

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií



Osobnost úspěšného manažera

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

PhDr. Helena Pavlíčková

Autor:

Tomáš Smetana

Brno 2015

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval PhDr. Heleně Pavlíčkové za cenné rady, podněty a připomínky, které mi pomohly při zpracovávání práce. Dále bych chtěl poděkovat všem manažerům, kteří mi věnovali část svého času k zodpovězení otázek.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: Osobnost úspěšného manažera vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnici o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně, dne 2.1.2015

Tomáš Smetana

Abstrakt:

Smetana, T. *Osobnost úspěšného manažera*. Brno, 2015.

Bakalářská práce, Mendelova univerzita v Brně

Bakalářská práce se zabývá osobností úspěšného manažera, konkrétně manažerskými rolami a vlastnostmi, které jsou pro úspěch klíčové.

Teoretická část obsahuje charakteristiku pojmů, které souvisí s manažerskými dovednostmi a řízením.

V praktické části je provedeno dotazování na souboru 5 různých zkušených manažerů z různých odvětví, kterým bylo na základě praktické části položeno několik otázek.

V závěru práce je porovnávána osobnost úspěšného manažera z hlediska teorie a z výsledků osobního dotazování manažerů.

Klíčová slova

Úspěšný manažer, management, leadership, dovednosti manažerů, schopnosti manažerů, vlastnosti manažerů,

Abstract

The aim of this bachelor thesis is to define the most important managerial skills and characteristics nowadays and compare these information with demands of successful managers.

Bachelor thesis first defines the concept of managerial work, manager personal characteristics, and skills which are for this work very important. In second part is processed sociological research with 5 successful managers. The data was gotten through interview.

Keywords

Successful manager, management, leadership, managers skills, manager ability, manager character, personality of the manager, manager education

Obsah

1	ÚVOD	7
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	8
2.1	CÍL PRÁCE	8
2.2	METODIKA PRÁCE	8
3	TEORETICKÁ ČÁST	10
3.1	VYMEZENÍ MANAGEMENTU	10
3.2	CÍL MANAGEMENTU	10
3.3	MANAŽER A JEHO FUNKCE	11
3.3.1	<i>Plánování</i>	11
3.3.2	<i>Organizování</i>	12
3.3.3	<i>Kontrola</i>	12
3.3.4	<i>Koordinace</i>	12
3.4	OSOBNOST MANAŽERA	12
3.4.1	<i>Úroveň řízení manažerů</i>	14
3.5	VLASTNOSTI MANAŽERA	15
3.5.1	<i>Charakter</i>	15
3.5.2	<i>Temperament</i>	16
3.6	MANAŽERSKÉ SCHOPNOSTI	18
3.7	METODY ROZVOJE MANAŽERA	24
3.7.1	<i>Leadership</i>	24
3.7.2	<i>Kompas stylu</i>	27
4	PRAKTICKÁ ČÁST	33
4.1	METODOLOGIE VÝZKUMU	33
4.1.1	<i>Předmět a objekt výzkumu</i>	33
4.1.2	<i>Stanovení výzkumných cílů</i>	33
4.1.3	<i>Specifikace výzkumné otázky</i>	34
4.1.4	<i>Metoda sběru dat</i>	35
4.2	VÝZKUMNÝ SOUBOR	35
4.2.1	<i>Charakteristika a představení výzkumného vzorku</i>	35
4.3	ANALÝZA KVALITATIVNÍCH DAT	38
4.3.1	<i>Vlastní analýza</i>	38
5	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	43
6	ZÁVĚR	45
	SEZNAM LITERATURY:	47
	PŘÍLOHY	50

1 Úvod

V dnešním světě se požadavky na řízení a vedení lidí neustále zvyšují, prostředí organizace se neustále mění a mění se i lidé v nich. Jsou vzdělanější, informovanější, sebevědomější, ambicióznější, proto chtějí samostatně rozhodovat o své práci a svém životě, chtějí mluvit do toho, co se jich týká. Vysoké školy chrlí stále více a více studentů se zaměřením na management, ale jejich zkušenosti s vedením jsou bohužel až na výjimky nulové.

Role současných manažerů netkví v tom, že mají na vizitce napsanou svou pracovní pozici. Jsou to lidé, kteří jdou jasně za svými cíli, kteří nesou obrovskou zodpovědnost a obětují úspěchu značnou část svého času a zároveň se musí přizpůsobovat novým trendům, technologiím a praktikám. Současné nároky na kompetence manažerů jsou zaměřeny na komunikaci, přesvědčivost, schopnost prezentovat výstupy vlastní, svého týmu a celé společnosti. Manažer musí umět ovlivňovat lidi a to především za účelem zvyšování výkonu, kvality práce, vytváření atmosféry spokojenosti, spolupráce a v neposlední řadě neustále podporovat rozvoj svých pracovníků. Manažer si musí neustále uvědomovat, zda tým pracuje dobře, zda nejsou nutné kroky pro zlepšení efektivnosti a zda tým dělá nebo nedělá pokroky. Ne však každý manažer je úspěšný a dosahuje očekávaných výsledků. Proto se i dnes setkáváme s manažery, kteří neumí vést ani sebe, natož ostatní spolupracovníky. Manažer 21. století nenahlíží na spolupracovníky jako na podřízené, kteří poslouchají a vykonávají jeho rozkazy ale jako na následovníky, kteří jdou dobrovolně za ním a jsou ochotni uskutečňovat jeho vize.

Úspěšný lídr se tedy musí neustále vyvíjet, vzdělávat a intenzivně pracuje na svém osobním růstu. Jednání s lidmi je nejobtížnější úkol, s jakým se člověk může setkat a to především v oblasti managementu.

Pozice manažera nese velké požadavky jak na znalost a odbornost, tak na osobnost. Manažeři musí zvládat krizové situace, správně rozhodovat, motivovat své podřízené a především plánovat a organizovat. Očekává se, že manažer chápe sebe i své spolupracovníky jako jednotlivce, kteří jsou každý charakterističtí určitým souborem znalostí a díky chápání jejich rozdílů a dovedností zvyšuje pracovní výkon. Manažer je totiž člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi, a to především prostřednictvím nich.

Podle Carnegieho (2002) je finanční úspěch podmíněn z 15 procent odbornými znalostmi a z 85 procent uměním jednat s lidmi a to především tím, jak manažer zvládá svou práci díky jeho schopnostem. Absolvování vysoké školy je tedy pouze malý krůček k tomu

být úspěšný manažer, a proto se pokusím definovat klíčové vlastnosti a schopnosti, které jsou v současné době pro úspěšného manažera nepostradatelné a důležité.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem mé bakalářské práce je definování klíčových vlastností, schopností a dovedností úspěšných manažerů, které jsou v současné době pro vykonávání manažerské funkce důležité a nepostradatelné. Získané teoretické poznatky jsou následně srovnávány s názory pěti vrcholových manažerů a na jejich základě je vytvořen koncept, definující osobnost úspěšného manažera.

2.2 Metodika práce

Práce je členěna do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je založena především na poznacích získaných z odborné literatury. V první části jsou definovány pojmy vztahujících se k osobnosti manažera. Následně jsou prezentovány funkce a povinnosti, které manažer musí v rámci managementu vykonávat.

Dále je definována osobnost manažera a úrovně, na kterých manažeři působí. Jsou popsány vlastnosti osobnosti, které chování manažerů zpravidla ovlivňují. Navazuje kapitola o manažerských schopnostech, kde jsem rozsáhleji popsal jaké schopnosti a dovednosti úspěšný manažer potřebuje k vykonávání své funkce. Velkou pozornost jsem věnoval právě schopnosti jednat s lidmi a dalším vlastnostem, které manažer nemůže postrádat. Jsou zmíněné také dovednosti a schopnosti, které jsou dle mého názoru nejdůležitější a nejpotřebnější pro výkon manažerské funkce. Neméně důležitá kapitola se zabývá motivací ze strany manažera, kde jsem vyzdvihl především důraz na empatii a uznání.

V poslední kapitole teoretické části se zabývám metodami rozvoje osobnosti manažera a to především leadershipem. V této části podrobně popisuji jak úspěšně a efektivně vést a řídit jiné lidi, jaké jsou požadavky na chování lídra v rámci leadershipu a v následujících podkapitolách jsou rozebrány jednotlivé přístupy a způsoby, kterými se člověk může díky této oblasti dostat na pozici úspěšného lídra.

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na strukturované rozhovory s vrcholovými manažery z různých odvětví a následnou analýzu jejich odpovědí v kontextu s teoretickými

poznatky. Informace byly získány pomocí sociologického výzkumu metodou dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů. V první části práce charakterizují výzkumný soubor respondentů, v další části interpretují zajištěná data a srovnávají v rámci, teoretických poznatků.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Vymezení managementu

Navzdory všem knihám a faktům zůstává management poměrně těžko definovanou oblastí. V každém případě se s ním někteří z nás setkávají denně. Jestliže naše potřeby převyšují naše zdroje, potřebujeme management. (Magretta, Stone 2002)

Jde o oblast, kde prvotní místo praxe nahrazuje formální příprava a výcvik. Právě díky managementu vzniklo a stále vzniká mnoho organizací, ve kterých je podmínkou správného fungování dobrý management. Jde tedy převážně o řízení, které využívá lidské zdroje k naplnění určité vize.

Pro většinu z nás přímá zkušenost s tím, že jsme nebo že jsme byli řízení, nepatří mezi ty nejlepší okamžiky. Špatných šéfů je spousta a my míváme tendenci ztotožňovat management s osobami a praktikami šéfů, manažerů, jimiž nás osud obdařil a jež se nad námi mohou vznášet jako celoživotní tíživý přízrak. Z toho plyne, že čím více budeme odvozovat pochopení toho, co je to management z chování jednotlivců tím menší je pravděpodobnost, že ho správně pochopíme. A právě díky špatnému pohledu na management spíše uslyšíme od mladého nadějného člověka, že se chce stát podnikatelem. Slyšet větu chci se stát manažerem je spíše nepravděpodobné. (Magretta, Stone 2002)

„Management se týká lidí. Jeho úkolem je umožnit lidem kolektivní výkonnost, dosáhnout toho, aby jejich přednosti bylo efektivně využito a jejich slabiny aby naopak byly bezvýznamné.“ (Peter.F.Drucker 2002)

Faktem je, že management není především otázkou dohledu nad druhými, ani o tom se dostat do vedoucí pozice a rozdávat nařízení. Management tkví v jeho schopnosti proměňovat složitost (komplexitu) a specializovanost ve výkonnost. (Magretta, Stone 2004)

3.2 Cíl managementu

Cílem managementu je tedy především spojení lidí s různými odbornými znalostmi, díky jejichž propojení, nastolení společných cílů, hodnot se stává práce více specializovanější a komplexnější. Málokdo si uvědomuje, že je to právě management, který vytvořil celosvětovou ekonomiku. Drucker (2002) dodává, že management má tři úkoly, které jsou stejně důležité, ale zásadně rozdílné.

- První z nich je stanovení konkrétního účelu a poslání dané instituce, ať jde o podnikovou organizaci, nemocnici nebo univerzitu.
- Další je zajištění produktivity práce a efektivnosti pracovníků.
- Třetí je řízení sociálních důsledků činnosti instituce a jejich sociálních povinností.

3.3 Manažer a jeho funkce

Manažerské funkce jsou činnosti, které probíhají na různých manažerských úrovních. Jde především o dosažení úspěšnosti určité organizační jednotky. Jsou to právě manažeři, kteří praktikují dobré či špatné zásady, které jednotky ovlivní. V důsledku jejich jednání jsou připraveni nebo nepřipraveni řešit náročné úkoly v rámci organizace úspěšně či neúspěšně. Mezi základní funkce manažerů patří: *plánování, organizování, přikazování, kontrola, koordinace*. (Štěpaník, Šedová 2010)

3.3.1 Plánování

Plánování je proces, při kterém, manažer formuluje cíl a cesty k jeho dosažení. Plánování je velice důležitá součást řízení a patří mezi nejdůležitější prostředky, pomocí kterých manažer dosáhne vytyčených cílů. Proto se od plánování odvíjí úspěšnost organizace. (Štěpaník, Dědina 2010)

Podle Jiřího Fotra (2012) je plánování založeno na poznání, hodnocení a racionálním uplatňování poznatků a objektivních vývojových tendencích v řízení a stává se tak jedním z nejvýznamnějších aktivit vedoucích pracovníků. Jeho cílem je zajistit, aby i v podmínkách rizika, nejistoty mnohdy i neurčitosti bylo možné zpracovat takovou strategii, která zvýší pravděpodobnost dosažení firemního úspěchu a prosperity.

Pomocí plánování dosáhneme:

- Efektivnějšího řízení organizace
- Úspěšné organizační změny
- Rozvoj osobnosti manažera

3.3.2 Organizování

Organizování je jednou ze základních manažerských činností. V rámci organizace patří mezi nejdůležitější důvody organizování dělba práce, delegování pravomocí, zodpovědnosti a nastavování rozpětí řízení. (Fotr Jiří 2012)

Podle Mulačové (2013) je výsledkem organizování existence organizace tj. uspořádaného systému sociálních prvků, které představují lidé, a prvků technických. Tyto prvky jsou hierarchicky uspořádány a vazby mezi nimi mají podobu relativně stálých vztahů nadřízenosti a podřízenosti a z nich vyplývajících formálních kompetenčních vztahů pravomoci a odpovědnosti.

Mezi základní prvky organizování patří *specializace, koordinace, vytváření útvarů, volba rozpětí řízení a dělba kompetencí.*

3.3.3 Kontrola

Kontrola je součástí nezbytné zpětné vazby do systému řízení a umožňuje korigovat plány, strategie, organizaci, procesy a kvalitu. Kontrola je nutná ve všech úrovních řízení. Je to neustále probíhající proces, který umožňuje zjistit odchylku skutečného stavu od stavu, kterého chceme dosáhnout a podle toho navrhnout řešení. (Bělohlávek 2008)

3.3.4 Koordinace

Koordinování je podstatnou částí práce manažerů. Je to funkce, která je neustále vykonávána. Potřeba koordinovat totiž vychází ze samostatného základu fungování organizace, skupin či sítí. Každá organizovaná skupina lidí potřebuje vzájemnou koordinaci, aby dosáhla plánovaných cílů. A právě koordinace je na lídrovi skupiny. Podstatou koordinace je tady zajištění finančního, časového a věcného souladu mezi jednotlivými cíli podniku, jeho částmi a činnostmi. Koordinace je tedy chápána jako harmonizace jednotlivých částí celku s ohledem na dosažení požadovaných cílů. (Müllerová, Šimek 2012)

3.4 Osobnost manažera

Manažer v organizaci je odpovědný za svěřenou organizační jednotku nebo jinou vymezenou oblast. Jeho úkolem je plánovat, řídit, vést, rozhodovat, kontrolovat lidi a procesy v organizaci.

Manažer je zaměstnanec či vlastník, který je součástí manažerského týmu společnosti a odpovídá za výkon delegovaných pravomocí nad financemi materiály a lidskými zdroji tak, aby dosáhnul cílů společnosti. Manažeři jsou zodpovědní za řízení lidských zdrojů, šíření, uplatňování a prosazování firemních hodnot, etiky a kultury i za provádění a řízení změn v rámci organizace. (The Leadership network , Kalifornie)

Vladimíra Khelerová (2010) tvrdí, že manažer je vnímám pozitivně, pokud získal autoritu na základě znalostí. Autorita na základě znalostí je velmi důležitá. Vedoucí pracovník získává vážnost a uznání, spolupracovníci ho akceptují jako skvělého odborníka. Ale soustředit se v řídicí praxi pouze na budování autority na základě znalostí nestačí. Čím postoupíme v hierarchii organizace výše tím více se budeme zabývat koncepčními otázkami a budeme mít méně příležitostí pro sledování novinek v našem oboru. Postupně se tedy budeme muset smířit s tím, že v našem týmu jsou odborníci, kteří nás ve znalosti oboru předčí. To je ale skutečnost, s níž těžko něco uděláme. Proto postupem času spíše stanovíme jasné cíle a posuzujeme návrhy spolupracovníků. Tak se ze specialisty stává univerzalista

Manažer je v současné době také vyjednávač a vůdce. Již není pouze velitel, který rozdává příkazy a kontroluje, aby bylo všechno v pořádku a to je podstatně náročnější.

Jak poukazuje Khelerová (2010) některé výzkumy ukazují, že mnozí manažeři ve svých funkcích naprosto neuspěli. Jejich slabinou byl často nevhodný způsob komunikace, přílišní individualismus, nezájem o spolupracovníky, nedostatek taktu při organizaci nebo nerozhodnost. Jinak řečeno přestože měli autoritu odborníka, nezískali autoritu jako vůdčí osobnost.

Podle Michaela Hamra (2002) je tradiční model managementu, který mnoho manažerů uplatňovalo již nevyhovující. Podle něj se veškerá inteligence a moudrost soustředí na vrcholu organizace a základní rozhodnutí přímá malá hrstka lidí a ostatní členové jen předávají příkazy shora dolů a informace zdola nahoru. Tento styl neudržitelný především díky zdlouhavému a pomalému přenosu informací v organizaci.

Manažer v současnosti by tedy neměl být zaměřen pouze na své manažerské funkce ale především na lidské zdroje. Měl by zdokonalovat svoje schopnosti řídit. Umět pracovníky správně motivovat. Dobrý manažer musí umět chápat druhé a musí být ochoten je vést. I ten nejvytíženější manažer by měl se svými lidmi mluvit. (Khelerová 2010)

3.4.1 Úroveň řízení manažerů

Jestliže se bavíme o manažerských úrovních rozlišujeme na tři úrovně

- Manažeři na vrcholové úrovni
- Manažeři na střední úrovni
- Manažeři na nejnižších úrovních (Lednický 2006)

Vrcholoví manažeři

Jsou manažeři, kteří nesou odpovědnost za celkovou výkonnost podniku. Hlavním úkolem práce je formulování organizační strategie, udržení postavení firmy na trhu a tvorba podmínek pro úspěch či selhání. Vrcholoví manažeři ovlivňují činnost všech podřízených složek a formují kulturu organizace. (Bělohlávek 2008)

Střední manažeři

To jsou lidé, kteří skutečně stojí v čele skupiny, nejen formálně díky „titulu“, nýbrž také neformálně, protože takový člověk dokáže strhnout lidi svým směrem. Podle Váchala a Vochozky (2013) je tato skupina je nejpočetnější a zahrnuje manažery a vedoucí jednotlivých úseků a útvarů. Taktické činnosti obvykle vykonávají v časovém horizontu jednoho roku. Názorným příkladem střední skupiny manažerů jsou Tomáš Baťa, Henry Ford.

Nejnižší manažeři

Pro tuto úroveň jsou typičtí provozní manažeři, jejichž hlavní náplní je zajištění operativních úkolů na nejnižší úrovni řízení. Jedná se tedy o vedoucí dílen, předáky či mistry. Mezi jejich hlavní činnosti patří komunikace s vedením a následná organizace práce a její konkretizace na úrovni úkolů. (Váchal, Vochozka 2013)

Není pravdou, že manažeři na nejnižší úrovni nemusí pracovat na svém osobním růstu a práci s lidskými zdroji ba naopak lidé v provozu se často mění a je zapotřebí si ke každému pracovníku najít správnou cestu.

3.5 Vlastnosti manažera

Způsob chování je obecně ovlivněn vlastnostmi osobnosti. Jedinec s určitými vlastnostmi se chová v podobných situacích stejným způsobem. (Bělohlávek 2008) Chování jednoznačně ovlivňují i úspěchy a neúspěchy, které během života zažíváme. Přílišná dravost a snaha prosadit se všemi prostředky k úspěchu nevedou. Stejně špatné může být i autoritářské jednání a nezájem vůči druhým. Proto je potřeba si hlídat přístup k životu, podnikání a k svému okolí. Pokud naše vedení není v pořádku měli bychom se logicky zamyslet nad svým přístupem k spolupracovníkům, zaměstnancům, dodavatelům a nadřízeným. (Jo Owen 2006)

Podle Khelerové (2010) se úspěšný manažer vymyká běžnému průměru svým jednáním, přístupem k ostatním, svým taktům a intuicí, ale i určitými výstřednostmi, kteří si jeho spolupracovníci pamatují, které jsou pro něj typické a dodávají mu kouzlo osobnosti. Přitom je u dobrého manažera zcela zjevné, že chce být ten nejlepší. Úspěšný manažer je proto vyrovnanou osobností a s energií vynakládá efektivně. A právě k této vyrovnanosti patří nutná dávka životního optimismu.

Je nutné podotknout, že také my všichni jsme manažeři svého života a musíme se se svými povinnostmi nějak vypořádat. Jak v profesním tak v osobním životě jsou úspěšní jedinci, kteří řešení krizových situací zvládají na výbornou nebo jim zcela předchází a také jedinci kteří se brodí v problémech a podobné situace nemají zcela pod kontrolou.

Je proto důležité psychicky neselhat, potlačit vnitřní obavy a přesvědčit sám sebe a okolí, že vždy lze najít společné řešení. Ten, kdo takový úkol ovládá je většinou optimistický a vyrovnaný člověk a na všem dokáže najít tu pozitivní stránku věci. (Khelerová 2010)

Jak uvádí Lojda (2011) v obecné rovině, vlastnosti manažera vyjadřují relativně stálý způsob chování. Avšak řada vzorců chování se vyvíjí v souladu se společenskými požadavky závislými na sociálním klimatu a prostředí. (Lojda 2011) Mezi faktory, které jednání ovlivňují, patří charakter a temperament.

3.5.1 Charakter

Je to soubor relativně stálých vlastností. Charakter člověka je utvářen prostředím (výchovy a sebevýchovy) vyjadřuje jaký vztah má jedinec k objektivní realitě. Charakter můžeme hodnotit podle vztahu člověka k jiným lidem, jeho vztahu k obecně uznávaným hodnotám a také vůči němu samotnému. U charakteru můžeme vyjádřit dvojí typ vlastností. První typ jsou

vlastnosti volné, které závisí na vůli jednotlivce. Tyto vlastnosti ovlivňují jeho chování a jednání patří mezi ně sebekontrola, svědomitost, odpovědnost a také vytrvalost tedy takové vlastnosti, které získáváme výchovou. (Lojda 2011)

Dale Carnegie (2002) říká: „Nejste-li chřestýšem, tedy jen a jedině proto, že vaši rodiče nebyli chřestýši.

Jako druhý typ Lojda (2011) uvádí vlastnosti morální, které si můžeme představit jako svědomí. Tento typ vlastností vyjadřuje mravní kodex jednotlivce a jeho pohled na svět. Patří sem vztah k lidem, práci, k sobě samému, hodnotám a světu.

3.5.2 Temperament

Temperament je poměrně neměnný způsob individuální reakce na určitý podnět. Představuje jádrovou vlastnost osobnosti, tyto znaky se projevují již na počátku našeho života. Neučíme se je od rodičů či z knih a ani je nelze řídit svou vůlí. Díky temperamentu máme každý individuální projev a prožívání. Sociální a kulturní činitele postupně formují autentickou povahu temperamentu v požadovaný projev. Avšak pouze v rovině projevu, základní povaha temperamentu zůstává. (Cakirpaloglu 2012)

Mezi znaky temperamentu řadíme intenzitu a rychlost reakcí člověka na vnější podněty, schopnost snést zatížení vůči silným a dlouhodobě působícím podnětům. V neposlední řadě také ovládání emocí a náladovost a výraznost v chování. (Lojda 2011)

Významným přínosem pro rozdělení temperamentu byla kategoriální soustava čtyř temperamentových typů podle Hanse Eysencka. Dané typy si můžeme prohlédnout v následujícím obrázku.

Obrázek 1 Typy temperamentu podle Hanse Eysencka



(Zdroj: Říčan 2010)

Mezi typické znaky temperamentu, vyžadované u manažerů patří:

Dominance

Dominance se projevuje sebejistotou, soutěživostí a zdravou agresivitou. V historii byla pokládána za rozhodující rys manažerů. Od manažerů se dříve očekávalo, že tým povedou pevnou rukou i přes silný odpor okolí. Takové jednání má ale nežádoucí důsledky mezi, které patří snížení motivace pracovníků a pocit nedocení. Proto se dnes spíše očekává přiměřená úroveň dominance. (Cejthamr a Dědina 2010)

Asertivita

Asertivita je chápána jako přiměřená dominance. Jde o chování, kdy jedinec nemanipuluje s ostatními a přitom brání tomu aby s ním bylo manipulováno. Asertivní jedinec využívá takzvaná asertivní práva, mezi která patří právo na vlastní názor, právo nesouhlasit, právo se samostatně rozhodnout. (Jan Lojda 2011)

Jak uvádí Jo Owen (2006) : „*Nikdy se nevyhýbejte konfliktu. Přijměte jej. Rozvíjí schopnosti vést a interpersonální dovednosti začínajícího lídra.*“

3.6 Manažerské schopnosti

Schopnost manažerů představuje jeho způsobilost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a přitom dosahovat požadovanou úroveň výkonu. (Folwarczná 2009)

Podle Folwarczné (2009) schopnosti manažerů dělíme na:

- Odborné (odborné znalosti, dovednosti, nadání, postoje.)
- Jednání s lidmi (mezilidské vztahy, práci s lidmi, komunikaci a jednání manažera ve vztahu k jednotlivcům i skupinám a to jak v organizaci tak mimo ni.

V průběhu celého života se všichni učíme různým znalostem. Každý disponuje různým množstvím znalostí a ty postupem času převádíme na dovednosti, které aplikujeme v různých zaměstnáních. (Plamínek 2013)

Znalosti

Manažeři na různých úrovních potřebují různé úrovně znalostí. Potřebujeme odborné znalosti (podnikové finance, marketing a další) dále znalosti mezilidské neboli vztahové (komunikace, budování týmu, motivování, zvládání konfliktních situací, vyjednávání, prezentace.) (Hospodářová 2008)

Dovednosti

Podle Jo Owena (2006) existují základní dovednosti, které musí zvládat lídři na všech úrovních organizace. Tedy na základní, střední a vrcholové pozici. Jedna ze základních dovedností, kterou by měl manažer splňovat je sebepoznání. Manažeři mohou absolvovat různé psychometrické testy, kde mají možnost prozkoumat své vlastní nitro.

Sebepoznání

Jak zmiňuje Lipczinsky (2008) sebepoznání je pro manažera nezbytné, jelikož bez něj nemůžeme dosáhnout trvalých změn k lepšímu. Chceme-li vědět co od sebe očekávat a to jak z dobrého, tak špatného hlediska musíme se dobře znát. Znalost sebe sama není jen o pohledu do vlastního nitra, díky sebepoznání můžeme lépe působit na ostatní lidi. Manažer potřebuje porozumět svému vlastnímu stylu a stylům, se kterými jedná. Jestliže známe zmíněné dvě

věci, máme větší šanci se dozvědět, jak efektivně působit na lidi. Někteří lidé mají tuhle schopnost vrozenou intuitivně, hrají na lidi jako na klavír a instinktivně vědí, jaký tón zahrát, aby je přiměli ke zpěvu (souhlasu). (Jo Owen 2006) Správný manažer by tedy neměl sebezpoznání podceňovat ale brát ho jako součást budování úspěšné kariéry.

Motivace

Motivace je důvod něco dělat vykonat, dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky a činnost povede k dosažení cíle, hodnotné odměny, které uspokojí jejich potřeby. Existují dva typy motivace (obrázek 2) : *vnitřní* a *vnější* motivace. (Armstrong 2009)

Vnitřní motivace

Jak udává Armstrong (2009) ke **vnitřní** motivaci dochází, když lidé cítí, že práce kterou vykonávají je zajímavá a důležitá a je v ní uplatněna pravomoc a odpovědnost (pocit, že máme nad svojí prací kontrolu a možnost volby.) Díky schopnosti motivovat by měl manažer dbát na to, aby pouze nevydával striktní nařízení a jasné úkoly, ale nechal spolupracovníky zapojit vlastní iniciativu a schopnost řešit úkoly. V tomto případě se pak pracovník cítí motivovaný.

Jo D. Owen (2006) dodává: „Pouze tehdy, když lidi donutíte, aby řešili problémy sami, budou rozvíjet své schopnosti a posilovat svou sebedůvěru a stanou se efektivním týmem.“

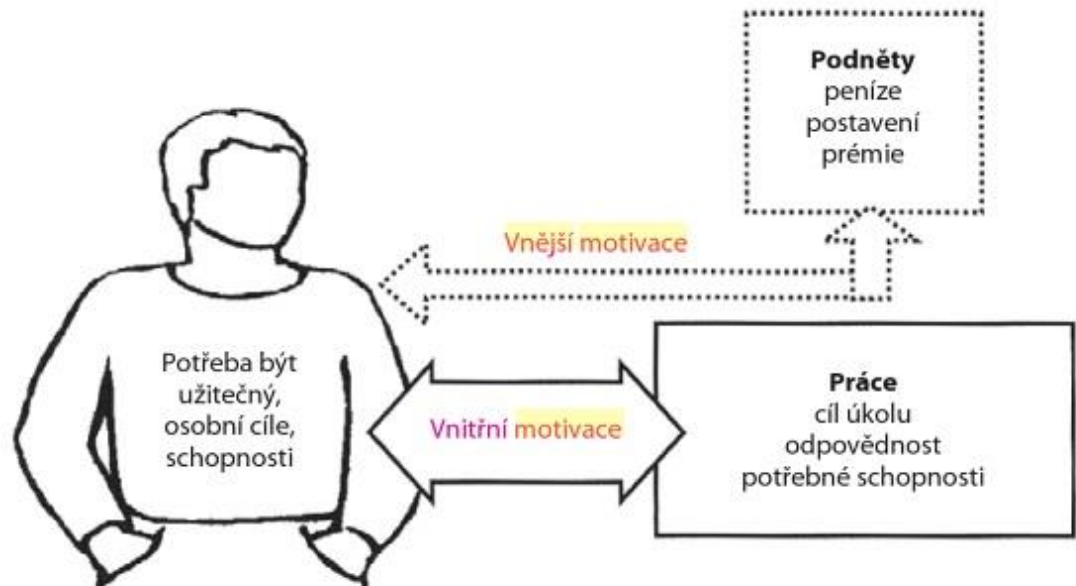
Vnější motivace

Druhý typ motivace je **vnější** motivace, která aby byla účinná, musí být dodávána v neustálých podnětech. Mezi typické prvky patří: (peníze, privilegia, jistota, pracovní podmínky.) (Thomas Daigeler 2008) Podle Daigelera (2008) vnější motivace vede k neblahému převrácení vztahu prostředek-cíl. To znamená, že vlastní práce, která byla původem snažení se stává pouze prostředkem, pomocí kterého dosáhneme lákavých výhod, například formou finančního bonusu. Manažeři by se tedy měli spíše soustředit na vnitřní motivaci ale Armstrong (2009) dodává, že nemáme předpokládat, že vnitřní motivace je dobrá a vnější špatná. Obě mají svou úlohu.

U motivace je především důležité, aby manažer věděl hodně o člověku, kterého se hodlá motivovat a hlavně o procesu motivace samotné. (Plamínek Jiří 2013) Bohužel v některých organizacích manažeři namísto motivace využívají stimulaci, kdy se dostáváme

k vynucování, nátlaku nebo klamání. Tyhle alternativy jsou odsouzeníhodné avšak s nimi se v reálném životě bohužel setkáváme.

Obrázek 2 *Vnější a vnitřní motivace*



(Zdroj: Daigeler 2008)

Jednání s lidmi

Jak zdůrazňuje Folwaczna (2010) pro úspěšného manažera je právě oblast mezilidských vztahů považována za klíčovou, protože úspěchy v této oblasti jsou předpokladem pro zvládnutí jeho vůdcovské role.

Při náhodném pozorování jakéhokoli lídra zjistíme, že je to nikdy nekončící proces setkání. Některá jsou formální, oficiální, některá setkání jsou však neformální. Rozhovory s lidmi, jimž věřím, totiž poskytují možnost si ověřovat nápady a myšlenky, a dostat se blíže k realitě. (Owen 2006)

Empatie

Empatie je důležitým prvkem při naslouchání lidem. Projevovat empatii znamená být schopen naslouchat a reagovat na stanovisko druhé osoby bez pocitu, že jsme vtahováni do její logiky.

(Jiřincová 2010) Jednodušeji řeceno jde o umění vcítit se do nálad a emocí druhého člověka a porozumět jim. Úspěšný manažer je schopen vcítit se do myšlení druhých a dívat se na věc jejich očima. Díky empatií pak dokáže vyvodit stanovisko, které je přínosné pro obě strany. Jestliže manažer není schopen empatie vůči spolupracovníkům, nemůže vyvolat důvěru a vztah pak nemá opravdovou hodnotu a otevřenost. (Mikuláščík 2010)

Podle Golemana (2006) je empatie jedna z pěti složek emoční inteligence, která se zabývá schopností zvládat vlastní emoce a schopností vcítění se do emocí druhých. K rozpoznání těchto schopností, slouží tzv. „emoční kvocient“, který je tvořen následujícími oblastmi.

- Znalost vlastních emocí
- Zvládání emocí
- Schopnost sám sebe motivovat
- Vnímavost k emocím jiných lidí (empatie)
- Umění mezilidských vztahů

Všechny emoce jsou tedy určitými popudy k jednání, a proto je nutné, chceme-li být úspěšní v interpersonálních vztazích, abychom rozpoznali vlastní emoce i emoce druhých lidí. Chceme-li se v jakémkoli zaměstnání, při jakékoli práci opravdu vynikat a být úspěšní, emoční potenciál je dvakrát důležitější než čistě kognitivní (poznávací) schopnosti. Potřebujeme ho na nejvyšších příčkách především v roli lídrů, kde emoční potenciál představuje (jedinou) výhodu, kterou nic nenahradí.

Owen D. Young (1932) řekl: „Kdo se dovede vmyslit nebo vžít do cizí osobnosti, kdo dovede pochopit cizí způsob myšlení, ten nemusí mít starosti o budoucnost.“

Pavličková (2008) popisuje několik principů vedoucímu ke správnému naslouchání

- Ten kdo naslouchá, by měl mít důvod nebo účel, pro který naslouchá
- Ten kdo poslouchá, by měl potlačovat snahu hodnotit

- Naslouchající by se měl pokusit zajistit omezení rušivých jevů například: rozhovor někoho jiného, vyzvánějí mobilní telefon a podobně.
- Naslouchající by měl podat odezvu nejdříve jak osoba dohovoří.
- Naslouchající by měl být schopen stručně svými vlastními slovy zformulovat obsah a pocity z toho co hovořící řekl.

Jo Owen (2006) dodává: „Dobří lídři mají dvě uši a jedna ústa a užívají je v tomto poměru. Naslouchání je stejně tak důležité jako mluvení.“

Koncentrace

Schopnost koncentrace patří mezi základní principy úspěšného řízení sebe samotného. U lidí, kteří mají časté problémy s dosahováním svých cílů se velice často setkáváme s tím, že se snaží vykonávat příliš mnoho úkonů na jednou. A právě efektivní řízení sebe sama vyžaduje aby náročnější úkoly byly vykonávány jeden po druhém. (Urban 2008)

Dale Carnegie (2002) doplňuje, že kde je koncentrace tam je i úspěch. Úspěšný manažer umí svou koncentraci řídit což znamená, že se pasivně nepoddává svým emočním a jiným psychickým silám. Když pracuje myslí pouze na svoji práci. Díky tomu je jeho práce úspěšnější bez velké námahy a v kratším čase. To je logické. Při odpočinku umí zase zcela ignorovat své pracovní starosti a umí relaxovat. Takto koncentrovaný člověk pak plně regeneruje své psychické síly. Zmiňuje také přirovnání, že lidská psychika připomíná luk. Aby byl luk dostatečně pružný, je nutné po každém střelení tětivu co nejvíce uvolnit. Je-li tětiva stále napjatá, dřevo ztrácí pružnost, ohne se. A právě díky nedostatku koncentrace se stává manažerská práce mnohdy neefektivní.

Ocenění, uznání

Uznání je ocenění či pozornost od druhého člověka. Uznání může být fyzické, jako například poklepání po zádech, dotyk nebo podání ruky. Také může být psychické, jako je pochvala a kompliment.

Fyzické a psychické uznání je pro každého člověka životně důležité. Potřebujeme ho všichni a to neustále. Každý člověk má potřebu uznání odlišnou. Tuto potřebu máme naprogramovanou z dětství. Právě nemluvnata a děti mají ohromnou potřebu fyzického uznání a když se jim nedostaví mohou být poškozeny ve svém fyzickém i psychickém rozvoji. Proto je důležité na uznání myslet při každém jednání s lidmi. (Fairweather 2009)

Touha po lidském uznání je tak silná, že se občas někdo úmyslně chová špatně, aby ji získal. Známe případy, kdy se děti chovají nevhodně, aby si získaly pozornost. A dospělí jsou stejní. Například člověk z vašeho týmu, se kterým máte všemožné problémy, často nepochopitelné problémy, možná jen usiluje o uznání. Právě členové vašeho týmu potřebují uznání a jednou z forem je čas, který s nimi strávíte nasloucháním. (Fairweather 2009)

Podle Blancharda (1993) by nástrojem uznání měla být minutová pochvala od manažera tvořena následujícími kroky:

- Říct lidem předem , že jim dáte vědět jak si vedou.
- Chválit okamžitě
- Říct lidem, co udělali dobře a říct jim to konkrétně
- Říct jim, jak dobrý pocit máte z jejich práce a jak velký přínos znamenají pro organizaci i pro vaše spolupracovníky
- Na chvíli se odmlčet, aby si mohli uvědomit, jak dobře se cítíte vy.
- Vyzvat je, aby tak pokračovali dál
- Podat si s nimi ruku nebo se jich dotknout tak, aby bylo zřejmém že v jejich práci pro organizaci stojíte za nimi.

Pokud chvála chybí, dochází v člověku k pochybnostem a špatným pocitům vůči sobě. Čím hůře se člověk cítí, tím méně energie vydává na práci. (Jiřincová 2010) Proto

nezapomínejme upřímně chválit. Jestliže umíme v druhých utišit touhu zvanou hlad po významnosti, jste na nejlepší cestě k úspěchu. (Schwartz 1993)

3.7 Metody rozvoje manažera

V praxi se potvrdilo, že ti nejlepší manažeři současně se svými každodenními povinnostmi mysleli na svůj rozvoj. Zajímal se o možnosti dalšího vzdělávání a aktivně je vyhledávali. Následně totéž přenášeli na své spolupracovníky v týmu a inspirovali je. Tím vytvářeli prostředí, kde bylo možné uplatňovat nové poznatky a postupy, které vedli k efektivnějšímu stylu řízení. (Folwarczova 2010)

V současném měnícím se prostředí je změna jedinou jistotou. (Drucker 2002) Často slycháme o důležitosti dalšího vzdělání zaměstnanců a především manažerů. Důvod je jednoduchý. Lidé jsou totiž pro firmy klíčovým prvkem a manažeři jsou zodpovědní za jejich nábor, motivaci, a formování tak aby pracovali co nejlépe. K tomu ale manažeři potřebují znát znalosti a dovednosti, které jim pomohou náročné úkoly splnit. (Folwarczova 2010). V následující části si uvedeme několik základních metod rozvoje manažerů.

3.7.1 Leadership

Leadership chápeme jako schopnost vést lidi, tedy schopnost, která umožňuje osobě efektivně vést a řídit jiné lidi. (Radcliffe 2012)

Leadership je styl vedení ve kterém se manažer neboli vůdce neohání svými pravomocemi, ale lidi, které řídí, považuje za spolupracovníky, partnery, které především motivuje, naslouchá jim a vytváří jim podmínky, aby mohli vykonávat efektivní práci. [Jo Owen] Zaměřuje se tedy na ten nejdůležitější zdroj, a to na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získání jejich oddanosti a angažovanosti. Obecně je tedy leadership pomůcka, která vám v životě usnadní cestu, s jejíž pomocí rychle dosáhnete pozice výjimečného lídra. (Armstrong 2009) Na manažera tedy dále nahlížíme jako na lídra.

Armstrong (2009) na základě šetření provedené britskou společností Industrial Survey uvádí deset požadavků na chování lídra podle pořadí důležitosti.

1. Dává najevo své nadšení
2. Podporuje své spolupracovníky a pomáhá jim.

3. Uznává a oceňuje úsilí jednotlivců.
4. Naslouchá nápadům a problémům lidí.
5. Udává směr.
6. Demonstruje svou osobní čestnost a poctivost.
7. Dělá, to co říká.
8. Motivuje k týmové práci.
9. Aktivně povzbuzuje lidi k poskytování zpětné vazby.
10. Rozvíjí ostatní lidi.

Pozitivní přístup

Při shrnutí těchto bodů si můžeme všimnout, že směřují do jedné myšlenky a tou je pozitivní přístup. V současné době jsme zahrnováni množstvím negativních zpráv o válkách a katastrofách. V kterékoli organizaci je snadné vidět mnoho věcí, které jsou špatné například špatná organizace, nerozumné vedení a podobně. Právě správný leader díky leadershipu dokáže věřit, že může mnoho věcí změnit a zlepšit. Jednodušeji řečeno, kde jiní lidé vidí nedostatky, oni vidí příležitost. (Owen 2006) Být pozitivní je tedy základním prvkem leadershipu.

Podle Jo Owena (2006) být pozitivní znamená:

1. Vidět příležitost, nikoli problém
2. Učit se a být odpovídajícím způsobem šťastný
3. Přecházet od analýzy k akci.
4. Žít lépe

Právě díky leadershipu se můžeme pozitivnímu přístupu naučit. Jo Owen (2009) zmiňuje několik základních ponaučení jak zůstat pozitivní.

1. Především se musíte soustředit na silné stránky, nikoliv na slabiny. Úspěšní lídři se zaměřují na úkoly, které jim umožní zazářit a pozitivně přispět. Tímto úspěšně kompenzují svoje slabiny.
2. Zvládat své pocity. Cítíte-li se špatně nebo máte-li zlost je to váš problém. Nikoli osoby, která vám zlost způsobila. Je na vás zdali se necháte problémem unést a budete pociťovat zlost a vystupovat agresivně, nebo zdali svůj hněv ovládnete a dokážete si nasadit masku leadershipu a budete schopný se tvářit a jednat tak jak potřebujete.
3. Představovat si, mít schopnost se na něco zaměřit a koncentrovat se. Zaměřit se na cíl a na to jak jej dosáhnout.
4. Dějte se do akce. Dívejte se do budoucnosti a mějte ji pod kontrolou. Mnoho lídrů zažilo krize nebo neúspěchy. Většina z nich je ale takto neviděla. Viděla v nich zkušenost, příležitost se učit, vyrůst a stát se silnějším. Neohlíželi se do minulosti a nesváděli chyby na své okolí, ale dívali se do budoucnosti a přijímali odpovědnost sami za sebe.

Díky pozitivnímu přístupu můžete mnohého dosáhnout, proto se učme být pozitivní, nestěžovat si, nepomlouvat nebo nezdůrazňovat negativa ale přicházet s řešením a ne problémy. A budeme o něco blíže k cíli se stát úspěšným lídrem v rámci leadershipu.

Orientace na lidi

Jako další základní prvek leadershipu je důležité zmínit orientaci na lidi. Ukázalo se, že lidé u svých vrcholových lídrů hodnotí nejvíce schopnost motivovat jiné lidi. Schopnost orientovat se, zaměřit se na lidi je významným ukazatelem pokroku na cestě k leadershipu. (Radcliffe 2012)

Recliffe (2012) udává příklad manažera, který má sice jasný cíl ke kterému chce lidi vést, ale postrádá veškerou snahu se s nimi spojit a získat je na svoji stranu. Řídí se spíše stylem, ve kterém převládá snaha věci předat, sdělit, vyřídit. V tomto případě podřízení cítí spíše nátlak a často vnímají, že byli spíše překřičeni. Tento způsob je špatný a neúčinný. Cílem leadershipu je aby pracovníci sami chtěli pracovat co nejlépe a ochotně sami chtěli udělat cokoli navíc. Chcete-li někoho získat pro svoji představu, nestačí mu informace pouze sdělit ale musíte v něm umět vyvolat zaujetí. Jedině tak můžete věci dát do pohybu a získat tempo pro společné cíle.

Chceme-li lidi zaujmout, musíme znát určité postupy. Ovlivňování lidí není stejné jako motivování. Jestliže někoho ovlivníme je to velká událost. Měníme jeho smýšlení a on souhlasí, že něco udělá. (Owen 2006)

Všichni známe ten stav, kdy se zamilujeme do své myšlenky a jsme schopni hodiny popisovat detaily oné myšlenky, to ale zřídka kdy ostatní pozitivně ovlivní. Často právě hovoříme o vlastnostech nebo výhodách, které jsou důležité pro nás, nikoliv pro druhou osobu. Východiskem k ovlivňování někoho není vaše myšlenka nebo předmět jsou to potřeby a přání osoby, které myšlenku představujete. (Carnegie 2002)

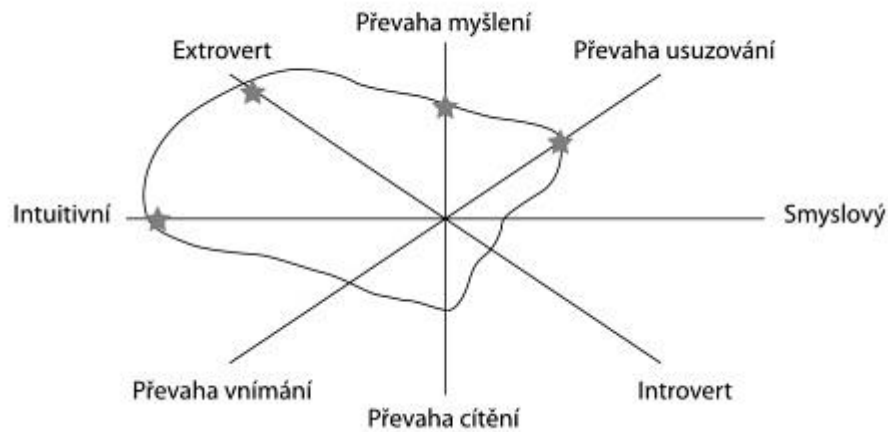
Owen (2006) uvádí příklad, kdy chtěl manažer přimět jednoho z podřízených, aby se zúčastnil kurzu prezentace. Ten ale neměl zájem, bylo to pro něj nepříjemné. Manažer si ale zjistil, že podřízený má zálibu v ochotnickém divadle a prezentoval svůj nápad jako cestu ke zlepšení hereckých schopností podřízeného, a zdůrazňoval, že kurz povede jakýsi herec. Tento manažer tak propojil požadavky se zájmy svého podřízeného. Ten brzy začal prezentace s nadšením i vykonávat.

K ovlivňování lidí v rámci leadershipu můžeme použít různé pomocné metody. Díky nim při kontaktech s lidmi budete schopni je rychle zařadit do jednotlivých škatulek. Zařazování lidí do škatulek se osvědčuje pro potřeby organizace a umístování lidí.

3.7.2 Kompas stylu

Kompas stylu je rychlý a snadný způsob, který nám pomůže klást správné otázky, a ty nám ukazují jak se přizpůsobit a co udělat, abyste se s jinou osobou naladili na stejnou vlnu. Cílem je tedy zakreslit charakteristiky například nadřízeného, spolupracovníka, podřízeného na kompas jak je uvedeno na obrázku č.3. Následně zaznačíme bod na stranu vlastnosti, která u zkoumané osoby převažuje a zaznačíme míru v jaké se projevuje (čím dále jsem od středu tím více je vlastnost intenzivní.) (Owen 2006)

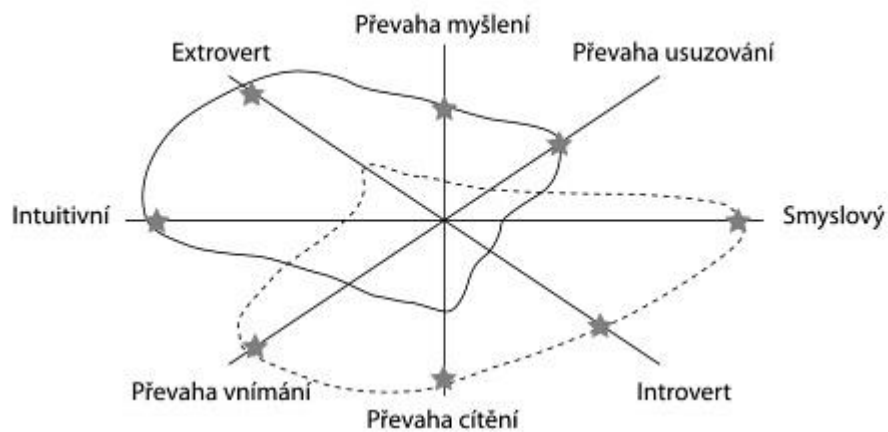
Obrázek 3 Kompas stylu : můj nadřízený



(Zdroj: Owen 2006)

Tento kompas stylu nám poodhaluje, že máme kreativního nadřízeného, který má představivost a šíří energii s nadšením. Nyní si zakreslíme vlastní charakteristiky.

Obrázek 4 Kompas stylu: já a můj nadřízený



(Zdroj: Owen 2006)

Tento kompas jasně ukazuje, že jste opakem svého nadřízeného. Nasloucháte spíše srdci váš nadřízený se řídí spíše hlavou a logikou. Přemýšlíte dříve než mluvíte kdežto váš

vedoucí spíše mluví než přemýšlí. To vytváří dobrou protiváhu k vašemu nadřízenému. Stejný styl je totiž většinou neproduktivní. Z porovnání víme, že bychom neměli nadřízeného zatěžovat záležitostmi týkajícími se detailů a lidí, ale přece jen bude mít váš nadřízený radost, když mu tyhle záležitosti ulehčíte a budete se jimi zabývat.

Kompas stylu můžeme přizpůsobovat charakteristikám, které považujeme za důležité vzhledem k osobě, kterou se pokoušíme ovlivňovat. Jak říká Owen (2006) můžete vytvořit stovky kompasů stylů. Smyslem tohoto nápadu je najít ty správné páky, jejichž táhnutím přijmeme jinou osobu, aby fungovala.

Profesionalita

Profesionalita znamená zásadní dovednosti a hodnoty, které definují charakter organizace a jedince. Je další zásadní složkou, která ovlivňuje úspěšnost leadershipu. Jedná se tedy především o hodnoty, které lídři demonstrují. Někteří lídři ve složce profesionality selhávají, jakmile se dostanou na vrchol organizace, zajímají se spíše o výhody, privilegia a plat. (Amstrong 2009)

Owen (2006) definuje základní složky profesionality:

1. Učit se poznávat leadership
2. Učit se zkušeností
3. Učit se od vzorů
4. Učit se místním pravidlům
5. Učit se etiketě v podnikovém prostředí

Každý úspěšný lídr musí podle leadershipu k hodnotám a dovednostem přidat konečný soubor profesionálních hodnot.

Poznávání leadershipu je především založené na tacitních¹ znalostech. To jsou znalosti, které se nachází v myslích lidí a jsou především o tom vědět jak než vědět co. Jsou to skryté znalosti, které ukazují jak dělat věci dobře. (Mládková 2005)

Učení pomocí zkušeností

Mezi další prvky profesionality patří učení se ze zkušeností. Současní lídři zdůrazňují význam získávání správných zkušeností a správného vzoru, a to od začátku kariery. Je tedy nezbytné na sebe brát větší riziko na začátku kariery než později. Vysvětlení je logické jelikož 25 letý jedinec začne po špatné zkušenosti snadněji než 56letý. Mnoho lídrů selhává právě na začátku své kariéry, protože si vyberou cestu špatných zkušeností. Velké množství peněz nabízené bankami a firmami poskytujícími odborné služby jsou lákavé. Na druhou stranu jak říká Owen (2006) sedět tři roky u počítače a nabízet dluhopisy nikoho na leadership nepřipraví. A proto méně lákavé kariery, kde se naučíme správně zacházet s lidmi a nikoliv s technikou, jsou často lepší variantou pro budoucí zvládnání leadershipu.

Podle Rogerse (1969) je právě zkušenost nejvyšší autoritou. A proto ji staví do popředí zájmů. Na jejím základě sestavuje principy učení se ze zkušeností:

1. Učení ze zkušenosti vyžaduje především vlastní angažovanost, a proto se do něj musí zapojit celá osoba jak inteligencí tak pocity.
2. Převážně se opírá o iniciativu jedince.
3. Hodnocení výsledků učení je na jedinci samotném.
4. Zasahuje do nitra a proměňuje chování jedince, jeho postoje a osobnost.
5. Učení je usnadněno, jestliže jedinec v procesu učení nese část zodpovědnosti.
6. V současné době je nejužitečnějším učením si osvojit schopnost učit se a především schopnost být stále otevřený vůči své vlastní zkušenosti a připustit si proces změny.
7. Je známo, že učení, které přináší změnu v organizaci vlastního já nebo v pohledu na své já je pocíťováno jako hrozba a jedinec se mu snaží zabránit.

¹ Soubor dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí. Je vždy propojena s činnostmi, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi jedince či skupiny.

8. Učení se realizuje mnohem jednodušeji tam, kde si uvědomujeme důležitost poznatků, které může získat.

Po shrnutí všech bodů si můžeme všimnout, že je nezbytné, aby se lídr dokázal vcítit, důvěřoval své zkušenosti, naslouchal sám sobě, vyjadřoval skutečně to, co cítí, přijímal se takový jaký je a hlavně důvěřoval svému hodnocení.

Učení se od jiných vzorů-lídrů

Jak uvádí Plamínek (2013) již od dětství velká část našeho učení spočívá v napodobování chování našich vzorů (rodičů, učitelů, sourozenců, kamarádů). Díky tomu se stává, že ve stejné situaci může jeden člověk prožívat radost a uspokojení a naproti tomu druhý úzkost a vztek. Proto je i v manažerském prostředí důležité nalézt správný vzor a naučit se od něj to správné. Například obdivujeme-li nadřízeného za množství času, který je ochotný nám poskytnout nesjpiše se tímto budeme řídit i my v budoucnu. I pozorování toho co pokazí je pro nás velmi cenným poučením o tom, čeho se nedopouštět. (Owen 2006)

Carnegie uvádí, že kopírování vzorů je užitečné i v konfliktech. V určitém konfliktu si můžeme položit otázku „ Co by dělal můj vzor v této situaci?“ To často přináší vyjasnění v oblastech obavy a nejistoty. (Carnegie 2002) I nejvyšší lídři se učí způsobem jako lídři začínající a to ze zkušeností a od vzorů. Je pravda, že se najde řada lídrů, kteří si myslí, že dokážou odpovědět na všechno a už se nic nepotřebují naučit. Ti ale poskytují začínajícím lídrům jasný příklad jak leadership nedělat. (Owen 2006)

Učit se místním pravidlům

Každá organizace má vlastní soubor pravidel, která sice nejsou psaná, ale ignorovat je nemůžeme. Armstrong definuje podnikovou kulturu jako soustavu hodnot, norem, domněnek, přesvědčení a postojů, která sice nebyla nikde zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty jsou zaměřeny na aspekty, o kterých věří, že jsou důležité při chování lidí v organizaci. Nejjednodušším způsobem, jak zjistit pravidla organizace, je pozorovat lidi, kteří jsou v organizaci úspěšní, tedy jsou povyšováni a odměňováni. Dívejte se jak jednají, jak se oblékají, jak mluví a pracují. Musíte si tedy sami hledat vodítka a náznaky, které budete schopni v budoucnu použít na zajištění vlastního úspěchu v organizaci. (Armstrong 2009)

Učení se etiketě v podnikovém prostředí

At' jsme kdekoli, měli bychom se chovat podle určitých společenských pravidel společenské vrstvy či skupiny. Nedodržování těchto pravidel poukazuje na to, že se v dané společnosti neumíme pohybovat a postrádáme společenské vychování. (Wernerová 2010) Špaček dodává, že dnes už nikdo nepochybuje, že etiketa otevírá dveře v jakémkoli kontaktu s lidmi, na úřadech, ve školách, v osobním životě, ve společenském styku a hlavně při obchodním jednání. (Špaček 2010)

Špaček (2010) popisuje, že potkává denně manažery, kterým je okolo třiceti let a protože ve svém oboru vynikají firma je jmenuje na manažerské pozice. Ovšem najednou dostávají pozvání na obchodní večeři do Londýna, na které by mohlo jít o kontrakt za miliony eur. Jestliže je ale mladý manažer neznalý etikety, může si britský obchodník například říci: To je ale nemohlo, jak je ten člověk oblečený, neumí představit ani svoji partnerku a jak nemožně jí! Odkud že přijel? Tak s tímhle člověkem nechci mít nic společného. Je-li manažer znalý etikety britský společník reaguje například slovy: Je perfektně oblečený, přirozeně konverzuje a s tímhle člověkem mi bude potěšením obchodovat. Z obou případů jasně vyplývá, že znalost etikety může přinést velké výhody, jak pro jednotlivce, tak pro firmu.

Pro mnohé lidi je cesta leadershipu náhodnou procházkou. Někdy se dostaneme do správné situace a jdeme rychle nahoru, naproti tomu se ocitneme v situaci, kdy pracujeme pro mizerného šéfa a rychle padáme dolů. A právě díky leadershipu tato cesta nesmí být náhodnou. Ačkoli si nemůžeme den po dni přesně naplánovat víme, že existují odpovídající soubory chování a dovedností, které by lídři měli mít. A právě tyto dovednosti a soubory chování se můžeme naučit. Nezaručují nám, že se každý stane lídrem nebo dosáhne obrovského úspěchu. Ale výrazně zvýší vaše šance stát se úspěšným a uznávaným lídrem. (Owen 2006)

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Metodologie výzkumu

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na strukturované rozhovory s vrcholovými manažery z různých odvětví a následnou analýzu jejich odpovědí v kontextu s teoretickými poznatky.

Jak uvádí Švaříček a Šedová (2007) podstatou kvalitativního výzkumu je obsáhlý sběr dat, bez předchozího stanovení základní proměnné. Podobně nejsou předem stanoveny ani hypotézy a projekt není závislý na teorii, kterou dříve někdo zpracoval. Jakmile výzkumník nasbírá dostatečné množství dat může začít pátrat po souvislostech a formulovat předběžné závěry, na které následně hledá oporu v datech.

Výzkumný problém této bakalářské práce je zaměřen na popsání faktorů ovlivňujících úspěšnost lídrů na manažerských pozicích z pohledu vysoce postavených manažerů z různých odvětví.

4.1.1 Předmět a objekt výzkumu

Předmět výzkumu

Výzkum se zaměřuje na klíčové faktory, které ovlivňují úspěšnost lídrů na manažerských pozicích. Zabývá se názory a zkušenostmi vrcholových manažerů z různých odvětví na faktory, které úspěšnost lídrů ovlivňují.

Objekt výzkumu

Objektem výzkumu se stali manažeři na vrcholových pozicích. Osloveno bylo pět významných manažerů různých věkových kategorií a z rozdílných odvětví. Se dvěma byl proveden rozhovor a zbylí tři byli dotázáni pomocí dotazníku přes email.

4.1.2 Stanovení výzkumných cílů

Cíl práce

Teoretická část především obsahuje přehled dostupných teorií týkajících se úspěšné osobnosti manažera a metody rozvoje, které napomáhají k cestě stát se úspěšným lídrem v současnosti. V praktické části se pokusíme srovnat teoretické poznatky se zkušenostmi a názory vrcholových manažerů.

Hlavní cíl výzkumu

Jak již bylo uvedeno, cílem bakalářské práce je zjistit, jaké jsou zkušenosti a názory vrcholových manažerů na klíčové faktory, které ovlivňují úspěch na manažerských pozicích.

Výzkum má dále za úkol zjistit tyto dílčí cíle:

- Zjistit co vrcholoví manažeři očekávají od začínajících lídrů.
- Zjistit jaké omyly či chyby jsou u vrcholových manažerů neodpustitelné.
- Zjistit zdali za jejich úspěchem stojí osobní růst podpořený nějakou formou vzdělávacího kurzu.
- Zjistit jestli manažeři mají či měli v průběhu své kariery manažerský vzor, a zdali kopírují něco z jeho stylu.
- Které dovednosti jsou klíčové k získání úspěchu na manažerských pozicích.
- Zjistit zkušenosti vrcholových manažerů, které je dostaly na současnou pozici.

4.1.3 Specifikace výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka zní takto: „Jaké klíčové dovednosti a vlastnosti očekávají vrcholoví manažeři od začínajících lídrů?“

Dílčí výzkumné otázky jsou:

- „Jaké omyly či chyby u začínajících lídrů jsou pro vrcholové manažery neodpustitelné?“
- „Jestliže vrcholoví manažeři podpořili osobní růst nějakou formou vzdělávacího kurzu či koučinku?“
- „Zdali měli nebo mají manažerský vzor, například nadřízeného, ve kterém se zhlédli a popřípadě ho v nějaké oblasti napodobovali?“
- „Jakou důležitost přisuzují oblasti jednání s lidmi?“

4.1.4 Metoda sběru dat

Provedený výzkum reprezentuje názory vrcholových manažerů z různých odvětví. V bakalářské práci jsem zvolil řízený strukturovaný rozhovor a dotazník. Strukturovaný rozhovor byl zvolen z důvodu zjištění více informací a osobních postojů. Dotazník jsem zvolil kvůli vytíženosti některých manažerů.

4.2 Výzkumný soubor

Terénní část výzkumu byla provedena po emailové domluvě. S dvěma manažery byl výzkum realizován v lednu 2015 v místě jejich bydliště. Zbylí tři manažeři odpověděli v emailové podobě v únoru a březnu 2015.

Před zahájením výzkumu, bylo dotazovaným manažerům prezentováno téma bakalářské práce a jaký je účel výzkumu. Všech pět manažerů bylo seznámeno s cíli práce a využitím jejich odpovědí. Všichni manažeři souhlasily s poskytnutím rozhovorů a možnosti nahlédnout do výsledků výzkumu. Délka rozhovoru zabrala cca 10 minut.

4.2.1 Charakteristika a představení výzkumného vzorku

V následující kapitole představuji profily jednotlivých manažerů. V profilech jsou zahrnuty základní informace jako jsou věk, vzdělání, pracovní pozice, stručný popis pracovní kariery.

Respondent č.1

Ing. Zbyněk Frolík

Věk: 61

Vzdělání: Střední průmyslová škola elektrotechnická a ČVUT Praha, Fakulta elektrotechnická, obor Technická kybernetika a elektronické počítače

Pracovní pozice: Generální ředitel společnosti Linet s.r.o

Zbyněk Frolík je zakladatel, jednatel a generální ředitel společnosti Linet s.r.o., která patří mezi čtyři největší výrobce nemocničních lůžek na světě. Vystudoval střední průmyslovou školu elektrotechnickou a po té České vysoké učení technické v Praze, fakultu elektrotechnickou, obor Technická kybernetika a elektronické počítače. V roce 2009 byl vyhlášen nejlepším manažerem roku a zároveň obdržel cenu vydavatelství *Economia* za

schopnost úspěšně se vypořádat s hospodářskou krizí. Pan Frolík je také vítězem soutěže podnikatel roku 2003 v ČR. V roce 2005 a 2006 pracoval v Radě vlády ČR pro rozvoj lidských zdrojů. Od roku 2007 byl členem Rady exportní akademie, v současnosti je Rada rozpuštěna. Od roku 2007 je členem představenstva svazu průmyslu a dopravy ČR. Od roku 2008 je členem předsednictva Rady vlády ČR pro vědu a výzkum, člen České rady pro export a investice, člen Vědecké rady fakulty biomedicínského inženýrství ČVUT, člen poradního sboru společnosti pro inovace

Respondent č.2

Ing. Jan Světlík

Věk: 56

Vzdělání: Vysoká škola báňská

V roce 1982 vystudoval Vysokou školu báňskou a nastoupil jako kovář-lisař do společnosti Vítkovické železárny Klementa Gottwalda. Později přešel na pozici asistenta technologa a prošel mnoha dalšími pozicemi. V roce 1993 byl jmenován do funkce vedoucího nákladového střediska Lahvárna a v roce 1994 zastával funkci ředitele podnikatelské jednotky 530-Vítkovice Lahvárna. V roce 1999 se stal Jan Světlík generálním ředitelem a předsedou představenstva. V roce 2004 byla společnost přejmenována na Vítkovice Holding, a.s. Od roku 2013 je předsedou představenstva a generálním ředitelem společnosti Vítkovice a.s. Působí také ve statutárních orgánech holdingu Vítkovice. Pan Světlík se stal manažerem roku 2012.

Respondent č.3.

Dr.Ing. Vratislav Kulhánek

Věk: 71

Vzdělání: absolvent Jedenáctileté střední školy Julia Fučíka v Českých Budějovicích a Vysoké školy ekonomické a European Business School v Praze.

Od roku 1992 až do roku 1997 působil jako ředitel firmy Robert Bosch. V dubnu 1997 nastoupil jako předseda představenstva Škody Auto a v roce 2004 přešel na pozici v

dozorčí radě. V ní skončil na vlastní žádost v roce 2007. Po té odešel do společnosti AAA Auto, kde v současnosti působí jako předseda správní rady. Zároveň je členem dozorčí rady pojišťovny Kooperativy. Deset let působil jako prezident ve Sdružení automobilových průmyslů a byl viceprezident Svazu průmyslu a dopravy.

Respondent č.4

Ing. Vít Rašovský

Věk: 35

Vzdělání: absolvent střední průmyslové školy v Brně a Mendelovy univerzity, provozně ekonomické fakulty obor Ekonomická informatika.

V září 2003 odstartoval svoji kariéru na pozici Technické podpory prvního stupně na střední škole strojírenské a elektrotechnické v Brně. V červenci 2005 nastoupil k firmě HeidelbergCement, na pozici Technické podpory druhého stupně pro mezinárodní uživatele od dubna 2006 nastoupil na pozici Servisního administrátora, kterou ukončil v lednu 2012 kdy se dostal na pozici, IT Service Manager - Client Services (NDS, Zprávy a Collaboration Services, antivirová ochrana, standardní klientskou a Software Distribution Services).+ vedení několika pracovních týmů na střední úrovni. V květnu 2014 se dostal na pozici Architect Lead - Client Services.

Respondent č.5

Milan Švára

Vzdělání: V letech 1995-2000 vystudoval vysokou školu hotelnictví a cestovního ruchu v Karlových Varech. Od roku 2003 do 2005 vystudoval v zahraničí Windsor Institute Sydney, Austrálie- Diploma od E-Business management and marketing.

Milan Švára začal na pozici kuchaře v pětihvězdičkovém hotelu v Karlových Varech. Po té odjel do zahraničí, kde bylo jeho cílem zdokonalit anglický jazyk. Nějakou dobu také působil na zaoceánských lodích, kde jak sám uvádí, získal dril od skvělé fungující společnosti Royal Caribbean. Po určitém období opustil práci na lodi a vydal se do Austrálie studovat a pracovat. Po návratu do ČR v roce 2007 nastoupil na pozici manažera pro klíčové zakázky do hotelu Marriot v Praze. Od ledna 2009 do července 2010 byl současně na pozici ředitele prodeje v hotelu Courtyard by Marriott Pilsen. Od srpna roku 2010 nastoupil na pozici

ředitele prodeje a marketingu v hotelu Radisson Blu Alcron Hotel Praha. Zde skončil v červenci 2013 a v srpnu 2013 nastoupil jako generální ředitel v Hotelu Designhotel Elephant Prague & GrandioR Hotel Prague.

4.3 Analýza kvalitativních dat

Jak zmiňuje Švaříček a Šedová (2007) existuje poměrně univerzální a velmi efektivní způsob jak začít analýzu kvalitativních dat a to pomocí *otevřeného kódování*. Na základech vybudovaných pomocí otevřeného kódování je možné postavit mnoho propracovaných analytických technik. Kódování představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. Při otevřeném kódování je text jako část rozbit na jednotky, kterým jsou přidělena jména, s kterými výzkumník dále pracuje. Jednotky mohou představovat slovo, odstavec, větu. K takto vzniklé jednotce vždy přiřadíme nějaký kód. Při volbě kódu si klademe otázku, o čem daná část vypovídá, co nám představuje. Jakmile máme seznam kódů kompletní je možné začít s jejich systematickou *kategorizací*. To znamená, že desítky či stovky kódů seskupujeme do kategorií podle podobnosti nebo jiné souvislosti. [Šedová, Miovský]

Posledním krokem analýzy dat je vytvoření *teorie* či *analytického příběhu*. Jako nejjednodušší nástavbou nad otevřené kódování Švaříček a Šedová uvádí techniku *vyložení karet*. Výzkumník si vezme kategorizovaný seznam kódů, kategorie vzniklé pomocí otevřeného kódování uspořádá do nějakého obrazce či linky a na základě tohoto uspořádání sestaví text tak, že převypráví text jednotlivých kapitol. [Švaříček, Šedová]

4.3.1 Vlastní analýza

Otázka č.1

Prvním z analyzovaných okruhů zjišťovaných u manažerů jsou požadavky manažerů. Otázka zněla: *Co vy jako zkušený lídr očekáváte od začínajících manažerů?*

Kategorií je **oblast předpokladů** a stanovené kódy jsou: **Poctivost, otevřenost, orientace na lidi, poznání, odhodlání, píle, odpovědnost, vytrvalost.**

Ing. Zbyněk Frolík: „ *Dbám na to, aby byly odpovědní, pravdomluvní a aby nic neskrývali, chyby se mohou dít, ale musí se řešit.*“ *Také aby byli výkonní a profesionální. Především aby se nebáli vychovávat další své podřízené tzn. aby se snažili a nebáli se obklopovat kolem sebe výkonnými lidmi.*“

Ing. Jan Světlík: „Od začínajících lídrů očekávám, že se nebudou vyhýbat výrobě a praktickým znalostem, že se nenechají položit prvním neúspěchem, ale současně se nezblázní z prvního většího úspěchu. Dobrého manažera vnímám jako osobnost se silnou vůlí a schopností opakovaně dosahovat cílů. Klíčová je dlouhodobá vize a znalost oboru.“

Dr. Ing. Vratislav Kulháněk: „Očekávám schopnost uvědomit si zodpovědnosti vůči firmě, vůči spolupracovníkům a na prvním místě si uvědomit, že začínám a začátku by měla patřit skromnost.“

Ing. Vít Rašovský: „Očekávám pochopitelně klasické vlastnosti jako jsou pozitivní přístup, ochota učit se a schopnost přijímat kritiku, logické myšlení a mimořádné pracovní nasazení. Co je pro mě však naprosto klíčové, je schopnost hledat řešení i v situaci, kde zadání není jasně specifikováno a kde není ani zcela zřejmé jak danou věc vyřešit. Očekávám, že právě takové situace pro něj budou výzvou, nikoli překážkou, před kterou zůstane stát.“

Milan Švára: „Samostatnost v učinění vlastních rozhodnutí na základě získaných informací a dat. Není důležité, zda bude rozhodnutí ve finální fázi stoprocentně dobré, ale na samotném rozhodnutí je důležitá logická cesta, kterou manažer postoupil k tomu, aby jej udělal. Také očekávám stoprocentní nasazení ve své práci a víra v to, co manažer dělá.“

Dílčí shrnutí: Všichni manažeři považují za klíčové především pracovní nasazení. U posledních dvou manažerů si všimneme zdůraznění samostatnosti ať už v hledání řešení nebo rozhodování. Důvodem je nejspíše fakt, že jsou to mladí manažeři a sami byli podobnou cestou prověřeni. Naopak starší manažeři, kteří už působí na půdě managementu desítky let, doporučují především skromnost a pravdomluvnost.

Otázka č.2

Další analyzovanou otázkou bylo: *Jaké chyby či omyly jsou pro Vás neodpuštělné?*

Kategorií je **oblast slabé stánky** a stanovené kódy jsou: **skrývání slabin, neupřímnost, zrada, neloajálnost.**

Ing. Zbyněk Frolík: „*Myslím si, že neodpustitelná věc je když vás člověk zradí ve smyslu toho, že je nějakým způsobem lehkovážný nebo dokonce něco zatajuje a to úmyslně aby se nepřišlo na jeho slabiny. Pro mě je velice důležité, abych k člověku (manažerovi) neztratil důvěru.*“

Ing. Jan Světlík: „*Lhaní si do kapsy a zavírání očí před problémy.*“

Dr. Ing. Vratislav Kulhánek: „*Omyl, pokud je učiněn v dobré víře, by měl být odpustitelný, stejně tak jako chyba pokud není opakovaná. Nesmí za tím být zlý úmysl nebo lež anebo dosažení vlastního unfair zisku. V těchto případech lze odpustit, ale okamžitě vyhodit a varovat ostatní.* „

Ing. Vít Rašovský: „*Nikdo učený z nebe nespádl. Každý dělá chyby. To je přirozené a patří to k vývoji každého z nás. Horší je to ve chvíli, kdy se z těchto chyb nedokážeme ponaučit a děláme je znova a znova. Za obzvláště neodpustitelné však považuji nelojální jednání.*“

Milan Švára: „*Zřeknutí se odpovědnosti za svá rozhodnutí a činy.*“

Dílčí shrnutí: Všichni manažeři se zde shodují, že úspěšný manažer by si neměl lhát do kapsy a rozhodně by neměl být nelojální. Takovým jednáním, jak zmiňuje pan Frolík, ztratí důvěru.

Otázka č.3

Třetí analyzovanou otázkou bylo: *Je Váš osobní růst podpořený nějakou formou vzdělávacích kurzů?*

Kategorií je: **oblast vzdělávání** a stanovené kódy jsou: **vlastní zkušenost, otevřenost, praxe, rozvoj.**

Ing. Zbyněk Frolík: „*Já osobně jsem samouk, ale koučink podporujeme a manažeři toho hodně využívají. Kurzů jsem nevyužíval, jelikož jsem byl vždy v pozici majitele a v tom případě se s nikým nemusíte o své místo prát. Proto bylo pro mě mnohem jednodušší ukazovat lidem cestičky a pomáhat jim odstraňovat překážky, které jim bránily v úspěchu a víceméně se snažím sám inspirovat a motivovat pozitivními myšlenkami a napomáhat k růstu.* „

Ing. Jan Světlík: „ Osobně jsem si prošel všemi stupni výroby, což pro mě byla nejdůležitější zkušenost pro další působení. Speciálními manažerskými kurzy jsem neprocházel. Do roku 1989 nebyly k ničemu a v době, kdy jsem s kolegy kupoval od státu strojírenské Vítkovice, jsem už byl generálním ředitelem dnešní společnosti Vítkovice Cylinders a měl za sebou její zcela zásadní růst. Byl to přirozený vývoj. “

Dr. Ing. Vratislav Kulhánek: „Potřeba vzdělání v manažerském řemesle je nezbytná a trvalá. Otázkou jsou tzv. vzdělávací kurzy. Je třeba se vždy podívat, jestli přednáší praktik, nebo teoretik. Schopnost řídit se nedá naučit v kurzech, k té se musí člověk propracovat postupně praxí. Je třeba si vyzkoušet činnosti lidí, které řídíte. I jako předseda představenstva, jsem si šel vyzkoušet práci dělníka na montážní lince. “

Ing. Vít Rašovský: „Přečetl jsem spoustu knižních i online publikací na téma leadershipu, komunikace a osobního růstu a absolvoval jsem také několik školení. Velmi mě však posunul vpřed manažerský koučink. Dostal jsem příležitost svěřit se do rukou zkušeného psychologa, manažera a majitele úspěšné firmy Jaroslavy Ester Evangelu. Byla to právě ona, kdo mě naučil nehodnotit sám sebe, nestavět si do cesty žádné překážky, zvládat konfliktní a zátěžové situace a přistupovat k problémům s lehkostí a potřebnou rozvahou. Koučink je z mého pohledu velmi silný nástroj pro podporu rozvoje osobnosti.“

Milan Švára: Ano, měl jsem v minulosti štěstí pracovat pod mezinárodní společností (Royal Caribbean, Marriott International, Rezidor Group), které měly systém vzdělávání dobře propracovaný. Především Marriott poskytoval svým zaměstnancům mnoho školicích příležitostí zaměřených na obory a dovednosti, ve kterých se chce zaměstnanec rozvíjet a ve kterých chce společnost rozvíjet své zaměstnance. Absolvoval jsem standardní kurzy týkající se servisu, komunikace, bezpečnosti a poté i propracovanější manažerské kurzy. Jeden z posledních byl nazvaný „Rockefeller Habbits“ který se zaměřoval na vedení společnosti a stanovování vizí, cílů, procesů. Také jsem jeden rok pracoval se zkušeným osobním koučem.

Dílčí shrnutí: Z odpovědí je patrné, že starší generace manažerů vzdělávací kurzy rozhodně doporučuje a jsou pro ně důležité. Avšak sami se jich neúčastnili, a to především díky faktu, že dříve byly tyto kurzy ojedinělé a spíše neúčinné. Zkušenosti sami získávali v průběhu kariéry a prošli si i různými stupni výroby. U posledních dvou manažerů, kteří zastupují

mladší generaci je patrné, že vzdělávací kurzy využívají a ty je posouvají znatelně vpřed. Dokonce oba měli osobní kouče.

Otázka č.4

Poslední analyzovanou otázkou bylo: *Měl jste někdy manažerský vzor například nadřízeného, ve kterém jste se zhlédl? Popřípadě, že ano kopíroval jste někdy něco z jeho stylu?*

Kategorií je **oblast manažerského vzoru** kódy jsou: **Ztotožnění, inspirace, ovlivnění.**

Ing. Zbyněk Frolík: *„Můj obdiv a inspirace patřila oběma Batům. Četl jsem o nich a měl jsem pocit, že se s nimi v řadě věcí ztotožňuji a mám stejné názory. Obdivoval jsem je v řadě věcí například díky tomu, jak dokázali být na svou dobu progresivní, výkonní a jak dokázali myslet sociálně a vytvářet podmínky pro rozvoj společnosti.“*

Ing. Jan Světlík: *„Mým vzorem je především někdejší ředitel Vítkovic Paul Kupelwieser, jmenovaný na ředitelský post v roce 1876. Dokázal z Vítkovic vybudovat špičkovou fabriku. Byl vizionářem a Vítkovice neuvěřitelně posílil. Dostal je do takové kondice a pozice, že skvěle fungovaly až do 2. Světové války. Snažím se jít jeho cestou. Vnímám mimo jiné to, že musíme mít vzdělané a schopné lidi, jinak fabriku nemůžeme dlouhodobě rozvíjet.“*

Dr. Ing. Vratislav Kulhánek: *„Vzorů jsem měl mnoho, ale žádný vzor nejde kopírovat. Je třeba hledat moudré lidi, přečíst si například některá rozhodnutí Tomáše Bati, a to co je použitelné převzít, nebo se nechat inspirovat. Kopírovat není rozumné, jelikož každé chování i rozhodování je poplatné době a situaci ve které bylo učiněno. Ale pokud bych měl uvést jediný příklad, pak jím byl Ferdinand Piech dlouholetý šéf koncernu VW.“*

Ing. Vít Rašovský: *„V tomto smyslu mě nejvíce ovlivnila Eva Hynštová a Jan Šamánek. Neřekl bych, že jsem je někdy vědomě kopíroval nebo kopíruji něco z jejich stylu, na můj osobní rozvoj a manažerský styl měli však zcela zásadní vliv.“*

Milan Švára: *„Nemyslím si, že jsem měl někdy v minulosti vzor v někom konkrétním. Měl jsem mnoho kolegů, nadřízených, obchodních partnerů a klientů, které jsem obdivoval a vážil si jejich určitých schopností. Snažil jsem se dosáhnout kvalit, ve kterých vynikali a bral si vždy příklad z toho kladného, ale zároveň se poučil z toho záporného. Možná, je více toho záporného, co jsem si všiml a snažil se to dělat lépe, svou cestou a dle svého přesvědčení.“*

Dílčí shrnutí: Každý z manažerů obdivuje či uznává nějakou osobnost. Jejich styl nekopírují, ale většinou uznávají jejich hodnoty a čerpají inspiraci. Zajímavostí je, že Vratislav Kulhánek a Jan Frolík se nechali inspirovat stejnými osobnostmi a to rodinou Baťů.

5 Interpretace výsledků

Z dílčího cíle, který se zabývá klíčovými dovednostmi a vlastnostmi, které vrcholoví manažeři očekávají od začínajících lídrů lze zjistit, že mladší generace manažerů (Vít Rašovský, Milan Švára) dávají přednost **samostatnosti** a následnému sledování jak si začínající lídr s problémem poradí. Jak dodává Vít Rašovský, očekává, že právě tyto situace se stanou pro začínajícího lídra příležitostí a výzvou, nikoliv překážkou. Proto by se začínající lídři neměli bát těchto příležitostí zhostit, protože jak uvádí Milan Švára důležitá je právě logická cesta, kterou manažer podnikne, i když výsledek není zrovna stoprocentní. Jan Světlík dodává, že **manažer by měl cílů dosahovat opakovaně**. Nepovažuje za manažery ty, kteří jsou hvězdami pouze jeden rok. Vratislav Kulhánek vyzdvihuje **schopnost naslouchat** druhým lidem a to i když je moc nemusíte. Následně je podle Zbyňka Frolíka na místě **správná motivace a inspirace**. Dobré je vědět, že každý ze specialistů zná svoji oblast lépe než vy a na vás je schopnost tyto informace zasadit do správného kontextu a rozhodnout. Podle pana Zbyňka Frolíka vede tenhle způsob uvažování k dobrým zdrojům růstu firmy. Proto je zapotřebí se nebát **obklopovat výkonnými lidmi**.

Z dílčího cíle, který měl za úkol zjistit, zdali existují nějaké omyly či chyby, které jsou pro manažery neodpuštělné bylo zjištěno, že manažeři vnímají některé vlastnosti jako hrubé porušení manažerských kodexů, ale jak zmiňují Vratislav Kulhánek a Vít Rašovský, vždy se dá odpustit. Trest v podobě výpovědi ale člověka nemine. Mezi takové „neodpuštělné“ vlastnosti řadí především **nelojálnost, nepřiznání vlastní chyby a zavírání očí před problémy**. Jak správně dodává Vratislav Kulhánek, nesmí za tím být zlý úmysl, lež, či dosažení vlastního unfair zisku. Pro Zbyňka Frolíka je neodpuštělné, když je manažer **lehkovážný a úmyslně zatajuje informace**, aby se nepřišlo na jeho slabiny.

Z následující dílčího cíle, který zjišťoval, zdali je osobní růst manažerů podpořený nějakou formou vzdělávacích kurzů, jako je například koučink bylo zjištěno, že Kulhánek, Frolík a Světlík se řídili především **vlastními zkušenostmi**. Kurzy pro manažery v jejich začátcích

nebyly až tak účinné. Kariéru stavěli spíše na **zkušenostech**. Kulhánek a Světlík si osobně vyzkoušeli různé stupně výroby. Jak dodává Světlík, byla to pro něj nejzásadnější zkušenost pro další působení. Jak zdůrazňuje, podstatná je ochota získávat každodenní zkušenosti, **vyzkoušet i neznáme věci**, což mnoho lidí nechce. Kulhánek ze zkušenosti vyvodil, že je důležité si **nechat poradit**. Naproti tomu mladší generace manažerů, tedy Rašovský a Švára využívají vzdělávacích kurzů téměř stoprocentně. Jak uvádí Rašovský přečetl mnoho knižních publikací na téma leadershipu, komunikace a osobního růstu. Absolvoval také několik školení, velmi mu pomohl **manažerský koučink**. Stejně jako Milan Švára se i nechal svěřit do rukou osobního kouče. Rašovský říká: byla to právě Jaroslava Ester Evangelu kdo mě naučil nehodnotit sám sebe, nestavět si do cesty žádné překážky, zvládat konfliktní a zátěžové situace a přistupovat k problémům s lehkostí a potřebnou rozvahou. **Koučink** je z jeho pohledu velmi silný nástroj pro podporu rozvoje osobnosti.

Z dalšího dílčího cíle, který zjišťoval zdali měli manažeři nějaký manažerský vzor například nadřízeného ve kterém se zhlédli popřípadě kopírovali něco z jeho stylu bylo zjištěno, že **každý manažer má nějaký vzor**, nebo alespoň si vážil určitých schopností a kvalit, ve kterých někdo vynikal. Jan Světlík obdivuje dřívějšího ředitele společnosti, kterou právě vlastní. Byl to Paul Kupelweiser, který podle něj dokázal z Vítkovic vybudovat špičkovou fabriku, proto se snaží jít jeho cestou. Vratislav Kulhánek měl mnoho vzorů, odkazuje na některá rozhodnutí Tomáše Bati a říká: „vzory nelze kopírovat, ale je možné něco převzít nebo se **nechat inspirovat**“. Jako zásadní osobnost, kterou uznává, uvádí Ferdinanda Piecha, který byl dlouholetý šéf koncernu Volkswagen. Zbyněk Frolík se nechal inspirovat bratry Baťů a v mnoho názorech se s nimi ztotožňoval. Obdivoval jejich progresivnost, výkonost a sociální citění. Vít Rašovský byl nejvíce ovlivněný Evou Hynštovou a Janem Šamánkem. Nesouhlasí s tím, že by je vědomě kopíroval ale zásadně se podíleli na jeho osobním rozvoji. Eva Hynštová ho ovlivnila především v oblasti komunikace, řízení a motivace týmu, naproti tomu Jan Šamánek ho velice posunul v oblasti logického myšlení a orientaci na výsledky. Nechal se tedy inspirovat těmi nejlepšími vlastnostmi úspěšných manažerů a aplikoval je do svého vedení.

6 Závěr

Smyslem a cílem bakalářské práce, především její výzkumné částí bylo zjištění, jaké požadavky a schopnosti očekávají vrcholoví manažeři od začínajících manažerů. Tento výzkum byl podložen také teoretickou částí bakalářské práce.

Co se týká vlastností manažera mnoho názorů manažerů je ve shodě s teoretickými poznatky. Především nutnost znalosti oboru. Také fakt, že se musíme smířit s tím, že budeme obklopeni odborníky, kteří mají v určitém oboru větší znalosti než my. Je důležité se nebát obklopotvat chytrými lidmi a jejich schopnosti a informace řádně využívat. Jako důležité vlastnosti uvedli manažeři: schopnost naslouchat druhým, skromnost, rozhodnost, uvědomělost vůči všem složkám podniku, pravdomluvnost, logické myšlení, výkonnost, inspirace pozitivními myšlenkami, samostatnost, pozitivní přístup, správná motivace a víra v to, co dělá. Všechny tyto vlastnosti jsou uváděny rovněž v odborné literatuře. Ty také popisují, že manažer musí dobře znát sám sebe, ovládat základy etiky, prvky správného ocenění a uznání a také schopnost vcítění se do druhých.

Vlastnosti, které se naopak s prací manažera příliš neslučují, shledávají manažeři lež, zavírání očí před problémy, zlý úmysl, zradu, zřeknutí se odpovědnosti, opakování chyb a neloajálnost. Díky těmto vlastnostem vedení ztrácí důvěru v manažera a je s ním ve většině případech rozvázaný pracovní poměr. V odborné literatuře je jako problém také zmíněn přílišný individualismus ve smyslu nezájmu o spolupracovníky a následná špatná komunikace v rámci podniku.

Pozitivním zjištěním bylo, že manažeři mají své vzory nebo se alespoň nechali inspirovat jejich dobrými vlastnostmi. To souhlasí s odbornou literaturou, kde Plamínek (2013) uvádí, že je důležité si nalézt správný vzor a naučit se od něj to správné. I pozorování chyb které udělá je pro nás signálem co nedělat.

V oblasti vzdělávacích kurzů manažeři zdůrazňovali především nutnost získání vlastních zkušeností, ale uznali, že potřeba vzdělávat se je nutná a potřebná. V oblasti kurzů je podle manažerů potřeba podívat se, kdo je přednášející osoba. Je podstatné, jestli je to praktik nebo teoretik. Přesto někteří manažeři uvádí manažerské kurzy jako významný mezník v posunu jejich kariéry. Poznatky jsou tedy shodné s teoretickou částí, která také zdůrazňuje důležitost učení se ze zkušeností.

Ze zjištěných poznatků mohu dále konstatovat, že manažeři potvrdili důležitost orientace na lidi a komunikaci s nimi. Ke každému člověku je nutné si vytvořit přístupový návod tak, aby byli motivováni a právě každý trochu jinak. Pokud nemáte řízení lidí v povaze, je možné se tomu naučit zkušeností. Důležitost orientace na lidi potvrzuje i odborná literatura, která uvádí, že abychom získali člověka pro svoji představu, musíme v něm vyvolat zaujetí. A to v každém jedinci probudíme jiným způsobem

Z výsledků výzkumu také vyplývá, že většina zjištěných informací od úspěšných manažerů se shoduje s poznatky z odborné literatury. Proto doufám, že se mi podařilo vytvořit alespoň základní souhrn schopností a dovedností, které jsou v manažerské praxi důležité a jsou navíc podloženy dlouholetými zkušenostmi pěti vrcholových manažerů. Budoucí manažeři, se tedy mohou nechat inspirovat touto prací v budování jejich úspěšné kariéry.

SEZNAM LITERATURY:

- ARMSTRONG, Michael a [z německého originálu ... přeložila Dagmar BREJLOVÁ]. Odměňování pracovníků: praktický atlas sebezvládnání. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. Praha: Grada, 2008, 142 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BLANCHARD, Kenneth. Minutový manažer. Praha: Pragma, 1993, 106 s. ISBN 80-852-1329-X.
- CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 287 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4740-331.
- CARNEGIE, Dale a K vydání připravili Dorothy Carnegieová a Arthur R. PELL. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 10. vyd., 1. rev. a plně autoriz. vyd. Praha: Beta-Dobrovský, 2002. ISBN 80-730-6051-5.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DAIGELER, Thomas a [z německého originálu ... přeložila Dagmar BREJLOVÁ]. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-802-4721-583.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-066-x.
- FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- GOLEMAN, Daniel. Emotional intelligence. Bantam 10th anniversary hardcover ed. New York: Bantam Books, 2006, xxiv, 358 p. ISBN 055380491x.
- HAMMER, Michael. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 2. vyd. Překlad Hana Škapová. Praha: Management Press, 2012, 258 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-244-4.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana a [z německého originálu ... přeložila Dagmar BREJLOVÁ]. *Kreativní management v praxi: rozvoj v soukromém i profesním životě*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4717-081.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. Vyd. 5., 1. vyd. v Repronisu. Ostrava: Repronis, 2007, 165 s. ISBN 978-80-7329-148-8.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti: a new type of industrial leader*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1..

MAGRETTA, Joan a Nan Dundes STONE. *Co je to management: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 206 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-106-2.

MARGRIT LIPCZINSKY, Helmut Boerner a [z německého originálu ... přeložila Dagmar BREJLOVÁ]. *Úspěch a sebepoznání: rozvoj v soukromém i profesním životě*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4721-439.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. ISBN 80-717-9310-8.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. *Podniková kultura: a view of what education might become*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012, 133 s. Studies of the person. ISBN 978-80-86730-84-4.

OWEN, Jo a [překlad Ivan NĚMEČEK]. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 226 s. ISBN 80-247-1726-3.

PAVLÍČKOVÁ, H. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. 77 s. ISBN 978-80-87071-79-3.

PLAMÍNEK, Jiří a [z německého originálu ... přeložila Dagmar BREJLOVÁ]. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.

RADCLIFFE, Steve. *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Překlad Blanka Pscheidtová. Praha: Grada, 2012, 173 s. ISBN 978-80-247-4163-5.

ROGERS, Carl Ransom. *Freedom to learn: a view of what education might become*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill, c1969, x, 358 s. Studies of the person. ISBN 06-750-9579-4.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010, 208 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.

SCHWARTZ, David Joseph. *Myslete velkoryse: (budete mít úspěch)*. 1. vyd. Překlad Blanka Pscheidtová. Praha: Knižní klub, 1993, 203 s. ISBN 80-856-3425-2.

ŠPAČEK, Ladislav. *Malá kniha etikety pro každý den*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 2010, 170 s. Malá kniha etikety. ISBN 978-80-204-2251-4.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav a Jiří DĚDINA. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 109 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav a Klára ŠEĎOVÁ. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe: a view of what education might become*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 109 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: a view of what education might become*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 377 s. Studies of the person. ISBN 978-80-7367-313-0.

TARBELL, Ida M. *Owen D. Young: a new type of industrial leader*. New York: The Macmillan company, 1932, xiv, 353 p.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

WERNEROVÁ, Irena. *Komunikace pro každého: komunikace s 5 P: popularizovaný průvodce pomocí praktických příhod*. Vyd. 1. Praha: Computer Media, 2010, 240 s. ISBN 978-807-4020-643.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Otázky k rozhovorům

Příloha č. 1 Otázky k rozhovorům

Otázka č. 1: *Jaké vlastnosti či schopnosti očekáváte od začínajících lídrů?*

Otázka č. 2: *Jaké chyby či omyly jsou pro Vás neodpuštělné?*

Otázka č. 3: *Je Váš osobní růst podpořený nějakou formou vzdělávacích kurzů?*

Otázka č. 4: *Měl jste někdy manažerský vzor například nadřízeného, ve kterém jste se zhlédl?*