Obtíže jim působí i nižší pružnost při přechodu z práce specialisty na práci manažera, nižší schopnost riskovat, nižší schopnost přijímat odlišné názory a méně exaktní přístupy. Oproti manažerům vzdělaným v netechnických oborech čtou méně a rovněž se méně vzdělávají v jiných (než technických) oblastech. Entler a Mačina ve svých výstupech empirického šetření uvádí: „*Pro výkon manažerské role mají nedostatečně rozvinuté sociální dovednosti a obratnost, jejich schopnost empatie, stejně jako komunikativnost, je nižší, mají snížené sebevědomí při společenských kontaktech.*“¹¹² Slabiny lze shrnout takto :

- zaměřenost na operativní a technické úkoly na úkor systematické

¹¹¹ ENTLER, E, MAČINA, T. K analýze hodnotových orientací a kompetencí studentů a absolventů ČVUT v Praze. In *Příprava techniků na vzdělávání a řízení lidí II.*: sborník studií grantu GA ČR. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. s.125-126

¹¹² Tamtéž, s. 128

koncepční práce – strategie

- přílišné analyzování, jež může odvádět od podstaty a brání rychlému rozhodování
- nižší schopnost riskovat
- nižší schopnost empatie
- nižší komunikativnost – soustředí se spíše na podstatu než formu projevu
- nižší sebevědomí při společenských kontaktech
- nedostatečně rozvinuté sociální dovednosti a obratnost
- nižší schopnost přijímat odlišné názory a méně exaktní přístupy, zvýšená kritičnost
- tendence řešit pracovní úkoly osobně, místo aby je delegovali
- styl vedení bývá soustředěn spíše na řízení než vedení
- malá zaměřenost na *měkké dovednosti*

Dále uvádí, že pro výkon manažerských činností jsou jejich přednosti výborným potenciálem jestliže se jim podaří rozvinout i dovednosti sociální. Podrobnější popis rozvoje těchto dovedností bude rozpracovaný ve formě návrhu vzdělávacího programu za průzkumem této práce jako návrh opatření.

4.1.2 Interpersonální a intrapersonální kompetence manažerů, absolventů technického vzdělání

Pod pojmem *interpersonální kompetence* lze zahrnout všechny kompetence mezilidské, tedy hlavně schopnost komunikace, vytváření kontaktů, týmové práce, empatie, asertivity a schopnosti působení na druhé. Manažerské dovednosti v této oblasti jsou u manažerů technického vzdělání zpravidla na nižší úrovni. „*Malé znalosti z psychologie a sociologie komplikují jejich porozumění ostatním i sobě samým. S ostatními komunikují málo, při komunikaci jsou spíše pasivnější, jsou méně asertivní, méně empatičtí, postrádají schopnost přesvědčit ostatní, protože se soustředí spíše na podstatu, než formu projevu. Sklon k dodržování daných postupů (určitá rigidnost) se promítá i do vztahů. K jednání druhých jsou kritičtí (zejména u netechnických projevů a*

přístupů), což je často příčinou jejich horší komunikativnosti a rovněž protože je považují za méně racionální a obeznámené s důležitými detaily, než jsou oni.¹¹³ Mají sklon spíše pracovní úkoly nedelegovat, ale řešit je sami a jejich styl vedení bývá zpravidla soustředěn spíše na řízení než vedení lidí.

Intrapersonální kompetence zahrnují kompetence vnitřní, tedy sebepoznání, sebeřízení, hodnoty, zájmovou orientaci, aspiraci a integrovanost.

Intrapersonální kompetence technicky vzdělaných manažerů se soustřeďují hlavně na funkčnosti a výkon produktů – to je pro ně hodnotou. Často je omezuje příliš úzká technicky odborná specializace a v tomto oboru mají zájem se i učit nové – lze je nazvat stálými specialisty. Využívání počítačů a technické podpory pro řízení je pro ně tak významné, že mají sklon až k jejich přeceňování. Manažerská ambicióznost a praktičnost jim není vlastní, stejně tak jim je cizí využívání nejrůznějších psychologických technik při komunikaci s druhými – nadřízenými, podřízenými, klienty apod. Při prezentaci své práce nebo práce svého týmu jistě nebudou rozvláční, ale naopak jim bude vlastní stručná, jasná, logicky strukturovaná forma - samotná fakta, čísla, schémata. Ve své prezentaci však opominou její důležitou část - rétoriku, neverbální komunikaci – a dokonce tato témata pro rozvoj svých manažerských dovedností i odmítají, protože komunikační dovednosti podceňují. Informaci, že neverbální projev je při prezentaci velmi důležitý, protože ovlivní významnou měrou rozhodování toho, komu je prezentace určena, neberou techničtí manažeři vážně. Jsou přesvědčení, že důležitá jsou fakta stejně jako u koláče – buď má dobrou chuť a je jedno jak vypadá nebo ne.

Technické vzdělání je velmi dobrým základem pro výkon manažerské práce; takto zaměřené vzdělání má mnoho výhod, o čemž je přesvědčeno mnoho odborníků z oblasti lidských zdrojů. Autorka práce se ve své profesní praxi s takovým názorem setkává často. Mladí lidé však při volbě studia v současnosti preferují jiné obory. Braňka z Národní observatoře zaměstnanosti a vzdělávání uvádí ve své prezentaci uvádí: „*Popularita technického vzdělání s růstem bohatství země klesá – důvodem je zejména vyšší objektivní náročnost tohoto typu studia, měnící se preference studentů z hlediska volby povolání i představě o platové úrovni. Generace Y – nové generace mají*

¹¹³ ENTLER, E, MAČINA, T. K analýze hodnotových orientací a kompetencí studentů a absolventů ČVUT v Praze. In *Příprava techniků na vzdělávání a řízení lidí II.*: sborník studií grantu GA ČR. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. s.129

jiné životní hodnoty, preference a očekávání od toho, co jí má přinést práce – to ohrožuje zejména tradiční profese v průmyslu a obecně technické vzdělání, které je často vnímáno jako příliš obtížné, neperspektivní a společensky nepřitažlivé.^{114, 115} Autorka práce se domnívá, že jednou z možných příčin situace, o níž se Braňka zmiňuje, může být způsobena i nižší a obtížnější uplatnitelností v manažerském prostředí, kde je náročnější uplatnit přednosti technického vzdělání s využitím méně rozvinutých sociálních dovedností.

Možnosti minimalizovat slabiny technicky vzdělaných manažerů souvisí se změnami v přípravě budoucích manažerů ve formálním vzdělávání - studentů technických oborů, dále pak v konkrétně zaměřené nabídce vysokých škol k dalšímu vzdělávání absolventů. Mimo formální vzdělávání se nabízí oblast neformálního vzdělávání – profesního vzdělávání manažerů (techniků) s konkrétním zaměřením na sebezpoznání a rozvoj soft skills. Volba vhodných témat, forem i metod může umocnit efekt úspěšného rozvoje.

Na závěr této podkapitoly bude uveden názor českého odborníka pro oblast lidských zdrojů, ředitele úseku řízení lidských zdrojů v Nestlé Česko, na manažery technického vzdělání: *„Technik se může stát manažerem, ale manažer se technikem stane těžko*¹¹⁶

4.1.3 Obsah a metody PV zaměřené na manažery, absolventy technického vzdělání

V předchozím textu byly popsány přednosti a slabiny technicky vzdělaných manažerů. Pro doplnění je možno uvést názor P. Kressové na tuto problematiku, který prezentuje v rámci výstupů z výzkumu: *„Především u manažerů, kteří mají technické vzdělání a praxi se projevují jisté problematické rysy. Necitlivost firemní strategii, upřednostňování logiky před intuicí a emocemi, neschopnost delegování, sklony*

¹¹⁴ BRAŇKA, J., *Budoucnost trhu práce*. [online] [cit. 2010-05-25] Dostupné z WWW: http://www.kraj-lbc.cz/public/skolstvi/04_jiri_branka_budoucnost_trhu_prace_co_kdyz_uz_lepe_bylo_8c36078ad1.pps.

poznámka autorky : prezentace Národního observatoře zaměstnanosti a vzdělávání a Národního vzdělávacího fondu s datem 30.10.2008

¹¹⁵ poznámka autorky: hodnoty generace Y, jež je v citaci zmíněna, jsou blíže specifikovány v podkapitole 2.7

¹¹⁶ VYKOUKAL, P., *Konec zlatých časů*. Článek. [online] [cit. 2010-03-08]. Dostupné z WWW: <http://www.penize.cz/zamestnani/15507-konec-zlatych-casu>

*k přehnané analýze.*¹¹⁷ Dále doporučuje zaměřit se nejdříve na rozvoj komunikační oblasti.

Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání vytváří prognózy kvalifikačních potřeb, jež uvádí na webovém portálu Budoucnost profesí¹¹⁸. K pozicím manažerů s požadovaným technickým vzděláním¹¹⁹ je zde pro budoucnost uvedený *budoucí profil podle hlavních dovedností*, kde vystupuje požadavek na vysokou úroveň manažerského řízení projektu, analytických dovedností, jazykových dovedností. Zvýšený důraz bude kladený na schopnost týmové spolupráce, prezentační dovednosti a schopnost motivovat druhé a rozvinuté komunikační schopnosti. Obzvláště tam, kde služby např. provozu a rozvoje ICT budou outsourcovány.¹²⁰ Tyto požadavky budoucnosti tedy zahrnují i soft skills, které jsou v současnosti slabinou manažerů s technickým vzděláním.

Uznávání odborníci na management mnohdy sami již v době svého vysokoškolského technicky zaměřeného studia pochopili důležitost znalostí z psychologie a tuto po několik semestrů studovali tak, že si ji „přiradili“ do svého studijního plánu. Takovým příkladem je i Lee Iacocca, manažer známý nejenom v automobilovém průmyslu. Ten však zvolil cestu výrazně náročnou, protože absolvoval i několik semestrů z psychiatrie. Tento postup není v ČR obvyklý a zřejmě ani není možný. V širokém měřítku se jeví jako výhodnější zařazení základních znalostí psychologie, sociologie a komunikace do rámce studia technického oboru. Mnoho budoucích manažerů by tak získané znalosti mohlo uplatňovat již od počátků své profesní dráhy a jejich způsob vedení druhých by mohl být efektivnější. Na tuto variantu, jak bylo v předchozí kapitole již uvedeno, se zaměřuje například ČVUT.

Někteří zaměstnavatelé tyto slabiny technicky vzdělaných manažerů řeší v rámci profesního vzdělávání rozvojem a vzděláváním, které je zaměřené na soft skills. Takové vzdělávací akce, kurzy, mají manažerům technického vzdělání přinést informace

¹¹⁷ KRESSOVÁ, P., Příspěvek. *Vzdělávání a rozvoj projektových manažerů*. Sborník. Liberecké ekonomické fórum 2007, s.677-679. , s.679 [online] 2007 [cit. 2010-03-06]. Dostupné z WWW: <http://alrus.kin.tul.cz/~vyzkum/wd/download/2007/sbornik.pdf>

¹¹⁸ Poznámka autorky práce: Webový portál „Budoucnost profesí“ www.budoucnostprofesi.cz vytváří tým pro předvídání kvalifikačních potřeb Národní observatoře zaměstnanosti a vzdělávání, jež je analytickým útvarem Národního vzdělávacího fondu, o.p.s.

¹¹⁹ Poznámka autorky práce: požadované budoucí profily např. na tyto pozice : manažer výroby/technický manažer, manažer rozvoje/Service Level Manager, Manažer provozu /Delivery Manager, projektový manažer, manažer bezpečnosti.

¹²⁰ <http://www.budoucnostprofesi.cz/sektorove-studie/manazer-vyroby.html>

z oblasti sebepoznání a poznání druhých - vztahů, potřeb, zájmů, emocí, motivace, řešení konfliktů, aby byli pro řízení a vedení svých týmů lépe vybaveni. Kurzy bývají, jak autorka práce zjišťovala na internetu v nabídkách vzdělávacích agentur, obsahově zaměřené na tato základní témata :

- Psychologie při výběru a hodnocení lidí
- Psychologie ovlivňování pracovních vztahů
- Psychologie zákazníka, klienta
- Psychologie vůdcovství
- Sebepoznáním k pochopení druhých
- Komunikační dovednosti
- Moderní rétorika a prezentace
- Předcházení a řešení konfliktních situací
- Komunikace v rámci týmu – týmová energie, týmová typologie
- Psychologie učení a rozvoje potenciálu
- Odstraňování a předcházení stresu

Ve výčtu běžných témat však chybí aktuální trendy vedení, jež se do soft skills promítají. Trendy, které jsou ovlivněny demografickým vývojem společnosti a tedy i každé organizace. Manažeři tak nezískají informace o charakteristikách jednotlivých generací (zaměstnanců) „baby boomers“, X a Y, jejichž hodnoty a tedy i způsob motivování bude odlišný. Rovněž související téma Age Managementu a diverzifikace generací zaměstnanců (viz kap.2.7) není do témat zařazeno, přestože se jeho aplikace v blízké době stane nezbytností pro efektivní vedení lidských zdrojů.

Edukační metody – výběr - Vhodnou metodou k efektivní edukaci uvedených témat základních i aktuálních je *seminář* či *workshop*, při nichž mohou manažeři nejenom získávat nové informace, ale aktivně se zapojovat svými zkušenostmi a názory.

Pro rozvoj kreativního i týmového myšlení je vhodný například *brainstorming*. Jedná se o metodu, jež rozvíjí zmiňovanou kreativitu a při níž účastníci spontánně říkají své nápady k řešení dané situace v bezpečném prostředí. Společně pak podle různých kritérií vyhledávají optimální výsledné řešení. Kromě zmíněné kreativity se zde manažeři učí komunikačním dovednostem, spolupráci s ostatními. Pro technické manažery je důležitá i v možnosti rozvíjet uvolněné, spontánní myšlení, resp. dovození

si tohoto způsobu odklonění od běžných vzorců myšlení, jednosměrného konvergentního myšlení, ale naopak rozvíjí myšlení divergentní, jež hledá více řešení.

Další používanou metodou je *hraní rolí a inscenační metody*, při níž účastníci prostřednictvím rozličných rolí poznávají povahu mezilidských vztahů, konfliktů a vyjednávání. Rovněž dochází k rozvoji rozhodovací dovednosti, flexibility a emocionální inteligence. Osvědčené jsou také *projektové metody* a *případové studie*, které rozvíjí schopnost týmové spolupráce, komunikace a nácviku rozhodovacích procesů. Manažeři technického vzdělání zde využijí i své analytické myšlení a schopnost aplikace znalostí.

Metodou podporující zlepšování mezilidských vztahů a sociální interakce je *teambuilding*, který získal popularitu již v šedesátých letech minulého století. „*Dnes se teambuilding obvykle zabývá oběma aspekty výkonu: jak týmy vykonávají svoji práci a jak spolu členové týmu vycházejí.*“¹²¹ Teambuilding je možné nazvat metodou prostředkem, který zajišťuje produktivní, harmonické a efektivní spolupráci jednotlivců při maximalizaci daného úkolu a dosažení potřebného cíle. O tom, jaké oblasti se při teambuildingu rozvíjí, vypovídají oblasti hodnocení jeho efektivity, mezi něž například patří komunikace, sdílení informací a spolupráce, feedback mezi členy týmu, flexibilita týmu, řešení konfliktů v rámci týmu, mezilidské vztahy, vzájemná podpora a důvěra, ale i odpovědnost a produktivita. Nevýhodou této metody je časová a tedy i finanční náročnost.

Moderní současnou metodou je i *koučink*. Tato metoda vede k rozvoji manažera a zajišťuje, že se manažer aktivně na svém rozvoji nebo změně chybného chování podílí, rozumí jí a je schopen nové poznatky, nástroje, cesty nebo způsobilosti sám ihned implementovat úspěšně do praxe. Koučink se nezabývá minulostí – na rozdíl od terapie – a pomáhá postoupit kupředu a stanovit si cíle. Tyto cíle mohou být profesní nebo osobní a jsou vždy v souladu s tím, čeho manažer chce ve svém životě dosáhnout. Kouč formou otázek vede manažera k hledání správných východisek, postupu a změn. Koučink má v sobě obsaženy některé aspekty sportovního trenérství, například týmovou práci, tah na branku nebo chuť vítězit. Koučink staví na principu "win-win" (výhra-výhra) a podporuje rozvoj klientových silných stránek.¹²²

¹²¹ PEYNE, V. *Teambuilding workshop*. Brno : Computer Press, 2007. s. 8. ISBN 978-80-251-1588-6.

¹²² <http://koucinkcentrum.cz/koucink-obecne>

Koučink :

- pomáhá lidem lépe stanovit jejich cíle a následně takto stanovených cílů i dosahovat
- chce od svých klientů vždy o něco víc, než čeho by dosáhli bez jeho podpory
- podporuje své klienty, aby dosáhli výsledků rychleji a efektivněji
- předkládá možnosti a nástroje, zajišťuje pomoc a strukturu pro získání větší efektivity

Role kouče jako vzdělavatele je specifická – manažerovi nepomáhá přímo radami, což je záležitostí například mentorů nebo konzultantů. Kouč za svého klienta nemyslí, nehledá za něj řešení, ale vede jej k přemýšlení o vlastních řešeních a postupech, pracuje s jejich vlastní aktivitou. Koučink totiž vychází z předpokladu, že lidé jsou dostatečně schopni si pomoci sami. Kouč vytváří v průběhu koučovacích sezení pozitivní a motivační atmosféru, nabízí možnosti a snaží se svého klienta/manažera přimět k volbě jeho nejvhodnější cesty. K aktivaci používá jako hlavní nástroj *otázky*, podobně jako je používal Sokrates k rozvoji myšlení svých studentů, k hledání vlastních odpovědí a tedy i cesty. „*Cílem koučování je nejen optimálně vyřešit danou konkrétní situaci, ale naučit se, jak věci vyřešit lépe a efektivněji v budoucnu.*“¹²³ Koučink může být úspěšný jen tehdy, vznikne-li mezi koučem a koučovaným pozitivní emoční vztah a oba pevně věří, že společně dokáží dosáhnout na požadované cíle. Většina dobrých koučů nabízí programy koučinku v rozsahu 60ti minutových sezeních každý týden po dobu 2-6 měsíců. Jedná se tedy o metodu časově svým rozsahem náročnou, neboť cílem není pouhé předávání informací znalostí, ale o celkový rozvoj osobnosti a jeho potenciálu. V zahraničí je velmi oblíbený telefonický koučink a nebo koučink prostřednictvím chatu na internetu. Ty jsou ale v českých podmínkách zatím využívány málo.

Edukačních metod by bylo možné uvést více, ale zde jsou uvedeny metody nejběžněji používané a podle názoru autorky práce velmi vhodné pro rozvoj technicky vzdělaných manažerů v profesní praxi, aby mohly být potažmo zužitkovány jejich přednosti, jichž, jak bylo již v předchozím textu uvedeno, je mnoho a které jsou

¹²³ DAŇKOVÁ, M. *Koučování – Kdy, jak a proč.* 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 23. ISBN 978-80-247-4121-5

výborným potenciálem pro samotný „technický“ výkon manažerské práce, pakliže jim je umožněno rozvinout i sociální dovednosti. Proto je důležité zaměřením jejich firemního vzdělávání na rozvoj soft skills. *„Rozvoj týmové spolupráce, empatie, rozvoj rétorických dovedností i neverbální komunikace – to vše ovlivní pozitivně jejich manažerskou výkonnost a rozšíří pohled na lidi a svět kolem nich, který nelze vnímat jako stroj, který je možné naprogramovat a očekávat bezchybný chod podle stanoveného plánu.“*¹²⁴

4.1.4 Rozvoj komunikačních dovedností u manažerů, absolventů technických oborů

Komunikační dovednosti jsou dovednostmi v manažerských činnostech zcela zásadní, jak dokládají slova J. Kohouta: *„Jeden z výzkumů věnovaných manažerům obsahoval i snímek jejich pracovního dne. Není bez zajímavosti, že dvaasedesát procent pracovní doby manažera připadlo na osobní styk s jinými lidmi (porady, jednání s návštěvami, telefonické rozhovory, veřejná vystoupení...).* Přitom nejen u nás, ale i v řadě vyspělých zemí se často více než polovina manažerů může pochlubit technickým vzděláním, které na tuto skutečnost často nepamatovalo.“¹²⁵ Komunikační dovednosti se tak jeví jako oblast nejvíce potřebná k rozvoji technicky vzdělaných manažerů. Komunikace je základem pro utváření mezilidských vztahů. Pracoviště, které je zatížené komunikačními problémy neplní efektivně pracovní úkoly, protože zaměstnanci jsou nespokojení, unavení, ztrácí pracovní iniciativu a motivaci, narušuje se identifikace s firmou. Pro manažera, který toto pracoviště řídí, je práce v takové atmosféře velmi zátěžová, protože mu odebírá velké množství energie. Technicky vzdělaným manažerům vyhovuje spíše komunikace na základních úrovních, je jim bližší sdělování objektivních faktů a údajů směrem od zaměstnanců i k zaměstnancům. Komunikaci, při níž jsou sdělovány subjektivní pocity se vyhýbají. Upřednostňují spíše neosobní formální přístup, udržují od sebe určitý odstup, nechtějí vstupovat do psychicky intimnějších interpersonálních vztahů, což nepřispívá k dobrým

¹²⁴ FISCHEROVÁ, K.V., Časopis HRM , Leden-únor 2006, s. 57

¹²⁵ KOHOUT, J. , *O knize Rétorika*, [online] [cit. 2010-08-12]. Dostupné z WWW: <http://www.mgmtpress.cz/jaroslav-kohout/retorika/podrobne>

interpersonálním vztahům a tvořivému přístupu k plnění úkolů. Tvořivosti a iniciativě prospívá hlubší úroveň komunikace při níž jsou sdělovány vlastní názory, úvahy a pocity, což vytváří otevřenější, přátelštější a tedy i příznivější interpersonální klima. Manažer, který vede pracovní tým, by měl být schopen podpořit komunikaci této úrovně, aby lidé mohli otevřeně a bez obav přicházet s rozmanitými nápady, které tak mohou podpořit efektivitu týmu.

V níže uvedené tabulce jsou zpřehledněny komunikační úrovně, jejich obsah, důsledky, míru používání konkrétní úrovně technicky vzdělanými manažery a vyplývající možnosti k rozvoji komunikace.

Tab.5: Komunikační úrovně a oblast rozvoje technicky vzdělaných manažerů

Úrovně Komunikace	Obsah sdělení	Důsledky pro vztahy	Technicky vzděl. manažeři	Rozvoj tech. vzděl. manažerů
1. úroveň	Pozdravy, fráze	Formální vztah	Využívají	Ne
2. úroveň	Objektivní fakta	Neosobní, korektní vztah	Využívají	Ne
3. úroveň	Subjektivní názory	Psychické přiblížení, ale riziko konfliktu	Nevyužívají	Ano
4. úroveň	Subjektivní pocity	Psychická intimita, ale riziko zneužití	Nevyužívají	Ano
5. úroveň - na pracovišti Nevhodná	Psychické otevření	Psychicky intimní vztah	Xxxx	Xxxx

Zdroj : Nývltová V., Řízení lidských zdrojů, [online] [cit. 2010-03-06]. Dostupné z WWW : www.vscht.cz/document.php?docId=2419, Autorkou práce doplněno o dva poslední sloupce.

Oblast neverbální komunikace technicky vzdělaní manažeři podceňují, přestože je prokázáno, že: „ účinek vyslaného poselství závisí z 55 % na signálech řeči těla, z 38 % na barvě a melodii hlasu a jen ze 7 % na obsahu mluveného slova.“¹²⁶ Tureckiová uvádí totéž procentuelní vyjádření a navíc: „...jinými slovy až 93% sdělení (obsahu komunikace) získáváme prostřednictvím neverbální komunikace mluvčího. Tedy té komunikační formy, jejíž význam a účinek si ne vždy uvědomujeme...“¹²⁷ Technicky vzdělaným manažerům lze doporučit tuto oblast rozvíjet.

¹²⁶ ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika*. Praha: Grada Publishing, 2003. s.50. ISBN 80-247-0633-4.

¹²⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. s.122. ISBN 80-247-0405-6

Za ideální jsou pro rozvoj komunikačních dovedností považovány již výše uvedené edukační metody - hraní rolí a inscenační metody, případové studie a teambuilding, ale i trénink vedený před kamerou a následným feedbackem, zpětnou vazbou lektora i skupiny – tento postup je vhodný například u rozvoje rétoriky a prezentačních dovedností, velmi užitečný je ale i u hraní rolí.

Za vhodnou je považována rovněž již výše popsána metoda koučinku - profesního a životního, jehož výhodou je osobní vedení koučem, který - na rozdíl od lektora - zná profesní i soukromé prostředí manažera a může tedy efektivněji rozvíjet jeho potenciál.

4.1.5 Rozvoj EQ technicky vzdělaných manažerů

Manažer s vysokou emocionální inteligencí (EQ) je schopen velmi dobré komunikace s okolím, lépe motivuje sebe i své podřízené, je schopen efektivně pracovat v týmu a lépe řeší krizové situace. Význam emocionální inteligence zmapoval Daniel Goleman, který provedl ve stovkách větších amerických firem výzkum srovnávání vlivu technologických dovedností, intelektu a emocionální inteligence na vysoký výkon zaměstnanců. Při výzkumu zjistil, že: „*emocionální inteligence se ukázala být dvojnásobně důležitá, než všechny ostatní složky, a to ve všech hierarchických úrovních organizace. A navíc, její význam pro efektivnost pracovníka stoupal úměrně s postupem pracovníka směrem nahoru v podnikové hierarchii. To jest, čím výše v podniku člověk stojí, tím má emocionální inteligence významnější vliv na jeho efektivitu.*“¹²⁸ Při svém výzkumu také zjistil, že: „*efektivní lídři mají vysokou úroveň emoční inteligence, která je definována jako „schopnost orientovat se ve svých vlastních pocitech a citech i v pocitech a citech jiných lidí, schopnost sebemotivování a schopnost dobrého zvládnutí svých emocí a emocí jiných.*“¹²⁹

Vliv emocionální inteligence na úspěšnost manažera a tedy i celé organizace je významná. V minulém století byl preferován vysoký IQ a v současném století bude stále důležitější inteligence emocionální. Lidé s nadprůměrným IQ mívají ve škole vyšší

¹²⁸ HÁJEK, M. *Teorie vedení*. [online] [cit. 2010-04-03]. Dostupné z WWW: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=115:teorie-vedeni&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181

¹²⁹ ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 36. ISBN 978-80-247-2177-4.

úspěchy díky své logice, schopnosti analytického myšlení a schopnosti syntézy informací. Výše IQ ovlivňuje oblast matematických a lingvistických schopností. V každodenním životě je však důležitější nadání v oblasti mezilidských vztahů, jež nadprůměrné IQ nenahradí. Vědecké výzkumy ukazují, že v budoucnosti bude EQ stále významnější.

Brockert a Braunová¹³⁰ uvádí dva základní projevy emocionální inteligence - úspěšné zvládnání vlastního života a úspěšné vztahy s druhými lidmi. Pro manažery v rámci řízení a vedení lidí je míra těchto schopností pro úspěšnost významná. Autorka práce se pokusila sestavit oblast pro možnost jejich rozvoje:

1. Schopnost znalosti vlastních emocí – rozvoj v oblasti sebepoznání svých předností i slabin, svých potřeb a motivátorů. Dále rozvoj v oblasti usměrňování svých emocí a vyplývajících reakcí.
2. Zvládnání emocí – rozvoj v oblasti sebepoznání – svých emocí a reakcí a rozvoj v oblasti jejich usměrňování. Toto sebepoznání a sebepochopení vede i k poznání a pochopení emočních reakcí druhých lidí a potažmo i ke schopnosti tyto ovlivňovat.
3. Schopnost sám sebe motivovat, sebemotivace – rozvoj v oblasti směřování k dosahování výsledků pro ně samé a nikoliv pouze reakce na stimuly ze strany firmy – prostřednictvím sebepoznání : potřeb, zájmů, míry svého chtění, vůle, vitality a životních cílů.
4. Vnímavost k emocím jiných lidí – rozvoj v oblasti sociálního uvědomění , schopnosti uvažovat a pochopit pocity ostatních - empatie, schopnost vcítit se.
5. Umění mezilidských vztahů – rozvoj v oblasti pochopení ostatních a dovednost jejich motivace a nasměrování k požadovanému cíli.

Manažeři, kteří předchozích pět složek nemají dostatečně rozvinutých, nejspíše v umění mezilidských vztahů neuspějí. Dobrému porozumění ostatním předchází prvotně porozumění sama sobě, svým potřebám, hodnotám, emocím a směřování. Až poté může docházet k plnému pochopení a porozumění potřebám, hodnotám a emocím ostatních lidí. V manažerské praxi jsou tyto dovednosti nenahraditelné jinými

¹³⁰ BROCKERT, S., BRAUNOVÁ, G. *Testy emocionální inteligence*. Praha: Ikar, 1997. ISBN 80-7202-149-4.

dovednostmi a je užitečné je stále rozvíjet: „*Jen 15% podnikatelského úspěchu závisí na technických znalostech, kdežto plných 85% na umění zacházet s lidmi*“.¹³¹

Cejthamr uvádí čtyři manažerské aktivity, které přímo souvisí s emocionální inteligencí a komunikačními dovednostmi:¹³² Komunikace – výměna informací, kancelářské práce; Tradiční management – plánování, rozhodování, dohled; Tvorba sítí – působení na ostatní, sociální vztahy, politika; Management lidských zdrojů – motivace/posílení, disciplína/trest, řízení konfliktů, plnění, výcvik/rozvoj. Jak je z uvedených manažerských aktivit zřejmé, pouze u tradičního managementu není emocionální inteligence a komunikační dovednosti uplatňována v takové míře jako u ostatních manažerských aktivit. Toto opět podporuje názor, že úspěšný manažer by měl své dovednosti v oblasti soft skills mít na velmi dobré úrovni a případně je stále rozvíjel.

Téma vzdělávání technicky vzdělaných manažerů v oblasti soft skills je možné uzavřít úvahou o možnosti jejich vzdělávání a rozvoje nikoliv pouze v rámci profesního vzdělávání, ale již v „předmanažerském období“, tj. v době jejich vysokoškolského studia: „*Studenti technických univerzit mívají různorodou předchozí zkušenost s výukou psychologie na středních školách a bývá proto nutné začít s její výukou na technické univerzitě od samého začátku. Kromě vzdělávacích cílů by učitel psychologie neměl podceňovat cíle formativní - budování a prohlubování pozitivních postojů techniků k psychologickým vědám tak, aby vyústily v připravenost technika doplňovat si poznatky z psychologie v celoživotním vzdělávání vždy, když je bude potřebovat.*“¹³³

¹³¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje (výkladový slovník)*. Praha: Academia, 2002, s. 131. ISBN 80-200-0950-7

¹³² CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2010. s.37. ISBN 978-80-247-3348-7.

¹³³ DOBROVSKÁ, V. *Výuka psychologie pro studenty s technickým vzděláním*. Článek. Československá psychologie . č. 6/2004, s. 560-570

5 DISKUSE K TEORETICKÉ ČÁSTI

Manažerská praxe prošla v minulých letech zatěžkávací zkouškou v mnoha zemích světa. Minulé desetiletí potvrdilo, že globalizace je fenomén, který již neodmyslitelně patří k soudobému společensko-ekonomickému vývoji. *„Jestliže se globalizace někdy přirovnává k přílivu, který zvedá (v případě globalizace ne rovnoměrně) všechny ekonomiky, asi je nutno připustit, že tento jev má i opačnou stránku, tzn. odliv, bohužel i ten (byť v případě globalizace opět nikoli rovnoměrně) vede k poklesu hladiny všude.“*¹³⁴

Ekonomická krize, jež postihla mnoho zemí, si žádá zvýšené úsilí manažerů, jejichž profesionalita prochází zatěžkávací zkouškou. Změny v ekonomice se promítají do všech vrstev a oblastí společnosti, zvyšují náročnost na management, pro nějž představují velké výzvy.

Touto výzvou však není pouze přizpůsobení se ekonomickým změnám takovým způsobem, aby bylo dosaženo konkurenceschopnosti. Oblastí, jimiž se musí současný management zabývat z hlediska změn a nových přístupů, je více. Jednou z těchto změn je například přizpůsobení se demografickému vývoji, jež výrazně změnila generační složení společnosti a v rámci podniků i generační složení zaměstnanců. V posledním desetiletí do zaměstnání nastupovali lidé z generace, která se výrazně odlišuje svým stylem života a hodnotami od předchozích generací. Lidé z této generace, jež je označována generací Y, vyrůstali oproti předchozím generacím (Baby boomers a generace X) v blahobytu bez válečného nebo poválečného strádání, ve větší svobodě, již jim poskytovala výchova rodičů i společnosti. Tato svoboda se projevovala větší možností volby v oblasti studia, cestování, ale i trávení volného času. Rodinou i společností byli vedeni k vyjadřování svých názorů, schopnosti se zasadit o své potřeby, sebejistému vystupování a touze prosadit se. Samozřejmostí pro ně byla informační technologie (IT) a později informační a komunikační technologie (ICT), jež je provázela mládím a mnohdy již dětstvím a je tedy pro ně „přirozenou“ a nepostradatelnou součástí soukromého i pracovního života. Zaměstnanci této generace jsou oproti zaměstnancům generací předchozích více nároční i na podnikové úrovni –

¹³⁴ VEBER, J. a kol. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. s. 13 – 14. ISBN 978-80-7261-200-0.

vyžadují zajímavou práci a změny, možnost rozvoje vlastního potenciálu, velmi dobré technické vybavení a rychlost – v práci, komunikaci i dalších aktivitách. Rovněž upřednostňují možnost pracovat na dálku a nebo z domova: „*Celých 70 % z nich nepovažuje za nutnou fyzickou přítomnost v kanceláři, aby odváděli dobrou práci. Naopak každý čtvrtý si myslí, že by jeho produktivita při práci z domova vzrostla.*“¹³⁵ Toto je odlišuje od předchozích generací. Od manažerů je očekáván nový a účinný přístup k vedení této generace zaměstnanců.

Do řízení lidských zdrojů se výrazně promítne další významná součást generačních změn na úrovni podnikové praxe, již je stárnutí zaměstnanců. Podle populační prognózy světa, již vypracoval v roce 2000 Statistický úřad OSN¹³⁶, bude v roce 2050 v České republice až 40% šedesátiletých a starších obyvatel. Tato situace bude obdobná i v dalších evropských zemích. Na podnikové úrovni jsou v těchto zemích aplikovány principy Age Managementu, který podporuje komplexní přístup k řízení zaměstnanců odlišného věku, který zohledňuje. V českých podmínkách jsou principy Age Managementu spíše novým přístupem, jež se teprve začíná zavádět. Nic se však nemění na základní funkci managementu – vést řízenou organizaci ke konkurenceschopnosti a prosperitě. Na manažery jsou kladeny vysoké nároky v oblasti měkkých i tvrdých dovedností a je možné říci, že se stále zvyšují. Mezi základ těchto nároků patří například potřeba stále nových znalostí z oblasti informační a komunikační technologie, nezbytná jazyková vybavenost a multikulturní znalosti. Významnou se stává a v budoucnu bude ještě výrazněji žádanou i výše zmiňovaná dovednost vedení lidí odlišných generací a podpory mezigeneračních vztahů, schopnost porozumění jejich hodnotám a tedy i schopnost je motivovat.

Je třeba mít na mysli, že manažeři, kteří absolvovali přípravu na povolání ve středním anebo vysokoškolském odborném vzdělání technického směru, mají často oproti manažerům humanitních směrů vzdělání často mezery v oblastech soft skills, jak bylo v předchozím textu práce již uvedeno. Zde se ukazuje, jak důležitý je přístup organizací k rozvoji svých pracovníků a jak významné pro manažery a v důsledku i organizace je, aby pro rozvoj každého jedince byla v podnicích nalezena možnost

¹³⁵ MARTOCH, M., *Práce na dálku*. Elektronická publikace. Nový Jičín: 2012
www.pracnadalku.cz/ebook, s. 12

¹³⁶ BAMBUCHOVÁ, E. *Demografická situace v ČR* [online]. [cit. 2006-03-14]. Dostupné z :
<<http://www.regionalka.wz.cz/reg%20info/Demograficky%20stav%20CR.htm>>

individuálního nebo skupinově zaměřeného specializovaného vzdělávání právě podle potřeb organizace. Aby však organizace neplýtvala prostředky a časem, musí se postarat o kvalitní výběr budoucích účastníků jakéhokoliv vzdělávání nebo systému rozvoje a vzdělávání úzce specializovat účastníkům podle jejich konkrétních rozvojových potřeb.

6 PRŮZKUM MOŽNOSTÍ VYUŽITÍ TESTU MBTI K PŘÍPRAVĚ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU PRO ROZVOJ SOFT SKILLS MANAŽERŮ - ABSOLVENTŮ TECHNICKÝCH OBORŮ

Teoretická část této práce je zaměřena na potvrzení potřeby vzdělávat a rozvíjet manažery, kteří jsou absolventy technických směrů, v oblasti soft skills. Tato kapitola naváže na teoretickou část práce průzkumem zaměřeným na tyto manažery s využitím metody MBTI.

Řízení lidských zdrojů je velmi zajímavou a důležitou oblastí. Její přitažlivost spočívá právě v tom, že se týká lidí a rozhodování o jejich pracovních podmínkách. Její důležitost je podtržena tím, že organizaci tvoří právě lidé, kteří stanovují cíle, rozhodují, navrhují, vyrábějí nebo poskytují služby a výrobky nebo služby prodávají. Rozhodování o způsobech řízení lidí má tedy zásadní význam. Ze všech těchto důvodů je pro každou organizaci vrcholně důležité vybrat, rozmístit a připravit vhodné kandidáty do manažerských pozic a především je neustále všestranně rozvíjet. Ve oblasti rozvoje se nabízí minimálně dvě důležité otázky:

1. Mohou mít všichni manažeři rámcově připraven a naplánován svůj další rozvoj? Odpovědí je – ano, každý z manažerů by měl mít naplánován svůj další rozvoj, ovšem diferencovaně podle svých potřeb.
2. Existují skupiny manažerů, pro které je možno připravit celý vzdělávací program, který by mohli absolvovat společně? I zde je odpovědí – ano, důležité je však vyprofilovat vhodnou skupinu a její prvořadě potřeby.

Autorku této práce zaujala skupina manažerů, kteří jsou absolventy technických směrů vzdělání, jež školský systém připravil pro praxi jako vynikající nebo alespoň velmi dobré odborníky a techniky, ale méně se věnoval jejich přípravě k řízení lidských zdrojů a případně byla tato část vzdělání podceněna úplně. V současnosti se již některé univerzity a vysoké školy s technickými obory snaží o nápravu, jak bylo uvedeno v teoretické části práce.

Inspirací pro tuto práci byly především výstupy z výzkumů, realizovaných ČVUT, jak bylo již uvedeno v teoretická části této práce. Ke svému zkoumání však autorka zvolila metodu, která ČVUT použita nebyla a to metodu MBTI, jež se zdá být vhodným nástrojem pro průzkum zaměřený na zjištění převahy zastoupení konkrétního typu MBTI mezi respondenty, jimiž jsou technicky vzdělaní manažeři.

Výsledky průzkumu mohou, byť pouze omezeně, přispět ke zkoumané problematice technicky vzdělaných manažerů, popřípadě se stát námětem pro hlubší zkoumání. Autorka práce si je vědoma skutečnosti, že 354 dotazovaných respondentů nemůže být dostatečnou základnou pro plnohodnotný výzkum a pokouší se tedy pouze o průzkum, který je možno nazvat pilotním. Nicméně se na základě výstupů ze svého průzkumu pokusí o přípravu návrhů na opatření, mezi nimiž bude jako nedílná součást připraven i návrh opatření ve formě nástinu vzdělávacího programu rozvoje soft skills pro manažery s technickým vzděláním.

6.1 Cíle průzkumu, příprava pracovních hypotéz a zvolení metody průzkumu

Primárním cílem průzkumu této práce je zjištění, jaký osobnostní typ je nejčetněji zastoupen mezi technicky vzdělanými manažery z možných šestnácti typů MBTI a srovnání s četností zastoupení ostatních typů. Cílem vedlejším pak je prozkoumání, zdali je metoda MBTI vhodná a dostatečná k přípravě vzdělávacího programu směřujícího k rozvoji soft skills u uvedené skupiny manažerů .

Finálním výsledkem zkoumání je nejenom zhodnocení obou cílů, ale na základě získaných informací i zpracování nástinu vzorového vzdělávacího programu se zaměřením na témata soft skills, jež budou obohacena o aktuální témata související s demografickými změnami ve společnosti.

Pro zkoumání jsou zvoleny následující hypotézy:

Pracovní hypotéza hlavní

Mezi zkoumanou skupinou manažerů - absolventů technického vzdělání bude nejčetněji zastoupený typ vykazovat nižší míru požadovaných manažerských vlastností z oblasti „měkkých dovedností“, bude zaměřený na výkon a nikoliv na lidi, dále na

analýzu, procesy a bude mít spíše převahu introvertního ladění. Předpokladem je převaha typu ISTJ a následného typu ESTJ z typologie MBTI, které jsou uvedenými vlastnostmi charakterizovány.

Pracovní hypotéza pomocná

U definované skupiny manažerů je pro přípravu vzdělávacího programu k rozvoji soft skills vhodná metoda MBTI.

Zvolení metody průzkumu

K průzkumu byla použita jako metoda test MBTI s typologicky rozpracovanými 16ti typy. Test sestává z 56 otázek, na něž respondent odpovídá tak, že mezi dvě možné odpovědi dělí 5 bodů a nebo je přiřadí podle své úvahy jedné z nich.

Hodnoty u jednotlivých otázek jsou zapsány do hodnotícího listu, sečteny a nejvyšší počet bodů pak vytváří sestavu čtyř písmen - čtyřpísmenný kód, který vyjadřuje příslušnost k danému typu typologie.

Každý typ vyjadřuje odpovědi na 4 základní otázky:

- jakým způsobem čerpá zkoumaná osobnost energii,
- jakým způsobem přijímá informace,
- jak se rozhoduje a jaké prostředí preferuje.

Všech 16 typů typologie je u analýzy získaných dat podrobně popsáno v souvislosti s četností zastoupení respondentů. Výsledkem je zjištění převahy nebo naopak nedostatku některých osobnostních vlastností u zkoumané skupiny. Zkoumání osobnostního typu vybrané skupiny manažerů je tak vhodným vodítkem pro přípravu programu jejich dalšího rozvoje, v tomto případě soft skills potřebných pro moderní řízení lidských zdrojů.

6.2 Časový harmonogram postupu

Postup zkoumání má tři fáze: fázi přípravnou, fázi realizační a fázi závěrečnou.

Fáze přípravná

Formulář testu MBTI¹³⁷ byl elektronickou formou mailem rozeslán 485 respondentům v období dubna až června 2010 v první fázi a v prosinci 2010 až

¹³⁷ viz Příloha A

březnu 2011 ve druhé fázi. V rámci této fáze byl proveden sběr testů a jejich potřebná příprava pro provedení analýzy získaných dat.

Fáze realizační

Analýza získaných dat byla provedena u všech doručených vyplněných formulářů. Jistou obtíží byla předpokládaná skutečnost, že se některé firmy z obavy před možnou medializací výsledků s uvedením názvu jejich firmy průzkumu odmítly účastnit.

Zpracování dat do hodnotících listů¹³⁸, jejich analýza a tvorba výstupů ve formě grafů i tabulek a textových závěrů byla provedena následně v průběhu měsíce července a srpna 2010 a druhá část byla zpracována v březnu až dubnu 2011.

Fáze závěrečná

V této části byla dokončena interpretace výsledků, které vyplynuly z šetření a přípravy a formulace prezentace výsledků, jejich shrnutí a doporučení. V rámci této fáze na základě výsledků šetření byl zpracován vzdělávací program pro manažery, absolventy technického vzdělání, který je zaměřený na jejich rozvoj v oblasti soft skills. Realizace všech fází průzkumu tedy proběhlo v období dubna 2010 až května 2011.

6.3 Charakteristika zkoumaného souboru – respondenti

Respondenti byli voleni cíleně v závislosti na cíli průzkumu. Jednalo se o manažery technického vzdělání těchto oborů – strojní, stavební, matematicko-fyzikální, dopravní, informační technologie, a chemické technologie.

V rámci zahájení průzkumu byl E-mailem rozeslán test MBTI 485 respondentům v období dubna až června 2010 v první fázi a v prosinci 2010 až březnu 2011 ve druhé fázi. Vyplněný formulář navrátilo 354 respondentů elektronicky zpět. Žádný z navrácených vyplněných formulářů nemusel být vyřazen.

Průzkumu se zúčastnili manažeři středního a vyššího managementu z firem působících v oblastech strojírenského průmyslu, automobilového průmyslu, zbrojařského průmyslu, hutnictví a z bankovního sektoru.

¹³⁸ viz Příloha B

Mezi firmy, jejichž manažeři s technickým vzděláním se stali respondenty průzkumu a které je zde možné jmenovat, patří např. Thermolast s.r.o, Žďas s.r.o., Česká zbrojovka a.s. a Behr Ostrava s.r.o. Ostatní společnosti si nepřály zveřejnit své jméno, což jim autorka práce přislíbila. Toto rozhodnutí vždy učinil majitel firmy zpravidla na základě minulé negativní zkušenosti.

6.4 Metoda průzkumu MBTI – test manažerského typu

Typologie MBTI¹³⁹ a její typy byly již v teoretické části práce obecně popsány. Tato zkratka označuje dotazník, který sestavila Katharine Briggs se svou dcerou Isabel Briggs Myers na základě studia díla C. G. Junga a jeho teorie osobnostních preferencí. První verze vznikla v roce 1942 jako reakce na potřebu amerických žen rozpoznat své přirozené schopnosti a najít si vhodné zaměstnání. Od té doby prošel MBTI dotazník mnoha úpravami a aktualizacemi a jeho nynější verze *Form M* pro svou komplexnost bývá zpravidla vyhodnocována licencovanými odborníky.

V současné době označuje MBTI ucelenou a propracovanou teorii, která předpokládá, že základní rozdíly mezi lidmi vychází z rozdílného pohledu na tyto čtyři otázky:

1 otázka : Odkud čerpáme energii pro svou činnost ?

Odpověď na tuto otázku zodpoví, podle jakého způsobu preferenčního využívání energie tento typ typologie postupuje. První možností je z okolí a tedy extrovertně. Druhou možností je ze sebe a tedy introvertně. Písmena, jež konkrétní způsob označují jsou : E / I (extroverze/introverze)

2 otázka : Jakým způsobem přijímáme informace-jak vidíme a vnímáme chod světa?

Odpověď na tuto otázku zodpoví, podle jakého preferenčního způsobu daný typ získává informace. Prvním způsobem je získávání informací smyslově, konkrétně a druhým

¹³⁹ ČAKRT, M., 2001

způsobem je získávání informací intuitivně a v souvislostech. Písmena, jež konkrétní způsob označují jsou : S / N (smyslové vnímání/intuice)

3 otázka : Jak se rozhodujeme?

Odpovědí na otázku lze získat informaci o preferenčním způsobu zpracovávání informací a rozhodování daným typem. Prvním způsobem je rozhodování na základě analytického zpracování faktů a druhým způsobem je rozhodování na základě pocitů a konkrétních hodnot testovaného. Písmena, jež označují dané varianty jsou:

T / F (analýza,myšlení/cítění)

4 otázka : Jaké prostředí preferujeme – jak organizujeme svůj život a práci ?

Odpověď na tuto otázku zodpoví, jaké prostředí testovaný preferuje, zda upřednostňuje jednoznačnost a uspořádanost a nebo naopak proměnlivost, které se flexibilně přizpůsobuje. Písmena, jež označují dané varianty jsou:

J / P (jednoznačnost, uspořádanost/proměnlivost, flexibilita)

Jednotlivé osobnostní typy jsou definovány na základě kombinace 4 výše uvedených dimenzí: E/I, S/N, T/F, J/P. Každý z testovaných se více či méně přiklání k jednomu ze dvou pólů možné odpovědi a tento příklon nazývá MBTI preferencí. Kombinace preferencí je označena čtyřpísmennou zkratkou, která označuje konkrétní typ typologie. Jednotlivé typy jsou v populaci, jak uvádí zdroje a literatura zabývající se MBTI, zastoupeny určitým procentem. Tato procenta budou v práci na dalších stránkách u každého typu uvedena.

Uznávaná a používaná je tato typologie proto, že poměrně přesně vypovídá, o co konkrétní osobnost při své seberealizaci usiluje, jak se rozhoduje, jakým způsobem se chová ke svému sociálnímu okolí, co pokládá za důležité a podstatné.

Typologie MBTI jako základní dimenze osobnosti definuje extraverci (E) – introverzi (I); myšlení (T) –cítění (F); intuici (A) – smysly (S); usuzování (J) – vnímání (P) .¹⁴⁰

¹⁴⁰ Poznámka : Písmena vychází z anglických názvů dimenzí Extroversion, Introversion, Sensing, iNtuiton, Thinking, Feeling, Perceiving, Judging.

Tab.6: Osm preferencí MBTI

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

Zdroj: a) Owen J. Úspěšný vůdce. Praha: Ekopress, 2006. s.18;

b) <http://www.mbti.cz/mbti.html>

Poznámka: autorkou práce upraveno

Tyto typy rozšířeny o čtyři temperamenty – typ NT, který je zastoupen 12% v populaci, typ NF zastoupený rovněž 12%, typ SP zastoupený 38% a typ SJ zastoupený taktéž 38 %.

Typologie tak udává základní kombinaci čtyř dvojic písmen v kombinaci pro šestnáct osobnostních typů, které jsou v populaci zastoupeny určitým procentem:

Tab. 7: 16 osobnostních typů MBTI a procentuelní zastoupení v populaci

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

Zdroj : <http://www.mbti.cz/mbti.html>

Upřesňující charakteristika všech 16ti typů je uvedena níže v souvislosti s výsledky průzkumu a tedy i konkrétné četností zastoupení každého typu respondenty.

6.5 Analýza získaných dat

Analýza dat byla provedena ze 354 vyplněných a vrácených testů MBTI od stejného počtu respondentů. Poté byly zpracovány hodnotící listy tak, že hodnoty z testu do něj byly přepsány a sečteny. Výstupem z hodnotícího listu bylo na základě sečtených hodnot přiřazení konkrétního typu ze 16ti možných vyjádřeného čtyřmi písmeny.

Postup při vyhodnocování dat a výsledků průzkumu

Získaná data byla utříděna, popsána a vyhodnocena z pěti následujících hledisek, přičemž první je základní:

- zastoupení 16 typů MBTI mezi respondenty
 - zastoupení 4 typologických skupin dle zaměření mezi respondenty
 - a) Praktici - ISFP, ISTP, ESFP, ESTP
 - b) Idealisté – INFP, INFJ, ENFJ, ENFP
 - c) Myslitelé – INTP, INTJ, ENTP, ENTJ
 - d) Strážci – ISFJ, ISTJ, ESFJ, ESTJ
 - zastoupení 8 jednotlivých typů E, I, N, S, F, T, J, P mezi respondenty
 - zastoupení 4 typů EJ, IJ, IP, EP dle reakce na změnu mezi respondenty
 - zastoupení 4 typů SF, NF, ST, NT dle preferovaného stylu mezi respondenty

První hledisko zastoupení 16 typů MBTI je základní a je tedy popsáno jako první, neboť v sobě zahrnuje informace pro sledování hledisek následujících. Tato jsou následně rozpracována do oddílů, jež svou strukturou korespondují výše utříděný postup. Struktura oddílů je jednotná. Nejprve je uvedený stručný obecný popis skupiny s uvedením procentuelního zastoupení v populaci. Poté následuje textový popis míry zastoupení respondenty s procentuelním vyjádřením i vyjádřením konkrétního počtu respondentů. Dále je uvedené zpřehlednění zjištěných výstupů průzkumu ve formě grafu s tabulkou, kde je zřejmé procentuelní zastoupení respondenty. Číselné hodnoty v grafech jsou ve své ose upraveny podle procent, kterých bylo maximálně dosaženo. Toto je důvodem, proč u grafů č. 1-5 končí osa hodnotou 25% - tuto hranici nepřekročil ani jeden typ typologie MBTI.

V závěru každé podkapitoly je uvedena charakteristika dané skupiny a jejich jednotlivých typů.

6.6 Analýza výsledků šetření hlavní hypotézy

Hlavní hypotéza

Mezi zkoumanou skupinou manažerů - absolventů technického vzdělání bude nejčastěji zastoupený typ vykazovat nižší míru požadovaných manažerských vlastností z oblasti „měkkých dovedností“, bude zaměřený na výkon a nikoliv na lidi, zaměřený

na analýzu, procesy a bude mít spíše převahu introvertního ladění. Předpokladem je převaha typu ISTJ a následného typu ESTJ z typologie MBTI, které jsou uvedenými vlastnostmi charakterizovány.

Jak je z grafu (viz graf č. 1) patrné, nejvíce zastoupeným typem je typ ISTJ a druhým nejčetnějším typem je ESTJ, které nad ostatními dominují svou převahou 24,01 % a 15,53 %. Tyto údaje potvrdily hypotézu, že tyto typy typologie MBTI bude mezi respondenty, manažery technického vzdělání, převažovat. Jedná se o typy, které vykazují nižší míru požadovaných manažerských vlastností z oblasti soft skills, jsou zaměřené na analýzu, procesy a výkon a nikoliv na lidi. Tyto typy se odlišují temperamentovým laděním, které je u typu ISTJ spíše introvertní a u typu ESTJ extrovertní.

Za grafem budou tyto nejčetněji zastoupené typy blíže charakterizovány spolu s komentářem k míře zastoupení dalšími typy mezi respondenty.

6.6.1 Zastoupení 16 typů MBTI mezi respondenty

Cílem průzkumu bylo zjistit, jaký typ MBTI je nejvýrazněji zastoupen manažery technického vzdělání, což bylo provedeno, jak je z čísel a grafů v následujícím textu zřejmé.

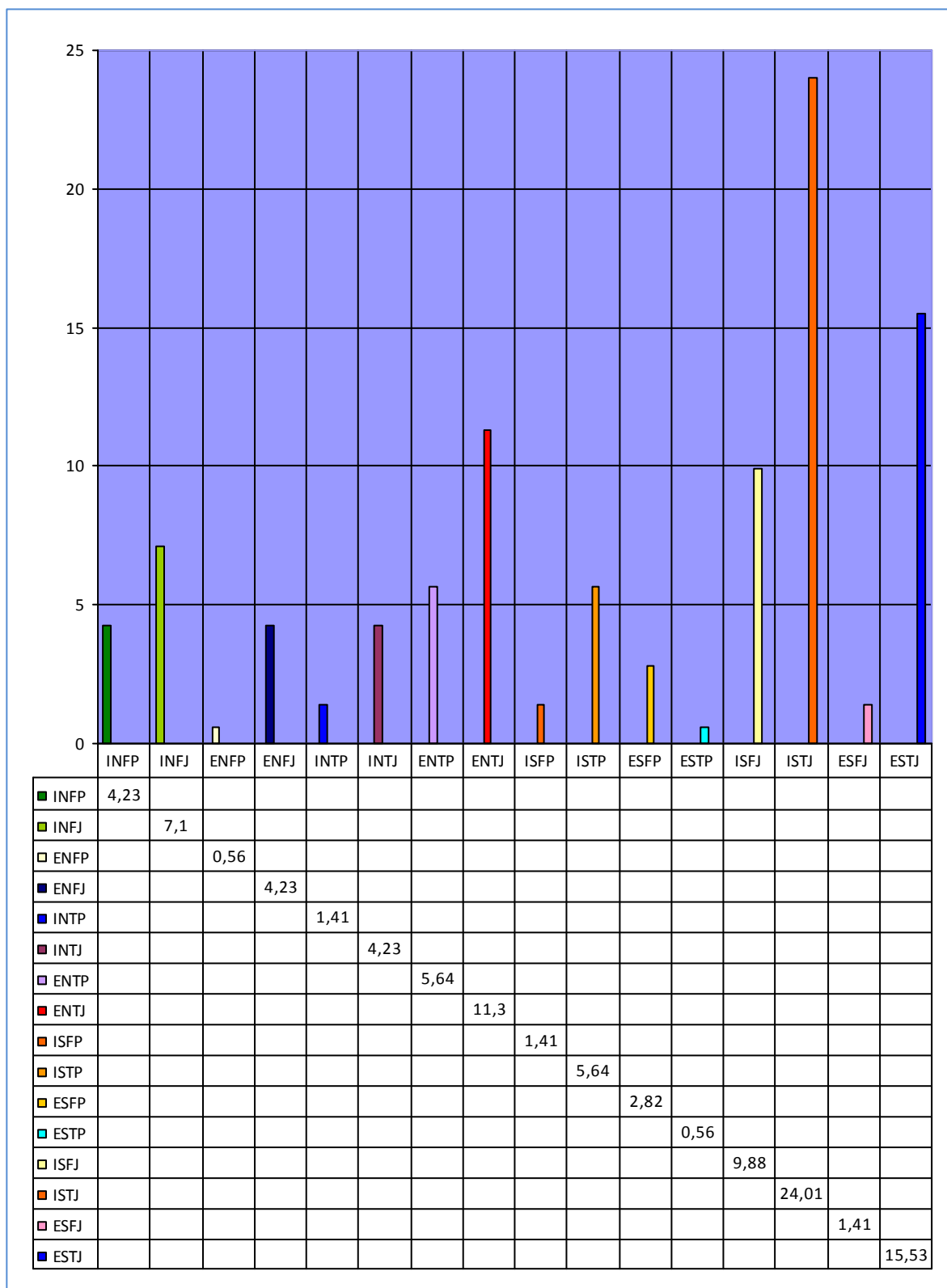
Po vyhodnocení testů bylo možné rozdělit 354 respondentů do 16 typů MBTI a následně je členit, jak bylo již výše zmíněno, dle zadaných hledisek.

Tab. 8: Zastoupení respondentů ve všech 16 typech MBTI dle počtu osob

8 typů	ISTJ	ESTJ	ENTJ	ISFJ	INFJ	ENTP	ISTP	INFP
zastoupení v počtu osob	85	55	40	35	25	20	20	15
8 typů	ENFJ	INTJ	ESFP	INTP	ISFP	ESFJ	ESTP	ENFP
zastoupení v počtu osob	15	15	10	5	5	5	2	2

Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 1: Zastoupení všech 16ti typů typologie MBTI u respondentů v %.



Zdroj: vlastní šetření

Nejčtenější typ ISTJ je zastoupen mezi respondenty 85 manažery z celkového počtu 354, tj. 24,01 % a jedná se tedy o nejvíce zastoupený typ. V populaci, jak uvádí literatura¹⁴¹, je tento typ zastoupen 6%. Manažeři typu ISTJ dodržují pravidla a předpisy, normy a postupy – ty jim zajišťují určitý nastavený řád, který respektují, dodržují jej a totéž vyžadují od ostatních. Vyhovují jim jasně nastavené plány, termíny a cíle, které se snaží realizovat za podpory své výrazné orientace na výkon. Jisté potíže mají v oblasti komunikace vůči ostatním, od nichž vyžadují stejně oddané zaměření na cíl, výkon a dodržování pravidel, pro něž je však neumí dostatečně nadchnout a motivovat. Druhým nejčtenější je typ ESTJ, který je zastoupen 55 manažery z celkového počtu a tedy 15,53 %. Zástupců tohoto typu je v populaci 13 %. Typ ESTJ se liší od ISTJ temperamentovým laděním, které je extrovertní – jsou společenší a snadno konverzují. Obtíž mají v oblasti předávání zodpovědnosti ostatním, což je společné i pro typ ISTJ.

Třetím nejvíce zastoupeným typem je ENTJ, který je v populaci zastoupen 5 % , v tomto průzkumu je zastoupen 11,3 % a tedy 40 manažery, kterým se daří obzvláště tam, kde musí hledat nová řešení a nové přístupy. Využívají svého empirického myšlení, schopnosti svět kolem sebe třídit, poznatky zařazovat a zobecňovat. V komunikaci s ostatními může být obtíží jejich kritičnost a sklon zarputile bránit svá přesvědčení a plány. Při řešení problému mají tendenci přeceňovat užitečnost řešení nad vztahy. Někdy mohou být tato řešení, aniž si to uvědomují, dosti necitlivá, což může vyvolávat nepochopení a odpor jejich podřízených.

Ostatní typy jsou zastoupeny nižšími procenty takto : ISFJ – 9,88 % (35)¹⁴²; INFJ – 7,1 % (25); 5,64 % - ENTP (20) a ISTP (20); 4,23 % - INFP (15), ENFJ (15), INTJ (15); 2,82 – ESFP (10). Málo respondenty zastoupené jsou typy 1,41 % INTJ (5), ISFP (5) , ESFJ (5) a nejméně zastoupené jsou typy ESTP (2), ENFP (2) se svými 0,56 %.

¹⁴¹ ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-85943-12-3.

¹⁴² Poznámka : v závorkách je uvedený počet respondentů příslušných k danému typu

6.6.2 Zastoupení 4 typologických skupin dle zaměření – praktici, idealisté, myslitelé, strážci

Níže budou popsány 4 skupiny z typologie MBTI. První skupinou jsou praktici, druhou idealisté, třetí myslitelé a poslední je skupina strážců. Označeny budou písmeny a) – d). Vždy bude uvedeno procentuelní zastoupení v populaci, procentuelní zastoupení respondenty v popisované skupině. Dále bude uvedený graf s vyznačením procentuelního zastoupení jednotlivých čtyř typů v dané skupině a) – d). Jednotlivé typy skupiny budou

a) skupina č. 1 – „praktici“ – typy ISFP, ISTP, ESFP, ESTP

V populaci obecně, jak je v odborné literatuře, jež se zabývá MBTI, uváděno, je skupina „praktiků“ zastoupena 38%, což je výrazně vyšší procento oproti procentu zastoupení v průzkumné skupině.

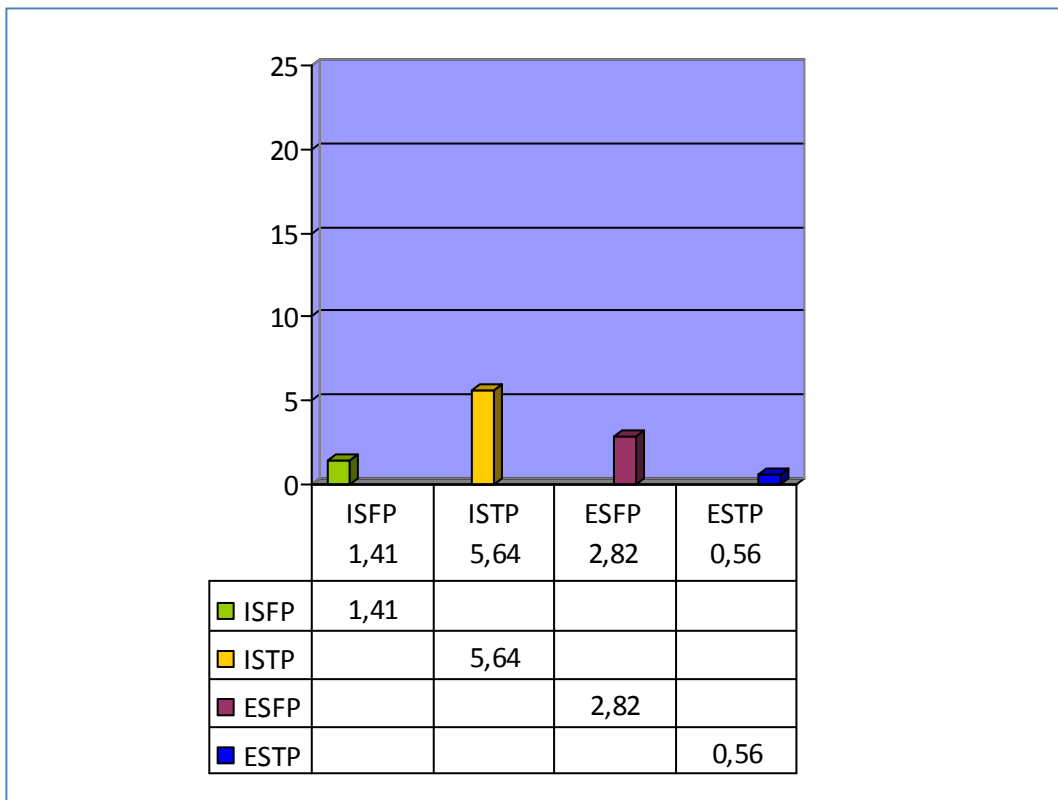
Skupina „praktiků“, jak vyplynulo z průzkumu, je zastoupena 10,43 % (37 osob) respondentů z celkového počtu a jedná se tak o nejméně zastoupenou skupinu v rámci průzkumu. Jednotlivé typy jsou v této skupině zastoupeny respondenty procentuelně následovně : typ ISFP tvoří 1,41% (5 osob) ,typ ISTP 5,64 % (20 osob), typ ESFP 2,82 % (10 osob) a typ ESTP 0,56 % (2 osoby) - je tedy v této skupině zastoupený nejmenším procentuelním zastoupením. Získaná data jsou utříděna v procentuelním vyjádření v níže uvedeném grafu. Charakteristika jednotlivých typů následuje za tabulkou, jež vyjadřuje zastoupení počtu respondentů u 4 uvedených typů skupiny praktiků.

Tab. 9: Zastoupení skupiny praktiků v počtu osob

skupina praktiků - 4 typy	ISFP	ISTP	ESFP	ESTP	
zastoupení v počtu osob	5	20	10	2	37
					osob celkem

Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 2: Zastoupení skupiny „praktiků“ typů ISFP, ISTP, ESFP, ESTP



Zdroj: vlastní šetření

Pozn.: Čtyři typy této skupiny „praktiků“ jsou zaměřeny na činnost v současné realitě – bez rozmýšlení a vyčkávání.

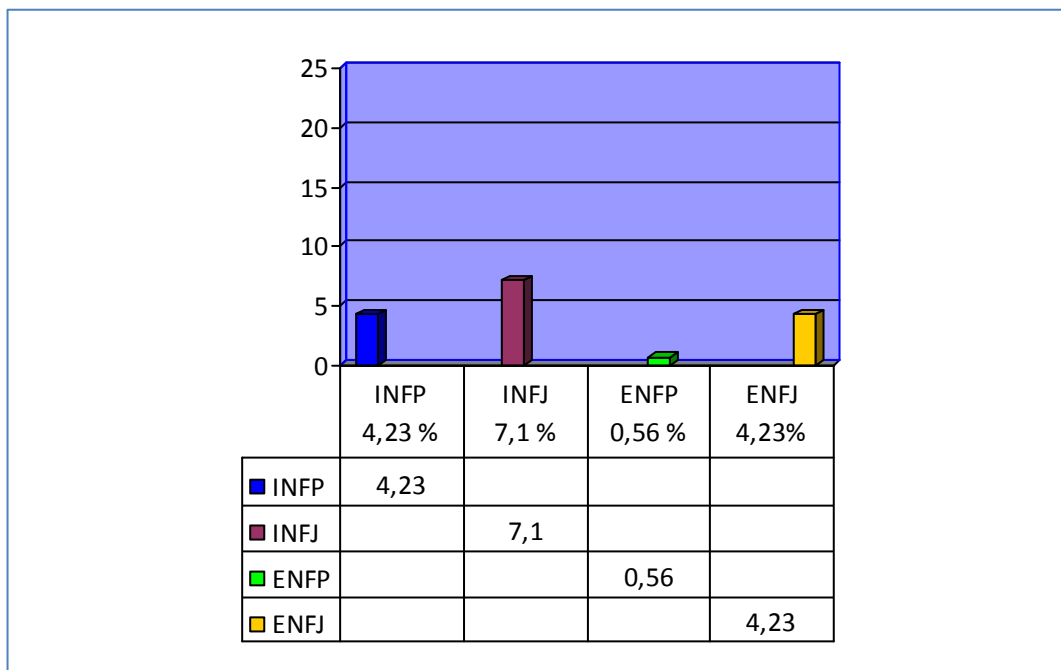
Charakteristika typologické skupiny *praktiků* a srovnání s výstupy průzkumu :

Respondenti z této skupiny jsou zaměřeni na praktický život a činnosti realizované v současnosti bez rozmýšlení a vyčkávání, bez přemýšlivého ohlížení se do minulosti a rozsáhlého plánování budoucnosti, či případného kalkulování, taktizování, vyčkávání a přípravy finanční základny pro následující období či roky. Zásadní je pro ně současná situace, současné řešení aktuálních problémů a situací, praktický přístup. Důležitou hodnotou je pro ně činnost, aktivita, určitá svoboda a nespoutanost. Vzhledem k nejnižšímu procentu zastoupení respondentů v této skupině je patrné, že technicky vzdělaných manažerů s výše uvedenými hodnotami a zaměřením se v manažerské praxi vyskytuje nejméně.

b) skupina č. 2 - „idealisté“ – typy INFP, INFJ, ENFJ, ENFP

V populaci obecně je skupina „idealistů“ zastoupena 12 %, což je méně, než v průzkumné skupině technicky vzdělaných manažerů. Jednotlivé typy jsou, jak vyplynulo z průzkumu, v této skupině respondenty zastoupeny procentuelně následovně: typ INFP tvoří 4,23 % (15 osob), typ INFJ 7,1% (25 osob), typ ENFJ 4,23% (15 osob) a typ ENFP 0,56 % (2 osoby). V této skupině typologie MBTI je zastoupeno 16,12 % (57) respondentů z celkového počtu a jedná se tak o skupinu druhou nejméně respondenty zastoupenou. Získaná data jsou v procentuelním vyjádření uvedena v následujícím grafu. V tabulce za grafem jsou uvedeny počty respondentů v jednotlivých typech skupiny idealistů. Za tabulkou následuje charakteristika těchto jednotlivých typů.

Graf č. 3: Zastoupení skupiny „idealistů“, typů INFP, INFJ, ENFP, ENFJ



Zdroj: vlastní šetření

Pozn.: Čtyři typy této skupiny tzv. „idealistů“ jsou zaměřeny na lidi, na rozvoj jejich potenciálu.

Tab. 10: Zastoupení skupiny idealistů v počtu osob

skupina idealistů - 4 typy	INFP	INFJ	ENFJ	ENFP	
zastoupení v počtu osob	15	25	15	2	57
					osob celkem

Zdroj: vlastní šetření

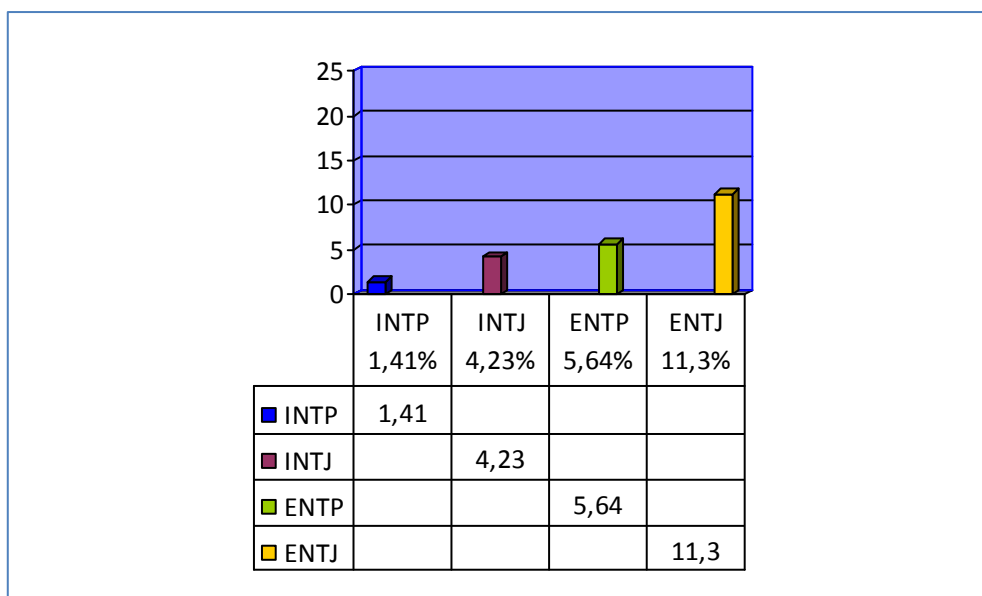
Charakteristika typologické skupiny *idealistů* a srovnání s výstupy průzkumu :

Pro jedince z této skupiny typologie MBTI je charakteristické zaměření na hledání vyššího smyslu, hledání vlastní autenticity, pravé lásky, přejí si, aby svět byl lepší. Důležitou hodnotou jsou pro ně lidé obecně a v rámci manažerské praxe se orientují se na rozvoj potenciálu ostatních-podřízených. Vzhledem k nízkému procentu zastoupení respondenty je možné konstatovat, že z celkového počtu technicky vzdělaných manažerů je tato skupina „idealistů“ velmi malá.

c) skupina č. 3. - „myslitelé“ – typy INTP, INTJ, ENTP, ENTJ

V populaci obecně tvoří skupina „myslitelů“ 12%, což je výrazně méně, než je zastoupení této skupiny mezi sledovanými respondenty. Z průzkumu vyplynulo, že skupina tzv. „myslitelů“ je zastoupena 22,58 %, tj. 80 respondenty z celkového počtu a jedná se tak o druhou nejvíce zastoupenou skupinu. Jednotlivé typy jsou v této skupině zastoupeny procentuelně následovně : typ INTP 1,41 % (5 osob) ,typ INTJ 4,23 % (15 osob), typ ENTP 5,64 % (20 osob) a typ ENTJ 11,3 % (40 osob) . Získaná data jsou utříděna procentuelně v níže uvedeném grafu. Charakteristika jednotlivých typů skupiny myslitelů je uvedena za tabulkou s konkrétními počty respondentů následující graf.

Graf č. 4: Zastoupení skupiny „myslitelů“ typů INTP, INTJ, ENTP, ENTJ



Zdroj: vlastní šetření

Pozn.: Čtyři typy této skupiny tzv. „myslitelů“ jsou zaměřeny na koncepce, objevování nového – znalostí, dovedností.

Tab. 11: Zastoupení skupiny myslitelů v počtu osob

skupina myslitelů - 4 typy	INTP	INTJ	ENTP	ENTJ	
zastoupení v počtu osob	5	15	20	40	80
					osob celkem

Zdroj: vlastní šetření

Charakteristika typologické skupiny *myslitelů* a srovnání s výstupy průzkumu

Tato skupina typologie MBTI je charakteristická svým zaměřením na objevování nového, chápání širokých souvislostí, ovládání ve smyslu užívání a souladnosti. Jsou zaměřeni na koncepce, které jsou pro ně důležitou hodnotou a tedy i jejich příprava a tvorba v širokých firemních souvislostech - jejich smysl, význam a propojení s firemními procesy; v rámci manažerské, resp. profesní praxe se orientují se na prohlubování své profesionality právě v souvislosti s vymýšlením nových koncepcí – snaží se rozšiřovat svůj potenciál, své dovednosti a znalosti.

Vzhledem k vysokému procentu zastoupení respondenty je možné konstatovat, že z celkového počtu technicky vzdělaných manažerů je tato skupina „myslitelů“ výrazná, neboť tvoří téměř čtvrtinu respondentů.

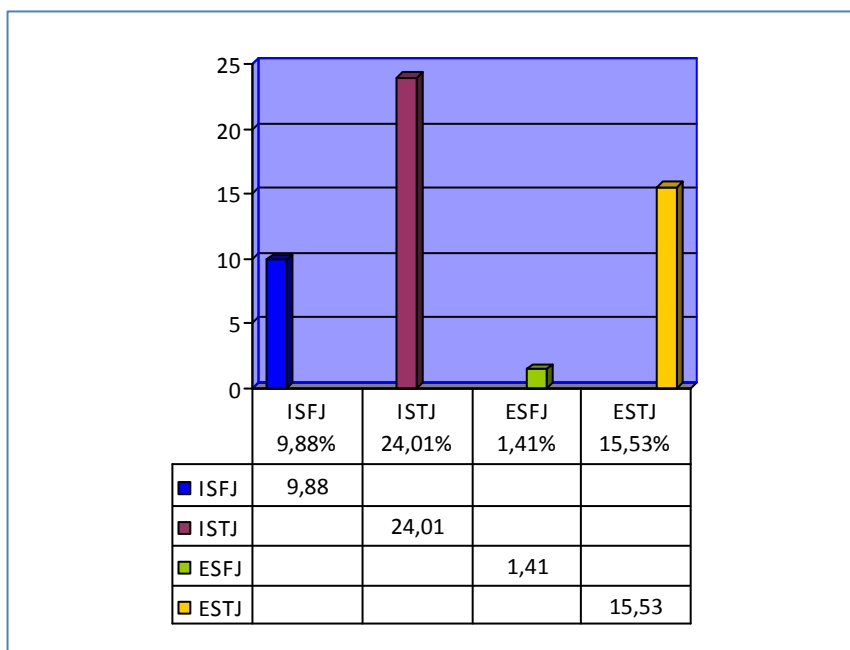
d) skupina č. 4 – „strážci“ – typy ISFJ, ISTJ, ESFJ, ESTJ

V populaci obecně tvoří skupina „strážců“ 38 %, což je výrazně méně, než činí zastoupení této skupiny mezi šetřenými respondenty.

Jak vyplynulo z průzkumu, skupina tzv. „strážců“ je zastoupena 50,83% respondentů, tj. 180 respondentů z celkového počtu 354 a jedná se tak o nejvíce zastoupenou skupinu.

Jednotlivé typy jsou v této skupině zastoupeny procentuelně následovně: typ ISFJ tvoří 9,88 % (35 osob), typ ISTJ 24,01 % (85 osob), typ ESFJ 1,41 % (5 osob) a typ ESTJ 15,53 % (55 osob). Jak je zřejmé, nejvíce respondentů je zastoupeno typem ISTJ. Získaná data jsou utříděna v procentuelním vyjádření v níže uvedeném grafu. Za grafem následuje tabulka, v níž jsou uvedeny počty respondentů příslušících ke konkrétním čtyř typům skupiny strážců. Za tabulkou je charakteristika těchto typů.

Graf č. 5: Zastoupení skupiny „strážců“ typů ISFJ, ISTJ, ESFJ, ESTJ



Zdroj: vlastní šetření

Pozn.: Čtyři typy této skupiny tzv. „strážců“ jsou zaměřeny procedury ve smyslu procesu, tradici, řád.

Tab. 12: Zastoupení skupiny strážců v počtu osob

skupina strážců- 4 typy	ISFJ	ISTJ	ESFJ	ESTJ	
zastoupení v počtu osob	35	85	5	55	180
					osob celkem

Zdroj: vlastní šetření

Charakteristika typologické skupiny strážců a srovnání s výstupy průzkumu

Poslední skupina strážců je charakteristická svým zaměřením na službu, povinnost, loajalitu ke své komunitě, oddanost, tradice, řád, systém. Důležitou hodnotou jsou pro jedince této skupiny procedury, resp. dodržování procesů, které jsou pro ně důležitější než lidé, což vytváří v manažerské praxi problematické situace. Upřednostňují strukturu a řád, dodržují plány i instrukce.

e) Nejčteněji zastoupená skupina – vyhodnocení

Nejméně zastoupená mezi respondenty byla skupina praktiků a idealistů. Vzhledem k vysokému procentu zastoupení respondenty ve skupině strážců je možné konstatovat, že z celkového počtu technicky vzdělaných manažerů, kteří se průzkumu zúčastnili v roli respondentů, jich přes polovinu z celkového počtu 354 bylo zastoupeno

ve skupině strážců. Manažeři této skupiny upřednostňují systém, řád, pravidla, postupy a protokoly. Jsou orientovaní na dodržování daných pravidel, termínů a nepřehlíží detaily. To, co je pro ně samozřejmostí, vyžadují i od svých podřízených. Jsou loajální vůči firmě v níž pracují, ctí její tradice a dobře si uvědomují své povinnosti. Pro jejich odbornost jsou oblíbení svými podřízenými, jež však ne vždy dokáží dostatečně nadchnout a motivovat pro práci nad rámec jejich povinnosti.

Tab. 13: Zastoupení respondenty ve všech 4 skupinách v počtu osob

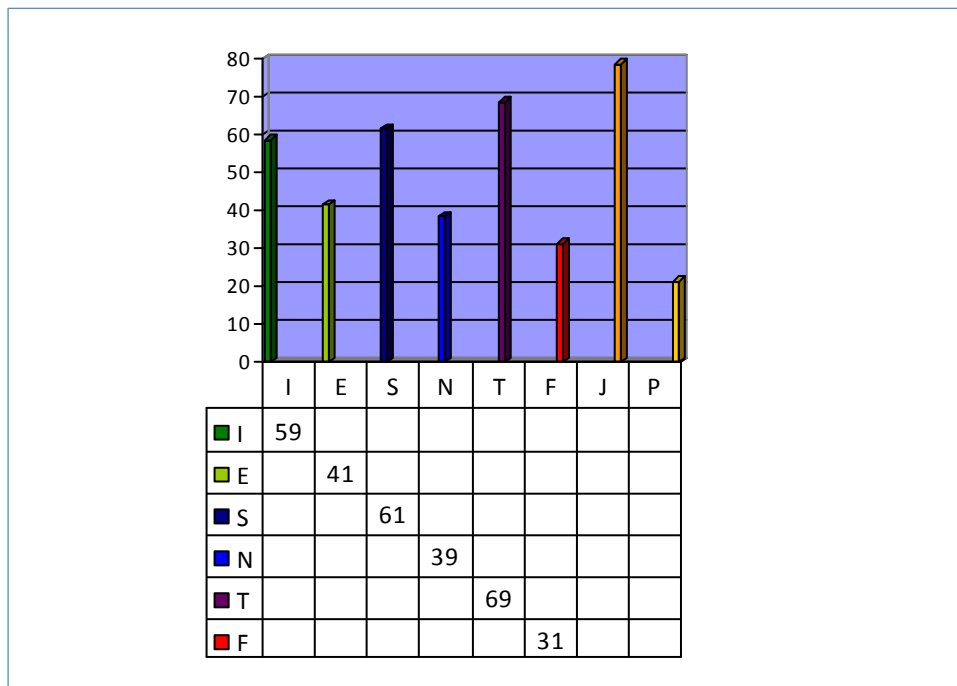
názvy skupin	praktici	idealisté	myslitelé	strážci	
zastoupení v počtu osob	37	57	80	180	354
					osob celkem

Zdroj : vlastní šetření

6.6.3 Zastoupení 8 jednotlivých typů E, I, N, S F, T, J, P

Dalším krokem průzkumu bylo vyhodnocení míry zastoupení typů příslušnicích k jednotlivým kategoriím, jež reprezentují konkrétní oblasti z hlediska čerpání energie, hlediska přijímání informací, hlediska způsobu rozhodování a hlediska preference určitého pracovního prostředí.

Graf č. 6: Zastoupení jednotlivých typů I, E, S, N, T, F, J, P, v %



Zdroj: vlastní šetření

Mezi respondenty byl čtvrtým nejčastějším typ **I** s 58,6% , třetím **S** s 61,4%, druhým **T** s 68,6% a nečetněji zastoupený typ **J** s 78,6% , což je výrazně vysoké procento. Z nich pak, jak již bylo uvedeno v grafu č. 4, složený typ **ISTJ**, který je mezi respondenty ze všech 16ti typů zastoupený v 51,4 %.

Charakteristiky jednotlivých typů :

Každé písmeno přísluší k určitému typu symbolizuje základní charakteristiku onoho typu, resp. toho, co daný typ upřednostňuje, co je pro něj zásadní z hlediska výše jmenovaných čtyř oblastí.

E *čerpají energii zvenčí*

Interakce s novými lidmi. Rozvíjí své nápady v rozhovorech. Učí se mluvením a akcí. Zajímají se o to, jak ostatní dělají svou práci. Jsou zaměřeni na svět lidí, mají mnoho přátel, mluví více než poslouchají. Zápolem je otálení se záležitostmi vyžadující soustředění.

I *čerpají energii zevnitř*

Mají rádi klid pro svou práci. Koncentrují se na úkol nebo projekt. Přichází na nové nápady vnitřním rozhovorem. Učí se četbou a reflexí. Rádi pracuje o samotě s minimem rušivých vlivů. Jsou zaměřeni na vnitřní svět myšlenek, rádi věci promýšlejí, jsou dobrými posluchači, rezervovaní. Jejich zápolem je otálení se záležitostmi vyžadující styk s lidmi.

N *přijímají informace intuitivně, v souvislostech*

Následují svou inspiraci. Propojuje a pojmenovávají. Rádi řeší nové složité úkoly. Začínají od velkého obrázku, který doplňuje fakty. Preferují změnu a nové postupy. Jsou zaměřeni na budoucnost nebo minulost, možnosti, modely, ideje, teorie. Často myslí najednou na více věcí. Nerespektují zaběhané postupy, mají rozvinutou fantazie. Jejich zápolem je zanedbávání detailů.

S *přijímají informace smyslově, konkrétně*

Jsou zaměřeni na současné záležitosti a problémy, realistickou a praktickou perspektivu. Dotahují zavedené postupy k dokonalosti i díky své soustavné pracovitosti. Závěry odvozují po sběru informací a faktů. Důležitá je pro ně současnost, hmatatelné výsledky, fakta. Drží se při zemi. Nedůvěřující intuici, nemají rádi nové problémy. Jejich zápolem jsou problémy při pohledech do budoucna a formulaci koncepcí.

F *rozhodují se pocitově, podle hodnot*

Mezilidské interakce jsou pro ně prioritní hodnotou. Rozhodují se na základě hodnotových systémů. Požadují harmonii a podporu mezi kolegy. Jsou empatictí, preferují konsenzus a dohodu. Konzistentně aplikují hodnoty. Rozhodování je výrazně ovlivněno jejich pocity a vlastními hodnotami, zájmem o druhé; preferují harmonii před pravdou. Jejich záparem je, že hůře řeší neosobní problémy.

T *rozhodují se podle faktů, analyticky*

Zaměření jsou primárně na úkol. Rozhodují se logickou analýzou. Požadují vzájemný respekt mezi kolegy. Mohou mít pevné názory a v případě potřeby neváhají dávat kritiku. Konzistentně aplikují principy. Jejich rozhodování je logické, pamatují si lépe čísla než jména a tváře; jsou neosobní, zaměřeni na výkon, preferují pravdu před dohodou. Jejich záparem jsou sklony k problémovým vztahům na pracovišti.

J *preferují jednoznačnost, uspořádanost*

Plánují si práci a plán následují. Přejí si věci dokončené a dohodnuté. Podporuje je struktura a řád. Preferují rychlé rozhodnutí bez okolkování a zbytečného zvažování. Zaměřují se na rychlé dokončení projektů. Rádi plánují, organizují, dělají věci důkladně, včas (uzavřené problémy). Jejich záparem je odkládání odpočinku.

P *preferují proměnlivost, flexibilitu*

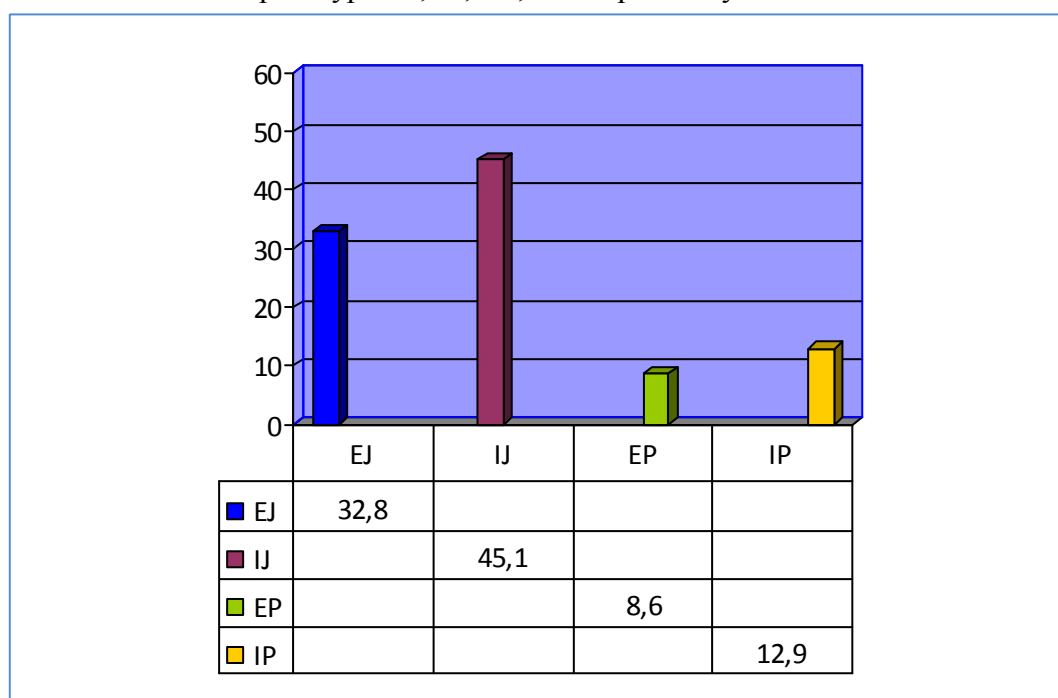
V pracovním prostředí upřednostňují flexibilitu. Jsou rádi spontánní. Omezuje je struktura a řád. Necháávají věci otevřené jak jen to jde. Zaměřují se na proces. Jsou flexibilní, spontánní, neplánují, odkládají rozhodnutí, milují neznámo. Jejich záparem je odkládání závazných rozhodnutí a plánování.

6.6.4 Zastoupení 4 typů EJ, IJ, IP, EP dle reakce na změnu

Výstupy hodnocení vykazaly základní kombinaci čtyř dvojic písmen v kombinaci pro šestnáct osobnostních typů. Tyto dvojice písmen jsou EJ, IJ, IP a EP určují, jakým způsobem ovlivňuje extrovertní či introvertní ladění osobnosti její způsob rozhodování a přizpůsobení se změnám. Níže je popsána charakteristika těchto typů a dále pak v grafu zpřehledněna četnost jejich zastoupení u respondentů v procentuelním vyjádření.

Jak je uvedeno v grafu č. 7, mezi respondenty je přizpůsobivých extrovertů EP 8,6% a přizpůsobivých introvertů IP 12,9% bylo mezi respondenty nejméně ; rozhodných extrovertů EJ bylo mezi respondenty vyšší procento 32,8 a nejvyšší počet respondentů se nachází v typu rozhodných introvertů IJ v počtu 45,1%. Jak je z procentuelního zastoupení zřejmé, většina respondentů (IJ, IP), manažerů technického vzdělání, se zpravidla přizpůsobuje změnám obtížněji, není pro ně vítanou situací ale situací zátěžovou, v níž se snaží nejprve najít smysl, porovnat její smysl a význam se svými zkušenostmi a názory a pakliže s nimi ladí, tak ji přijmout. V opačném případě ji přijímají s nevolí.

Graf č. 7 : Zastoupení typů EJ, IP, EP, IJ respondenty v %.



Zdroj: vlastní šetření

Charakteristiky jednotlivých typů :

EJ *rozhodní extroverti* - Používají svůj úsudek a veřejně se ptají, proč má změna nastat. Pokud dostanou uspokojivou odpověď, následuje rychlá akce, kterou organizují, ale i konají.

IJ *rozhodní introverti*- Ověří si, jak situace „ladí“ s jejich vnitřními pocity. Pokud ano, rozhodnutí přijmou, pokud ne - bývají tvrdohlavými.

IP *přizpůsobiví introverti* – Jsou zvědaví a snaží se zjistit více. Změny přijímají až po rozhodnutí, že mu vyhovují – to ale trvá právě tak dlouho, jak sám chce.

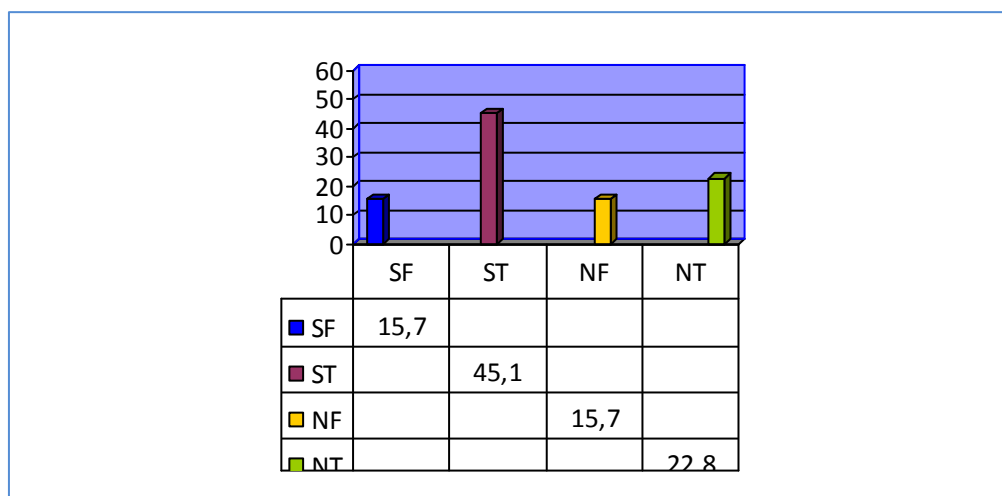
EP *přizpůsobiví extroverti* - Konzultují s kolegy, pokud změna poskytuje prostor pro akci a kreativitu, shromažďují zdroje a lidi k tomu, aby byla změna přijata.

6.6.5 Zastoupení 4 typů SF, NF, ST, NT dle preferovaného stylu

Kombinace písmen SF, NF, ST, NT podává informaci o preferovaném stylu respondentů – zda jsou zaměřeni na mezilidské vztahy a spolupráci v rámci pracovního procesu, na potřeby ostatních a komunikaci s nimi i ve smyslu vedení, na procesy a výkon, na analýzu a tvorbu projektů. Poslední dva typy v porovnání s prvními dvěma nejsou orientovaní na lidi, ale na úkoly a projekty.

Nejméně zastoupenými typy je SF 15,7% a NF stejnými 15,7%. NT je zastoupeno 22,8 % a nejvyšší počet respondentů se nachází v typu ST 45,1%. Nejméně preferovanými se tak u respondentů, manažerů technického vzdělání, staly styly zaměřené na lidi, ať už ve smyslu spolupráce s nimi v rámci procesu (SF) a nebo ve smyslu jejich vedení, motivování a povzbuzování (NF). Naopak nejvyšší procento respondentů preferuje styl ST a tedy zaměření na proces a výkon, technickou stránku profesní manažerské činnosti a nikoliv na personál, stránku lidskou.

Graf č. 8: Zastoupení typů SF, NF, ST, NT typologie MBTI v % dle preferovaného stylu.



Zdroj: vlastní šetření

Charakteristiky jednotlivých typů :

SF *Procesuální - zaměření: mezilidské vztahy*

Rozumí fungování organizace, dobře vychází s lidmi. Nejúspěšnější jsou v aktivitách, které lze okamžitě fyzicky řešit s ostatními. Učí se nejlépe pokud mají přesné instrukce krok za krokem, dostává se jim časté přátelské interakce a pozitivní zpětné vazby. Vyhovují jim práce na konkrétních problémech a se skupinou lidí. Vyznají se v lidech, umí motivovat, jsou skvělými vyjednávači, týmovými hráči i lídry. Jsou v soustavném kontaktu s realitou, atmosférou, lidmi. Nemají rádi abstrakce a inovace. Mívají potíže s plněním závazků.

NF *Heuristický - zaměření: koučování, „public relation“*

Tyto typy mají výborné komunikační schopnosti, zájmy a potřeby lidí. Nejúspěšnější jsou v tvorbě představ a vizí, ve vytváření s ostatními a v psaní. Učí se nejlépe pokud mají obecný směr, poskytující kreativní svobodu a častou pozitivní zpětnou vazbu. Mají osobní charisma, pečují o lidi. Jsou společenští, mají skvělé komunikační schopnosti, orientují se v abstraktních a nejistých situacích. Preferují nová řešení. Oceňují a sami potřebují být oceněni, jinak klesá jejich motivace, mají tendenci být neobjektivní.

ST *Systematický - zaměření: průmysl.manažer*

Racionální, předpověditelný, analytický neemocionální. Nejspěšnější je v aktivitách, které lze okamžitě fyzicky realizovat. Učí se nejlépe, pokud má přesné instrukce krokem a logické a pádné důvody, proč se učit novým věcem. Vyhovují mu tvrdá data, kvantitativní metody, rozhodování a postup bod za bodem. Má neosobní styl, vytváří prostředí málo motivující pro ostatní, dává organizaci stabilitu, ale selhává, když se věci nedaří – volí silová řešení. Nedůvěřuje inovacím, zejména těm, které vycházejí z intuice. Je úspěšný tam, kde jde více o věci a procesy než o lidi.

NT *Spekulativní - zaměření: strůjce pokroku*

Takto založení lidé jsou zaměřeni na nové interpretace, stimulují je problémy, jsou necitliví ke společenským rituálům. Nejúspěšnější jsou v kategorizování, analyzování a používání logiky. Nejlépe se učí, pokud dostanou velké sousto a prostor k jeho vyřešení. Mají široký rozhled, soustředí se a vyhodnocují hodně dat, vytváří nové konstrukce. Rychle a dobře analyzují systémy, zajímají je dlouhodobé projekty a velké výzvy, dobře komunikují a spolupracují. Dobře budou spolupracovat (doplňovat se)

s typem S. Podceňují konvence, málo chválí, očekávají od ostatních spontánní nasazení stejně, jako mají sami.

6.6.6 Charakteristiky 16 typů MBTI

V tomto oddíle jsou pro větší přehlednost uvedeny obecné charakteristiky všech 16 typů MBTI. Typy jsou rozděleny totožně jako již výše do čtyř skupin - praktiků, idealistů, myslitelů a strážců.

Charakteristika jednotlivých typů skupiny *praktiků*

ISFP V populaci je tento typ zastoupen 6%, tedy malým procentem lidí. Charakterizuje je uzavřenost a zdrženlivost a laskavost. Jsou velmi citliví vůči utrpení a bolesti jiných, kterým pak, mohou-li, ochotně pomáhají. O svých citech méně mluví a dávají je najevo spíše svými činy. Lidé tohoto typu vyhledávají zaměstnání, kde mohou uplatnit svou schopnost rozlišit svými rozvinutými smysly i velmi drobné rozdíly – umělecká řemesla, ale i řemesla obecně a jakákoliv umělecká oblast – práce s látkami, dřevem, kamenem, barvami. Vykonávat práce každodenního rutinního charakteru podle pevných pravidel je pro ně ubíjející, naopak jejich výkonnost stoupá spolu s možností volby a proměnlivosti aktivit. V manažerském světě se vyskytují ojediněle, protože je nutné dodržování jistých pravidel, řádu a konkrétních termínů což jim nevyhovuje, ale rovněž postrádají ambice řídit, přikazovat a kontrolovat. Řešení konfliktů jim rovněž dělá potíže, raději se takovému prostředí vyhýbají. Vyhledávají místa, kde mohou rozvinout svou tvořivost, svou tendenci pomáhat druhým, kteří potřebují podporu a pochopení.

ESFP 13 % populace tvoří tento typ orientovaný na komunikaci a spolupráci s ostatními lidmi. Pro svou komunikativnost, přívětivost, zábavnost a velkorysost jsou vyhledávanými společníky pracovním i soukromém životě, jimž se lidé často i svěřují se svými problémy. Oni sami se však se svými obtížemi příliš nesvěřují. Jednoznačně upřednostňují práci ve společnosti ostatních, izolaci a samotu nesnáší. Bývají impulzivní, milují život a jeho radosti – zábavu, společnost, jídlo, módu. Špatně snáší časový i jiný tlak, snaží se takový situaci „nevidět“ a nebo se jim vyhýbat, případně se z nich rychle vymanit. V případě konfliktu se neradi staví do aktivního odporu, což je ovlivněno i jejich nižší schopností analýzy dat,

událostí a nižší schopností pozitivně a konstruktivně kritizovat. Toto je i slabinou v jejich manažerském postavení. Obtíž jim může v manažerské praxi působit i tendence rozpracovat více projektů současně, než je možné zvládnout, přesto však je dokáží udržovat v dostatečném pohybu a zúčastněným umožnit pracovat nejenom svým tempem, ale uplatnit i své přednosti a dovednosti. Výborné uplatnění nachází tam, kde mohou aktivně jednat s lidmi – např. v public relations, obchodu, organizování aktivit. Výborně spolupracují s lidmi na všech úrovních organizace a mívají dobré vztahy s klíčovými lidmi na různých pozicích, čehož umí v případě potřeby využít. Upřednostňují praxi před teorií, která pro ně není dostatečně hmatatelná. V rozhodování jim pomáhají jak vlastní zkušenosti, smysl pro realitu, tak i tzv. „selský rozum“, který dokáží využít s až neočekávanou genialitou.

ISTP V populaci jsou osobnosti tohoto typu zastoupeny pouhými 6%. ISTP jsou v komunikaci značně úsporní a rezervovaní. Svou psychickou energii orientují na hodnocení a zvažování, co konkrétně pro ně znamenají dané informace a fakta. Jsou odvážní, schopní riskovat více, než ostatní typy typologie MBTI, vzrušení a nebezpečí se nejenom nevyhýbají, ale přímo si v něm libují. Při hledání vzrušení jsou aktivní, činorodí i trpěliví v čekání na odměnu v podobě dramatického vyvrcholení akce. Upřednostňují pohyb a práci s nástroji a stroji, ale i se zbraněmi a noži, které se v krátké době naučí výborně ovládat. Komunikují hlavně činy a neusilují o rozvoj svých verbálních dovedností. Mohou se jevit jako samotáři, ale jejich způsob komunikace se spřízněnci podobných zájmů není vázána na jejich častou přítomnost a může probíhat ke jejich spokojenosti i například elektronickou formou. V profesní oblasti vynikají ve věcech, kde uplatní svou zručnost, inteligenci a odvalu. Jsou vynikající v inženýrských oborech, v mechanice, ale i jako právníci či investiční analytici. Na manažerské pozici neuplatňují manažerské teorie, postupují nestandardně v komunikaci i motivaci s podřízenými. Raději ostatní strhnou svým nakažlivým přístupem k práci než aby dlouze popisovali, co po nich chtějí. Nadřízenost a podřízenost je pro ISTP zbytečností a přežitkem. Na manažerské pozici, již budou zastávat, pro ně bude předností jejich schopnost logiky, výborné soustředěnosti, schopnost rychle rozpoznat a analyzovat, co funguje dobře a co špatně. Schopnost analýzy se může stát obtíží v případě, kdy mají pocit, že

je třeba se analýze ještě věnovat a tak mohou příliš odkládat rozhodnutí. Další nevýhodou je i jejich nižší schopnost komunikovat s ostatními, chválit a motivovat, předávat zodpovědnost, mají nižší smysl pro týmovou spolupráci ve smyslu jejich týmového vedení. Obtíží je i to, že raději řeší nepříznivou situaci či problém, než aby se na něj dopředu připravili. S neočekávanými událostmi se vyrovnávají snadno. Jejich představa času a dodržování termínů je mírně problematická, přesto však dokáží zpravidla termíny dodržet bez dohledu, který nesnáší. Umí se sami motivovat, pracovat bez dohledu, umí vstřebat velká množství dat a informací a v případnou dobu je uplatnit. Z uvedeného je patrné, že není jednoduché je řídit a není jednoduché být jimi řízeni.

ESTP Tento typ je v populaci zastoupen tvořen 13 procenty. Tito lidé jsou pevně ukotveni v přítomnosti, v realitě, rozhodují se spíše na základě zákonitostí, principů, zásad a fakt než na základě pocitů a hodnot. Předpisy a nařízení je nelimitují – buď je snadno překračují, anebo nacházejí neobvyklé způsoby jejich interpretace ve svůj prospěch. Jejich organizační schopnosti nedosahují úrovně typu ESTJ- zejména v dlouhodobém horizontu. Důvodem je zřejmě skutečnost, že neradi teoretizují, plánují a provádí přípravu, ale raději se ihned věnují akci a okamžitě použitelné praxi. Jejich předností je schopnost rychle se dostat k jádru věci. ESTP jsou zábavní, pohotiví, jsou pokládáni za výborné společníky, jsou energičtí, aktivní a výkonní. Velmi dobře analyzují i minimální neverbální signály, takže klamně působí empaticky, ale velmi často tyto získané informace využívají k manipulaci a tedy ku svému prospěchu. Ani jeden z dalších typů MBTI nemá tak jednoznačný přístup „účel světi prostředky“ jako ESTP. Dovedou se rychle rozhodovat a „přechytračit“ soupeře. Vydávají mnoho energie, ale požadují výnos z každé takové investice; pokud se ukáže, že již nelze nic vytěžit, ztratí zájem a napřou energii jiným směrem. Výtečně se uplatní tam, kde je třeba okamžitého a rychlého praktického zásahu - dovedou posunout začínající projekt, řešit firemní ekonomické krizové situace, ale administrativní záležitosti a formální detaily jejich poslání a práce je vhodnější ponechat na jejich asistentovi. Svě podřízené umí chránit, chválit je, povídat si s nimi, poskytnout jim možnost pohybu a tvořivých změn, za to ale očekávají výkon a přínos. Bude-li firma umět využít jejich předností, získá zcela mimořádný zdroj.

Charakteristika jednotlivých typů skupiny *idealistů*

INFP V populaci je tento typ zastoupen 1%, tedy v minimální míře. Jeho dominantní ladění je introvertní. Lidé tohoto typu jsou plaší, zdrženliví, uvážliví, klidní, nevtíraví a zpravidla příjemní. Umějí s ostatními silně soucítit, prožívat s nimi jejich záležitosti s velkou intenzitou, která však navenek není patrná, protože si udržují odstup. Silný citový vztah si vytváří jenom k několika nejbližším lidem, jimž i dávají najevo své city. Usilují o harmonii a rovnováhu – emoce a inteligence, pravé a levé mozkové hemisféry, těla i duše. Jejich hluboký smysl pro čest ladí s jejich vnitřním světem hodnot a hledáním oné harmonie a rovnováhy. Obchodování a podnikání se spíše vyhýbají, ale mnoho lidí tohoto typu předává svou potřebu harmonie na vysokých školách v roli vysokoškolského pedagoga. V profesní praxi je jejich předností adaptabilita, otevřenost vůči novým myšlenkám, nápadům a informacím, schopnost postavit se komplikovaným a náročným úkolům, schopnost dobře vycházet s ostatními, empatické citění. S ostatními dobře spolupracují, ale raději pracují sami. Jejich další předností je i silná loajalita – jak vůči společnosti, kde pracují, tak i ke své rodině a nejbližším přátelům. V manažerské praxi mohou mít obtíže se svým sklonem k perfekcionismu „rutinními“ termíny.

INFJ Jedná se o typ výjimečný, v populaci je zastoupen pouze 1%. Tito lidé mají silný zájem o druhé, co si ostatní myslí a cítí, ale ze svého nitra, svých myšlenek ostatním odhalují velmi málo. Jejich vnitřní život je nadobyčej bohatý, avšak o tom, co se v nich skutečně odehrává, ví jenom několik jím vybraných jemu nejbližších. Jsou zranitelnější než ostatní, což je jedním z důvodů uzavřenosti jejich nitra. Jejich výrazná schopnost empatie jim pomáhá výtečně si představovat, co se děje v nitru ostatních. Konflikty jakéhokoliv druhu snáší velmi špatně a snaží se jim vyhýbat, rovněž kritiku špatně snáší, hůře se s ní vyrovnávají. Tito lidé jsou tvořiví s výraznou obrazotvorností a představivostí, což spolu s jejich vyvinutou empatií a zájmem o druhé, citlivostí a pozorností je důvodem, proč se často stávají psychology, lékaři, psychoterapeuty, kteří se dokáží propracovat k nitru ostatních způsobem, který je ostatním nedostupný. Ve firemní praxi jsou výteční i v oblasti péče o lidské zdroje, odborném poradenství, řešení obtíží s klienty-reklamace, všude tam, kde mohou uplatnit své přednosti a nejsou nuceni do komunikace a spolupráce s větším počtem lidí, protože jejich temperamentové ladění je spíše introvertní. Vyhovuje jim profese a

pozice, kde mohou uplatnit i svou schopnost koncentrace, samostatnosti a organizační schopnosti. Na manažerské pozici uplatňují svou vnímavost skupinové atmosféry, jsou přirozenými odborníky na skupinovou dynamiku, jsou ochotni vyslechnout názory ostatních – uplatňují participativní styl vedení. Podřízené dokáží motivovat díky své intuici tvůrčím a lidským způsobem využívat jejich schopností. V rámci firemního profesního vzdělávání se ocitají v rolích rádce a mentora, ke svým svěřencům si vytváří až neobvykle silné pouto. Nejlépe využijí ve firemní praxi svých bohatých schopností s extrovertní osobností v blízkosti, aby bohatost jejich nápadů a imaginace byla naplno využita.

ENFJ V populaci je lidí tohoto typu 5%, nejsou tedy příliš častým typem. Jsou rozenými komunikátory, empatictí a totéž předpokládají u ostatních. Jsou skvělí motivátoři, inspirátoři a upřednostňují týmovou spolupráci. Mezi profesní schopnosti patří jejich schopnost plánovat i dlouho do dopředu, dodržovat termíny a rozpočty, ale i schopnost výborně komunikovat a vycházet s lidmi, motivovat je ke spolupráci i k rozvoji jejich dovedností, dovedou velmi dobře rozpoznávat v ostatních jejich potenciál a podporovat je v jeho využití. Mají talent pro vedení ostatních, jsou přirozenými vůdci, ani na okamžik nepochybují o tom, že lidé rádi udělají to, co oni navrhnou, což je pro mnohé jejich podřízené okouzlující rys tím spíše, že mají lidé tohoto typu určité charisma, takže se jim snadno ostatní podřizují a rovněž cítí, že „lidé“ jsou pro ně důležití, vyzařuje z nich zájem o druhé, mají je rádi, cení si spolupráce a jsou ostatním ochotní pomoci. Jejich slabinou je, že mohou mít až sklony idealizovat si mezilidské vztahy, což ostatní může vést ke stažení se, protože vycítí, že dostát vysokým nárokům těchto lidí nejsou schopni. V konfliktních situacích mohou mít tendenci ustoupit, protože důležitou hodnotou je pro ně harmonie vztahů. Konflikt a odmítání mají sklon brát velmi osobně a mohou vůči „protivníkům“ dlouho chovat pocity nepřátelství. Souhrn jejich vlastností, kombinace výkonnosti a šarmu, je předurčuje k povyšování do vyšších pozic, ale čím více se dostanou, tím spíše může hrozit nebezpečí, že se jejich osobní hodnoty dostanou do rozporu s tím, co organizace pokládá za důležité hodnoty pro ni samu – výroba, zisk, náklady apod.

ENFP V populaci je tento typ zastoupen 5%, není tedy příliš obvyklý. Lidé tohoto typu jsou orientovaní na dokonalost, autenticitu a spontaneitu, jejichž prostřednictvím se lidé skutečně stanou sami sebou. Toto směřování svým chováním

sdělují ostatním i neverbálně a ti ji shledávají podmanivě přitažlivým rysem. O uvedené usilují celý život, protože stále cítí, že ještě nedosáhli dokonalosti. Jsou vřelí, optimističtí, veselí, vynalézaví a imaginativní, zábavní a nenucení. Výborně spolupracují s druhými lidmi, dokáží lidi svést dohromady a jejich přítomnost působí většinou příjemně a příznivě. Jsou výbornými prodejci, pojišťovacími agenty, politiky, reklamními pracovníky, scénáristy a dramatiky i herci. Mají výjimečně vyvinutou schopnost motivovat a inspirovat druhé. Umí úkoly druhým přímo „ušít“ na tělo, čímž si zajistí jejich iniciativní spoluúčast. Jejich soudy jsou mimořádně přesné, přesto však když dají příliš mnoho na své pocity a mohou se škodlivě mýlit. Zvláštností těchto lidí je, že současně prožívají a také vědí, že prožívají; pak se ptají sami sebe s určitým odstupem, zda ono prožívané na ně působí „správně“, což narušuje jejich snahu o vnitřní soulad. Jsou optimisticky ladění, vidí v ostatních to nejlepší a jsou upřímně překvapení, když se toto nepotvrdí. Bývají tvořiví a rádi dělají nové věci a podobně jako typ ENTP mají sklon k potížím dokončovat, protože rozpracovaných věcí mají mnoho. Jisté obtíže mají i v organizačních detailech a dotažení, uskutečňování závěrů a doporučení, ale při opakujících se rutinních činnostech mají potíže. Podobně je tomu při dodržování norem, pravidel a nařízeních. Termíny mají sklon odkládat a pak na poslední chvíli vyvinou závratnou výkonnost a nasazení, aby včas úkol dokončili. Potíže nastávají, když předpokládají u ostatních, že jim tento postup rovněž vyhovuje jako jim. Přijímání nápadů druhých pro ně může být značně obtížné, nikoliv z ješitnosti, ale protože k danému úkolu či problému již sami tvořivě vymysleli postup či řešení. Jsou velkými improvizátory. Nesnášejí závislost a podřízenost svoji na jiných a jiných na nich, ale jejich chování a šarm ostatní přitahuje a rádi jsou lidmi typu ENFP vedeni a přijímají od nich rádi i instrukce a příkazy. Ostatní k nim pak vzhlížejí a hledají inspiraci, radu, smysl, vizi, povzbuzení, vedení apod. mnohdy právě to, co by sami paradoxně potřebovali. Jejich manažerský styl se vyznačuje značnou autonomií a velkými pravomocemi poskytovanými podřízeným, poskytují jim možnost k jejich k seberealizaci, vynikají v povzbuzování a chválení i maličkostí. Rádi žijí svůj život naplno, což bez odpočinku vede k depresím, bolestí hlavy a migrénám, bolestem páteře a občasnou úmornou únavou.

Charakteristika jednotlivých typů skupiny *myslitelů*

INTP V populaci je tento typ zastoupen pouhým 1%. Tito lidé jsou výjimeční svým precizním vyjadřováním a myšlením. Rozpoznávají okamžitě i sebemenší nesoulad a rozpor ve výrocích a pro ty, kteří se nevyjadřují dostatečně logicky nemají pochopení a trpělivost. U druhých si váží především inteligence. Analyzují, srovnávají teorie a nápady, hledají podstatné a důležité, tvoří nové myšlenky a systémy. Když nějaký poznatek přijmou za svůj, už jej nezapomenou. Svět a pravdu chtějí poznávat bez sentimentu v logických souvislostech, což může na ostatní působit chladně a až arogantně. Nejraději pracují o samotě bez vyrušování. Běžná administrativní a rutinní práce jim nevyhovuje, proto chce-li organizace využít jejich nevšedního nadání přidělí jim asistenta, který se jejich nápadů a myšlenek ujme dříve než o ně INTP ztratí zájem a který zajišťuje záležitosti denního provozu. Praktická realizace nápadů a myšlenek je zpravidla jejich slabinou. V roli zaměstnanců a manažerů projevují vůči své firmě i podřízeným loajalitu. Jejich předností je nezávislost myšlení i podpora, kterou v tomto smyslu poskytují ostatním. Okolí s nimi zpravidla velmi dobře vychází. Společnost nevyhledávají, ale v případě, kdy se v ní nachází jsou pro ostatní inspirací, přestože si nejraději budou povídat s lidmi jejich intelektuální úrovně. Může se stát, že vůči ostatním se projeví bez záměru netaktně či necitlivě. Uplatňují se obzvláště v profesích a na pozicích, kde uplatní svůj logický způsob myšlení a tvorbu myšlenkových systémů.

INTJ V populaci je tento typ zastoupen pouhým 1%, jedná se tedy o velmi ojedinělý typ. INTJ je individualistický a nezávislý, čerpá z vnitřních zdrojů introvertní inspirace a intuice. Myslí v logických strukturách s pohledem upřeným do budoucnosti, minulostí se příliš nezabývají. Nápadům a konceptům jsou otevření stejně jako teoriím, jimiž se rádi zabývají, vyhledávají strategie a postupy s co nejvyšším výnosem. Úspěšní jsou i díky schopnosti věci dotahovat, schopnosti předvídat i dlouhodobé důsledky současných aktivit a činů. Své nápady a myšlenky dokáží uvádět někdy až s agresivní bezohledností v realitu, což jej odlišuje od předchozího typu INTP. Vynikají v zobecňování, nacházení vhodných příkladů, prokazování a demonstrování čehokoliv, o čem chtějí přesvědčit ostatní. INTJ jsou tvrdí a nároční na sebe i na ostatní a mohou působit až jako neúměrně nároční a citově chladní. Jsou v citové oblasti velmi zranitelní a proto se chrání určitým odstupem, jež

působí jako chladná slupka. Jsou loajálně orientováni na organizaci více než na jednotlivce. Svě emoce příliš nedávají najevo, mnohdy však záměrně ano za konkrétním účelem, když si myslí, že to bude účelné. Na pozici manažerů budou usilovat o zvyšování výkonnosti své i podřízených, jejich manažerský styl bude ovlivněn potřebou svět kolem sebe-zdokonalovat. Budou nezávislí a samostatní se snahou mít své okolí pod kontrolou. Z dlouhodobého hlediska jsou možná nejúspěšnějšími manažery ze všech typů MBTI, mají však i své slabiny – mohou podlehnout stresu z přemíry podnětů, jsou-li vystaveni přílišnému množství intenzivních kontaktů a mnoha detailům. Ze všech typů mají největší dávku sebedůvěry. Podle některých výzkumů se mezi vrcholovými manažery vyskytuje až dvacetkrát více INTJ, než se vyskytuje v běžné populaci.

ENTP V populaci jich není více než 5%, nejedná se tedy o příliš obvyklý typ. Jsou vynikajícími analytiky, zejména funkčních vztahů, libující si ve složitostech a vidí i to, co ostatní přehlédnou. snadno se nadchnou a projevují o vše zájem. Pro ostatní jsou zdrojem inspirace, jejich nadšení je nakažlivé. Neradi dodržují zažitě (tradiční) postupy, v každého opakování postupu by nejraději včlenili něco nového. Jejich tendence k nerespektování norem, zavedených postupů, tradice a autorit jim často v profesní praxi, kde je třeba uvedené dodržovat, činí potíže. Rádi improvizují, vytváří nové vize, tvoří – jejich tvořivost je až poněkud nutkavá; ke svým nápadům si umí pohrát, ale rovněž je kriticky zhodnotit. Mají sklon preferovat práci zdůrazňující spíše její věcnou než lidskou stránku. Dobrý výsledek je pro ně důležitější než vztah. Přesto však s vyvinutím určitého úsilí zvládají sociální vztahy výborně a být oblíbenými, rádi se schází se svými stálými přáteli, je možné s nimi dobře vycházet, nejsou kritičtí, dovedou být velkorysími. Slabinou je jejich svévole, paličatost, nepředvídatelnost, urážlivost a sklon nechat se znechutit a odradit maličkostí, obzvláště nemají-li dobrou náladu. Další slabinou pak nechť k dotahování úkolů do konce, protože tato činnost, která již není tvořivá, je nudí stejně jako zabývání se rutinou či detaily; jejich dokončovací vůle je slabší a při realizaci projektů toto vyžadující je pro daný typ vhodné spojit se s typem, který to dokáže – např. s ESTJ, ISTJ, INTJ.

ENTJ Tento typ je v populaci zastoupen pouhými 5%. Jedinci z této skupiny se vyznačují vnitřní potřebou a touhou vést druhé. Zaměření a energie těchto lidí je vedena směrem ke světu. Mají vyvinuté empirické, objektivní

extravertní myšlení, jehož pomocí svět kolem sebe rychle třídí, zobecňují. Rádi řeší nové složité úkoly, své nápady rozvíjí v rozhovorech a debatách s cílem něco se naučit a sebe sama zdokonalovat. Ony debaty - slovní souboje nemusí ostatním v jejich okolí příjemné, ale lidé tohoto typu v nich nevidí nic nepříjemného, ale naopak přínosného. Často bývají jednoznačně přesvědčeni o své pravdě, dokud jim někdy nedokáže opak. V konfliktní situaci mohou až nesmyslně bránit „své pozice“ a držet se zarputile svých přesvědčení a plánů. Umí být vůči ostatním ostře kritičtí, ale jsou rovněž i sebekritičtí. Jsou-li pod tlakem, tak kritiku vůči své osobě odmítají. Soustředují se spíše na myšlenky, principy, ideje a vize než na lidi za nimi. Mohou se rozhodovat velmi neosobní až necitelně a vyvolávat až odpor svých podřízených svým necitlivým rozhodnutím. V takovém případě jsou pak překvapeni, že někoho ranili a diví se, že ostatní nenadchlo jejich skvělé a prospěšné řešení úkolu či obtíže. Svě práci jsou oddáni někdy až takovou měrou, že zapomínají na ostatní oblasti života. V profesní oblasti dosahují vyšších vedoucích pozic. Necítí se dobře v praxi, kde na ně není kladen žádný nárok v představitosti a intuici.

Daří se jim tam, kde musí hledat nová řešení a přístupy. Začínají od „velkého obrazu“, dívají se na problém či situaci globálně, nikoliv na detaily a snaží se úkolem rychle pohnout, bez zdržování „drobnostmi“ jej vyřešit. Váží si své nezávislosti, ale dařivá se jim výtečně v nějaké organizaci.

Charakteristika jednotlivých typů skupiny *strážců*

ISFJ V populaci je tento typ zastoupen 6% a přestože jsou tyto lidé ladění introvertně, nečiní jim potíže v případě potřeby se chovat jako extroverti. Jejich pracovními přednostmi je schopnost započaté práce dokončovat, řídit se předpisy, pravidly, řády, manuály a dodržovat termíny. Návody skutečně dodržují a postupují metodicky podle nich. Rádi postupují podle naplánovaného harmonogramu a zažitých zvyklostí. Situace, které tyto mění, jim nevyhovují. Jejich potřeba užitečnosti je vysoká, proto často vyhledávají povolání, kde ji mohou naplňovat – zdravotní sestry, lékaři, pracovníci dobročinných společností, sociální pracovníci, pracovníci oddělení péče o zákazníky. Mají mimořádný talent pro rutinní práce – opakující se přesné dodržování postupů dané činnosti. Jejich pohled na svět je praktický a realistický, ví, že je třeba myslet i na budoucnost. Symboly moci a postavení respektují, ale sami se v nadřazených

pozicích se necítí nejlépe; pakliže jsou na takové pozici, mívají obtíže s delegováním úkolů a jejich tendence vše důkladně kontrolovat jim zbytečně odebírá energii, což vede k přepracovanosti.

ISTJ Zastoupení tohoto typu v populaci činí 6%. Tento typ myslí racionálně, logicky, je rozhodný, raději koná, než mluví. Tito lidé jsou trpěliví, vytrvalí, spolehliví se silným smyslem pro povinnost. Upřednostňují pevné plány, jasné instrukce a cíle. Dodržují pravidla, předpisy, nařízení, normy a postupy. Lidé jim do toho jejich přístupu vnášejí zmatky a neklid, narušují jejich systém a pořádek. Ctí tradice a hierarchii v profesním i svém soukromém životě, v kterém upřednostňují tradiční rodinné uspořádání, Jsou srozumění s autoritou a v roli autority, roli nadřízeného, nesnáší její (tedy své) neuznávání. Styl jejich života je neokázalý, střídavý. Upřednostňují praktičnost, funkčnost a úspornost. Zpravidla uplatňují své přednosti v profesích auditorů, bankovních kontrolorů, stavebních a strojních inženýrů, právníků, účetních a daňových úředníků. Zde pak uplatní i svou schopnost výtečné orientace v číslech a nepřehledných informacích. Rovněž uplatní svou schopnost být nad věcí i v krizových situacích. Jednají i rozhodují se rychle. Jejich loajalita spolu s pracovními dovednostmi je předurčuje ke kariéernímu postupu. V mezilidských dovednostech nejsou příliš silní. Jejich slabinou je nevěnování pozornosti potřebám ostatních. Rovněž tvrdost, jíž říkají povinnost, a vysokou oddanost práci uplatňují stejně výraznou měrou

vůči sobě i vůči ostatním, čímž v nich budí pocit nedostačivosti. Pro lidi kolem sebe jsou čitelní jenom na povrchu, do sebe nahlédnout nechají jenom nejbližší. Poznání druhých prostřednictvím nahlédnutí do oblasti psychologie neuznávají, zdá se jim zbytečné, čas věnovaný poznávání druhých jim připadá neproduktivní. Cíle mají jasné – pevně stanovené plány, využívání konkrétních postupů a pravidel, dodržení termínů a dokončení úkolů s minimem nákladů s dobře fungujícím týmem.

ESFJ Lidé tohoto typu jsou v populaci zastoupeni v 13 %. Jsou výrazně extravertně ladění, velmi společenští, přátelští, pečující a laskaví, pozorní k potřebám ostatních, což je může vést za horizont jejich vlastních potřeb ke službě a pomoci ostatních. Úspěšní jsou v zaměstnání, kde se hodně jedná s lidmi, velmi často ve službách. V pracovních pozicích, kde je požadována chladná, odtahitá a neosobní analýza a aplikace abstraktních teorií se necítí dobře a nedaří se jim v nich.

V profesní praxi uplatňují schopnost respektovat a nařízení, povinnosti, pečlivost, pořádnost, výkonnost, dochvilnost, loajalitu a smyslu pro povinnost. Svě nadřazené respektují a málokdy kritizují. Ve vedoucích funkcích jsou spíše muži tohoto typu. Dokáží najít správnou rovnováhu mezi řízením procesu-lidí a řízením úloh-produktu, podporují harmonické vztahové pracovní prostředí. Ve vedoucím postavení rozpoznávají, kdy a jakým způsobem je třeba své podřízené motivovat, povzbudit, pochválit, podpořit, ale i kdy je třeba přitvrdit. V obtížných či konfliktních situacích mají sklon spíše ustoupit, což se jim může vymstít, protože v zájmu klidu a idylické harmonie se stahují i ke škodě věci samotné ze svých pozic. Špatně snáší nesouhlas se svými názory a postoji, toto vnímají nesprávně jako projev nepřátelství vůči své osobě a nikoliv jako projev nesouhlasu s jejich názorem.

ESTJ V populaci je zástupců tohoto typu zhruba 13 % . Tito lidé, kteří mají výrazně realistický pohled na svět. Nejsou zastánci abstraktních teorií, které by pracně převáděli do praxe, ale upřednostňují takové činnosti, ke mohou ihned vidět výsledky. Jsou výtečnými organizátory a rozenými manažery, ale spíše ve smyslu administrátorů než vůdců a nositelů nových idejí. Jejich předností je schopnost sestavovat procesy a procedury, připravovat podrobné instrukce pro postup. Ve firemní praxi se projevují svou loajalitou, jsou spolehliví, praktičtí, s pevnými postoji a rozhodní, podporuje je struktura a řád, neuhýbají před zodpovědností, jsou dobří v propagaci a marketingu. Jistým nedostatkem je jejich nižší vnímavost vůči pocitům a stanoviskům jiných. O svých názorech mluví a v případě konfliktů mohou prosazovat svůj názor silově za pomoci hlasitosti a panovačnosti. Potíže mohou mít i v oblasti předávání zodpovědnosti druhým – mohou mít pocit, že ostatní nejsou dostatečně kompetentní oproti nim. Jsou společenšší, nevyhýbají se firemním společenským akcím, kde snadno konverzují, mnohdy s humorem.

6.7 Posouzení pravdivosti hypotéz

Hlavní hypotéza předpokládá, že mezi 354 zkoumanými respondenty, kteří se delegují z řad středního a vyššího managementu a mají technické vzdělání, bude

nejčteněji zastoupený typ vykazovat nižší míru požadovaných manažerských vlastností z oblasti „měkkých dovedností“, bude zaměřený na výkon a nikoliv na lidi, zaměřený na analýzu, procesy a bude mít spíše převahu introvertního ladění. Předpokladem je převaha typu ISTJ a následného typu ESTJ z typologie MBTI.

Na základě výsledků šetření lze konstatovat, že **pravdivost hlavní hypotézy je potvrzena.**

Jak je možno vysledovat z grafů 1 až 8 a tabulkově zpracovaných dat (tab. 11 až 16), nejvíce zastoupeným typem mezi zkoumanými respondenty podle metody MBTI je typ ISTJ a druhým nejčtenějším typem je ESTJ, které nad ostatními dominují svou převahou 24,01 % a 15,53 %. Tyto údaje stanovenou hypotézu potvrzují, poněvadž 39,54% dotazovaných respondentů (ISTJ + ESTJ) odpovídá hypotetickým předpokladům. Jedná se o typy, které vykazují nižší míru požadovaných manažerských vlastností z oblasti soft skills. Jsou zaměřeny především na analýzu, procesy a výkon a nikoliv na lidi. Tyto typy se odlišují temperamentovým laděním, které je u typu ISTJ spíše introvertní a u typu ESTJ extrovertní.

Pomocná pracovní hypotéza vyslovuje předpoklad, že „U definované skupiny manažerů je pro přípravu vzdělávacího programu k rozvoji soft skills vhodná metoda MBTI.“

Výsledky zkoumání v zastoupení jednotlivých osobnostních typů dává dobrý předpoklad tvůrci projektu vzdělávacího programu, aby se orientoval na rozvoj skupiny testovaných manažerů podle převažujících typů jejich osobnostních vlastností, což mu umožní zvolit takový obsah a takové metody v připravovaném vzdělávacím programu rozvoje, které zabezpečí jejich efektivitu.

Tvůrce programu bude mít přehled i o temperamentovém ladění budoucích účastníků vzdělávání. Tento údaj není běžný při přípravě vzdělávací akce a tím spíše bude tvůrcem (nebo tvůrci) vzdělávacího programu přivítán. Ulehčí to volbu a přizpůsobení jednotlivých pedagogických metod, rozdělení účastníků do skupin a přípravu na práci s nimi a podobně. Lze předpokládat, že takto připravené vzdělávání bude i pozitivně přijímáno účastníky. **Pravdivost pomocné hypotézy lze považovat za potvrzenou.**

6.9 Závěry vyvozené z průzkumu a diskuse

Cílem průzkumu bylo zjištění, jaký osobnostní typ typologie MBTI je nejčastěji zastoupen mezi respondenty, manažery - absolventy technického vzdělání, z možných šestnácti typů a srovnání s četností zastoupení ostatních typů. Vedlejším cílem, ale ne méně hodnotným, byla snaha prozkoumat, zdali je možno metodu MBTI s úspěchem použít pro přípravu manažerského vzdělávání pro manažery – absolventy technického vzdělání. Vzdělávací program by měl těmto manažerům doplnit znalosti a dovednosti v oblasti soft skills a to takovým způsobem, aby byl pro ně zajímavý a přístupný, to znamená aby byl pozitivně přijat a vnímán jak organizací, tak účastníky.

Dva z nejsilněji zastoupených typů z možných 16ti – ISTJ a ESTJ - jsou ze skupiny tzv. strážců, jež byla zastoupena 180 z 354 respondentů, což znamená, že polovina z respondentů je v této skupině. Skupina „strážců“ je charakteristická svým zaměřením na službu, povinnost, loajalitu ke své komunitě, oddanost, tradici, řád, systém. Důležitou hodnotou je pro manažery této skupiny výkon a cíl, k němuž spějí za využití nastavených pravidel, procedur, systému, a řádu. Ty dodržují a jsou pro ně zásadní. Méně důležitou hodnotou jsou pro ně lidé, což v manažerské praxi podporuje mezilidské napětí a problematické situace.

Nejvýrazněji zastoupený z možných 16 typů je typ ISTJ, který mezi 354 respondenty byl zastoupen 85 osobami, což je 24,01 %. Výsledek je o to zajímavější, že v populaci je tento typ zastoupený pouze 6%. Manažeři typu ISTJ jsou loajálními vůči své firmě s respektem vůči autoritě, dodržují termíny, postupy a procedury, které respektují. Rádi plánují, organizují, úkoly plní důkladně a v termínu. Rozhodují se po sběru informací a faktů jejich logickou analýzou podle faktů, vyhovují jim tvrdá data. Intuici nedůvěřují, důležitá jsou pro ně fakta. Učí se nejlépe, mají-li k dispozici přesné instrukce a je jim zřejmá logika věci. Ke změnám, novým postupům a informacím přistupují obezřetně se zřetelem na jejich předpokládaný význam a uplatnitelnost – zavedené a ověřené postupy jim vyhovují a inovacím příliš nedůvěřují. Pokud nevidí pozitivní přínos změn a dospějí k závěru, že tyto přínosné nebudou, tak v odporu proti nim používají logickou kritiku a bývají tvrdohlaví. Jsou zaměřené na současné záležitosti a problémy, na realistickou a praktickou perspektivu. Svě podřízené vedou jasnou cestou k cíli, jsou jim vzorem svou pracovitostí i náročností na sebe sama a tito

je respektují pro jejich odbornost. Styl jejich jednání je neosobní a zaměřený na výkon, zpravidla neumí ostatní nadchnout a motivovat, lidsky je chápat a vytvářet přátelské prostředí ideální pro týmovou spolupráci. V případě konfliktu preferují pravdu před dohodou. Je možné je považovat za spolehlivé kapitány vedoucí své mužstvo k vítězství. Jejich mužstvo je respektuje a váží si jich, ale k větší motivaci a společné práci jim chybí určitá lidská rovina, kterou však tito kapitáni nepovažují za důležitou. Toto je rovněž jejich slabinou.

Na základě vyhodnocených dat a jejich analyzováním je možné konstatovat, že cíl tohoto průzkumu byl naplněn a hypotézy jsou potvrzeny v obou předpokladech. Jak pro prozkoumání osobnostních vlastností, tak ve směru jejich využití k přípravě vhodného programu rozvoje, jehož se může zúčastnit celá skupina manažerů, absolventů technického vzdělání v organizaci, která je předem metodou MBTI pro vzdělávání vyprofilována. Je však nezbytné zdůraznit, že zkoumaný vzorek byl omezený počtem 354 respondentů, což neposkytuje dostatečnou možnost pro zobecnění výsledků. Aby byl tento závěr potvrzený, bylo by vhodné v případném dalším zkoumání této problematiky zajistit výrazně vyšší počet respondentů.¹⁴³

¹⁴³Z průzkumu vyplynula i skutečnost, že mezi respondenty mírně převažuje počet introvertů. Celkový počet introvertů činil 57,91 %, což je zajímavé vzhledem k počtu introvertů v populaci, který činí 25 %. I ve skupině „strážců“, jež byla typy ISTJ, ESTJ, ISFJ, ESFJ nejvíce zastoupena respondenty svými 50,83 % se vyskytlo 33,89 % introvertů.

7. NÁVRHY A DOPORUČENÍ – VZDĚLÁVACÍ PROGRAM

V této práci bylo na několika místech zdůrazňováno, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším činitelem určujícím výkonnost podniku. „Podstatou problému je tedy co nejlepší řízení lidských zdrojů. Jak mnoho na tom záleží, ukázala nedávno americká studie, která prokázala, že zaměstnanci pracují většinou pouze na 60% svého výkonnostního potenciálu. Jde tudíž o to, využít co nejvíc ze zbývajících 40%. Manažeři se proto musí naučit kultivovat osazenstvo podniku“.¹⁴⁴ Tento výrok byl uveden již v roce 2000 v jednom z článků Moderního řízení. Dnes, to je po třinácti letech, se pravděpodobně mění situace v organizacích jen velice zvolna. Organizace se zaváděním nových moderních metod práce s lidmi příliš nespěchají a důsledkem toho jsou například nedostatky v oblasti soft skills u manažerů, absolventů technického vzdělání (viz v teoretické části práce zmiňovaný výzkum ČVUT). Výběru, rozmístění, adaptaci manažerů a jejich dalšímu rozvoji by však měla každá organizace věnovat co největší péči.

Průzkum provedený v empirické části této práce ukazuje jednu z možností, jak by mohly organizace zlepšit výsledky v řízení lidí. V návaznosti na teoretická východiska a na základě výsledků průzkumu je možno doporučit několik systémových opatření pro podniky, pro manažery, pro vysoké školy. Jednou z možných variant opatření je vzdělávací program připravený na základě zkoumání skupiny respondentů v empirické části této práce.

Návrhy a doporučení pro podniky

- A) Využívat nejmodernější metodiky pro výběr, příjem a rozmístění nově přijímaných anebo povyšovaných kandidátů na manažerská místa.
- Zpracovat popis manažerských funkcí tak, aby jeho součástí byly i osobnostní předpoklady pro výkon funkce.
 - Připravit výběrové řízení tak, aby byly naplněny všechny čtyři „pilíře“ výběrového řízení (viz kap. 2.6).
 - Využít testy MBTI pro upřesnění osobnostních vlastností kandidátů.

¹⁴⁴ BUHLER, P.M., *Kultivace personálu zvyšováním motivace a angažovanosti*. (Cultivating a star start. Super Vision, s. 17 – 19, výtah) Moderní řízení 10/2000, stať Řízení lidských zdrojů

B) Důsledně dbát na rozvoj těch vlastností a dovedností, které budou znamenat soustavné zlepšování jejich „měkkých dovedností při řízení lidských zdrojů.

- Využít metody MBTI pro přípravu vzdělávacího programu.
- Zabezpečit po ukončení vzdělávacího programu vhodnou zpětnou vazbu, aby bylo možno posoudit vhodnost jednotlivých částí programu a to nejenom hodnocením účastníků kurzu, ale hlavně na pracovišti, zda jsou nově získané znalosti a dovednosti využívány.

Návrhy a doporučení pro manažery

A.) Každý z manažerů by měl čas od času provádět samohodnocení.

B.) Každý z manažerů by si měl uvědomit, že pokud dochází v podniku či společnosti ke změnám, je nezbytná změna i u manažera, aby se stagnací svého rozvoje nestal problémem pro svou organizaci.

Návrhy a opatření pro školství

Zvláště školy technického zaměření by měly do studijních osnov zařadit minimálně výběr nepovinných předmětů, které by doplnily vzdělání studentů v oblasti „soft skills“ a napomoci jim k tomu, aby se připravili pro řízení lidských zdrojů.

7.1 Návrh opatření: příprava vzdělávacího programu pro manažery - absolventy technických oborů

Vzdělávací program může být realizován v rámci dalšího profesního vzdělávání, respektive firemního vzdělávání s možností dvou variant forem. První variantou je forma interního vzdělávání, bude-li program realizován podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení, druhou formou je externí vzdělávání, bude-li program realizován mimo podnik ve specializovaném vzdělávacím zařízení – například patřící vzdělávací agentuře, jež bude program lektorsky zajišťovat. Program je rozdělený do pěti dvoudenních modulů v rozsahu 16ti vyučovacích hodin. Moduly jsou obsahově zaměřené na oblast sebepoznání i poznání druhých, komunikační dovednosti, prezentační dovednosti a týmovou spolupráci.

Kromě běžných témat k rozvoji soft skills jsou zařazena i související zcela aktuální témata a doposud vzdělávacími agenturami nenabízená. Jedná se o témata související s demografickými změnami ve společnosti a z toho plynoucí potřeby odlišného přístupu k vedení a motivování zaměstnanců různých věkových kategorií.

Aktuální témata:

- Charakteristika generace „baby boomers“, generace X a Y
– odlišnosti ve vedení a motivování
- Age Management - hlavní principy diverzifikace zaměstnanců různých věkových skupin
- Vedení při alternativních pracovních úvazcích a flexibilních formách práce – „home office“, stlačený pracovní týden, sdílení pracovního místa
- Problematika aplikace moderních komunikačních metod při „vedení na dálku“ - Kancelář Google Apps, webináře a videokonference při poradách i vzdělávání

Účastníci absolvují postupně všech pět modulů ve skupinách s maximálním počtem 10 osob/manažerů s technickým vzděláním, neboť tento počet je vhodný pro využití vzdělávacích metod, které vyžadují aktivní zapojení účastníků a zvýšenou lektorskou soustředěnost.

Na lektory a moderátory, kteří moduly povedou, budou kladeny zvýšené požadavky z hlediska lektorských zkušeností, znalostí z andragogiky, znalostí z psychologie a sociologie, aby byli schopni využívat synergie týmu účastníků, schopnosti motivovat je ke skupinovým aktivitám i individuální práci v prostředí důvěry a optimistické atmosféře.

Vzdělávací metody byly zvoleny podle obsahového zaměření modulu tak, aby bylo dosaženo vysoké efektivity vzdělávací akce. Metody, které nepodporují aktivitu účastníků (seminář) budou střídát metody, které podporují interakci lektor-účastník a metody aktivizující – problémové metody, které simulují problémové situace a aktivizují účastníky. Další aktivizující bude metoda inscenační. Mezi metody, které budou dále použity patří seminář, workshop, brainstorming, brainwriting a tréninková metoda. Metoda 635 bude pro účely tohoto programu vzhledem k počtu účastníků pozměněna na princip 535 (zde zbude značeno 5/3/5/).

Základními didaktickými prostředky bude flipchart, dataprojektor a notebook, dále textové podklady (studijní materiály) pro účastníky ve formě sylabů, které připraví lektoři. Doplňkové didaktické pomůcky a vybavení zvolí lektoři podle volby konkrétních vzdělávacích metod.

Účastníci jednotlivých modulů budou v rámci rozvoje oblasti sebepoznání pod vedením lektora sami vyplňovat a vyhodnocovat konkrétní testy a k nim obdrží textový komentář. Jedná se např. o test temperamentu, test komunikačního stylu, Belbinův test týmových rolí, test MBTI, test transakční analýzy, test nedokončených vět.

Před ukončením programu účastníci prokážou své znalosti a dovednosti získané ve všech modulech. Prostředkem, který prověří výstup akce, bude lektory sestavený a ohodnocený test. Účastníci vzdělávacího programu sestaveného z pěti modulů obdrží v závěru celé vzdělávací akce osvědčení o jeho absolvování s uvedením názvu programu, názvy jednotlivých modulů a časového rozsahu.

Na následujících stránkách bude uvedena rámcová struktura vzdělávacího programu pro manažery s technickým vzděláním, který může být realizován samostatně a nebo jako součást vzdělávacího projektu pro manažery.

7.1.1 Vzdělávací program pro manažery – absolventy technických oborů

Jak již bylo psáno v úvodu této kapitoly, bude zde uvedena rámcová struktura vzdělávacího programu pro manažery s technickým vzděláním. Program je členěn do pěti dvoudenních modulů zaměřených na rozvoj soft skills. Struktura jednotlivých modulů je jednotná: název modulu, cíl, určení, použité metody, časová dotace, počet účastníků, obsah. Obsah je členěn podle jednotlivých témat s konkrétními edukačními metodami a časovým rozsahem. Časová dotace a počet účastníků je rovněž u všech pěti modulů jednotný: 2 dny v rozsahu 16ti výukových hodin v maximálním počtu 10ti účastníků.

Témata jednotlivých modulů jsou tato :

1. Vztahy a komunikace
2. Efektivní metody spolupráce, týmové práce
3. Vedení lidí a styly vedení – aktuální trendy
4. Sebeoznání a zvyšování osobní efektivity
5. Prezentační dovednosti

Modul č. 1 Vztahy a komunikace

Cíl

Zdokonalení komunikace s kolegy v běžných i stresových situacích, rozvoj dovednosti synergických rozhovorů při řešení každodenních problémů.

Určení

Kurz je určený manažerům s technickým vzděláním, kteří chtějí zdokonalit své komunikační dovednosti v oblasti spolupráce s kolegy.

Použité metody

Seminář, workshop, trénink, problémové metody, inscenační metody. Testové metody.

Obsah

- Sebepoznání v oblasti komunikace
 - Poznání svého komunikačního typu a ladění, jeho přednosti i úskalí, analýza vlastního komunikačního stylu.
 - Tělesná a hlasová komunikační typologie dle V.Satirové a Kretschmera, vliv zažitých modelů na náš způsob komunikace s ostatními – možnosti změny.
 - Metoda workshop
 - Testy Test komunikačního typu
 - Časová dotace 4 hodiny
- Strategie
 - Orientace v komunikačních strategiích – manipulace, agresivita, pasivita, asertivita. Výhody asertivní komunikace jako prostředku k dosažení cíle; čtyři kroky strategie výhra/výhra.
 - Obrana před agresivní komunikací a manipulací, techniky vedoucí ke zklidnění emocí vlastních i cizích; podávání a přijímání kritiky, komunikační techniky vedoucí k dohodě.
 - Strategie vojevůdců – fáze přípravy, fáze otevřeného boje, dosažení vítězství / výhody techniky a její úskalí.
 - Metoda seminář, inscenační metody, trénink
 - Časová dotace 3 hodiny
- Systém komunikace
 - Otevřená x uzavřená firemní komunikace, komunikace v rámci firmy, vnitřní a vnější vlivy na firemní kulturu a vnitřní komunikaci,

komunikace v činech a skutcích.

- Schopnost rozpoznat, kde chybuje systém a kde je problém ve vztazích.
 - o Metoda workshop, inscenační metody
 - o Časová dotace 4 hodiny
- Komunikační techniky
- Techniky otevřené komunikace
- Emocionální inteligence v komunikaci – možnost uplatnění a rozvoje, zklidňování vlastních emocí i emocí druhých – mediátorské techniky.
 - o Metoda workshop, problémové metody, trénink
 - o Časová dotace 5 hodin

Modul č. 2 Efektivní metody spolupráce, týmová práce

Cíl

Pochopení a přijetí významu a důležitosti týmové spolupráce, výhody odlišnosti typů v týmu a možnosti jejich účelného využívání.

Určení

Pro manažery s technickým vzděláním, kteří chtějí zdokonalit své dovednosti v oblasti týmové spolupráce.

Použité metody

Seminář, workshop, týmové řešení úloh, inscenační metody, trénink, technika 5/3/5, brainstorming. Testové metody.

Obsah

- Tým a skupina
 - odlišnosti týmu a skupiny – komunikace a spolupráce týmu a skupiny
 - o Metoda seminář
 - o Časová dotace 0,5 hod
- Funkční týmové role
 - Týmové role dané pracovní pozicí, očekávání vyplývající z funkční týmové role vlastní i kolegů.
 - o Metoda seminář
 - o Časová dotace 0,5 hod
- Osobnostní týmové role

- Soulad s funkční rolí
- Typologie týmových rolí – přednosti a slabiny jednotlivých typů, odlišnosti priorit, komunikace a rozhodování jednotlivých typů.
- Sestava ideálního týmu – rolová zastupitelnost a rozvoj
 - o Metoda seminář, workshop,
 - o Test Belbinův test tým.rolí
 - o Časová dotace 4 hod
- Komunikace a řešení spolupráce
- Konflikty – reakce jednotlivých týmových typů – důvody konfliktů a neshod, předcházení a řešení konfliktů.
- Rozvoj tvořivosti týmu – bariéry tvořivosti týmu
 - o Metoda týmové řešení úloh, brainstorming, trénink
 - o Časová dotace 5 hod
- Vedení porad a schůzek týmu
- Manažer jako aktivátor, motivátor, řešitel.
- Ideální termín, struktura a časový rozsah porady / biologické hodiny /vhodné dny a hodiny k uskutečňování porad – průběh týdenní a denní výkonnosti, techniky spolupráce na poradě 5/6/5, brainstorming – využitelnost při poradách.
 - o Metoda seminář, workshop, 5/3/5
inscenační metody, brainstorming
 - o Časová dotace 2 hod
- Vývojové fáze týmu
- Přirozený vývoj týmu – sestavení, seznámení / nejistota, komunikace, týmová hantýrka, stmelený fungující tým, konfliktní období, ukončení činnosti.
 - o Metoda seminář
 - o Časová dotace 1 hod
- Delegování
- Přednosti i úskalí delegování, kdy delegovat a na koho, zpětná vazba, návaznost
 - o Metoda workshop, inscenační met.
 - o Časová dotace 3 hod

Modul č. 3 Vedení lidí a styly vedení – aktuální trendy

Cíl

Seznámení se s různými styly a nástroji vedení a významem jejich uplatnění v odlišných situacích. Účastníci lépe zařadí a pochopí svůj vlastní styl vedení v souvislosti s laděním své osobnosti. Účastníci budou rovněž seznámeni s aktuálními trendy vedení a motivování lidí – Age Managementem, odlišnostmi generací X a Y a související problematikou

Určení

Kurz je určen manažerům s technickým vzděláním, kteří chtějí získat své znalosti a dovednosti vedení lidí; dále je určen manažerům s technickým vzděláním, kteří v tuto chvíli nejsou na vedoucích pozicích, ale na pozice ve vedení se připravují.

Použité metody

Seminář, workshop, problémové metody, inscenační metody, trénink, m. 5/3/5. Testové metody.

Obsah

- Styly vedení a jak je používat
 - Základní styly vedení, jejich význam a možnosti použití v odlišných situacích. Změny stylu vedení – varianty postupu. Odlišnosti stylů vedení ve způsobu komunikace a delegování.
 - MBTI – 16 typů, jež se promítají do stylů vedení se zaměřením na čerpání energie/osobnostní ladění, cílové hodnoty, způsob přijímání informací a preferenci prostředí.
 - Metoda seminář, inscenační m.,
 - Test MBTI
 - Časová dotace 4 hod
- Budování autority
 - Autorita přirozená x autorita získaná
 - Vůdčovské předpoklady - manažer x leader. Jaké vlastnosti rozvíjet k manažerské dokonalosti. Jak se stát z manažera leaderem.
 - Odlišnosti přístupu k řešení úkolu řadového zaměstnance x manažera týmu x leadera / změny myšlení, změny priorit, změny rozhodování, změny delegování, změny rozhodování.

- Metoda workshop, problémové m.
 - Časová dotace 2 hod
- Komunikace na pracovišti
 - Manažerská komunikace pod vlivem stylu vedení.
 - Podávání a přijímání pochvaly, podávání a přijímání kritiky techniky
 - Typy zaměstnanců a kolegů – vhodná komunikace s jednotlivými typy.
 - Metoda seminář, workshop, trénink
 - Časová dotace 3 hod
- Vystupování manažera
 - Základy společenského chování – vzhled, seznamování/představování,
 - Typy formálních i neformálních společenských akcí – oblečení, konverzace, stolování, nepředvídané situace.
 - Metoda seminář, workshop,
Inscenační metody
 - Test Test společenského chování
 - Časová dotace 2 hod
- Motivace
 - Motivační styly a nástroje – jak motivovat svůj tým/předcházení chybám.
 - Sebemotivace jako základ motivace ostatních. Manažerské hodnoty v souladu s firemními cíli.
 - Remotivace/restart/čerpání energie – metody
 - Metoda workshop, 5/6/5
 - Časová dotace 1 hod
- Moderní trendy – vliv demografických změn na vedení a motivování zaměstnanců
 - Charakteristika generace „baby boomers“, generace X a Y – odlišnosti ve vedení a motivování
 - Age Management - hlavní principy diverzifikace zaměstnanců různých věkových skupin
 - Vedení při alternativních pracovních úvazcích a flexibilních formách práce – „home office“, stlačený pracovní týden, sdílení pracovního místa

- Problematika aplikace moderních komunikačních metod při „vedení na dálku“ - Kancelář Google Apps, webináře a videokonference při poradách i vzdělávání
 - o Metoda seminář
 - o Časová dotace 4 hod

Modul č. 4 Sebepoznání a zvyšování osobní efektivity

Cíl

Cílem je sebepoznání účastníků, nalezení svých silných stránek i oblastí vhodných pro rozvoj spolu s nalezením cesty k pozitivní změně.

Určení

Kurz je určený vybrané skupině zaměstnanců, kteří v tuto chvíli nejsou na vedoucích pozicích, ale na pozice ve vedení se připravují.

Použité metody

seminář, workshop, brainstorming, problémové metody, trénink. Testové metody.

Obsah

- Typologie osobnosti
 - Typologie základní – muž x žena – vliv pravé a levé mozkové hemisféry na odlišnosti hodnot, myšlení a rozhodování – možné příčiny konfliktů.
 - Typologie klasická - ladění osobnosti extrovertní x introvertní, cholerik, flegmatik, sangvinik, melancholik – přednosti a slabiny – možné příčiny konfliktů
 - o Metoda seminář, workshop
 - o Test Dotazník mužských a ženských rolí
Test temperamentového ladění
 - o Časová dotace 2 hodiny
- Komunikační typologie – Transakční analýza
 - Identifikace problematických oblastí – možnosti změny
 - Komunikace odlišných typů – možné příčiny konfliktů a jejich předcházení
 - o Metoda seminář, inscenační m., trénink
 - o Test Transakční analýzy
 - o Časová dotace 4 hodiny
- Identifikace vlastních silných stránek a prostorů pro rozvoj

- Zjištění silných a slabých stránek – uvědomění si příčiny, nalezení možnosti rozvoje
 - o Metoda seminář
 - o Test Test nedokončených vět
 - o Časová dotace 3 hodiny
- Možnosti zefektivnění vlastního výkonu a plán odstranění zlovyků
- Osobnostní typ – hodnoty, motivace, způsob komunikace s druhými – sebepoznání
- Identifikace problematických oblastí – jak se změnit .
- Plán k odstranění bloků a bariér - sebehodnotící formulář k uvedení plánu postupu změn
- Stanovování priorit – obecné postupy a postupy v souvislosti s osobnostním typem
 - o Metoda seminář, brainstorming,
 - o Formulář Sebehodnotící formulář
 - o Časová dotace 3 hodiny
- Zvládání emocí a stresu
- Poznání svého emočního typu, ovládnutí emoční spirály – zklidnění emocí svých i emocí druhých.
- Souvislost dlouhodobého stresu a vzniku nemocí.
- Identifikace vlastních stresorů a možnosti jejich odstranění ,
- Protistresový program – životní rytmus, protistresové potraviny,
- Relaxační techniky - barvová terapie, muzikoterapie – k aktivitě i zklidnění; vizualizace; protistresové cviky na páteř a oči.
- Techniky podporující pozitivní myšlení.
 - o Metoda seminář, problémové metody, nácvik/trénink
 - o Test Emoční test, Test zvládnutí stresových situací
 - o Časová dotace 4 hodiny

Modul č. 5 Prezentační dovednosti

Cíl

Cílem vzdělávací akce je rozšíření dovedností účastníků v oblasti sebe prezentace, oblasti verbální i neverbální komunikace a znalostí komunikačních zvyklostí a chování v multikulturním prostředí.

Určení

Kurz je určený manažerům technického vzdělání, kteří chtějí rozšířit své komunikační a prezentační dovednosti.

Použité metody

seminář, workshop, nácvik, inscenační metody, trénink.

Obsah

- Neverbální a verbální komunikace
 - Mimika, gestika, haptika, proxemika, posturologie
 - Obličej-strukturní typologie, neurolingvistické programování/pohyb očí
 - Hlasitost, dýchání, tón řeči, tempo řeči, artikulační orgány- artikulace
 - Metoda seminář, workshop, nácvik
 - Časová dotace 3 hodiny
- Druhy pracovních projevů
 - Přednáška, prezentace, referát, diskusní příspěvek, interview, tisková konference – použití, příprava, realizace
 - Metoda seminář, inscenační m., trénink
 - Časová dotace 4 hodiny
- Osobnost řečníka
 - Zásady – prezentační desatero
 - Zlozvyky – negativní signály
 - Metoda seminář, brainstorming
 - Časová dotace 1 hodiny
- Typy sebe prezentace
 - Prezentace tváří v tvář, neformální vystoupení, formální projev před malou skupinou, vystoupení před velkým publikem
 - Odlišnosti v uspořádání, oblečení, pohybech, gestech, hlasu
 - Metoda seminář, trénink před kamerou,

- Časová dotace 5 hodin
- Předcházení a odstraňování trémy
 - Akutní stres – uvolňovací cviky
 - Předcházení trémy – relaxační technika s programováním úspěchu
 - Relaxační technika dle Světové zdravotnické organizace
 - Techniky podporující sebedůvěru
 - Metoda seminář, nácvik/trénink
 - Časová dotace 3 hodiny

ZÁVĚR

Organizace může být efektivní jen tehdy, řídí-li ji zkušení a schopní manažeři, kteří dokážou své podřízené spolupracovníky stimulovat a posilovat jejich sebedůvěru a sounáležitost s organizací. Manažeři tedy musí vedle své dokonalé odbornosti zvládat i dovednosti z oblasti soft skills, které jsou při řízení lidských zdrojů neméně důležité. Znamená to tedy, že manažeři by měli mít zařazen rozvoj soft skills jak ve své přípravě na budoucí povolání, tj. ve školském systému, tak i rámci manažerského firemního vzdělávání. Zdá se, že prozatím v tomto směru měli a ještě mají největší handicap absolventi technických oborů vzdělání, protože do nedávné doby naše střední i vysoké školství připravovalo sice vysoce kvalifikované odborníky, kteří se však museli většinou sami až ve své praktické činnosti dopracovávat k tomu, že potřebují pro řízení lidí i další dovednosti.

Autorku tato problematika zaujala o to více, že výzkumy a studie ČVUT potvrdily její mnohaleté praktické zkušenosti z oblasti profesního vzdělávání technicky vzdělaných manažerů. Proto zvolila téma rigorózní práce „Osobnost manažera a jeho role v podnikové praxi ŘLZ. Možnosti využití testu MBTI k přípravě vzdělávacího programu pro rozvoj soft skills manažerů - absolventů technických oborů“.

Práce je rozčleněna do tří částí – teoretické, empirické a části, v níž se snaží formou návrhu opatření nastínit možnosti řešení zkoumaného problému. Součástí návrhů opatření je i ucelený vzdělávací program rozvoje soft skills, jenž je zpracovaný pro cílovou skupinu manažerů, kteří jsou absolventy technických oborů vzdělání.

Teoretická část práce se soustřeďuje na činnost manažera v organizaci, pokouší se o stručný nástin jeho profilu, jeho osobnosti a role v podnikové praxi a zaměřuje se na problémy, které mohou provázet především manažery, absolventy technických oborů. Obsah teoretické části se autorka snaží odvíjet od obecnější roviny problematiky manažerské činnosti, tzn. od funkce a personálního rozměru managementu, od postavení manažera v organizaci, jeho základních kompetencí, očekávané role a pozice - až po nástin osobnostních vlastností, které by měly manažerům napomoci ke splnění očekávání organizace. Zajímá se také o to, jak by měl v organizaci probíhat proces výběru a přijímání do manažerských pozic a nabízí pro pregnantní a na čas a finance poměrně nenáročné zjišťování osobnostních vlastností a schopností manažerů a

pracovníků dva z moderních způsobů testování - technologii IRT a metodu MBTI. V závěru druhé kapitoly jsou uvedeny aktuální trendy ve vedení lidí, jež souvisí s demografickými změnami a nástupem generace Y do profesní sféry. Uvedené informace doplňují ve třetí kapitole nejznámější manažerské typologie, čtvrtá kapitola je věnována řízení rozvoje manažerů se zvláštním zřetelem na manažery, s technickým vzděláním. Uvedena je i aktuálně moderní metoda vzdělávání a rozvoje – webinář. Teoretická část je odvíjena od obecného ke konkrétnímu. Teoretickou část uzavírá stručná diskuze.

V empirické části, která na teoretickou část úzce navazuje, je prostřednictvím testové metody MBTI proveden průzkum osobnostních vlastností skupiny 354 respondentů – manažerů s technickým vzděláním. Cílem je jak prozkoumání osobnostních vlastností respondentů ve vztahu k řídicí funkci a k možnostem přípravy vzdělávacího programu konkrétně zaměřeného na rozvoj soft skills manažerů, tak ověřování možností, které metoda MBTI může organizaci při jejím použití přinést.

Rigorózní práce je uzavřena dosti obsáhlou sedmou kapitolou, jež obsahuje vedle návrhů a doporučení také ucelený pětimodulový rozvojový vzdělávací program, který je zaměřený k doplnění soft skills při řízení lidských zdrojů pro manažery – absolventy technického vzdělání. Kromě běžných témat k rozvoji soft skills jsou ve vzdělávacím projektu zařazena i témata zcela aktuální, jež nejsou doposud nabízena vzdělávacími agenturami. Jedná se o témata, jež byla v teoretické části zmíněna a která souvisí s demografickými změnami ve společnosti a příprava na tyto změny bude při vedení lidských zdrojů nezbytnou v každé organizaci. Zmíněná aktuální témata – uvedená ve třetím modulu vzdělávacího programu - odlišnosti vedení a motivace generace X a Y, flexibilní formy práce, problematika aplikace moderních komunikačních metod a Age Management se dle autorky práce v nastávajících letech stanou běžně nabízenými tématy vzdělávacích institucí pro manažerský rozvoj. Přípravený vzdělávací program je modifikován průzkumem provedeným v rámci empirické části této práce a to jak obsahově, tak doporučovanými edukačními metodami.

Autorka si je vědoma, že respondenční vzorek nemůže sloužit jako podklad k plnohodnotnému výzkumu, lze však předpokládat, že práce by mohla posloužit jako pilotní materiál pro další a hlubší výzkum. Tato práce splnila cíle, které si předsevzala.

RESUMÉ

Rigorózní práce je zaměřena na zpřehlednění tématu osobnosti manažera a jeho rolí v podnikové praxi ŘLZ a na možnosti využití testu MBTI k přípravě vzdělávacího programu pro rozvoj soft skills manažerů – absolventů technických oborů. Práce popisuje funkci a personální rozměr managementu, postavení manažera v organizaci, jeho kompetence, role, styly, vlastnosti i jejich výběr a přijímání. Dále se zabývá řízením rozvoje manažerů obecně i rozvojem manažerů – absolventů technických oborů z hlediska srovnání jejich předností a slabin v interpersonálních a intrapersonálních dovednostech, které jsou k rozvoji vhodné.

Cílem průzkumné části bylo zjištění převahy konkrétního osobnostního typu manažerů s technickým vzděláním v českém firemním prostředí s předpokladem, že jsou orientováni na úkoly a cíle, nikoliv na mezilidské vztahy. Předpoklad byl potvrzený. K průzkumu byla použita metoda MBTI. Navrženým opatřením je návrh vzdělávacího programu pro manažery – absolventy technických oborů. Program je složený z pěti modulů zaměřených na oblast soft skills.

SUMMARY

This thesis is focused on topic streamlining of manager's personality and his role in corporate practice of HRM and possibility of usage of MBTI test for preparation of education program for development of manager's soft skills – graduates of technical disciplines. Thesis describes function and personal frame of management, position of managers in a organization, competencies, roles, styles, characteristics and their recruitment and selection. Other topics in this thesis are generally leading of manager's development and development of technical disciplines graduates according to their intrapersonal and interpersonal skills, their strengths and weaknesses, which are for development suitable.

The aim of the exploratory part of this work was to determine predominance of specific personality type of managers - graduates of technical disciplines in czech corporate sphere with the assumption that they are oriented to the goals and objectives,

but not on interpersonal relationships. MBTI was used as a survey method. The proposed measure is the overview of recommendations for companies which select and employ managers with technical education. Also is included proposal of training program for these managers, which is composed of five modules on soft skills area.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Česká literatura

ADAIR, J. - REED P., *Ne šéf, ale lídr*. Praha: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2447-5.

ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3.

ARMSTRONG, M. - STEPHENS T., *Management a leadership*. Praha: Grada publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.

BROCKERT, S. – BRAUNOVÁ, G. *Testy emocionální inteligence*. 1.vyd. Praha: Ikar, 1997. ISBN 80-7202-149-4.

BUHLER, P.M., *Kultivace personálu zvyšováním motivace a angažovanosti*. (Cultivating a star start. Super Vision, s. 17 – 19, výťah) *Moderní řízení* 10/2000, stať *Řízení lidských zdrojů*.

CEJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2.aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., LAZAROVÁ, B., NAVRÁTILOVÁ, D., NOVOTNÝ, P., ODRAZILOVÁ, R., PALÁN, Z., RABUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M.,ŘEKÁHOVÁ, L., ŠTOROVÁ, I. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-85943-12-3.

DAŇKOVÁ, M. *Koučování – Kdy, jak a proč*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4121-5

DOBROVSKÁ, D. *Výuka psychologie pro studenty s technickým vzděláním*. Praha : Psychologický ústav AV ČR. *Československá psychologie : časopis pro psychologickou teorii a praxi*. Roč. 48, č. 6/2004, s. 560-570. ISSN 0009-062X.

ENTLER, E., MAČINA, T. Příprava techniků na vzdělávání a řízení lidí II. In *K analýze hodnotových orientací a kompetencí studentů a absolventů ČVUT v Praze: sborník studií grantu GA ČR řešitelských pracovišť Českého vysokého učení technického a Masarykova ústavu vyšších studií*. Praha: ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04261-8. s. 124 – 134.

FISCHEROVÁ, K.V. - ČEŠKOVÁ, L.D. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1552-0.

GREEN, K., HANKE, O. *Řízení v krizových situacích*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-104-6.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

FOTHOVÁ, S. *Rituály čarodějek byznysu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-144-5.

GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. 1.vyd. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.

HARTL, P. - HARTLOVÁ H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

HIRŠOVÁ, M. *Vztahový rámec zkoumání osobnosti studentů manažerských oborů*. Disertační práce. Brno: Masarykova universita Brno, Fakulta filozofická, 2006.

HORÁK, R. *Rozhodovací proces velitele při řešení krizových situací s využitím zásad procesního řízení*. Habilitační práce. Brno: Vojenská akademie, 2001.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-16-14

JEŘÁBEK, J. *Grafologie-více než diagnostika osobnosti*. 5.vyd. Praha: Argo, 2003. ISBN 80-7203-524-8.

KOHOUT, J. *Rétorika. Umění mluvit a jednat s lidmi*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-002-3, s. 11

KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-015-5.

KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-280-7.

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Vyd.2., rozš.a přeprac. Praha: ACADEMIA, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5.

- NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 1995. ISBN 80-85255-74-X.
- OWEN, J. *Úspěšný vůdce*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-33-0.
- OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje (výkladový slovník)*. Praha: Academia 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PEYNE Vivette, *Teambuilding workshop*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.
- PETERS, T. *Malé velké věci. 163 způsobů jak dosáhnout excelentnosti*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-222-2
- PICHANIČ, M. , *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-886-X,
- RIEMANN , F. *Základní formy strachu*. 2.vyd. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-313-7.
- ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. Praha: Orbis, 1973. ISBN 510-21-852.
- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- ŠAFRÁNKOVÁ, J. K otázkám profesní a vysokoškolské přípravy techniků. In *Příprava techniků na vzdělávání a řízení lidí II. : sborník studií grantu GA ČR*. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. s.36-52
- ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0633-4.
- ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.
- TRUNEČEK, J. *Management podniku*. Praha: VŠE, 1995. s. 58 ISBN 80-7079-267-1.
- TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- VEBER, J. a kol. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management*. 3.vyd. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

WAREHAM, J. *Tajemství lovce mozků*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-27-1.

Zahraniční literatura

BRIGGS MYERS, I., McCAULLEY, M. *Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Consulting Psychologist Press, 1985.

JOERI VAN DEN BERGH, Joeri, BEHRER, Matias: *How Cool Brands Stay hot Branding to Generation Y*. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page, 2011. ISBN 978 0 7494 6250 5.

SUTHERLAND, Anne; THOMPSON, Beth. *Kidfluence : The Marketer's Guide to Understanding and Reaching Generation Y - Kids, Tweens, and Teens*. USA : The McGraw Hill Companies, 2003. 210 s.

TULGAN, Bruce. *Not Everyone Gets a Trophy : How to Manage Generation Y*. 1st ed. USA: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2009. 196 s. ISBN 978-0-470-25626-8.

Internetové zdroje

ACE Consulting, Praha, Oblasti využití Assessment Center [online]. [cit. 2011-03-21] Dostupné z WWW: <<http://www.ace-consulting.cz/assessment-center/assessment-center-cs.asp>>.

BAMBUCHOVÁ, E. *Demografická situace v ČR* [online]. [cit. 2006-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.regionalka.wz.cz/reg%20info/Demograficky%20stav%20CR.htm>>

BRAŇKA, J., *Budoucnost trhu práce*. [online] [cit. 2010-05-25] Dostupné z WWW: <<http://www.kraj->

lbc.cz/public/skolstvi/04_jiri_branka_budoucnost_trhu_prace_co_kdyz_uz_lepe_bylo_8_c36078ad1.pps>.

HÁJEK, M. *Teorie vedení*. [online] [cit. 2010-04-03]. Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=115:teorie-vedeni&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181>.

HÁLEK, V. *Krizový management. Základní otázky řízení*, kap.1 . [online] [cit. 2010-05-02] Dostupné na WWW: <http://halek.info/dokumenty/km_p5_01.pdf>.

HÁLEK, V. *Krizový management – přednášky* .[online] 2006. Dostupné na WWW: <http://halek.info/exec.php/show=km_prednasky>.

HENYCH, M., *Profesionální manažeři*, článek. [online] [cit. 2010-05-05] Dostupné na WWW: <<http://www.tcbs.cz/weblog/2008-0522-profesionalni-manazeri>>.

HRM line, Elektronický newsletter měsíčníku HRM, č. 9 z 29.4.2011 (online) [cit. 2011-01-07] Dostupné z WWW: <http://www.scio.cz/1_download/HRManagement_newsletter_2011_1%204.pdf>.

HR Management-PDF servis vydavatelství Economia. [online] [cit. 2011-03-02]. Dostupné na WWW: <http://www.scio.cz/1_download/HRManagement_newsletter_2011_1%204.pdf>.

KREIM, R. *Řízení lidských zdrojů v průmyslových podnicích technicky vzdělanými manažery* . [online]2004. Dostupné na WWW: <<http://www.muvs.cvut.cz/index.php?id=czvyzkum-poznatky2003>>

KREIM, R. *Předpoklady přerodu technického specialisty v efektivního manažera*. Příspěvek na konferenci GEneralMANagement, anotace, 2005. [online]2005. Dostupné na WWW: <<http://www.evida.cz/gemnat/05/anotace.rtf>>

KRESSOVÁ P., Příspěvek. *Vzdělávání a rozvoj projektových manažerů*.Sborník. Liberecké ekonomické fórum 2007, s.677-679. [online] 2007 [cit. 2010-03-06]. Dostupné z WWW:<<http://alvus.kin.tul.cz/~vyzkum/wd/download/2007/sbornik.pdf>>.

MARTOCH, M. *Práce na dálku*. E-book, 2012. Dostupné z WWW: <<http://www.pracnadalku.cz/ebook>>.

MOHELSKÁ H., Příspěvek. *Efektivní vedení lidí jako nástroj rozvoje lidského kapitálu*. Sborník. Liberecké ekonomické fórum 2007 . s. 709-710. [online] 2007 [cit. 2010-05-02]. Dostupné z WWW: <<http://alnus.kin.tul.cz/~vyzkum/wd/download/2007/sbornik.pdf>>.

Personální diagnostika.Výstup Personline. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z WWW: <https://www.personline.cz/Popis/Vystupy>

ŠULEŘ O. Článek *O.Šuleře v Moderním řízení :Vedení firmy v době krize*. [online] [cit. 2010-04-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.suler.cz/clanek/clanek-o-sulere-v-modernim-rizeni-vedeni-firmy-v-d-3>>.

TRUNEČEK, J. *Teoretické a metodologické aspekty systému řízení znalostní organizace a možnosti aplikace v České republice*. [online] [cit. 2010-03-08]. Dostupné na WWW : <<http://km.fph.vse.cz/veda/knowledge/zprava/obsah.htm>>.

VYKOUKAL, P., *Konec zlatých časů*. Článek. [online] [cit. 2010-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.penize.cz/zamestnani/15507-konec-zlatych-casu>>.

Webový portál Budoucnost profesí [online] [cit. 2010-02-06]. Národní observatoř zaměstnanosti a Národní vzdělávací fond. Dostupné z WWW: <www.budoucnostprofesi.cz>.

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ

Tabulky

Tab. 1	Vedení firmy v době krize	38
Tab. 2	Odlišnosti managementu a leadershipu	41
Tab. 3	Rozdíly mezi řízením a vedením	43
Tab. 4	Oblasti, kde se Assessment Center nejčastěji využívá	47
Tab. 5	Komunikační úrovně a oblast rozvoje technicky vzdělaných manažerů	87
Tab. 6	Osm preferencí MBTI	100
Tab. 7	16 osobnostních typů MBTI a procentuelní zastoupení v populaci	101
Tab. 8	Zastoupení respondentů ve všech 16 typech MBTI dle počtu osob	103
Tab. 9	Zastoupení skupiny praktiků v počtu osob	106
Tab. 10	Zastoupení skupiny idealistů v počtu osob	108
Tab. 11	Zastoupení skupiny myslitelů v počtu osob	110
Tab. 12	Zastoupení skupiny strážců v počtu osob	111
Tab. 13	Zastoupení respondentů ve všech 4 skupinách v počtu osob	112

Obrázky

Obr. 1	Schéma požadavků a dovedností manažerských úrovní	15
Obr. 2	Ukázka výstupů technologie IRT, porovnání uchazečů ve skupině I.	50
Obr. 3	Ukázka výstupů technologie IRT, porovnání uchazečů ve skupině II.	50
Obr. 4	Ukázka výstupů, výsledek konkrétního uchazeče	51

Grafy

Graf č. 1	Zastoupení všech typů 16ti typologie MBTI u respondentů	104
Graf č. 2	Zastoupení skupiny „praktiků“ typů ISFP, ISTP, ESTP	107
Graf č. 3	Zastoupení skupiny „idealistů“ typů INFP, INFJ, ENFP, ENFJ	108
Graf č. 4	Zastoupení skupiny „myslitelů“ typů INTP, INTJ, ENTP, ENTJ	109
Graf č. 5	Zastoupení skupiny „strážců“ typů ISFJ, ISTJ, ESFJ, ESTJ	111
Graf č. 6	Zastoupení jednotlivých typů I, E, S, N, T, F, J, P v %	112
Graf č. 7	Zastoupení typů EJ, IP, EP, IJ respondenty v %	115
Graf č. 8	Zastoupení typů SF, NT, ST, NT typologie MBTI v % dle preferovaného stylu	116

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Typologie osobnosti MBTI (Myers-Briggs Type Indicator).....	I
Příloha B - Hodnotící list.....	V
Příloha C - Charakteristiky jednotlivých Typů.....	VI
Příloha D - MBTI – přehled všech typů.....	VII
Příloha E – Formulář pro assessment funčního místa.....	VIII

Typologie osobnosti MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)

zadání : Přiřadte nebo rozdělte 5 bodů ke každé otázce. Body nedělte.

1. **Raději :**
A řešíte nový a komplikovaný problém
B pracujete na něčem, co jsem již dělal/a dříve nebo co znám z minula
2. **Rád/a :**
A pracujete sami v tichém prostředí
B jsem tam, kde "se něco děje"
3. **Při posuzování jiných se řídíte spíše :**
A trvalými zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
B okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi
4. **Máte sklon vybírat si :**
A spíše pečlivě
B poněkud impulzivně
5. **Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte :**
A s několika málo lidmi, které dobře znáte
B s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne
6. **Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:**
A zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
B zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě
7. **Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste postupoval/a?**
A uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo budou doplňovat
B zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi
8. **Když na něčem pracujete :**
A raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
B často ponecháváte konec otevřený pro případné změny
9. **Na večírcích, ve společnosti :**
A se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
B odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože vás to vyčerpává
10. **Zajímá vás více :**
A to, co bylo a co je
B co může být
11. **Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte :**
A vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
B hodnotit a analyzovat danou informaci
12. **Když na něčem pracujete, jste raději, když :**
A máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
B můžete zkoušet různé možnosti
13. **Když zazvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle :**
A to považujete za rušení
B nevadí vám hod zvednout
14. **Je horší :**
A "mít hlavu v oblacích"
B "držet se při zdi"
15. **Ve vztahu k ostatním jste spíše :**
A Objektivní

- B Osobní
16. **Vadí vám více, když :**
 A je více věcí rozpracovaných
 B už je všechno hotovo
17. **Když někam telefonujete :**
 A nebojíte se, že na něco zapomenete
 B připravíte si, co budete říkat
18. **Když diskutujete s kolegy o problému, je pro vás snadné :**
 A vidět věci v "širším rámci"
 B postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace
19. **Která slova vás charakterizují lépe? Jste spíše :**
 A analytický typ
 B vciťující se typ
20. **Často :**
 A když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když něco musíte podstatně měnit
 B neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte
21. **Ve společnosti jiných lidí spíše :**
 A začínáte rozhovor sám/sama
 B přenecháváte iniciativu druhým
22. **Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k :**
 A plynulé a nepřetržité práci
 B práci s velkými výdeji energie a následnými "prostoji"
23. **V jaké situaci se cítíte lepe :**
 A přehledné, strukturované , s pevným rozvrhem
 B proměnlivé, nestrukturované, s překvapením
24. **Je horší :**
 A být nespravedlivý
 B nemít slitování
25. **Řekli byste o sobě , že vaší silnou stránkou je spíše :**
 A smysl pro realitu
 B Představivost
26. **Když zazvoní telefon :**
 A spěcháte, abyste jej zvedli první
 B doufáte, že jej zvedne někdo jiný
27. **Moje jednání vede a řídí více :**
 A Hlava
 B Srdce
28. **Více obdivu si zaslouží schopnosti :**
 A umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á
 B rychlá adaptace a vyjít s tím, co právě je
29. **Když vás napadne nová myšlenka, obvykle :**
 A pro ni vzplánete
 B raději o ní hloubáte trochu déle
30. **Řekli byste, že jste spíše :**
 A Důvtipní
 B Praktičtí
31. **Raději slyšíte :**
 A konečný a neměnný výrok
 B zkusmý a předběžný výrok
32. **Je větší chyba být :**
 A tolerantní a smířliví
 B nekompromisní a kritičtí
33. **Jste spíše :**

- A ranní ptáče
B noční sova
34. **Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří :**
A přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
B prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi
35. **Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se :**
A idejemi, principy, myšlenkami
B lidmi, osobami, aktéry
36. **O víkendech máte tendenci :**
A plánovat, co budete dělat
B necháte, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu události
37. **Při jednáních máte sklon :**
A rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
B hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit
38. **Když něco čtete, obvykle :**
A se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
B čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům
39. **Když se máte rozhodnout ve spěchu, často :**
A se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
B jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici
40. **Raději byste pracovali pro organizaci, kde :**
A byste měli práci s intelektuální motivací
B byste byli zaujati jejími cíli a posláním
41. **Co vám imponuje více :**
A logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
B dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy
42. **V písemném projevu dáváte přednost :**
A věcnému stylu
B obraznému, metaforickému stylu
43. **U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše :**
A podráždění, kdo to k vám zase "leze"
B potěšení, že se na vás někdo přišel podívat
44. **Dáváte přednost tomu :**
A nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
B zajistit, aby všechno bylo předem připraveno
45. **Charakterizují vás spíše :**
A četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
B trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi
46. **Cítíte se zpravidla lépe :**
A po konečném rozhodnutí
B když jsou věci ještě otevřeny
47. **Spolehnete se spíše na svou :**
A Zkušenost
B intuici a tušení
48. **Jste si jistější :**
A při logických úsudcích - správné-nesprávné
B při hodnotových soudech - dobré-špatné
49. **Raději se rozhodujete :**
A poté, co jste si zjistili mínění ostatních
B především podle vlastního uvážení
50. **Obvykle dáváte přednost tomu :**
A použít osvědčené metody, které znám, spíše než
B vymýšlet a zkoušet, jak by se asi věci daly dělat nově a jinak
51. **Raději :**

- A se zabýváte tím, co je
B přemýšlíte o různých možnostech
- 52. K závěrům s rozhodnutím dospíváte především na základě :**
A věcného zdůvodnění a logické analýzy
B na základě toho, co cítím, že je správné, a v co věřím, že je lidsky přijatelné
- 53. Nemáte rád/a :**
A předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny
B když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení
- 54. Nejhezčí chvíle nejraději prožíváte :**
A spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, aniž je nutně musím znát nějak mimořádně dlouho
B s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám
- 55. Máte ve zvyku :**
A poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařídit do diáře
B omezovat takovéto poznámky na minimum
- 56. Jednáte spíše na základě :**
A vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, které už nemusíte dále příliš zkoumat
B objektivních ověřitelných závěrů

Zdroj : ČÁKRT, M. *Typologie osobností pro manažery*. Praha : Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3.

Hodnoticí list

1) přeneste údaje :

I		E		S		N	
2a		2b		1b		1a	
5a		5b		6b		6a	
9b		9a		10a		10b	
13a		13b		14a		14b	
17b		17a		18b		18a	
21b		21a		22a		22b	
26b		26a		25a		25b	
29b		29a		30b		30a	
33a		33b		34a		34b	
37b		37a		38a		38b	
43a		43b		42a		42b	
45b		45a		47a		47b	
49a		49b		50a		50b	
54b		54a		51a		51b	
součet		součet		součet		součet	
:		:		:		:	
T		F		J		P	
3a		3b		4a		4b	
7b		7a		8a		8b	
11b		11a		12a		12b	
15a		15b		16a		16b	
19a		19b		20a		20b	
24a		24b		23a		23b	
27a		27b		28a		28b	
32a		32b		31a		31b	
35a		35b		36a		36b	
40a		40b		39b		39a	
41a		41b		44b		44a	
48a		48b		46a		46b	
52a		52b		53b		53a	
56b		56a		55a		55b	
součet		součet		součet		součet	

2) zaznamenej vyšší počet bodů

I :
E :

S :
N :

T :
F :

J :
P :

3) Vyber z uvedených dvojic typy s vyšším počtem bodů a sestav z písmen výsledný typ MBTI

--

Příloha C

Charakteristiky jednotlivých typů

E čerpá energii zvenčí

Interakce s novými lidmi. Rozvíjí své nápady v rozhovorech. Učí se mluvením a akcí. Zajímá se o to, jak ostatní dělají svou práci. Zaměřeni na svět lidí, mají mnoho přátel, mluví více než poslouchají. (-): Otálení se záležitostmi vyžadující soustředění.

I čerpá energii zevnitř

Má rád klid pro svou práci. Koncentrace na úkol nebo projekt. Přichází na nové nápady vnitřním rozhovorem. Učí se četbou a reflexí. Rád pracuje o samotě w minimem rušivých vlivů. Zaměřeni na vnitřní svět myšlenek, rádi věci promýšlejí, dobří posluchači, rezervovaní. (-)

N přijímá informace intuitivně, v souvislostech

Následuje svou inspiraci. Propojuje a pojmenovává. Rád řeší nové složité úkoly. Začíná od velkého obrázku, který doplňuje fakty. Preferuje změnu a nové postupy. Zaměřeni na budoucnost nebo minulost, možnosti, modely, ideje, teorie. Často myslí najednou na více věcí. Nerespektují zaběhané postupy, rozvinutá fantazie. (-) : Zanedbávání detailů.

S přijímá informace smyslově, konkrétně

Zaměřeni na současné záležitosti a problémy. Realistická a praktická perspektiva. Dotahuje zavedené postupy k dokonalosti. Závěry odvozuje po sběru informací a faktů. Zaměřeni na současnost, hmatatelné výsledky, fakta. Nedůvěřující intuici, nemilující nové problémy, soustavně pracující, držící se při zemi. (-) : Problémy při pohledech do budoucna a formulaci koncepcí.

F rozhoduje se pocitově, podle hodnot

Zaměřeni na mezilidské interakce. Rozhoduje se na základě hodnotových systémů. Požaduje harmonii a podporu mezi kolegy. Je empatický, preferuje konsenzus a dohodu. Konzistentně aplikuje hodnoty. Rozhodování podle pocitů a vlastních hodnot, zájem o druhé, preferuje harmonii před pravdou, empatictí. (-) : Hůře řeší neosobní problémy.

T rozhoduje se podle faktů, analyticky

Zaměřeni na úkol. Rozhoduje se logickou analýzou. Požaduje vzájemný respekt mezi kolegy. Může mít pevné názory a dávat kritiku, pokud je to třeba. Konzistentně aplikuje principy. Rozhodování logické, lépe si pamatují čísla a obrazy než jména a tváře, neosobní, zaměřeni na výkon, preferují pravdu před dohodou. (-) : Problémy se vztahy na pracovišti.

J preferuje jednoznačnost, uspořádanost

Plánuje si práci a plán následuje. Chce věci dokončené a dohodnuté. Podporuje ho struktura a řád. Preferuje rychlé rozhodnutí. Zaměřuje se na rychlé dokončení projektů. Rádi plánují, organizují, dělají věci důkladně, včas (uzavřené problémy. (-) Odkládají odpočinek.

P preferuje proměnlivost, flexibilitu

Chce v práci flexibilitu. Je rád spontánní. Omezuje ho struktura a řád. Nechává věci otevřené jak jen to jde. Zaměřuje se na proces. Flexibilní, spontánní, neplánují, odkládají rozhodnutí, milují neznámo (otevřené problémy. (-) : Odkládají závazná rozhodnutí a plánování.

Preferovaný styl

SF – procesuální zaměření : na vztahy

Rozumí fungování organizace, dobře vychází s lidmi. Nejúspěšnější je v aktivitách, které lze okamžitě fyzicky řešit s ostatními. Učí se nejlépe, pokud má přesné instrukce krok za krokem, dostává se mu časté přátelské interakce a pozitivní zpětné vazby. Vyhovuje mu práce na konkrétních problémech a se skupinou lidí. Vyzná se v lidech, umí motivovat, je skvělým vyjednávačem, týmovým hráčem i lídrem. Je v soustavném kontaktu s realitou, atmosférou, lidmi. Nemá rád abstrakce a velké inovace. Mívá problém s plněním závazků.

NF – heuristický zaměření : koučování

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

ST – systematický zaměření: průmysl, manažer

Racionální, předpověditelný, analytický neemocionální. Nejúspěšnější je v aktivitách, které lze okamžitě fyzicky realizovat. Učí se nejlépe, pokud má přesné instrukce krokem a logické a pádné důvody, proč se učít novým věcem. Vyhovují mu tvrdá data, kvantitativní metody, rozhodování a postup bod za bodem. Má neosobní styl, vytváří prostředí málo motivující pro ostatní, dává organizaci stabilitu, ale selhává, když se věci nedaří – volí silová řešení. Nedůvěřuje inovacím, zejména těm, které vycházejí z intuice. Je úspěšný tam, kde jde více o věci a procesy než o lidi.

NT – spekulativní zaměření : strůjce pokroku

Nové interpretace, stimulace problémy, necitlivost ke společenským rituálům. Nejúspěšnější je v kategorizování, analyzování a používání logiky. Nejlépe se učí, pokud dostane velké sousto a prostor k jeho vyřešení. Má široký rozhled, soustředí se a vyhodnocuje hodně dat, vytváří nové konstrukce. Rychle a dobře analyzuje systémy, zajímají ho dlouhodobé projekty a velké výzvy, dobře komunikuje a spolupracuje. Může být „neusazený“. Dobře bude spolupracovat (doplňovat se) s typem S. Podceňuje konvence, málo chválí, očekává od ostatních spontánní nasazení stejné, jako má sám.

Příloha D

MBTI – přehled všech typů

APOLÓNOVSKÝ 12%

IDEALISTICKÝ – idealisté

Zaměření : LIDÉ

NF = INTUICE + CÍTĚNÍ

informace přijímají intuitivně, v souvislostech a rozhodují se pocitově dle hodnot

Hledání vyššího smyslu, hledání vlastní autenticity, hledání pravé lásky, stále v procesu přeměny, chce, aby svět byl lepší, rozvoj potenciálu ostatních.

INFP 1 %	jedineč.vlast. = nedirektivnost	hledáč, mnich
INFJ 1 %	jedineč.vlast. = empatie	spisovatel, tvůrce
ENFP 5 %	jedineč.vlast. = optimismus	novinář
ENFJ 5 %	jedineč.vlast. = přesvědčivost	učitel

PROMÉTHEOVSKÝ 12%

VYNALÉZAVÝ - myslitelé Zaměření : KONCEPCE

NT = INTUICE + MYŠLENÍ

informace přijímají intuitivně, v souvislostech a rozhodují se analyticky dle faktů

Objevování nového, chápání širokých souvislostí, ovládnutí (nikoliv porobení, ale užívání, být v souladu), snaha rozšiřovat svůj potenciál, dovednosti, znalosti, profesionalita.

INTP 1 %	jedineč.vlast. = logické uvažování	architekt
INTJ 1 %	jedineč.vlast. = nezávislost	vědec, budovatel
ENTP 5 %	jedineč.vlast. = vynalézavost	vynálezce
ENTJ 5 %	jedineč.vlast. = vedení	polní maršál

DIONÝSOVSKÝ 38%

DOBRODRUŽNÝ – praktici Zaměření : ČINNOST

SP = SMYSLY + VNÍMÁNÍ

Informace přijímají smyslově, konkrétně a preferují flexibilitu, proměnlivost

Tady a teď, co chci, kdy chci, nespoutanost, svoboda, moc okamžiku, praktické věci, žádná kalkulace, rozmýšlení, šetření „na pak“, vyčkávání.

ISFP 6 %	jedineč.vlast. = umění	umělec
ISTP 6 %	jedineč.vlast. = zručnost	řemeslník
ESFP 13 %	jedineč.vlast. = bodrost	bavič
ESTP 13 %	jedineč.vlast. = nepředvídatelnost	konferenciér

EPIMÉTHEOVSKÝ 38%

TRADIČNÍ - Strážci

Zaměření : PROCEDURY

SJ = SMYSLY + USUZOVÁNÍ

Informace přijímají smyslově, konkrétně a preferují jednoznačnost, uspořádanost

Povinnost, služba, komunita (někam patřit), oddanost, odříkání, tradice, řád, postavení, myslet na zítřek.

ISFJ 6 %	jedineč.vlast. = lojalita	ochránce, strážce
ISTJ 6 %	jedineč.vlast. = silný a tichý	správce
ESFJ 13 %	jedineč.vlast. = harmonizace	ceremoniář, prodejce
ESTJ 13 %	jedineč.vlast. = uvážlivost, odpovědnost	organizátor

Název funkčního místa	(obchodní zástupce pro region)	
Popis práce (tj. co se vykonává a za jakým účelem)	Beletristickým způsobem	
Měřitelné výstupy I. (podle jakých ukazatelů se pozná, že bylo dosaženo účelu funkčního místa)		
Kvantita	<i>Třeba počet obchodních schůzek (nemusí být uvedeno číslo, které je proměnlivé, jde o kritérium)</i>	
Kvalita	Je měřena třeba tím, že sleduje % stálých zákazníků, kolik tito dělají % obratu	
Efektivita	<i>Sledují se náklady (obrat)</i>	
Produktivita	Sleduje se obrat	
Aby dosáhl těchto výstupů, musí plnit tyto povinnosti a úkoly		
Denní		
Periodické		
Nepravidelné		
Do funkce schvaluje (název fce)		
Bezprostřední nadřízený (název fce)		
Další s právem úkolovat (názvy fcí)		
Přímí podřízení (názvy fcí)		
Vstupy a podmínky (vše co má k dispozici, kdo zabezpečuje, přiděluje)		
Lidi (s kým funkčně	Interní	

spolupracuje – jen názvy fcí, ne podřízení, ne nadřízení	Externí	
Materiál a vybavení		
Informace a metody		
Prostředí		

Poznámka – často je využíván jako popis pracovního místa text, který velmi podrobně určuje v bodech pracovníkovi co má dělat a jak. Tak se stává, že pracovník má několik stránek hustě psaných (jejichž text si ani nepamatuje) a pokud po něm chceme něco dalšího (mimo popis) – často se stane, že odmítne s poukazem na svoji pracovní náplň. I když je zvykem, že posledním bodem je ...vykonává pokyny svého nadřízeného.. nebo i jiná podobná formulace – často vedoucí při přidělování práce neuspěje. Asi by bylo vhodnější zamyslet se nad touto skutečností a pracovní náplně přepracovat tak, aby byly stručnější a aby dávaly manažerům možnost pověřit pracovníka podle své potřeby i dalšími pracemi (širší zastupitelnost)

KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY

Jaké vzdělání je nezbytné	
Jaká praxe je nezbytná	
Jaké minimální profesionální znalosti a dovednosti jsou nezbytné pro výkon funkce ? Jaké jsou optimální ? (předpříprava projektu adaptačního procesu a rozvojového plánu)	
Při nástupu	
Po adaptaci (zapracování)	
Optimální	

PROFIL ČINNOSTÍ (FUNKČNÍ ANALÝZA)

Při práci je třeba :**Komunikovat s lidmi (tváří v tvář nebo on-line „po drátě“), pracovat s informacemi, manipulovat s věcmi**

Je třeba zásadně rozlišovat mezi tím, **co má být uděláno** (tj. výsledek) a tím, **co se pro to dělá** (činnosti). (příklad – cílem řidiče autobusu je vozit cestující, ale při analýze činnosti popíšeme, že řídí a kontroluje autobus).

Komunikace s lidmi											
Poskytuje rady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Poskytuje rady
Jedná a vyjednává s lidmi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Jedná a vyjednává s lidmi
Systematicky školí, učí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Systematicky školí, učí
Úkoluje a kontroluje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Úkoluje a kontroluje
Podněcuje (zájem, úsilí, přání)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Podněcuje (zájem, úsilí, přání)
Sděluje, předává	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Sděluje, předává
Řídí se pokyny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Řídí se pokyny
Navazuje kontakty	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Navazuje kontakty
Obsluhuje, pečuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Obsluhuje, pečuje
Kooperuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Kooperuje

Práce s informacemi												
<i>Kombinuje</i>	1 1 1										1 0	<i>Kombinuje</i>
<i>Koordinuje</i>	1 1 1										1 0	<i>Koordinuje</i>
<i>Analyzuje</i>	1 1 1										1 0	<i>Analyzuje</i>
<i>Získává, eviduje, shromažďuje</i>	1 1 1										1 0	<i>Získává, eviduje, shromažďuje</i>
<i>Porovnává a třídí</i>	1 1 1										1 0	<i>Porovnává a třídí</i>
<i>Kontroluje, koriguje</i>	1 1 1										1 0	<i>Kontroluje, koriguje</i>
<i>Vytváří nové informace</i>	1 1 1										1 0	<i>Vytváří nové informace</i>
<i>Vyčísluje</i>	1 1 1										1 0	<i>Vyčísluje</i>
<i>Zveřejňuje, zprostředkuje, šíří</i>	1 1 1										1 0	<i>Zveřejňuje, zprostředkuje, šíří</i>

Rozmnožuje, opisuje	1 1 1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Rozmnožuje, opisuje
Práce s věcmi											
Kompletuje	1 1 1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Kompletuje
Seřizuje	1 1 1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Seřizuje
Opravuje	1 1 1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Opravuje
Řídí, ovládá, kontroluje	1 1 1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Řídí, ovládá, kontroluje
Provozuje, obsluhuje	1 1 1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Provozuje, obsluhuje
Manipuluje (mechanicky přemísťuje)	1 1 1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Manipuluje (mechanicky přemísťuje)
Ošetřuje	1 1 1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Ošetřuje
Vkládá, dávkuje	1 1 1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	Vkládá, dávkuje

	1											
<i>Nosí</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Nosí</i>	
<i>Jiná těžká fyzická práce</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Jiná těžká fyzická práce</i>	

Označte křížkem nebo barvou:

1-2 při práci je tato činnost nevýznamná,

3-4 při práci je tato činnost druhořadá,

5-6 při práci je tato činnost potřebná,

7-8 při práci je tato činnost zvýšeně důležitá,

9-10 při práci je tato činnost jednoznačně prioritní

PSYCHOLOGICKÉ NÁROKY PRÁCE

Označte minimální požadavky, nikoliv ideální s profilem samé „nej“ Hodnota 1je nejvyšší, hodnota 10 je nejnižší, hodnoty 5 a 6 představují průměr

Vitální kapacita a temperament											
AKČNOST, VITALITA											
Práce vyžaduje mimořádnou, nadbytek energie, „šťávy“ bez konce	1										Práce je naprosto energeticky nenáročná, vůbec nezáleží na kapacitě síl
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1										
Motivace											
NASMĚROVÁNÍ SE, CÍLESMĚRNOST											
Práce vyžaduje člověka, který je schopen sám sebe motivovat, usměrňovat tak, aby vydal ze sebe to nejlepší („hlad“ po úspěchu, uplatnění se, nebo naplnění se)											Pro zdárný pracovní výkon není potřeba vnitřní hnací síla, vnitřní motor, postačuje motivace zvenčí, např. platem, hrozbou ztráty místa apod.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Adaptace a vůle											
PSYCHICKÁ ODOLNOST VŮČI STRESU											
Pro práci je typická napjatá atmosféra (časový tlak, úkolová práce, napětí mezi lidmi), práci mohou vykonávat jen											Práce není úkolová, při práci nevzniká časový tlak, ani žádné napětí Mohou se uplatnit i lidé. S nízkou
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

<i>mimořádně odolní lidé, kteří se dokáží nad to vše povznést, aniž 1jakkoliv utrpí jejich výkon – spíše naopak.</i>											<i>odolností (frustrační toleranci)</i>	
VOLNÍ ÚSILÍ, VYTRVALOST												
<i>Při práci je třeba enormního úsilí po celou dobu pracovního výkonu, je třeba „buldočí povaha“, snaživost a houževnatost</i>	1										1 0	<i>Nejsou zvláštní požadavky na úsilí a vytrvalost při pracovním výkonu a na jeho vyrovnanost</i>
SEBEKONTROLA A SEBERÍZENÍ												
<i>Práce vyžaduje neustálou kontrolu dosahovaných výsledků a korekci úsilí a jeho nasměrování</i>	1										1 0	<i>Pro výkon práce postačuje kontrola zvenčí, na sebekontrolu, sebekázeň a sebeřízení nejsou zvláštní požadavky</i>
FLEXIBILITA												
<i>Práce klade vysoké nároky na rychlé a kvalitní pochopení měnící se situace, práce je podnětově bohatá a proměnlivá</i>	1										1 0	<i>Práce probíhá v podmínkách, které jsou stabilní a proto nevyžadují reakci na změnu</i>
Výkonnostní předpoklady a schopnosti												
KONCENTRACE POZORNOSTI												

<p>Práce vyžaduje velké soustředění pozornosti, je nezbytné naplno a vytrvale se věnovat každému úkolu, žádná chyba nesmí uniknout, není přípustná.</p>	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	<p>Na kvalitě pozornosti nezáleží</p>
PAMĚŤ												
<p>Práce klade mimořádné požadavky na kapacitu paměti, předpokládá zapamatování si množství jednotlivých údajů</p>	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	<p>Práce neklade žádné požadavky na paměť</p>
ANALYTIČNOST A KRITIČNOST MYŠLENÍ												
<p>Práce vyžaduje myšlení od celku k detailu, myšlení, které je přitom nezávislé na zkušenosti a je přísně objektivní, kritické</p>	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	<p>Práce neklade zvláštní nároky na nezávislé, kritické myšlení, které směřuje do hloubky problému</p>
KONCEPČNOST MYŠLENÍ												
<p>Práce vyžaduje logické myšlení, pochopení podstaty věci, souvislostí, schopnost systematicky promýšlet důsledky, vztahy mezi částmi a celky, schopnost přesně zjednodušovat složité – „vidět za roh“</p>	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	<p>Práce neklade zvláštní nároky na systematickост a koncepčnost myšlení, uplatní se i lidé, kteří nijak nevynikají v chápání vztahů mezi částmi celků a mezi celky.</p>

ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI												
Je potřeba jasně, s jistotou a úplností analyzovat komplikované pracovní procesy, pochopit jejich podstatu, správně je uspořádat, stanovit priority	1										1 0	Pracovní procesy se nemění, priority a postup práce jsou jasně dané
KREATIVITA												
Práce stojí na nápadech, originálním a tvořivém myšlení, které je schopno se vydat za „hranice“ zadání	1										1 0	Práce je rutinní a nevyžaduje vlastní nápad
Interpersonální vlastnosti												
DOVEDNOST NAVÁZAT KONTAKT												
Práce vyžaduje živý kontakt s druhými, získání jejich pozornosti, zájmu a sympatií	1										1 0	Při práci není důležité navázání kontaktu, získání pozornosti nebo sympatií
ZNALOST LIDÍ, EMPATIE												
Práce vyžaduje jednoznačné pochopení druhých, jejich předností, slabých míst a rezerv, přesnou identifikaci jejich potřeb a přání, přizpůsobení se různým povahám	1										1 0	Znalost lidí, vcítění se do nich, odhad jejich potřeb a přání není při práci třeba

DOVEDNOST PREZENTACE, VYJÁDŘENÍ SE

<i>Pro práci je nezbytná bohatá slovní zásoba, používání velmi výstižných formulací, které jsou každému srozumitelné</i>	1											<i>Práce neklade nijaké nároky na dovednost prezentace ani na dovednost vyjadřování</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
	1									0		
	1											

DOVEDNOST KOOPERACE

<i>Při práci je nesmírně důležitá dovednost spolupráce, dovednost vytváření produktivních vztahů uvnitř pracovní skupiny, tj. vztahů vzájemné důvěry a respektu</i>	1											<i>Práce je natolik samostatná, že neklade nijaké nároky na spolupráci s druhými lidmi</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
	1									0		
	1											

DOVEDNOST VEDENÍ LIDÍ, JEJICH MOTIVOVÁNÍ, BUDOVÁNÍ TÝMŮ

<i>Práce vyžaduje vůdčí dovednosti, dovednost druhé nabudit, nasměrovat, vést ke společným cílům, řešit případné konflikty</i>	1											<i>Pro zdárný výkon práce není třeba mít vůdčí schopnosti</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
	1									0		
	1											

Vlastnosti osobnosti, charakter a sebepojetí

ZRALOST OSOBNOSTI

<i>Práce vyžaduje plně zralou osobnost, která je pro druhé čitelná a předpověditelná, má stálý charakter, je schopna nadhledu a</i>	1											<i>Práce nevyžaduje zralou, integrovanou osobnost</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
	1									0		
	1											

zná své silné a slabé stránky											
MORÁLNÍ VLASTNOSTI											
Práce vyžaduje pevný charakter, schopnost upřednostnit skupinové zájmy nad zájmy vlastními	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Výkon práce je nezávislý na charakterových, morálních vlastnostech.
CHARISMA											
Práce vyžaduje charismatickou, ^{1.)} přesvědčivou osobnost, osobní kouzlo – vyvolávající pocit : „přišel, přišla Pan(i) Někdo“	1										Výkon práce je nezávislý na charismatu, práci může zdárně vykonávat fádni osobnost

Jak assessment v praxi zpracovat.

Stanoví se tým : pracovník, který je zkušeným pracovníkem na funkčním místě, (nebo několik pracovníků) ke kterému zpracováváme assessment, jeho nadřízený, personalista, psycholog, případně pracovník, který stejné funkční místo vykonává v jiné organizaci. Každý za sebe zpracuje nejnížší požadavky. Potom se tým sejde a nejnížší požadavky sjednotí. Až jsou všechny funkce zpracované (nebo v průběhu), je nutno vzít různé funkce a porovnat nejnížší požadavky na ně kladené mezi sebou – tím je možno „doupavit“ – i při týmové práci se některé z požadavků buď podhodnotí, nebo naopak se „laťka nastaví“ zbytečně vysoko.

Je vhodné si po určité době zabezpečit jakýmkoliv způsobem zpětnou vazbu – jsou nejnížší požadavky stanovené pro toto konkrétní funkční místo skutečně správně nastaveny?

Poznámka: výše popsany způsob podrobného popisu funkčních míst může sloužit jako inspirace – těch způsobů a možností je samozřejmě více – důležité je jedno: vybrat si způsob, který je vhodný pro popis všech funkčních míst, který dá možnost funkční místa mezi sebou porovnat a který je po zpracování možno využít např. pro výběr a rozmisťování pracovníků, pro individuální práci s nimi (návaznost na kariérní řád, personální rezervy apod.) pro zařazení funkčních míst do tarifních tříd, pro zpracování systemizace, pro hodnocení pracovníků, pro přidělování osobního ohodnocení... apod.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno: Vladislava Fischerová-Katzerová

Obor studia: Andragogika

Název práce: Osobnost manažera a jeho role v podnikové praxi ŘLZ.
Možnosti využití testu MBTI k přípravě vzdělávacího programu
pro rozvoj soft skills manažerů – absolventů technických oborů

Rok: 2013

Počet stran bez příloh: 139

Počet stran příloh: 20

Počet titulů české literatury a pramenů: 47

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 4

Počet internetových zdrojů: 19