

**Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s.  
České Budějovice**

**Bakalářská práce**

**PROFIL MANAŽERA A JEHO PŘEDPOKLADY PRO  
VYKONÁVÁNÍ ŘÍDÍCÍ FUNKCE**

**Autor práce: Kateřina Brožová**  
**Studijní obor: Regionální studia**  
**Forma studia: Kombinované**  
**Vedoucí práce: Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**  
**Katedra: Evropských studií a regionální správy**

**2009**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

.....  
Kateřina Brožová

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## OBSAH:

<b>1 ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>2 LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Úlohy manažerské funkce</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Vývoj managementu .....	7
2.1.2 Úlohy manažera .....	7
2.1.3 Vlastnosti manažera .....	9
<b>2.2 Sebeorganizování</b> .....	<b>10</b>
2.2.1 Sebepoznání .....	10
2.2.2 Rozvoj osobnosti .....	11
2.2.3 Řízení času .....	12
2.2.4 Stres .....	13
<b>2.3 Speciální manažerské dovednosti</b> .....	<b>14</b>
2.3.1 Vyjednávání a přesvědčování .....	14
2.3.2 Empatie .....	15
2.3.3 Asertivní chování .....	16
2.3.4 Řešení konfliktů .....	17
2.3.5 Získávání podpory a zpětné vazby .....	19
<b>2.4 Úloha vzdělávání</b> .....	<b>19</b>
2.4.1 Inteligence .....	20
2.4.2 Znalosti .....	21
2.4.3 Učení .....	21
2.4.4 Učí se organizace .....	22
<b>3 METODICKÝ POSTUP</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1 Obsah a cíl bakalářské práce</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2 Vymezení zkoumaného souboru</b> .....	<b>24</b>
<b>3.3 Sběr dat</b> .....	<b>25</b>
3.3.1 Dotazník .....	25
3.3.2 Pozorování .....	25
<b>3.4 Pracovní postup při sběru dat</b> .....	<b>26</b>
3.4.1 Zpracování dat.....	27
<b>4 VÝSLEDKY</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1 Vyhodnocení odpovědí</b> .....	<b>29</b>
<b>5 ZÁVĚR</b> .....	<b>53</b>
<b>5.1 Souhrn a doporučení</b> .....	<b>57</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>59</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b> .....	<b>61</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>62</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>63</b>
<b>ABSTRAKT</b> .....	<b>66</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>67</b>

# 1 ÚVOD

V současné globální společnosti a jejích vyspělých tržních ekonomikách dochází k celé řadě významných sociálních, ekonomických, technologických a podnikatelských změn. Jednou z nejdůležitějších změn je vývoj společnosti od industriální přes postindustriální ke společnosti znalostní.<sup>1</sup>

Pro znalostního manažera, operujícího v prostředí nové ekonomiky, je již charakteristický integrovaný pohled na problematiku, myšlení v souvislostech, kreativita, a tedy uvažování od celku ke speciálním znalostem. Nová doba si žádá manažery všeobecně vzdělané s širokým rozhledem, inovativní a permanentně se učící.<sup>2</sup>

Individuální úsilí jednotlivých manažerů o vlastní sebezdokonalování musí být paralelně provázáno také rozvojem spolupráce uvnitř jednotlivých manažerských týmů a zvyšováním jejich odborných způsobilostí jako celku, jako homogenně uvažující skupině. Plnění plánů rozvoje odborných způsobilostí jednotlivých manažerů i celých manažerských týmů, musí být podporováno prováděním takových organizačních změn ve vnitřním prostředí firmy, které povedou k jejímu přerodu do podoby učící se organizace. K dosažení požadované úrovně profesních způsobilostí se musí jednotliví manažeři aktivně zapojit – v souladu s jejich plány osobního rozvoje – do různých forem celoživotního vzdělávání, ve kterém mají své nezastupitelné místo složky odborné, psychologické i fyzické.<sup>3</sup> Vedoucí pracovník by měl vytvářet intelektuální kapitál firmy a uvědomovat si, že naděje na budoucí zabezpečování spočívá v mozkové kapacitě jedinců tvořící firmu. Osobní potencial tvoří široká škála duševních nástrojů s nutností přizpůsobovat se měnícím okolnostem.<sup>4</sup> Manažer nesmí ke svým lidem přistupovat tak, že by se zajímal pouze o jejich předpoklady, které těsně souvisí s pracovním výkonem. Nemůže nebrat v úvahu jejich představy, názory, city, hodnoty či pocity. Naopak, má-li být ve své činnosti úspěšný, musí se naučit svým podřízeným rozumět a zacházet s nimi tak, aby jim umožnil z objektivního hlediska co nejefektivněji seberealizaci.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha, 2003. s. 21.

<sup>2</sup> TRUNEČEK, J. *tamtéž*, s. 165.

<sup>3</sup> PITRA, Z. *Základy managementu: management organizace v globálním světě počátku 21. století*. Praha, 2007. s. 72.

<sup>4</sup> NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kolektiv *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2006. s. 211-212.

<sup>5</sup> KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzích třetího tisíciletí*. Nitra, 2002, s. 27- 28.

Učící se organizace, nebo také organizace založená na znalostech, se při přechodu na procesní řízení stává u úspěšných firem nutností a znalosti se potom stávají hlavní konkurenční výhodou.<sup>6</sup>

Cílem mé práce je zamyslet se nad profilem současného manažera, nalézt požadavky, které klade moderní doba na pracovníka managementu. Správná cesta manažera vede přes sebepoznání a v ideálním případě vrcholí seberealizací. Součástí mé práce je dotazníkové šetření, jehož prostřednictvím provedu komparaci názorů a postojů manažerů zastupujících veřejný versus podnikatelský sektor. Otázky zaměřím na sebehodnocení, abych zjistila, zda manažeři uplatňují svoje schopnosti a dovednosti a cítí potřebu vlastního osobnostního a profesního rozvoje především v souvislosti se vzděláváním.

---

<sup>6</sup> TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha, 2003, s. 87.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Úlohy manažerské funkce

#### 2.1.1 Vývoj managementu

Z pohledu struktury systému podnikového řízení můžeme v historii vysledovat čtyři generace managementu. Požadavky na manažera ve společnosti znalostí se podstatně liší od požadavků, které na manažery kladla společnost industriální.

*První generace*, ještě se nedá mluvit o managementu, ale řízení je přítomno v mnoha lidských činnostech. Většinou se postupovalo metodou pokusu a omylu. Z hlediska řízení byla tato první metoda spontánní.

*Druhá generace*, je to období vědeckého řízení, kterému na počátku vládne triumvirát Taylor, Fayol, Weber a později praktici a empirici: Ford a Sloan. Ze správních úkonů se vyvinuly manažerské funkce.

*Třetí generace (procesní)*, v této době se ještě nedá mluvit o managementu, ale většinou se tímto pojmem myslí řízení výrobních i jiných podniků za účelem dosažení zisku.

*Čtvrtá generace (znalostní)*, management už není doménou s cílovým zdůrazněním zisku, stává se nutností pro většinu lidských činností.<sup>7</sup>

#### 2.1.2 Úlohy manažera

Pod manažerskými funkcemi se rozumí činnosti, které vedoucí pracovník vykonává.

Koncepce pramení z předpokladu, že cíle organizace se nejlépe zajistí plněním a vzájemným souladem manažerských funkcí. Za zakladatele manažerských funkcí je považován Francouz Henri Fayol, který v roce 1916 definoval funkce státní správy, mezi které patří: *plánování, organizace, příkazování, koordinace, kontrola*.

Manažerské funkce dle P. F. Druckera jsou: *stanovení cílů a způsob jejich dosažení, organizování, motivace a komunikace, měření a dosažení výsledků a profesní a kvalifikační rozvoj kolektivu a sebe*.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha, 2003, s. 52-53.

<sup>8</sup> TRUNEČEK, J. *tamtéž*, s. 21.

Má-li vhodně disponovaný jednotlivec úspěšně plnit svou manažerskou roli, musí si být vědom významu všech jeho dimenzí:

a) **společenské** – plnit společenské poslání organizace a zajišťovat dosažení jejich ekonomických cílů a zároveň respektovat závazky společenské zodpovědnosti vůči všem zájmovým skupinám.

b) **hospodářské** – dbát aby kapitál, který do podnikání byl vložen, byl co nejlépe zhodnocen. V soutěži s konkurenty uspokojit zákazníky a dbát na vysoké příjmy z prodeje produktů nebo služeb.

c) **etické** – dodržovat přijaté závazky, platné legislativní předpisy, respektovat morální zásady a přes veškerá podnikatelská úsilí zvyšovat uspokojení klienta.

d) **sociální** – respektovat práva zaměstnanců na podíl na řízení firmy a dodržovat ekologické principy.<sup>9</sup>

Obsah pracovní činnosti vedoucího pracovníka je podmíněn jeho zařazením do určité řídicí funkce. Toto zařazení je možno členit ze dvou hledisek:

1) z hlediska hierarchicky uspořádané struktury hospodářské organizace se obvykle rozlišují **manažeři nižší, střední a vyšší nebo vrcholoví (top management)**,

2) z hlediska zaměření řídicí činnosti jsou to **manažeři liniioví a štábní**.

V hierarchickém uspořádání hospodářské organizace nejnižše postaveným vedoucím pracovníkem je ten, který odpovídá za činnost základní pracovní skupiny. Nepodléhá mu žádný další vedoucí pracovník, pouze pracovníci řadoví. Další stupeň řízení zahrnuje funkce, ve kterých manažer odpovídá za činnost většího úseku podniku či organizace. Bezprostředně působí na nižší, jím řízené vedoucí pracovníky. Nositelem této střední řídicí funkce je v podstatě každý vedoucí pracovník mezi vedoucím základní pracovní skupiny (mistrem) a vedoucím celé hospodářské organizace (ředitelem). Vyšší stupeň řízení představuje manažer, který má na starosti činnost celého podniku či organizace a odpovídá za její chod. Manažerem na této úrovni je ředitel podniku, popřípadě ředitel závodu.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> PITRA, Z. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. Praha, 2007, s. 64.

<sup>10</sup> PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2006, s. 211.



### 2.1.3 Vlastnosti manažera

Manažer musí umět zvládat zátěž, jednat ve shodě se svým svědomím, být pozitivní, motivující, mít silnou vůli, sebekontrolu a být tolerantní. Neměl by mít problémy s lidmi, kteří svoji práci dělají rádi, mít na své lidi vždycky čas, hovořit s nimi, radit jim, naslouchat, uvědomovat si své meze, svou osobní schopnost a kompetenci při pomoci. Měl by být ochoten na sobě pracovat, věnovat se osobním problémům pracovníků, zejména tam, kde jde o konfliktní situace.<sup>11</sup>

V práci manažera se projevuje jeho síla v tom, jak dovede chápat, spojovat a začleňovat problém do širších souvislostí, vidět návaznost s minulostí i budoucností. Zda dovede odhadnout smysl a interpretovat situaci, kriticky zvážit, posoudit a vyhodnotit správnost a kvalitu. Zda uplatňuje analýzu a syntézu a používá konvergentní myšlení.<sup>12</sup>

Manažer se učí budovat dobré pracovní vztahy s řadou jedinců, jejichž reakce mohou být často nepředvídatelné. Součástí profesní odbornosti představují analytické a syntetické dovednosti správně odhadnout důsledky jím přijatých rozhodnutí. Osobnost manažera však charakterizuje i soubor profesních způsobilostí. V rámci celoživotního vzdělávání by si měl manažer trvale zvyšovat objem i skladbu svých znalostí a dovedností. Do popředí se dostávají jeho znalosti, vědomosti a schopnosti neustále se učit.

Vedoucí pracovník ovlivňuje spokojenost pracovníků obvykle ve značné míře. Stylem své řídicí práce a svou autoritou se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu na pracovišti. Nepříznivě ho obvykle ovlivňuje různými formami autokratického jednání, ale i nerozhodností, nespravedlivým jednáním, hrubostí a nedůsledností. Pozitivně se na úrovni pracovní spokojenosti jednotlivců i pracovních kolektivů podepisuje svou náročností, rozhodností, spravedlivostí a sociální citlivostí, případně i dalšími svými vlastnostmi a způsoby jednání.<sup>13</sup>

#### 2.1.3.1 Personální faktory

Důležitým předpokladem pro získání mocenské pozice jsou personální faktory,

---

<sup>11</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha, 2007, s. 124.

<sup>12</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *tamtéž*, s. 52.

<sup>13</sup> PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2006, s. 184.

kteře jsou představované *profesionalitou, odborností, charismatem, pracovním úsilím, důvěryhodností, souladem chování manažera s platnými sociálními organizace a očekáváním jeho spolupracovníků*.<sup>14</sup>

### 2.1.3.2 Postoje a schopnosti

Pro plnění role manažera jsou podstatné vrozené schopnosti. Úspěšný manažer by měl mít nezbytné dispozice, které ho odlišují od ostatních, a to je síla osobnosti, rozhodnost, vůle a sebedůvěra.

Mezi lidskými zdroji najdeme takové, které se nedají měnit nebo není z pohledu managementu efektivní je měnit (vlastnosti), a také ty, které se měnit nedají – *lidské postoje* (co lidé chtějí a čemu věří) a *lidské schopnosti* (to co znají a co umí). Je důležité, aby hospodaření s lidskými zdroji bylo účelné a účinné, aby potenciál a výkon (tedy zdroje a práce) byly využívány a rozvíjeny ve vzájemné harmonii. Lidské zdroje se mohou vyčerpávat, ale také obnovovat a rozvíjet. Neustále a neobnovitelně se vyčerpává čas. Svou energii můžeme však obnovovat. Schopnosti (znalosti a dovednosti) se opakovaným způsobem nevyčerpávají, ale rozvíjejí. Lidské schopnosti je možno efektivně měnit, například rozvíjet vzděláním.<sup>15</sup>

## 2.2 Sebeorganizování

### 2.2.1 Sebepoznání

Abychom mohli zlepšit svůj potenciál, neustále se zdokonalovali, musíme začít sebepoznáním. Pokud si neuvědomíme své negativní vlastnosti u sebe, máme tendence přisuzovat tyto vlastnosti jiným lidem. Manažeři se dostávají do kontaktu s lidmi, tudíž se nutně při výkonu svých povinností dostávají do konfliktních situací. Jejich úspěšné konání vyžaduje, aby manažer rozuměl sám sobě. Součástí psychologické přípravy manažera by měl být i autosugestivní trénink, kde se naučí metody a techniky pro ovládání vlastních psychických pochodů, posilovat svoji psychickou kázeň a vnitřní disciplínu. Manažer by neměl nikdy dát volný průchod svým krajním emocím.

---

<sup>14</sup> PITRA, Z. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. Praha, 2007, s. 319.

<sup>15</sup> PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha, 2005, s. 44-46.

MÍČEK in MIKULÁŠTÍK<sup>16</sup> uvádí cesty sebepoznání:

- a) **pravidelná registrace a pravidelná úvaha** – večerní hodnocení prožitého dne, zhodnocení smysluplnosti vlastní činnosti, efektivnosti práce a komunikace s lidmi,
- b) **deník** – písemná verbalizace pocitů a postojů, lze ho využít jako zásobárnu nápadů, které nás během dne napadnou, a není prostor se jim věnovat,
- c) **poznávání sebe sama prostřednictvím jiných lidí** – zpětná vazba, která umožňuje poznávat na sobě to, co se označuje za slepou skvrnu,
- d) **introspekce** – autoregulační procedura, kdy člověk sleduje své vnitřní pocity, čímž je možno odstranit některé negativní emoce,
- e) **SWOT analýza** – jde o vytyčení svých předností, slabostí, nadějí a obav, člověk projde dosavadním průběhem života, okamžiky je třeba chronologicky uspořádat a každý zlomový okamžik zhodnotit, v jaké míře jsme v něm dovedli využít své přednosti a v jaké míře se projevily slabosti, je důležité, jak vnímáme naděje a hrozby, které mohou být v různé míře reálné, abychom byli schopni je reálně vnímat, dovedli se poučit z ohrožení a neopakovali chyby z minulosti.

JOE LUFT a HARRY INGHAM in MIKULÁŠTÍK<sup>17</sup> vytvořili model vnímání osobnostních vlastností tzv. Johariho mřížku, která umožňuje porovnat 4 úrovně vnímání a vzniká kombinací sebe sama a vnímání mne druhou osobou:

- a) **otevřená aréna** – čím více toho o sobě víte a odhalíte ostatním, tím větší část osobnosti je poznatelná jinými a tím je lepší komunikace,
- b) **slepá skvrna** – část osobnosti, kterou si nejsme schopni sami dost dobře uvědomovat, jedná se o určité stereotypy a návyky, které už nejsou pod kontrolou, ale vytvářejí navenek charakteristiky a okolí je může negativně vnímat,
- c) **skryté území** – zahrnuje intimní oblast, kterou si jedinec nechává sám pro sebe,
- d) **okruh neznámých aktivit** – patří sem nevědomí, oblast zcela neznámá dokonce i samotnému jedinci.

### 2.2.2 Rozvoj osobnosti

Manažer musí rozvíjet sám sebe. Musí to vyplynout z něho samotného. Je to výsledkem touhy po dokonalosti, po zlepšení vlastního výkonu. Manažer musí mít

---

<sup>16</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha, 2007, s. 34.

<sup>17</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *tamtéž*, s. 36.

příležitost k uplatnění iniciativy, být zodpovědný za svůj vlastní rozvoj. Musí neustále analyzovat své zkušenosti a být připraven se z nich poučit, hodnotit svůj výkon a zkoumat, jak jej dále zlepšit, rozvíjet sám sebe a na základě svých rozmanitých zkušeností, úvah, sebeověřování a přísné sebekázně, neustále usilovat o sebe porozumění.<sup>18</sup>

Myšlení, které je orientované na výsledek se dá natrénovat. V porovnání s pozitivním myšlením, nemusíte měnit svá přesvědčení, ale jen zkoncentrovat své myšlení na stanovené cíle. Jen pokud jedinec nasbírá dostatek zkušeností, pak se naučí dobře zacházet s lidmi a zastávat řídicí funkci. Vedoucí pracovník by měl být osobnostně vyzrálý, inspirovat podřízené a probouzet v nich tvůrčí nadšení.

Člověk dosáhne skutečného rozvoje prací. Když se učí novému pracovnímu postupu, zvládá náročnou práci, cítí se šťastný. S rostoucí odpovědností se zvyšuje jeho sebedůvěra a sebeúcta a to jej velmi posiluje. Prvořadou odpovědností každého manažera je, aby plně podporoval rozvoj schopností lidí, které vede.<sup>19</sup>

#### 2.2.2.1 Realistický autoportrét

a) **koučink** – nechat se pozorovat nějakou důvěryhodnou, neutrální osobou a na závěr se jí dotázat na závěry z pozorování,

b) **hodnocení** – posudek od svých spolupracovníků a výsledek interpretovat, eventuelně použít i formu zpětného vazebního rozhovoru,

c) **protokol** – zaznamenávat si vše, co je důležité a provést analýzu s náležitým časovým posunem sami.<sup>20</sup>

### 2.2.3 Řízení času

Manažer by neměl podléhat tlaku managementu a snažit se natěsnat do omezeného časového úseku co nejvíce. Jde o to, aby využil čas, který má k dispozici, věnoval ho primárním činnostem, které jsou strategicky nejvýznamnější, pochopil skutečnost, že vždy existuje několik vhodných možností, jak co nejlépe využít limitovaný časový úsek.

---

<sup>18</sup> RUSTOMIJ, M., K., SAPRES, S., A. *Umění managementu*. Praha, 1993, s. 187.

<sup>19</sup> RUSTOMIJ, M., K., SAPRES, S., A. *tamtéž*, s. 31.

<sup>20</sup> NÖLKE, M. *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Praha, 2004, s. 30.

Spolehlivost výkonu významně ovlivňuje také únava, která je přirozeným důsledkem každé vykonané práce. Únava může být: *nervová, svalová, smyslová, duševní*. Je závislá na fyzické a psychické odolnosti jedince. Dlouhodobé vykonávání činnosti vytváří mentální bloky, které se vyznačují zvýšením počtu chyb. Dlouhodobé překonávání únavy vede k fyzickému i psychickému oslabení organismu, což může vést ke snížení imunity organismu.<sup>21</sup>

Workholici se vyznačují tím, že neodpočívají, necítí potřebu relaxovat a regenerovat své síly. Workoholismu propadají většinou inteligentní lidé z bohatých zemí, kteří si mylně myslí, že tento způsob je správný a tudíž to striktně vyžadují i od svých spolupracovníků a členů rodiny. Stavů přetížení a vyčerpání vznikají v důsledku nadměrných nároků na člověka.<sup>22</sup>

## 2.2.4 Stres

Zvládání stresu je nezbytné nejen pro vyrovnaný a spokojený život, ale i pro úspěšnou kariéru. Stres je reakce na určité situace. Jde jen o to, aby byl snesitelný, podporující, aby nás nevyčerpával.

### 2.2.4.1 Druhy stresu

Stres se rozděluje na *negativní* a *pozitivní*.

Pozitivní stres (*eustres*) slouží jako stimulace, výzva, což je důležité jako akční připravenost. Může být vnímán jako příjemné napětí. Jako eustres je možno také hodnotit silný pozitivní zážitek. Může se zvyšovat výkonnost. Je nezbytnou součástí života, hnací silou aktivity.

Negativní stresem je *distres*. Jedná se o nadměrnou nežádoucí zátěž, z které nelze snadno uniknout. Působí nejen v aktuální formě, ale také kumulativně v podobě výraznějšího opotřebení organismu.

Pokud stres probíhá pouze v omezeném okamžiku, hovoříme o *situačním stresu*. Opakem je *chronický stres*, který přetrvává delší dobu.

*Akutní stres* je velmi silný prožitek, člověk se s ním musí delší dobu vyrovnávat. Může být zapříčiněn např. pracovním neúspěchem. Naopak při chronickém distresu dochází ke kumulativním potížím.

---

<sup>21</sup> PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2006, s. 142.

<sup>22</sup> PAUKNEROVÁ, D. *tamtéž*, s. 143.

Obava z budoucnosti je důsledek *anticipačního stresu*, naopak neschopnost vyrovnat se s minulostí se označuje jako *reziduální stres*.<sup>23</sup>

#### 2.2.4.2 Příčiny stresu

To, co způsobuje stres, se označuje jako *stresor*. Stresory je možno obecně rozdělit do 4 skupin:

- a) *obtížné podmínky,*
- b) *časový deficit,*
- d) *tlak rizika a ohrožení,*
- e) *anticipace důsledků jako pocit odpovědnosti za něco.*

Čím větší je míra anticipace potenciálních negativních důsledků, tím více je do odpovědnosti včleněn strach.<sup>24</sup>

#### 2.2.4.3 Řešení zátěže

Zátěž se dá vyřešit jednak mobilizací psychických sil a pak vlastním řešením zátěžové situace. Pokud se nám podaří zátěž vyřešit, dostaví se pocit euforie, dočasně poklesne energie a s určitým časovým postupem se dostaví pozitivní zážitek. V případě, že se zátěž nepodaří vyřešit, dochází k velkému útlumu, ze kterého se člověk psychicky zotavuje a v neúspěšném případě může dovést až k absolutnímu selhání.<sup>25</sup>

## 2.3 Speciální manažerské dovednosti

### 2.3.1 Vyjednávání a přesvědčování

Je důležité přesvědčit posluchače, aby přijal argumenty za své, akceptoval je jako součást vlastního přesvědčování.

Vyjednávání se pojí s řešením konfliktů. Pro vyjednávání je nezbytná bystrost, nevyčerpatelná trpělivost, schopnost bez lhaní zakrýt své vlastní pozice, názory a fakta,

---

<sup>23</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha, 2007, s. 73.

<sup>24</sup> MIKULÁŠTÍK, *tamtéž*, s. 76-77.

<sup>25</sup> PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2006, s. 146-147.

schopnost získat důvěru ostatních, umět zůstat v pozadí a vycítit klíčový moment, kdy být průbojný.<sup>26</sup>

Nejprve bychom si měli stanovit téma, o kterém budeme vyjednávat. Po té bychom měli udělat seznam stanovisek, která my a druhá strana k tématu nejpravděpodobněji zaujmeme. Dalším klíčovým bodem je, ujasnit si svou záležitost a vyjednávací sílu ve srovnání s protivníkem. Je dobré prozkoumávat protivníkovu pozici a získat co nejvíce informací o jeho argumentaci. Vždy po vyjednávání je důležité shrnout, na čem jsme se domluvili. Zvolená strategie je závislá na vyjednávacích předpokladech a zvolených konvencích. Strategie, která je zvolena na začátku, je prvořadá. První tah může udat směr a tón celému dalšímu jednání. Vychází z předpokladu, že každá strana je ochotná během dohadování pohnout z počáteční pozice. Vyplácí se na počátku vznést vysoký požadavek a držet se co nejtěsněji. Kolem své nabídky nechte dostatek prostoru pro manévrování. Udržujte si svou integritu, poslouchajte. Čím více budete poslouchat, tím více se dozvíte a posílíte svou vyjednávací pozici. Nechte protistranu si zvyknout na vaše myšlenky.<sup>27</sup>

### 2.3.2 Empatie

Jednadvacáté století vnáší do manažerské výchovy zejména dva důležité imperativy, a to *rozvoj tvořivosti* a *důraz na sociální aspekt*. Sociální aspekt by měl v manažerech vypěstovat schopnost myslet a jednat nejen v dimenzích svého podniku a své kariéry, ale důležitá je i schopnost empatie vůči společnosti a světu.<sup>28</sup>

*Empatie* neboli vcítění označuje porozumění emocím a motivům druhého člověka. Pro schopnost empatie je užitečné umět odložit svoje vlastní názory, hodnoty a předsudky. Být schopný pochopit, jak a proč člověk jednal tak, jaké z toho má pocity, a jaký má na kterou věc názor, kdy jednal proti svému přesvědčení a kdy se naopak to, jak se chová navenek, plně ztotožňuje s tím, co cítí uvnitř. Do člověka se můžeme vcítit jen na krátkou dobu, při jednání, sporu. Pokud ho neznáme, není pravděpodobné, že se s ním víckrát setkáme, pak si všímáme především jeho aktuálního chování. Důležité je, jaký zaujímá osoba status, je-li spíše ustrašená, ponížená, dominantní, sebejistá nebo ohrožená.

---

<sup>26</sup> LEIGH, A. *Praktický rádce manažera*. Praha, 1992, s. 55.

<sup>27</sup> LEIGH, *tamtéž*, s. 58.

<sup>28</sup> TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha, 2003, s. 173.

Můžeme se také pokoušet vcítit do někoho jiného, koho známe již léta, nebo jsme ho poznali nedávno, něco o něm víme a pravděpodobně se s ním budeme ještě několikrát setkávat, v takovém případě lze samozřejmě mnohem přesněji určit status i temperament, protože se můžeme opřít o jisté zkušenosti a postřehy z minulosti. Minulost je obrovskou výhodou, které je vhodné využívat i nadále. Zaměřit se nejvíce vyplatí na prostředí, v jakém osoba vyrůstala, jaké zásadní zvraty a významné události ji v životě potkaly a jak ji poznamenaly. Pak již dokážeme určit, proč zaujímá jisté stanovisko a jaké hodnoty jsou pro ni v životě důležité. Jak bude reagovat na kritiku i jak moc ji od koho přijme.

Empatie může být vrozená, můžeme pro ni mít vrozené zvláštní nadání i talent, nebo ji lze studovat a naučit se ji používat. Všeobecně však platí, že se nedokážeme neustále zabývat a soustředit se na pocity druhých. Vynikající je využívat empatii v určitých situacích, jejich volba záleží na každém z nás, ale není dobré se neustále vžívat do myšlení jiných lidí. Jednak je to obtížné, ale navíc bychom takto mohli ztratit vlastní hodnoty a pocity a nemusel by se najít nikdo, kdo by nás dokázal pochopit.<sup>29</sup>

### 2.3.3 Asertivní chování

Výraz *asertivita*, asertivní má svůj původ v latině: *assere*. Asertivita je schopnost rozpoznat své místo a kompetence v pracovních vztazích. Cílem asertivního jednání je zajistit otevřenou komunikaci, dospět k domluvě a dovést ho k úspěšnému konci.

Asertivní způsob dialogu je založen na několika taktických komunikačních dovednostech:

- a) *schopnost říci ne,*
- b) *požádat o laskavost bez pocitu obtěžování,*
- c) *vznést bez pocitu viny své oprávnění, námitky nebo požadavky,*
- d) *otevřeně vyjádřit svoje kladné i záporné pocity,*
- e) *začínat, udržovat a končit konverzaci.*

Každý z nás má právo sám posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce, být za ně a jejich důsledky sám odpovědný. Principem manipulace je vnucování vnějšího kritéria i vyšší autority, která má rozhodovat o tom, zda je mé chování dobré

---

<sup>29</sup> BOOTHMAN, N. *Trénink obchodní komunikace*. Praha, 2004, s. 38.



nebo špatné. Satler s výcvikem asertivity začal, pracoval se staženými úzkostnými neurotiky, kteří se nechali všude odstrčit, a kterým jakákoliv agrese byla cizí. Autor metody ji definoval ve významu umět něco jasně tvrdit, stát na svém slovu. Nevstupovat druhým lidem do života, pokud to oni sami nechtějí. Přijmout, že co je jiné, ještě proto není samo od sebe horší. Stačí přitom vědět, co chci, být vytrvalý, slušný, nebát se, věřit si a stát si za svým.<sup>30</sup>

Typy asertivity dle Mikulášťka<sup>31</sup>:

a) **eskalační způsob komunikace** – zvyšuje svůj nátlak na někoho, kdo ignoruje naše požadavky, někdy to může být i formou ultimativní reakce;

b) **konfrontační asertivita** – vhodná v situacích, kdy podřízený nerespektuje dohodnutá pravidla a my chceme znát důvod a vysvětlení;

c) **empatická asertivita** – jde o způsob reagování, který je charakteristický vyšší mírou citlivosti vůči někomu, kdo má dobrou vůli něco dělat a my jej chceme odmítnout, ale přitom mu neublížit;

d) **zlehčující a ironizující přístup** – je hraniční forma a používat ji lze v interakci s vulgárním kritikem;

e) **přehnaná asertivita** – může nastat v okamžiku, kde nedoceníme práci někoho z našich kolegů.

#### 2.3.4 Řešení konfliktů

Konflikt vzniká v okamžiku, kdy jednotlivec nebo skupina začne vnímat, že se jiný jednotlivec nebo skupina chová tak, že poškozuje zájmy protistrany. Rozdílné zájmy a hodnoty jsou nejčastějším důvodem vzniku konfliktů. Konflikt na úrovni organizace může být chápán v negativním slova smyslu, dle toho lze rozdělit **konflikty na funkční a disfunkční**. Funkční konflikty pomáhají dosáhnout vytyčených cílů a zlepšují výkon podniku. Dysfunkční neslouží k dosažení vytyčených cílů a brzdí organizaci.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> MĚCHUROVÁ, A. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. Praha, 1992, s. 78.

<sup>31</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha, 2007, s. 236-237.

<sup>32</sup> DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha, 2002, s. 277.

Schéma 1: Konflikty dle Kennetha Thomase

asertivita	asertivní	soutěživý		spolupracující
			kompromisní	
	neasertivní	vyhýbají		přizpůsobivý
		nespolupracující		spolupracující
	spolupráce			

Zdroj: Dědina, J., Odcházal, J. *Management a moderní organizování firmy*, Praha : Grada Publishing 2002. s. 278.

Při řešení konfliktů dochází k situaci, kdy je nutno zahájit mezi stranami konfliktu vyjednávání. Rozlišujeme dva fundamentální typy:

a) **distributivní vyjednávání** – pokud jedna strana získá nějakou výhodu, je to pouze na úkor strany jiné či stran jiných, vyjednávání mohou být psychicky i fyzicky velmi náročná, ve vyjednávání je použita tzv. strategie win – loose;

b) **integrační vyjednávání** – jednotlivé strany se snaží nalézt taková řešení, které by rozšířilo množství zdrojů, spolupráci mohou všechny strany více získat, jedná se o strategii nazývanou win – win.<sup>33</sup>

Schéma 2: Porovnávání vyjednávacích strategií

Strategie win-win	Strategie win-loose
konflikt jako společný problém	konflikt jako stav, kde jeden získá a druhý ztratí
usilování o společné výsledky	usilování pouze o svůj zisk
snaha o jednání s partnerem	snaha o získání nadvlády
otevřená a čestná komunikace o potřebách a cílech	zavádějící komunikace o potřebách a cílech
nepoužívání výhrůžek a ultimát	používání výhrůžek a ultimát
komunikační pružnost	komunikační strnulost

Zdroj: Dědina, J., Odcházal, J. *Management a moderní organizování firmy*, Praha : Grada Publishing 2002, s. 278.

<sup>33</sup> DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *tamtéž*, s. 278.

### **2.3.5 Získávání podpory a zpětné vazby**

Zpětná vazba je ústřední součástí koučování, neboť bez zpětné vazby není cílená změna možná. Jestliže podřízenému chybí zpětná vazba o účinku jeho chování, nemá záchytné body, které jsou nutné pro změny a korektury. Manažer by měl svým podřízeným poskytovat osobní zaujetí k situaci a zpětnou vazbu, poskytovat osobní názory a odborné rady. Ten, kdo dává zpětnou vazbu, ukazuje své osobní prožívání a tím se také stává napadnutelným. Jestliže se zpětná vazba odchyluje od vlastního sebehodnocení jejího příjemce, může zraňovat a být obtížně zpracovatelná. Abychom se dozvěděli něco o sebehodnocení druhého a získali cit pro to, kolik bychom sami rádi sdělili, musíme si dát čas a postupovat systematicky. To předpokládá četné koncepty rozhovorů se spolupracovníky a procesy zpětné vazby. Měli bychom hovořit pouze o takových aspektech, u kterých si umíme představit, jak jsou pro druhého užitečné. Zpětná vazba by měla být vázána pokud možno na situaci aktuální a konkrétní. U zpětné vazby by mělo být jasné, že jde o subjektivní – zvláště u kritických sdělení – a měla by být předávána s úctou, empaticky a s vědomím partnerství. Umět se dotknout kritické záležitosti tak, aby ji bylo možno konstruktivně přijmout, vyžaduje cvičení a podporující základní postoj. Zpětná vazba od manažera má pro většinu podřízených ústřední význam. Je-li vztah založený na důvěře, může vlídně a přiléhavě formulovaná zpětná vazba citelně narušit pracovní vztah.<sup>34</sup>

## **2.4 Úloha vzdělávání**

Vzdělávání může rozhodujícím způsobem ovlivnit úroveň a konkurenceschopnost firmy. Schopnosti, dovednosti a vědomosti by měli držet krok s rozvojem vědy a techniky.

První složkou duševního rozvoje jsou znalosti. Jestliže se vaše znalosti zvětšují, máte pocit nezávislosti, je to další zdroj vaší síly. Můžete svou práci dělat s větším klidem a lépe. Lidé vás respektují.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> PATOČKA, P. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha, 2006, s. 31-33.

<sup>35</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I et. al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 1998, s. 327.

## 2.4.1 Intelligence

Rozlišuje 4 druhy intelligence:

a) *krystalická* – zahrnuje zkušenosti a poznatky, které člověk nashromáždí během svého života. Přispívá k ní i slovní zásoba, nabyté vědomosti a jejich pochopení. Krystalickou inteligenci člověk nabývá až střetáváním se s novými problémy a výzvami, její důležitou součástí jsou dovednosti a strategie, které přitom získává. Paměť se zachovává i ve vyšším věku a udržuje-li se člověk duševně čilý, může ji dokonce i rozvíjet;

b) *fluidní* – je důležitým předpokladem pro vznik krystalické intelligence, do jisté míry je závislá na genetických rámcových podmínkách. Část této intelligence s věkem odchází. Když při intenzivním přemýšlení nahlas povídáte, nebo se pohybujete, pracujete na zvyšování intelligence;

c) *emocionální* – tento pojem byl poprvé zmíněn Jeanem D. Mayerem v roce 1990, který poukázal na skutečnost, že koncept racionální intelligence vyčíslený pomocí IQ je nedostatečný a zcela pomíjí emoční stránku osobnosti. Člověk je sice tvorem racionálním, dovede plánovat, ale současně nespoutaně jednat. Nejdůležitějším základem je znalost vlastních emocí. Pokud je správně pochopíme, můžeme na ně reagovat a do nich zasahovat. Emoce označují pocity jednotlivce vůči nějaké události, jevu, skutečnosti, objektu nebo osobě. Aby člověk dokázal udržet vlastní emoce pod vládou rozumu, musí je znát, musí je také silou vůle zvládat. Emocní intelligence umožní být vnímavý k emocím jiných a ovládat umění dodržování dobrých mezilidských vztahů v kolektivu, jehož je členem. Rozvíjí schopnost člověka odsunout stranou vlastní zájmy a otvírá mu cestu k empatii.<sup>36</sup>

Existuje 5 složek emocionální intelligence:

- a) *sebevědomí,*
- b) *organizace vlastního života,*
- c) *motivování sebe sama,*
- d) *empatie,*
- e) *angažovanost v kontaktu s jinými lidmi.*<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> SCHMIDT, G. *Efektivní myšlení*. Praha, 2005, s. 60-62.

<sup>37</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha, 2007, s. 125.

## 2.4.2 Znalosti

Znalosti se klasifikují jako *organizační, explicitní, individuální a skryté (tacit)*, neexistují izolovaně, ale vzájemně se kombinují.

Zejména skrytý typ znalostí je klíčový. Uplatnit a rozvinout skryté znalosti není jednoduché a v praxi velmi často naráží na odpor a nepochopení. Podnikové managementy většinou náklady na tento typ znalostí odmítají, protože nepřinášejí okamžité výsledky a lze je zhodnotit až dlouhodobě. Navíc působí setrvačnost myšlení z minulosti, která nejistý výsledek s ohledem na návratnost vynaložených investic silně zpochybňuje.<sup>38</sup>

Znalosti nejsou statické, ale dynamické. Jde o účelovou koordinaci akce. Statické popisy faktů, věcí a objektů jsou pouhé informace. Kvalitu znalostí lze odvodit pouze z kvality výsledku nebo z kvality procesu koordinace. Základní taxonomie znalostí většinou dělí znalosti na *dovednost, znalost a odbornost*.<sup>39</sup>

Při práci se znalostmi jsme zatím na začátku cesty. Produktivita pracovníka disponujícího znalostmi je podle P. F. Druckera určována 6 nejdůležitějšími faktory:

- a) *volba cíle práce,*
- b) *autonomie a sebeřízení,*
- c) *nepřetržitá inovace,*
- d) *permanentní učení,*
- e) *jakost práce,*
- f) *ekonomické pojetí práce znalostních pracovníků.*<sup>40</sup>

## 2.4.3 Učení

Důležitou vlastností osobnosti člověka je učení. V procesu učení rozlišujeme 2 typy učení:

- 1) *procedurální* – jak provádět určité činnosti, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku,
- 2) *deklarativní* – faktické znalosti, pochopení proč a jak věci fungují.

V pohledu na učení existují dva přístupy, které se snaží tento proces vysvětlit:

---

<sup>38</sup> TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha, 2003, s. 153.

<sup>39</sup> TRUNEČEK, J. *tamtéž*, s. 160.

<sup>40</sup> TRUNEČEK, J. *tamtéž*, s. 163.

I) **behavioristický přístup k učení** – učení je vztahem reakcí stimulů, pomocí zpětné vazby jednatelce reguluje své chování v budoucnosti, v praxi můžeme používat 3 základní formy: *pozitivní motivaci, negativní motivaci, trest a ignorování*;

II) **kognitivní přístup** - vycházel z konceptu kybernetiky, která uvažuje o řízení výkonu systému pomocí zpětné vazby, vnitřní zpětná vazba jsou informace, které přicházejí z vnitřku jedince, vnější zpětná vazba jsou informace, které přicházejí z okolního prostředí, opožděná zpětná vazba může být užitečná až v budoucnu, při dalších činnostech a chování.

Kompetence, způsob úspěšně vykonávat pracovní činnosti se definuje jako odborná, emocionální a akční. Jde o myšlení v souvislostech, schopnost se celoživotně učit, samostatnost, emocionální inteligenci, osobní flexibilitu.<sup>41</sup>

#### **2.4.4 Učící se organizace**

Koncept učící se organizace zpopularizoval Peter Senge, který ke známým poznatkům přidal dodatek, že vzdělávání v organizaci musí probíhat na všech jejích úrovních a dospěl k názoru, že změna organizace na učící se formu znamená příchod nových myšlenek do řízení, inovace do infrastruktury a nových manažerských metod. Učící se organizace podporuje vzdělávání jednotlivců, aby vytvářela hodnoty, jakými jsou *inovace, efektivnost, angažovanost a konkurenční výhoda*. Při výrobě produktů a služeb je neustálý tlak na zapojení špičkových odborníků. Znalostní aktiva jsou v organizaci stále vyhledávanější.<sup>42</sup>

Firmy hledají cestu ke zdokonalování a zlepšování výkonu. Podoby učení mají v podniku podobu vědomou podporu vlastníků, managementu i zaměstnanců. V podniku jsou vytvořeny podmínky, které umožní kombinaci učení a řízení, učení a spolupráce v podniku.<sup>43</sup>

Společnost znalostí mění podstatně podnikatelské chování. Není daleko doba, kdy firmy se budou soutěžit o získání nejlepších pracovníků, kteří budou umět inovačně myslet a budou profesně i kvalifikačně na výši. Hlavní zájem se soustředí na výběr nejlepších lidí, kteří se dovedou permanentně učit a vzdělávat. To bude platit nejen s ohledem na vnější okolí, ale také dovnitř firem. Úloha manažera se bude měnit od

---

<sup>41</sup> DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha, 2002, s. 34-35.

<sup>42</sup> DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *tamtéž*, s. 37.

<sup>43</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, 2004. s. 57.

autoritativního vedoucího pracovníka k úloze neformálního rádce, učitele a zkušeného pracovníka.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> TRUNEČEK J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha, 2003. s. 178.

## **3 METODICKÝ POSTUP**

### **3.1 Obsah a cíl bakalářské práce**

Má práce je zaměřena na osobnost manažera a možnosti využití jeho potencialů. Cílem je nalézt požadavky, které klade moderní doba na pracovníka managementu. Jak zvládnout self-management, poznání dynamiky osobnosti a její správné využití pro efektivitu vedení a řízení lidí. Jedním ze způsobů, jak zhodnotit úspěch manažera, je jeho sebehodnocení a zaujatost na další profesní růst. Dotazníkové šetření jsem provedla v podnikatelském a veřejném sektoru a na základě zjištěných zkušeností jsem provedla analýzu a komparaci.

### **3.2 Vymezení zkoumaného souboru**

Vzhledem k tomu, že se v mé práci jedná o profil manažera, bylo velmi obtížné sehnat dostatečný počet manažerů pro dotazníkové šetření. Průzkum jsem prováděla ve dvou organizacích s přibližně stejným počtem pracovníků, aby vypovídající hodnota výzkumu nebyla znehodnocena odlišnou velikostí organizace. Obě zkoumané organizace si přály zůstat v anonymitě, proto zde uvádím pouze jejich hrubou charakteristiku. První organizace je výrobní podnik působící v oblasti stavební, označuji ho jako podnikatelský sektor (PS). Druhá organizace působí v oblasti veřejné správy a reprezentuje veřejný sektor (VS). Obě organizace se nacházejí na území hlavního města Prahy.

Dotazník byl určen pro hromadný výzkum názorů manažerů. Na otázky v dotazníku respondenti odpovídali písemně. Dotazník byl jednotný pro obě sledované skupiny. Manažer je definován jakýkoliv řídicí pracovník, mající pod sebou alespoň jednoho podřízeného. Nezávislost odpovědí byla zajištěna individuálním a anonymním vyplněním dotazníku, což vedlo ke zjištění skutečných jednotlivých postojů. Všechna data byla shromážděna ve stejném časovém období, a to mezi 5. a 17. lednem 2009. Jednalo se o výzkum kvantitativní.



### **3.3 Sběr dat**

Pro kvalitní výzkum je nutné získat určité množství informací o stanoveném souboru respondentů pomocí jednotlivých technik. Proces shromažďování informací se jmenuje sběr dat.

#### **3.3.1 Dotazník**

Dotazníková metoda zkoumá sledované jevy na základě daných otázek, na které respondenti písemně odpovídají. Dotazníky předpokládají ochotu ke spolupráci, upřímnost, určitý stupeň citové a rozumové zralosti osobnosti. Dotazník musí být formulován přesně. Je potřeba, aby postihoval zkoumaný předmět, a musí vyčerpávat podstatné reakce a názory respondenta, nenarušuje-li to sledování souvislostí s výsledky jiných metod, má být dotazník anonymní, otázka musí být formulována krátce a pregnantně, otázek nemá být příliš mnoho, aby byla vyloučena únava respondenta a pokles motivace, z formulace je potřeba vyloučit dvojsmyslné a sugestivní prvky, nemají být vyžadovány složité odpovědi, dotazník má být uveden motivací respondenta a má zahrnovat instrukce, jak odpovědět formálně na položené otázky.

Dotazováním se dají zjistit představy, postoje, záměry a plány. Dotazníky pomáhají zkrátit časovou náročnost rozhovoru. Jsou tvořeny tak, že jednotlivé položky mají několik možných odpovědí, kde si dotazovaný vybere možnost, která je pro něj nejvhodnější, čemuž se říká nucená volba. U některých otázek je možno zvolit více možností. Dotazníky mají důležitou nevýhodu. Může nastat chyba ze strany probanda, protože jeho odpovědi jsou subjektivní, možné odpovědi mají charakter nucené volby a protože se v nich objevuje takzvaná sociální desirabilita (žádoucnost). To znamená tendenci k nenápadnosti, nelišit se od konformních norem. Tím se může zkreslovat individuální odlišnost. Předností dotazníkové metody je poměrně snadná a rychlá aplikace.<sup>45</sup>

#### **3.3.2 Pozorování**

Jedná se o metodiku, která se obecně používá v nespécifikované podobě anebo specifikovaná s ohledem na sledované cíle odbornost. Patří mezi nejstarší metody psychologie. Je to plánovité, soustavné sledování vnějších projevů člověka, podle nichž

---

<sup>45</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha, 2007, s. 247.

Lze soudit znaky jeho duševního života. Pro pozorování je charakteristická tendence nechat pozorovaným jevům co nejvolnější průběh. Požadavky jak na pozorovatele, tak na jeho prostředky, potom spočívají zejména ve zvyšování přesnosti a citlivosti vzhledem k pozorovaným jevům.

Požadavky na pozorování:

- 1) pozorování musí být objektivní;
- 2) cílevědomé, pozorovatel musí vědět, co bude pozorovat a jaký to má smysl;
- 3) důkladné a podrobné;
- 4) systematické a plánovité;
- 5) musí být připraveno a spojeno s předchozími vědomostmi o pozorovaném jevu;
- 6) má být spojeno s aktivním myšlením;
- 7) vyžaduje zakončení slovním zformulováním výsledků.

Jednou z forem pozorování je *introspekce*, kdy jde o sebezpozorování buď vlastních psychických procesů a stavů, nebo fyziologických procesů a stavů. Druhou formou je *extrospekce*, kdy se jedná o pozorování druhých lidí, pozorování jejich chování, pozorování pracovního procesů, pozorování interakcí s jinými lidmi. Pozorování může být *krátkodobé* nebo *dlouhodobé*. Můžeme pozorovat přímo lidi při jejich aktivitě anebo se ptáme na chování lidí. Je nutné si stanovit, jak se projevuje asertivita, nebo jak se projevuje chování demotivující, čili vyčlenit prvky těchto forem chování. Pozorovatel by měl vědět, že do pozorování se vždy promítá určitá forma hodnocení. Forma hodnotícího přístupu může být ovlivněna osobní rovnicí pozorovatele, to znamená, že dva pozorovatelé, kteří sledují stejný objekt, mohou mít odlišnou formu hodnocení. Záznam je možno dělat písemně, na audio- či videozáznam.<sup>46</sup>

### **3.4 Pracovní postup při sběru dat**

V průzkumu byla využita klasická forma dotazníku obsahující uzavřené otázky. Dotazník obsahuje 18 otázek. Odpovědi byly předem naformulovány tak, aby

---

<sup>46</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha, 2007, s. 246.

dotazovaný pouze zvolil možnost odpovídající jeho názorovým postojům. U některých otázek je možno vybrat i více odpovědí. Dotazník je stylizován pro snadnou orientaci a srozumitelnost pro dotazovaného. Z časového hlediska je tento způsob dotazování nejrychlejší, to však neznamená, že je nejefektivnější. Ze zkušeností z jiných dotazníkových šetření nebyly do dotazníku záměrně zařazeny otázky otevřené. Bylo vypořádáno, že respondenti se k otázkám takového typu staví skepticky.

V úvodu dotazníku jsem respondenty stručně seznámila se zkoumanou problematikou a s účelem dotazníku, také byli ujištěni, že jejich odpovědi jsou anonymní a získané údaje budou použity pro účely bakalářské práce.

Dotazník jsem sestavila tak, že na úvod jsem zařadila otázky identifikační. Otázky jsem volila tak, aby nebyly příliš rozsáhlé, důvěrné nebo komplikované. Jsou řazeny do několika tematických okruhů. Otázky jsou zaměřeny na sebehodnocení, na hodnocení manažerských schopností a dovedností. Zjišťují potřebu vlastního osobnostního a profesního rozvoje především v souvislosti se vzděláváním, co jsou proto schopni udělat, zda jsou v této oblasti sami aktivní, jak podporují své podřízené v dalším vzdělávání, profesní a osobnostním růstu.

V podnicích, které byly podrobeny výzkumu, byl respondentům předložen dotazník a zároveň proběhlo pozorování. Dotazníky byly předány respondentům buď mnou osobně, nebo v některých případech jejich personálním oddělením. Po celou dobu sběru dat jsem provedla pozorování. Respondenti reagovali zpočátku trochu nedůvěřivě, někteří vyjadřovali obavy, zda jejich odpovědi neohrozí jejich pracovní pozici. S organizacemi jsem se domluvila, že dotazník pro ně zpracuji k jejich dalšímu využití v praxi, a to nejpozději do 30. června 2009. Všechna data byla shromážděna ve stejném časovém období, a to mezi 5. a 17. lednem 2009. Na dotazník odpovědělo 107 respondentů, z původně 120 dotazovaných, a to celkem 51 z veřejného sektoru a 56 z podnikatelského sektoru

### **3.4.1 Zpracování dat**

Data jsem zpracovala do tabulek, k čemuž jsem využila MICROSOFT WORD, získaná data jsem vyjádřila jak v celých číslech tak procentuálně. Pro větší názornost jsem sestrojila grafy za pomocí programu MICROSOFT EXCEL. Pro grafy jsem použila data v procentech. Pro větší názornost a přehledný text jsem v grafech a tabulkách jsem použila následující zkratky:

PS - podnikatelský sektor,

VS - veřejný sektor.

Informace, které jsem získala pozorováním, jsem zmínila v diskuzích.

## 4 VÝSLEDKY

### 4.1 Vyhodnocení odpovědí

Jak bylo již zmíněno, srovnávám podnikatelský sektor (PS) a veřejný sektor (VS). Data získaná pomocí dotazníkového šetření jsem vyjádřila v celých číslech i v procentech, pro zpracování grafů jsem použila pouze procentuelní data.

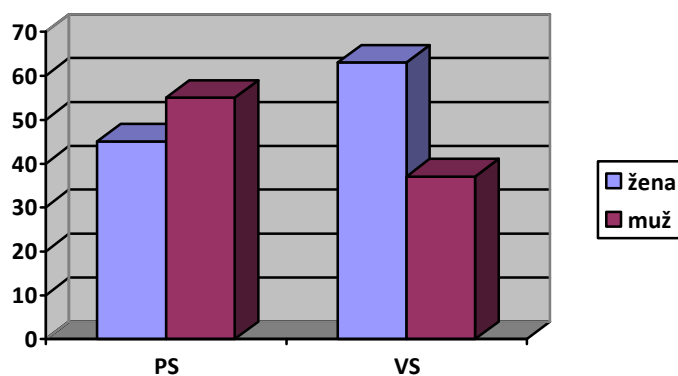
#### Otázka 1: Jste?

Tabulka 1: Zastoupení žen a mužů

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>žena</b>	25	<b>45</b>	32	<b>63</b>
<b>muž</b>	31	<b>55</b>	19	<b>37</b>

Graf 1: Zastoupení žen a mužů (%)

Graf 1



#### Výsledky a diskuze:

Ve veřejném sektoru pracuje více žen (63 %). Naopak v podnikatelském sektoru je na postech manažera větší procentuelní zastoupení mužů (55 %).

Domnívám se, že jeden z důvodů, proč ve veřejném sektoru pracuje více žen, je že se spíše jedná o administrativní výkon práce. Jde o práci, která není tolik náročná na čas a nevyžaduje časté služební cesty, což je vhodné pro ženy, které zastávají roli matky. Další důvod může být, že tato práce není pro muže příliš zajímavá po finanční stránce. To, že v podnikatelském sektoru pracuje více než polovina mužů, může být dáno tím, že stavební obor je ryze technický a láká spíše mužskou část populace.

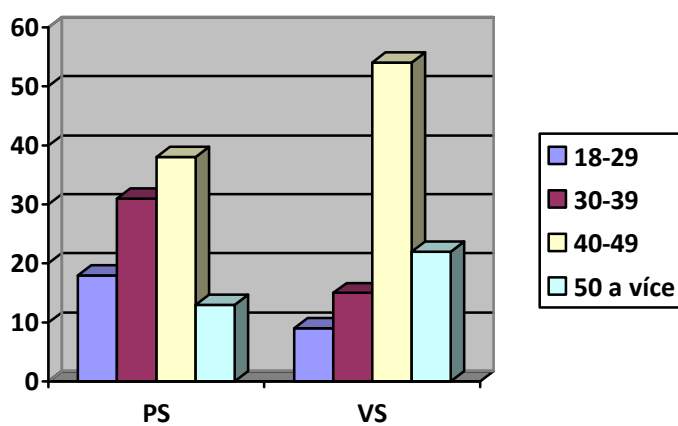
## Otázka 2: Jaký je Váš věk?

Tabulka 2: Věk respondentů

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
18-29	10	18	5	9
30-39	18	31	8	15
40-49	21	38	27	54
50 a více	7	13	11	22

Graf 2: Věk respondentů (%)

Graf 2



### Výsledky a diskuze:

V obou zkoumaných sektorech se prokázalo, že nejvíce manažerů je ve středním věkovém rozpětí 30-39 a 40-49. Ve věkovém rozmezí 40-49 je to u VS celých 54 %, což je mnohem více než u podnikatelského sektoru, kde v tomto věkovém rozpětí manažerskou pozici zastává pouze 38 % dotazovaných respondentů. Manažerů starších 50 let je mezi dotazovanými manažery z veřejného sektoru 22 %, to je podstatně více v porovnání s podnikatelským sektorem, kde této kategorii odpovídá pouze 13 % dotázaných manažerů.

Ze šetření je patrné, že podnikatelský sektor zaměstnává mladší pracovní síly, což může být dáno tím, že dnešní trend sází na mladý lidský potenciál z důvodu větší průraznosti, snadnějšího přizpůsobení svým požadavkům, nižší nepřítomnosti v zaměstnání z důvodu nemoci a vyšší výkonnosti. S tímto trendem se zcela neztotožňuji, domnívám, že člověka formují i zkušenosti, které mladé generaci chybí. Myslím, že firmy si začínají pomalu uvědomovat, jak důležité je propojování mladé a starší generace. U mladé generace převažuje především počítačová gramotnost a starší generace je bohatší zkušenostmi. Starší věkové kategorie jsou zastoupeny ve veřejném

sektoru, což si vysvětlují větší jistotou zaměstnání (až do penze) a tím i menší migrací zaměstnanců.

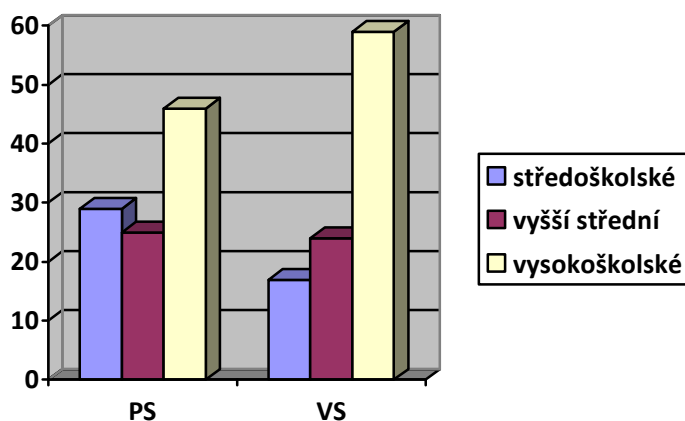
### Otázka 3: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

**Tabulka 3: Úroveň dosaženého vzdělání**

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>středoškolské</b>	16	<b>29</b>	9	<b>17</b>
<b>vyšší střední</b>	14	<b>25</b>	12	<b>24</b>
<b>vysokoškolské</b>	26	<b>46</b>	30	<b>59</b>

**Graf 3: Úroveň dosaženého vzdělání (%)**

Graf 3



### Výsledky a diskuze:

Ve veřejném sektoru je zaměstnáno více manažerů s dosaženým vysokoškolským vzděláním (59 %), kdežto u podnikatelského sektoru je to pouze 46 %. Co se týče vyššího středního vzdělání, je to téměř vyrovnané u obou zkoumaných sektorů. V podnikatelském i veřejném sektoru dosahuje vyššího středního vzdělání zhruba čtvrtina dotazovaných manažerů. Jednoznačně vyšší počet středoškolsky vzdělaných manažerů je u podnikatelského sektoru, kde 29 % manažerů dosáhlo pouze středoškolského stupně, ve veřejném sektoru je to 17 %, což je méně než pětina, většina manažerů z veřejného sektoru nabylo tedy vyššího středního či vysokoškolského vzdělání.

Prísnejší požadavky na zaměstnance veřejné správy souvisí se vstupem ČR do EU, která klade vyšší požadavky na kvalifikaci zaměstnanců a jejich celoživotní vzdělávání. Vyšší vzdělání je nespornou výhodou pro volný pohyb osob. Vzdělávání

patří mezi priority EU už několik desítek let. Důraz na vzdělání zesílil v kontextu konkurenceschopnější EU a vytvoření společnosti založené na znalostech. Program pro celoživotní vzdělávání pochází z Evropské komise, která v souladu s cílem vytvořit společnost založenou na znalostech, rozhodla sjednotit veškeré aktivity podporující celoživotní vzdělávání pod jeden program - Program pro celoživotní vzdělávání. Na sedmileté období 2007 - 2013 Komise vyčlenila na tento program 7 miliard eur.<sup>47</sup>

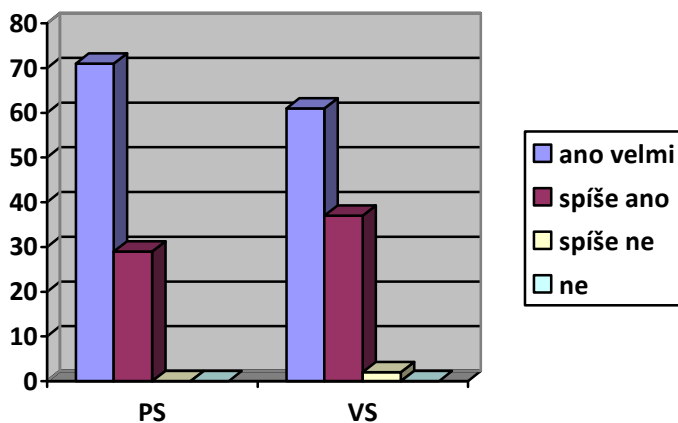
#### Otázka 4: Považujete za důležitý vlastní rozvoj osobnosti?

**Tabulka 4: Důležitost vlastního rozvoje osobnosti**

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>ano velmi</b>	40	<b>71</b>	31	<b>61</b>
<b>spíše ano</b>	16	<b>29</b>	19	<b>37</b>
<b>spíše ne</b>	0	<b>0</b>	1	<b>2</b>
<b>ne</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>

**Graf 4: Důležitost vlastního rozvoje osobnosti (%)**

Graf 4



<sup>47</sup> EU – MEDIA. *Vzdělávací programy EU - 2009*. [online]. Praha : Euroactiv, 2009.

[cit. 2009-02-19]. Dostupný z

<<http://www.euroactiv.cz/vzdelani/link-dossier/vzdelavaci-programy-eu>>



### Výsledky a diskuse:

Překvapivě větší zájem mají manažeři z podnikatelského sektoru, kde zainteresováno na vlastním rozvoji se cítí 71 %, kdežto u veřejného sektoru je tomu tak pouze u 61 % dotazovaných manažerů, 29 % respondentů z podnikatelského sektoru odpovědělo, že spíše ano, což je výrazně méně oproti 37 % z veřejného sektoru. V podnikatelském sektoru neexistují žádní manažeři, kteří by byli k vlastnímu rozvoji zcela lhostejní, kdežto ve veřejném sektoru se 1 manažer tohoto názoru objevil.

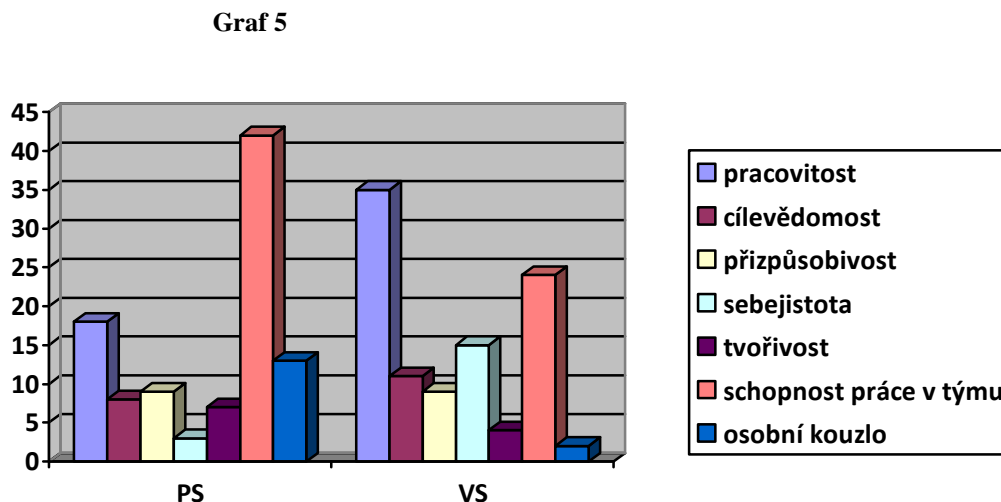
O vzdělávání a osobní rozvoj jeví respondenti značný zájem, všichni si uvědomují vzrůstající konkurenci na trhu práce. Domnívám se, že větší zájem o vlastní rozvoj u podnikatelského sektoru je způsoben tím, že tito lidé jsou v každodenním boji s konkurenčními tlaky, což je nutí na sobě více pracovat. Dalším důvodem může být to, že je tam hodně středoškolsky vzdělaných manažerů, kteří cítí potřebu zvyšovat si své vzdělání. Menší zájem o vlastní rozvoj ve veřejném sektoru může být dán tím, že manažeři již dosáhli takového stupně rozvoje, který jim pro jejich práci stačí. Sebevzdělání a osobní rozvoj umožňuje každému jedinci možnost uplatnění na trhu práce. Krok s trendy moderní doby a jejími technologiemi lze udržet jen za předpokladu celoživotního vzdělávání. Neustálé zlepšování, inovace a zdokonalování jsou tou správnou cestou.

### Otázka 5: Kterou z následujících vlastností považujete za nejdůležitější pracovní předpoklad?

Tabulka 5: Důležitost vlastností jako pracovního předpokladu (%)

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>pracovitost</b>	10	<b>18</b>	18	<b>35</b>
<b>cílevědomost</b>	4	<b>8</b>	6	<b>11</b>
<b>přizpůsobivost</b>	5	<b>9</b>	4	<b>9</b>
<b>sebejistota</b>	1	<b>3</b>	8	<b>15</b>
<b>tvořivost</b>	4	<b>7</b>	2	<b>4</b>
<b>schopnost práce v týmu</b>	25	<b>42</b>	12	<b>24</b>
<b>osobní kouzlo</b>	7	<b>13</b>	1	<b>2</b>

**Graf 5: Důležitost vlastností jako pracovního předpokladu (%)**



### **Výsledky a diskuse:**

Pracovitost a schopnost práce v týmu je dle manažerů z obou zkoumaných sektorů nejdůležitějšími pracovními předpoklady. V podnikatelském sektoru dle šetření největší roli hraje schopnost práce v týmu (42 %), pracovitost (18 %) a osobní kouzlo (13 %). U veřejného sektoru mezi žádané pracovní předpoklady patří pracovitost (35%), schopnost práce v týmu (24 %) a sebejistota (15 %). I když schopnost práce v týmu se dostala u obou zkoumaných sektorů mezi 3 nejdůležitější pracovní předpoklady, mnohem větší váhu má u pracovníků podnikatelského sektoru. Zajímavé je, že sebejistotu jako důležitý pracovní předpoklad hodnotí v podnikatelském sektoru pouze 3% dotazovaných manažerů, kdežto u veřejného sektoru je tomu tak u celých 15% z dotazovaných manažerů.

Pracovitost je důležitá při výkonu pracovní profese z titulu plnění pracovních úkolů nebo norem. Schopnost práce v týmu je koordinace pracovních aktivit jednotlivců, aby dosáhli stanovených cílů. Schopnost práce v týmu souvisí se znalostní ekonomikou. V týmu se dá dosáhnout lepších výsledků, každý může přispět tím nejlepším ze svého potencialu. Myslím si, že však týmová práce je větší nutností v podnikatelském sektoru, kdy lidé jsou na sobě mnohem více závislí, konečný výsledek je odvislý většinou od společné snahy týmu, který musí uspět v konkurenčním boji. Jako zajímavou odchylku spatřuji osobní kouzlo, které je důležitějším předpokladem v podnikatelském sektoru, což si zdůvodňuji tím, že v dnešní globální ekonomice a ostře konkurenčním prostředí je kvalita produktů vyrovnána, to čím se

produkty odlišují, jsou služby s nimi spojené, kde právě kouzlo osobnosti, váha argumentů a schopnost přesvědčení, napomáhají k úspěchu. Osobní přitažlivost jedince je založena na jeho chování vůči spolupracovníkům v organizaci. Sebejistota je vysoce hodnocenou vlastností z titulu udržení autority. Hodnotová orientace každého jednotlivce je výsledkem jeho předcházejícího osobního vývoje a jeho životních zkušeností.

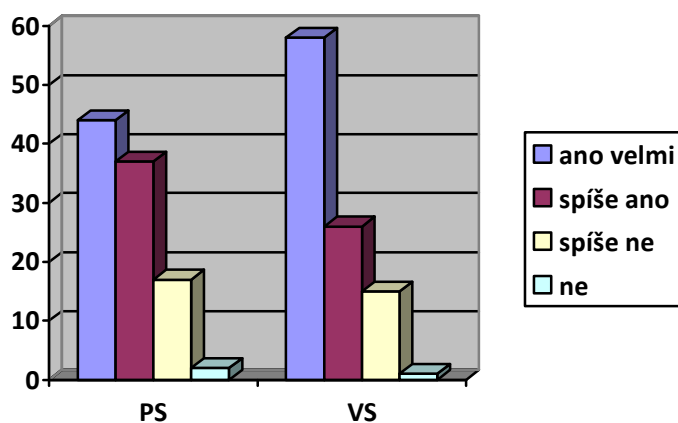
**Otázka 6: Myslíte si, že jste schopni/a rozpoznat své silné a slabé stránky z hlediska práce, kterou vykonáváte?**

**Tabulka 6: Schopnost rozpoznání svých silných a slabých stránek (%)**

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>ano</b>	25	<b>44</b>	30	<b>58</b>
<b>spíše ano</b>	21	<b>37</b>	13	<b>26</b>
<b>spíše ne</b>	9	<b>17</b>	7	<b>15</b>
<b>ne</b>	1	<b>2</b>	1	<b>1</b>

**Graf 6: Schopnost rozpoznání svých silných a slabých stránek (%)**

Graf 6



**Výsledky a diskuse:**

Všeobecně lze říci, že manažeři obou zkoumaných sektorů dokážou odhadnout své silné stránky, což by se dalo u manažerů předpokládat. O něco větší jistotu však

mají zaměstnanci veřejného sektoru, kde ano či spíše ano odpovědělo 84% manažerů, kdežto v podnikatelském sektoru pouze 81%.

Domnívám se, že menší schopnost odhadnout své silné a slabé stránky v podnikatelském sektoru je dána tím, že manažeři jsou postaveni před řešení mnohem obtížnějších úkolů. Manažer by měl znát své silné a slabé stránky. Jen v případě naučí-li se pracovat sám se sebou, rozumět sám sobě, pak může dobře působit na lidi kolem sebe a vést je. Manažer by měl pevně pracovat na svých slabinách a pokoušet se je zmírnit. Plně se koncentrovat na své silné stránky. Pokoušet se je dál rozvíjet, sebezdokonalovat směrem k dosahování špičkových výsledků. Pro zmírnění, nebo dokonce až odstranění, svých eventuálních slabin hledat podporu u vhodných osob nebo institucí.

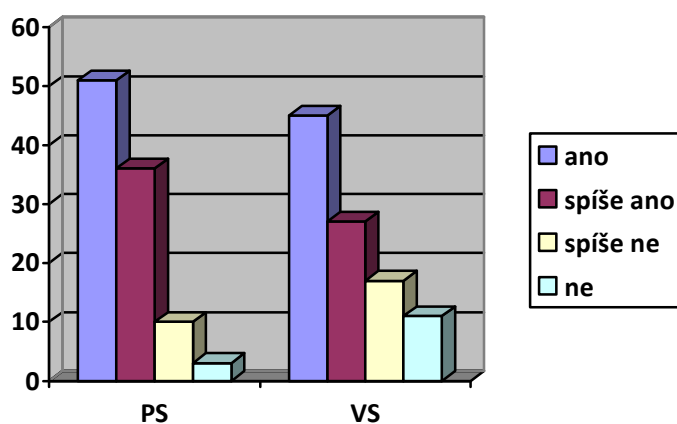
### Otázka 7: Považujete své pracovní cíle za uplynulé období za splněné?

Tabulka 7: Splnění pracovních cílů za uplynulé období (%)

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>ano</b>	28	<b>51</b>	23	<b>45</b>
<b>spíše ano</b>	20	<b>36</b>	14	<b>27</b>
<b>spíše ne</b>	6	<b>10</b>	9	<b>17</b>
<b>ne</b>	2	<b>3</b>	5	<b>11</b>

Graf 7: Splnění pracovních cílů za uplynulé období

Graf 7



## Výsledky a diskuse:

Z šetření jsem zjistila, že většina, tj. 87 % manažerů z podnikatelského sektoru považuje své stanovené cíle za uplynulé období za částečně splněné, kdežto u veřejného sektoru je tomu tak pouze u 72 %. Dokonce celých 11 % z dotázaných manažerů ve veřejném sektoru prohlásilo, že nepovažují své cíle za splněné vůbec, což je velký procentuelní podíl v porovnání s podnikatelským sektorem, kde takto odpověděly pouze 3 % dotazovaných.

Domnívám se, že je to dáno tím, že u podnikatelského sektoru je mnohem větší tlak na dodržování cílů. Kdežto u veřejného sektoru se často setkáváme s tím, že manažeři maximalizují svůj užitek.

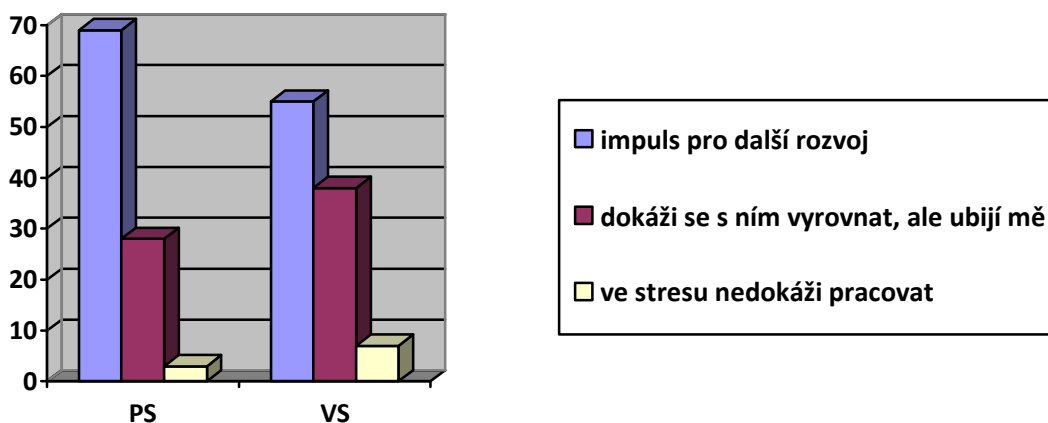
## Otázka 8: Jak se vyrovnáváte se stresem?

Tabulka 8: Schopnost se vyrovnat se stresem

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>impuls pro další rozvoj</b>	38	<b>69</b>	28	<b>55</b>
<b>dokážu se s ním vyrovnat, ale ubijí mě</b>	16	<b>28</b>	19	<b>38</b>
<b>ve stresu nedokážu pracovat</b>	2	<b>3</b>	4	<b>7</b>

Graf 8: Schopnost se vyrovnat se stresem

Graf 8



## Výsledky a diskuse:

Manažeři působící v podnikatelském sektoru se všeobecně mnohem lépe vyrovnávají se stresem, dokonce 69 % manažerů z podnikatelského sektoru ho bere jako

výzvu a impuls pro další vlastní rozvoj. U veřejného sektoru stejnou odpověď použilo 55% dotázaných. Stres je ubíjející pro téměř 38 % manažerů z veřejného sektoru, což je podstatně více v porovnání s podnikatelským sektorem, kde tohoto názoru je pouze 28 % dotázaných manažerů. Hodnotíme-li druhou krajní odpověď, zjistíme, že 3 % z dotazovaných manažerů ve v podnikatelském sektoru ve stresu vůbec nedokáže pracovat, kdežto ve veřejném sektoru je to 7 %.

Z šetření jednoznačně vyplývá, což také potvrdilo moji domněnku, že lidé, kteří jsou zaměstnaní v podnikatelském sektoru, jsou nuceni mnohem více a častěji čelit stresu, jelikož jsou vystaveni každodennímu konkurenčnímu boji. Stres může být mocným nástrojem v řízení druhých lidí, dokáže člověka vybudit k maximálnímu výkonu, ale je třeba ho střídat s uvolněním. Proto je nutné řídit stresové zatížení na pracovišti, nepřetěžovat zaměstnance permanentním stresem a zároveň je nenechat upadnout do přílišného poklidu.

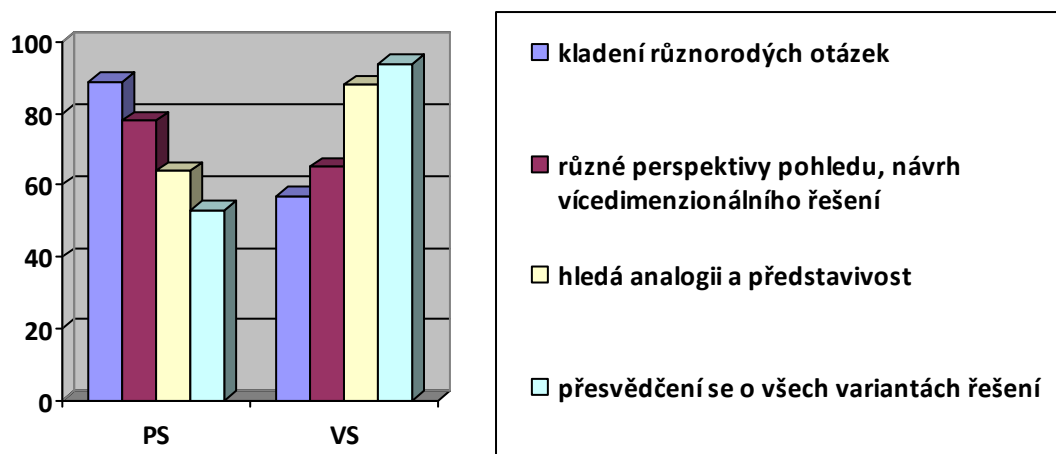
**Otázka 9: Co uděláte pro řešení složitého problému, který nemá jednoznačné řešení? Lze uvést i více variant, odpovídají-li Vašemu chování.**

**Tabulka 9: Názor manažera, jak se zachová při řešení složitého problému**

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>kladení různorodých otázek</b>	50	<b>89</b>	29	<b>57</b>
<b>různé perspektivy pohledu, návrh vícedimenzionálního řešení</b>	44	<b>78</b>	33	<b>65</b>
<b>hledá analogii a představivost</b>	36	<b>64</b>	45	<b>88</b>
<b>přesvědčení se o všech alternativách řešení</b>	30	<b>53</b>	48	<b>94</b>

**Graf 9: Názor manažera, jak se zachová při řešení složitého problému**

Graf: 9



### Výsledky a diskuse:

Velmi obvyklým způsobem řešení složitého problému v podnikatelském sektoru je kladení různorodých otázek o podstatě problému (89%). Dalším způsobem je uplatnit různé perspektivy pohledu na problém a navrhnout jeho vícedimenzionální řešení (78%), naopak ve veřejném sektoru je mnohem obvyklejším postupem nehodnotit žádnou variantu dříve, než se nepřesvědčí o tom, že všechny možnosti jeho řešení byly posouzeny (94%), což není moc obvyklé u podnikatelského sektoru, kde tímto postupem jde pouze 53% z dotázaných manažerů. Veřejný sektor dále preferuje opírání se o analogie a představivost při hledání podstaty problému (88%), což se v podnikatelském sektoru nepotvrdilo, tímto způsobem odpovědělo 64% z dotázaných manažerů.

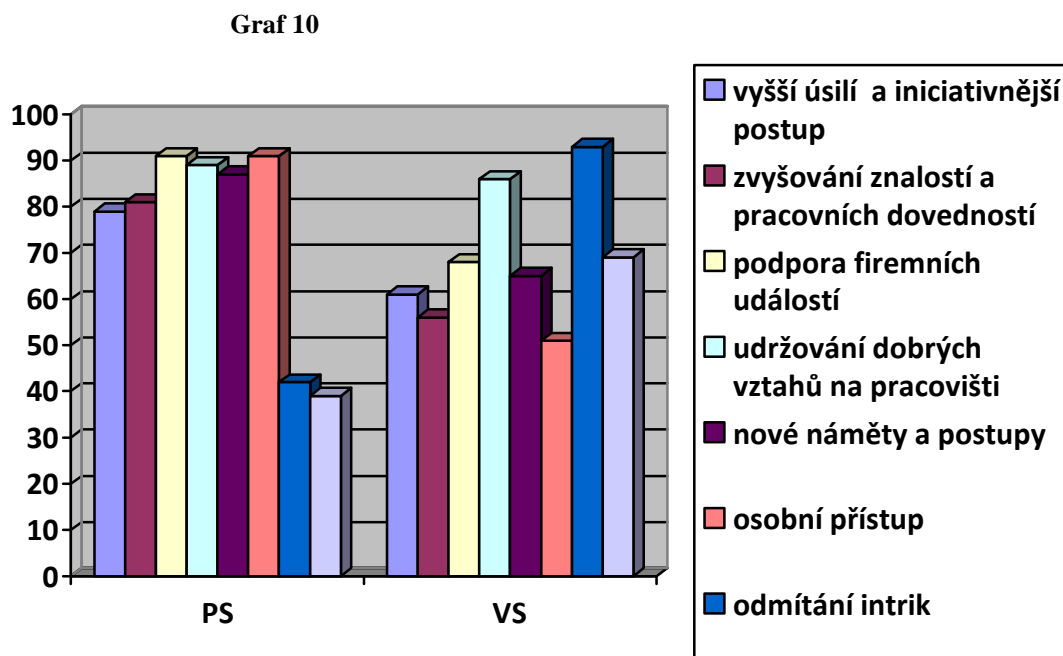
Při řešení složitých otázek je vidět zcela opačný trend mezi podnikatelským a veřejným sektorem. Podnikatelský sektor k tomu přistupuje více progresivně. Manažeři se přesvědčují o všech variantách řešení, postupují analogicky, kdežto veřejný sektor začíná u kladení otázek a návrhu vícedimenzionálních řešení, což může být dáno tím, že se jedná o více administrativní styl práce.

**Otázka 10: Jak se zachováte v situaci, kdy je důležité získat větší vliv? Lze uvést i více variant, odpovídají-li Vašemu chování.**

**Tabulka 10: Názor manažera na to, jak se zachová, když potřebuje získat větší vliv**

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>vyšší úsilí a iniciativnější postup</b>	44	<b>79</b>	31	<b>61</b>
<b>zvyšování znalostí a pracovních dovedností</b>	45	<b>81</b>	29	<b>56</b>
<b>podpora firemních událostí</b>	51	<b>91</b>	35	<b>68</b>
<b>udržování dobrých vztahů na pracovišti</b>	50	<b>89</b>	44	<b>86</b>
<b>nové náměty a postupy</b>	49	<b>87</b>	33	<b>65</b>
<b>osobní přístup</b>	51	<b>91</b>	26	<b>51</b>
<b>odmítání intrik</b>	24	<b>42</b>	47	<b>93</b>
<b>vyvarování se nátlaku a hrozeb</b>	22	<b>39</b>	35	<b>69</b>

**Graf 10: Názor manažera na to, jak se zachová, když potřebuje získat větší vliv (%)**



**Výsledky a diskuze:**

Manažeři pracující v podnikatelském sektoru vsází nejvíce na osobní přístup (91 %), podporu firemních událostí (91 %) a udržování dobrých vztahů na pracovišti



(89 %). U manažerů z veřejného sektoru bylo nejčastější odpovědí odmítání intrik (93%), udržování dobrých vztahů na pracovišti (86 %) a vyvarování se nátlaku a hrozeb (69 %). Vyšší úsilí a iniciativnější postup, navrhování nových postupů a námětů je bližší manažerům z podnikatelského sektoru. Potvrdilo se, že týmovou práci si osvojili manažeři z podnikatelského sektoru, častěji podporují firemní události, udržují dobré vztahy na pracovišti a ke svým kolegům udržují osobní přístup. Na zvyšování znalostí a pracovních dovedností je větší důraz taktéž u podnikatelského sektoru. Zcela alarmující je, že téměř polovina manažerů z podnikatelského sektoru by k získání většího vlivu striktně odmítlo intriky, což znamená, že více než 1/2 manažerů nevidí v tomto stylu jednání problém. S tím do jisté míry souvisí i používání nátlaků a hrozeb, v tom se projevil podnikatelský sektor opět jako méně odolný.

Manažer při uplatňování svého vlivu by se neměl opírat o formální aspekty, ale o odborný vliv, charisma, dovednosti. Je důležité, aby uměl přesvědčovat, zmocňovat, zaujmout. Z hlediska mocenských a politických vztahů je hlavním úkolem vedoucího pracovníka organizace, vyřešit osobní dilema, jakým způsobem optimalizovat uplatnění své mocenské pozice, aby nepodlehл pokušení ji zneužít, ale také nebyl bez vlivu na své podřízené. Vedoucí pracovník by měl dostatečně využívat mocenského vlivu k tomu, aby prosadil a navrhl změnu pracovního postupu, ale aby tento osobní vliv nebyl tak velký, aby došlo k potlačování individuálních námětů ze strany podřízených. Nadřízený pracovník musí umět odhadnout, dosáhnout a udržet vhodnou úroveň své mocenské pozice.<sup>48</sup>

### Otázka 11: Konzultujete nápady a připomínky svých podřízených?

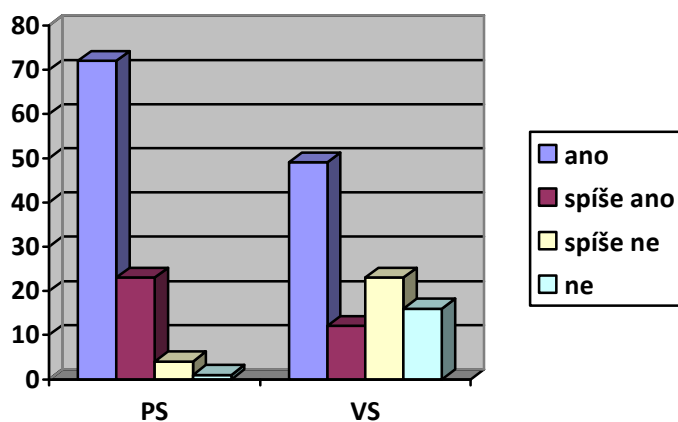
**Tabulka 11: Konzultace nápadů a připomínek svých podřízených**

	PS		VS	
	počet	%	počet.	%
<b>ano</b>	40	<b>72</b>	25	<b>49</b>
<b>spíše ano</b>	13	<b>23</b>	6	<b>12</b>
<b>spíše ne</b>	2	<b>4</b>	12	<b>23</b>
<b>ne</b>	1	<b>1</b>	8	<b>16</b>

<sup>48</sup> MACÁK, T. *Mocenské a politické vztahy v rámci organizace* - 2008. [online] Praha : Česká zemědělská univerzita, 2008. [cit. 2009-02-24]. Dostupný z <<http://pef.czu.cz/macak/och11.ppt>>

**Graf 11: Konzultace nápadů a připomínek svých podřízených (%)**

Graf 11



### Výsledky a diskuse:

Z šetření jednoznačně vyplývá, že mnohem více konzultují nápady a připomínky svých pořízených manažeři z podnikatelského sektoru. Ano či spíše ano odpověděla většina manažerů z podnikatelského sektoru, což u veřejného sektoru se tvrdit nedá, tam se jedná o větší polovinu. Zcela alarmující je, že celých 39 % dotazovaných manažerů z veřejného sektoru odpovědělo, že nekonzultují dotazy a připomínky svých podřízených, v podnikatelském sektoru takto reagovalo pouze 5 % dotázaných manažerů.

Rezervy v diskusi ve veřejném sektoru spatřuji v tom, že lidé pracující v tomto sektoru spíše vsází na individualitu. Jeden z dalších důvodů může být ten, že mají strach o svoji pozici, nechtějí diskutovat a pomáhat svým podřízeným pracovníkům, aby je neohrozili na jejich pracovní pozici. Diskuze je přitom základ úspěchu každé organizace, jen pokud spolu lidé komunikují, předchází zbytečným nedorozuměním, snadněji řeší problémy a rychleji se dostávají k cíli. Komunikace dává podřízeným pocit, že jsou důležitou součástí týmu a nadřízeným pomáhá lépe vidět do chodu organizace.

Úspěšnost manažera je také podmíněna tím, jak je schopen uspokojovat potřeby členů řízené skupiny, jak se dokáže prosazovat jako osobnost v interpersonálních vztazích na pracovišti. Pokud manažer nemá osobní předpoklady, které by mu umožnily

právně pochopit potřeby, zájmy a postoje členů pracovního týmu a nalézt vhodné formy, jak je v řízení respektovat, bývá neúspěšný.<sup>49</sup>

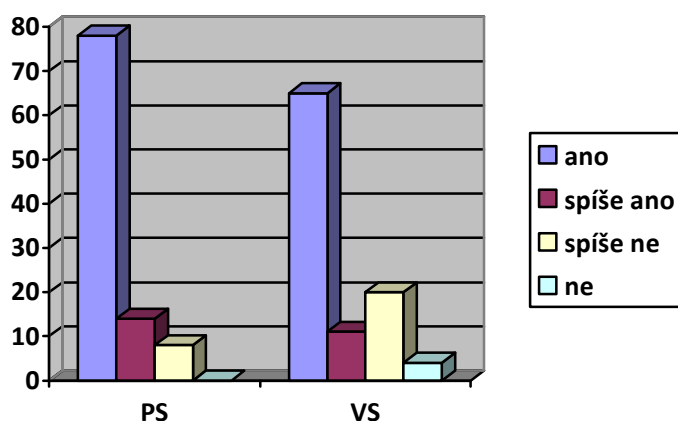
### Otázka 12: Podporujete své podřízené v dalším rozvoji?

**Tabulka 12: Jak podporuje manažer své podřízené v dalším rozvoji**

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>ano</b>	44	<b>78</b>	33	<b>65</b>
<b>spíše ano</b>	8	<b>14</b>	6	<b>11</b>
<b>spíše ne</b>	4	<b>8</b>	10	<b>20</b>
<b>ne</b>	0	<b>0</b>	2	<b>4</b>

**Graf 12: Názor manažera na to, zda podporuje své podřízené v dalším rozvoji (%)**

Graf 12



### Výsledky a diskuse:

Jednoznačně větší podporu podřízených v dalším rozvoji jsem shledala u podnikatelského sektoru (92 %), ve veřejném sektoru takto odpovědělo pouze 3/4 z dotázaných manažerů. V mém výzkumu je zcela alarmující, že 1/4 manažerů z veřejného sektoru nepodporuje své podřízené v dalším rozvoji, v podnikatelském sektoru je takto uvažujících manažerů méně než 1/10.

<sup>49</sup> PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2006, s. 215.

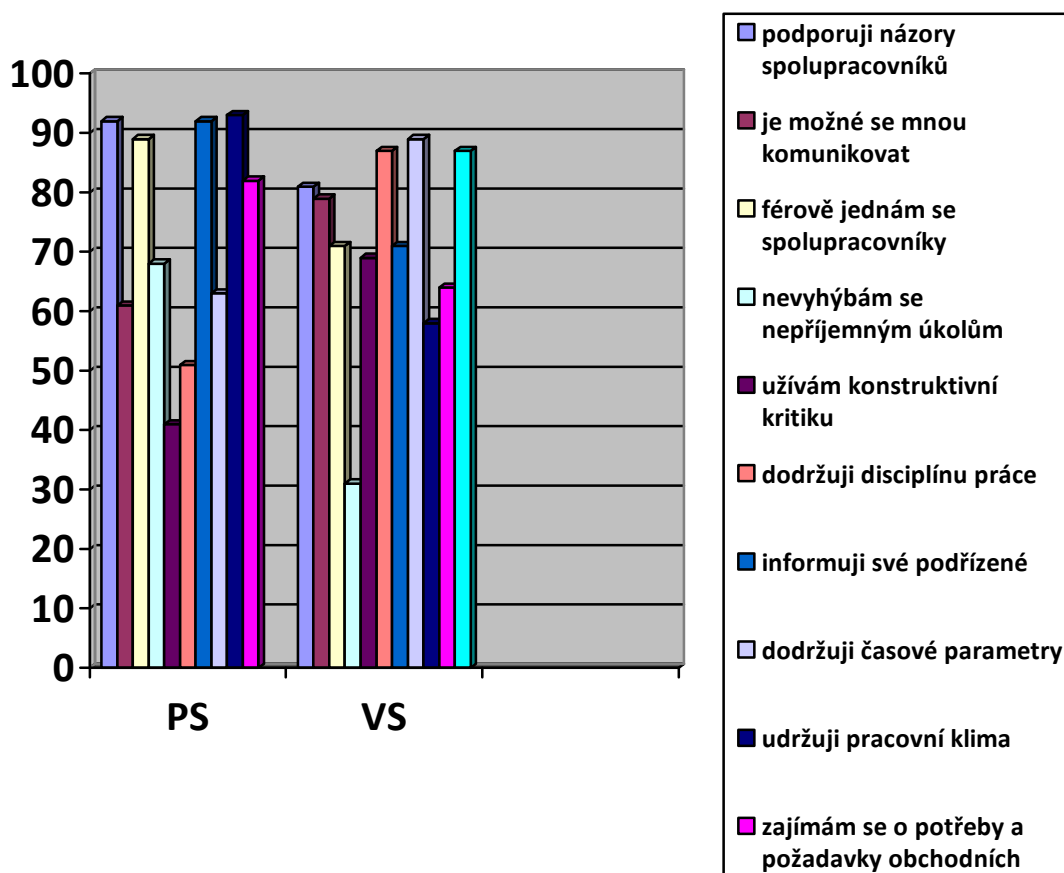
Podniky by měly vysílat své pracovníky do různých kurzů organizovaných vzdělávacími institucemi, anebo na stáže do podniků, které se zabývají obdobnou činností. Vzdělávání pracovníků je jedním z nejdůležitějších zdrojů růstů produktivity práce a také jedním z faktorů kvantitativní a kvalitativní stránky pracovního výkonu. Bez ohledu na velikost podniku by měl každý zaměstnavatel vytvářet podmínky pro samostatné vzdělávání pracovníků tak, aby se mohli podle svých vlastních potřeb vzdělávat a rozvíjet své schopnosti.

**Otázka 13: Myslíte si, že umíte dobře naslouchat? Lze uvést i více variant, odpovídají-li Vašemu chování.**

**Tabulka 13: Názor manažera na to, zda umí dobře naslouchat**

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>podporuji názory spolupracovníků</b>	52	<b>92</b>	41	<b>81</b>
<b>je možné se mnou kdykoliv mluvit</b>	34	<b>61</b>	40	<b>79</b>
<b>férové jednám se spolupracovníky</b>	50	<b>89</b>	36	<b>71</b>
<b>nevyhýbám se nepříjemným úkolům</b>	38	<b>68</b>	16	<b>31</b>
<b>užívám konstruktivní kritiku</b>	23	<b>41</b>	35	<b>69</b>
<b>dodržuji disciplínu práce</b>	29	<b>51</b>	44	<b>87</b>
<b>informuji své podřízené</b>	52	<b>92</b>	36	<b>71</b>
<b>dodržuji časové parametry</b>	35	<b>63</b>	45	<b>89</b>
<b>udržuji pracovní klima</b>	52	<b>93</b>	30	<b>58</b>
<b>zajímám se o potřeby a požadavky obchodních partnerů</b>	46	<b>82</b>	33	<b>64</b>

**Graf 13: Názor manažera na to, zda umí dobře naslouchat (%)**



### Výsledky a diskuze:

Podpora nápadů a myšlenek spolupracovníků je u obou zkoumaných sektorů prioritou. U podnikatelského sektoru takto odpovědělo 92 %, kdežto ve veřejném sektoru pouze 81 % dotázaných manažerů. U podnikatelského sektoru dále dominuje informovanost podřízených (92 %) a férové jednání se spolupracovníky (89 %), naopak u veřejného sektoru převládá dodržování dohod o časových parametrech (89 %) a disciplína práce (87 %). Shoda tedy byla nalezena v podpoře názorů pracovníků, ve férovém jednání se spolupracovníky. Naopak kontrast spatřuji v komunikaci s podřízenými, která je lepší u manažerů v podnikatelském sektoru. Nepříjemným úkolům se častěji vyhýbají manažeři pracující ve veřejném sektoru. Dodržování časových parametrů je větší prioritou ve veřejném sektoru. Zájem o potřeby a požadavky svých obchodních partnerů mají mnohem více manažeři zastávající své funkce v podnikatelském sektoru.

Dle mého názoru podpora lepší komunikace v podnikatelském sektoru je dána tím, že lidé pracující v tomto sektoru jsou na sobě mnohem více závislí, týmovost nahrazuje individualitu, ve veřejném sektoru chybí zájem o diskuzi. Řešení nepříjemných úkolů je v podnikatelském sektoru nutností, nelze je odkládat. S dodržováním časových parametrů mají manažeři působící v podnikatelském sektoru mnohem větší problémy, což může být dáno tím, že se tento sektor mnohem dynamičtěji rozvíjí, práce více vybočuje ze stereotypů a úkoly se v průběhu času mění. Zájem o potřeby a požadavky svých obchodních partnerů se projevil větší v podnikatelském sektoru, jak jsem předpokládala, což může být dáno vyostřeným konkurenčním bojem, kdy zákazník má možnost volby a logicky si vybere ty nejlepší služby, které budou odpovídat jeho potřebám a požadavkům.

Nelze vést tým zaměstnanců, aniž by s nimi nebyl vedoucí pracovník v kontaktu. Je nutné, aby si se svými podřízenými rozuměl, aby mezi nimi probíhala správná a účelná komunikace, která vede k plnění cílů. Jen tak je možné, aby podnik vytvářel podmínky pro dobrou a efektivní komunikaci a tím podmínky i kvalitní prostředí pro zpětnou vazbu. Empatie je chápání zájmů a emocí druhých lidí, je to úcta k rozdílům v pocitech a názorech jiných.<sup>50</sup>

#### **Otázka 14: Považujete za důležitý Váš profesní rozvoj?**

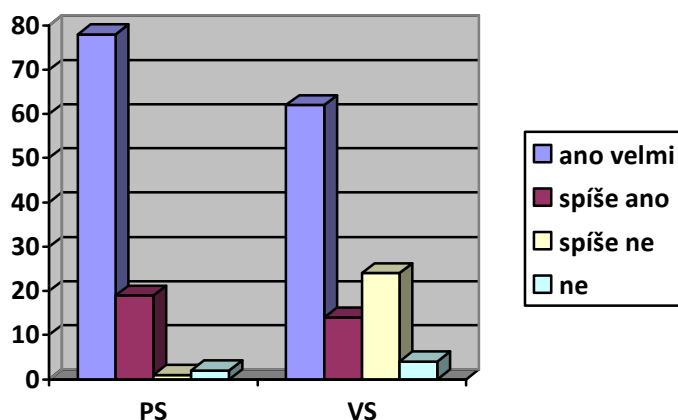
**Tabulka 14: Důležitost profesního rozvoje manažera (%)**

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>ano velmi</b>	44	<b>78</b>	32	<b>62</b>
<b>spíše ano</b>	11	<b>19</b>	5	<b>14</b>
<b>spíše ne</b>	0	<b>1</b>	12	<b>24</b>
<b>ne</b>	1	<b>2</b>	2	<b>4</b>

<sup>50</sup> PITRA, Z. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. Praha, 2007, s. 310.

**Graf 14: Důležitost profesního rozvoje manažera (%)**

Graf 14



### Výsledky a diskuze:

Na profesním rozvoji se cítí mnohem více zainteresováni manažeři z podnikatelského sektoru, téměř všichni manažeři si myslí, že profesní rozvoj je důležitý, ve veřejném sektoru se s tímto názorem ztotožňují pouze 3/4 manažerů.

Trendem dnešní doby je neustálé zvyšování kvalifikace a celoživotní vzdělávání. Tento fakt si uvědomují zaměstnanci obou sektorů, důležitější je však pro pracovníky podnikatelského sektoru, což může být také dáno tím, že manažeři z veřejného sektoru buď takového stupně rozvoje dosáhli, že jim postačuje, nebo zastávají nižší pracovní pozici či mají pasivní přístup k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Hlavní úkolem podnikového vzdělávání pracovníků je přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Kvalifikovaní a kvalitní zaměstnanci jsou základní silou společnosti, která umožňuje její další rozvoj, proto je dobré do této oblasti směřovat podstatné investice.

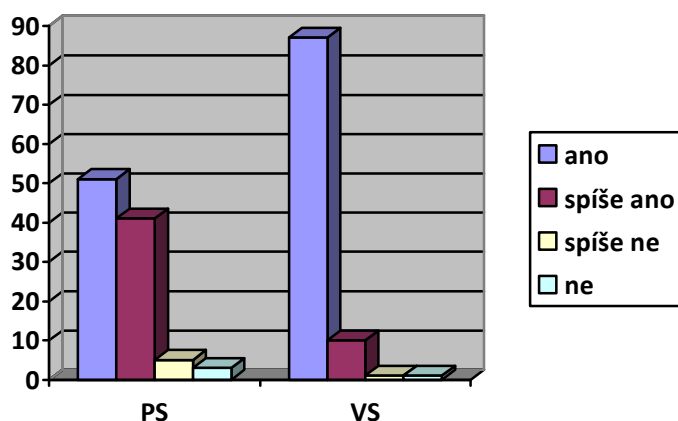
### Otázka 15: Ovlivnilo Vaší pracovní pozici ve firmě dosažené vzdělání?

Tabulka 15: Ovlivnění pracovní pozice dosaženým vzděláním

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>ano</b>	28	<b>51</b>	45	<b>87</b>
<b>spíše ano</b>	23	<b>41</b>	5	<b>10</b>
<b>spíše ne</b>	3	<b>5</b>	1	<b>2</b>
<b>ne</b>	2	<b>3</b>	0	<b>1</b>

Graf 15: Ovlivnění pracovní pozice dosaženým vzděláním (%)

Graf 15



#### Výsledky a diskuze:

Úroveň dosaženo vzdělání je jednoznačně důležitější u manažerů z veřejného sektoru. Ve veřejném sektoru si 97 % manažerů myslí, že jejich dosažené vzdělání mělo vliv na jejich pracovní pozici, v podnikatelském sektoru si toto myslí 92 % manažerů. Velice zajímavý rozdíl je, že jednoznačně ano odpovědělo více než 2/3 manažerů veřejného sektoru, kdežto v podnikatelském sektoru zhruba polovina dotazovaných manažerů.

Dosaženého vzdělání ovlivňuje vyšší pracovní pozice u manažerů ve veřejném sektoru. V podnikatelském sektoru se manažeři daleko více prosazují na základě kombinace osobnostních a profesních schopností, na základě toho, jak se dokážou prosadit v době rychle rozvíjejícího tržního hospodářství, jak jsou schopni čelit každodennímu stresu a tlaku konkurence.



Vzdělání se výrazně promítá do ceny práce. Za deset let se posunuly výdělky vysokoškoláků o 66 %, u maturantů o 51 %. V současnosti přesahuje průměrný výdělek zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním o 68 % výdělek osob s maturitou. Vzdělání je předpokladem k získání lepší pozice na trhu práce, větší možnosti výběru vhodného zaměstnání a v neposlední řadě ke zhodnocení vzdělání v ocenění práce.<sup>51</sup>

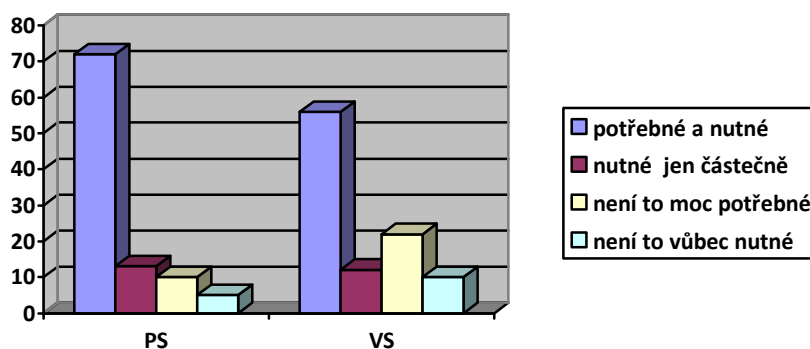
### Otázka 16: Myslíte, že je potřebné se dále vzdělávat?

**Tabulka 16: Potřeba dalšího vzdělávání pro manažera**

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>potřebné a nutné</b>	40	<b>72</b>	29	<b>56</b>
<b>nutné jen částečně</b>	7	<b>13</b>	6	<b>12</b>
<b>není to moc potřebné</b>	6	<b>10</b>	11	<b>22</b>
<b>není to vůbec nutné</b>	3	<b>5</b>	5	<b>10</b>

**Graf 16: Potřeba dalšího vzdělávání pro manažera (%)**

Graf 16



### Výsledky a diskuze:

Jako potřebné a nutné hodnotí další vzdělávání zhruba 3/4 manažerů z podnikatelského sektoru, kdežto u manažerů z veřejného sektoru je tohoto názoru pouhá polovina dotazovaných. Desetina manažerů z veřejného sektoru si dokonce

<sup>51</sup>KALA, F. *Vzdělání se výrazně promítá do ceny práce* - 2007. [online] Praha : KarieraWeb, 2007. [cit. 2009-02-19]. Dostupný z <[http://kariera.ihned.cz/c4-10078040-20756690-q00000\\_d-vzdělání-se-výrazně-promítá-do-ceny-prace](http://kariera.ihned.cz/c4-10078040-20756690-q00000_d-vzdělání-se-výrazně-promítá-do-ceny-prace)>

myslí, že další vzdělávání není potřebné nutné, což je v podnikatelském sektoru pouze dvacetina manažerů.

Je zajímavé, že jak bylo v předchozích otázkách zjištěno, úroveň dosaženého vzdělání je vyšší ve veřejném sektoru, méně těchto manažerů má zájem na dalším vzdělávání, necítí nutnost další znalostní obohacování, profesní život je k tomu netlačí.

Další vzdělávání pracovníků může rozhodujícím způsobem ovlivnit úroveň, konkurenceschopnost a rozvoj firmy. Individuální úsilí jednotlivých manažerů o vlastní sebezdokonalování musí být paralelně propojeno také s rozvojem spolupráce uvnitř jednotlivých manažerských týmů a zvyšováním jejich odborné způsobilosti jako celku. K dosažení požadované úrovně profesních způsobilostí se musí jednotliví manažeři aktivně zapojit – v souladu s jejich plány osobního rozvoje – do různých forem vzdělávání, ve které mají své nezastupitelné místo složky přípravy odborné, psychologické i fyzické.<sup>52</sup>

#### **Otázka 17: Jak se domníváte, že byste se měl/a nejméně rozvíjet?**

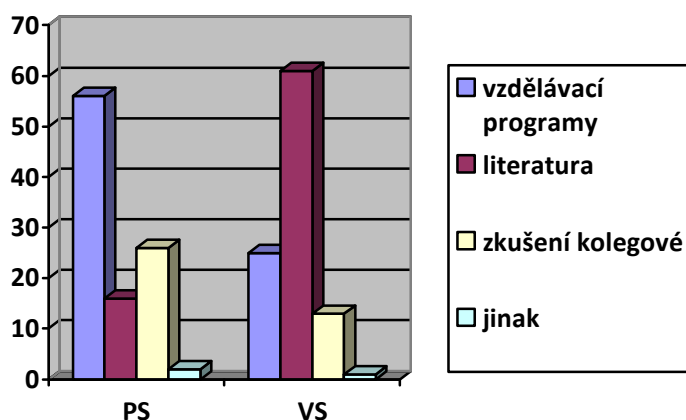
**Tabulka 17: Názor manažera na to, jak by se měl nejméně rozvíjet a vzdělávat**

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>vzdělávací programy</b>	31	<b>56</b>	13	<b>25</b>
<b>literatura</b>	9	<b>16</b>	31	<b>61</b>
<b>zkušenosti kolegů</b>	15	<b>26</b>	6	<b>13</b>
<b>jinak</b>	1	<b>2</b>	1	<b>1</b>

<sup>52</sup> PITRA, Z. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. Praha, 2007, s. 310.

## Graf 17: Názor manažera na to, jak by se měl nejvíce rozvíjet a vzdělávat

Graf 17



### Výsledky a diskuze:

V podnikatelském sektoru preferují manažeři vzdělávání pomocí vzdělávacích programů (56 %) a hodně se řídí radami zkušených kolegů (26 %). Ve veřejném sektoru manažeři zastávají názor, že nejefektivnější je vzdělávání pomocí literatury (61 %) a dále také dle vzdělávacích programů, ale je to podstatně méně než u podnikatelského sektoru - pouhých 25 %. Jako jiné volby manažeři preferují e-learning či stáže.

V této otázce jsem si opět ověřila, že v podnikatelském sektoru se projevuje větší týmovost, manažeři přebírají zkušenosti od svých kolegů. Ve veřejném sektoru se projevila opět individualita, manažeři se více vzdělávají a profesně obohacují pomocí literatury, než na základě doporučení zkušených kolegů. Není možné si vystačit se sumou znalostí, které člověk získá během školní docházky, tyto znalosti je nutno průběžně doplňovat a rozšiřovat. Praktické dovednosti se získávají tréninkem a prací. Další vzdělávání pracovníků by mělo zahrnovat i odborné diskuze, schůze a jiná informační fóra. Hodnotící pohovor je nástrojem pro poučení a hodnocení zaměstnanců.

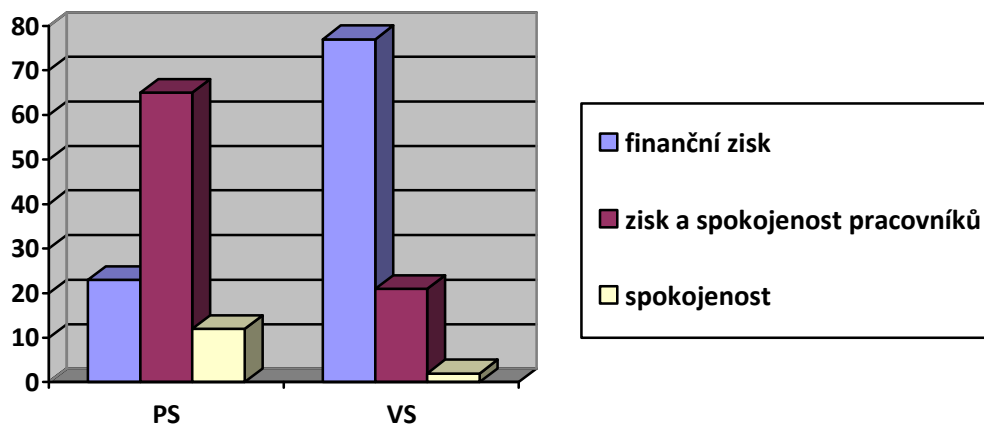
### Otázka 18: Na čem myslíte, že Vaší organizaci záleží?

Tabulka 18: Názor manažera, na čem záleží organizaci

	PS		VS	
	počet	%	počet	%
<b>finanční zisk či spokojení klienti</b>	13	<b>23</b>	39	<b>77</b>
<b>zisk i spokojenost pracovníků</b>	36	<b>65</b>	11	<b>21</b>
<b>spokojenost pracovníků</b>	7	<b>12</b>	1	<b>2</b>

Graf 18: Názor manažera, na čem záleží organizaci (v%)

Graf 18



#### Výsledky a diskuze:

Vyhodnocení této otázky je zcela v rozporu s mojí domněnkou, pouhý finanční zisk či spokojenost klientů stačí jen necelé čtvrtině manažerů z podnikatelského sektoru, kdežto ve veřejném sektoru pouze spokojenost klientů postačí u 3/4 manažerů. V podnikatelském sektoru existuje více než polovina manažerů, tj. 65 %, kteří k finančnímu zisku potřebují i spokojené pracovníky. Ve veřejném sektoru je 21 % manažerů, kteří se ztotožňují s tímto názorem.

Domnívám se, že je to dáno tím, že podnikatelský sektor je mnohem dynamičtější a chápe, že lidské zdroje jsou tím nejcennějším ve firmě. Jen pokud lidé působící v organizaci budou spokojenější, budou mnohem lépe pracovat, což je velkým vkladem do budoucnosti. I ve veřejném sektoru by spokojenost pracovníků měla být prvořadá, pouze budou-li spokojeni zaměstnanci, pak budou spokojeni klienti. Do pracovní spokojenosti se promítá obsah práce, způsob vedení nadřízenými, vliv kolegů či očekávání zaměstnanců.

## 5 ZÁVĚR

Profil manažera se v průběhu času výrazně měnil, dnešní manažer se ve stále zostřujícím konkurenčním boji, kdy je při ve své práci vystaven tlaku a nárokům kladeným na jeho čas a pozornost, musí umět rozeznávat své priority, eliminovat co ho rozptyluje, zvládat nadměrnou komunikační zátěž a efektivně využívat všechny své nástroje. Odbornost manažera formují znalosti, zkušenosti, dovednosti a schopnosti. Jde o důležité propojení profesního i osobnostního růstu. Profesní způsobilost je spojena s celoživotním vzděláváním, kdy manažer zvyšuje objem svých znalostí. Vzdělávání souvisí s rozvojem lidských zdrojů a je prostředkem ke zvyšování intelektuálního kapitálu firmy. Individuální zvyšování vlastních odborných způsobilostí musí být spjato s rozvojem spolupráce uvnitř týmu. Kvalifikovaní a kvalitní manažeři jsou hybnou silou společnosti a důležitou konkurenční výhodou pro firmy.

Ve veřejném sektoru pracuje více žen, jelikož se nejedná o práci tolik časově náročnou, která umožní ženě plnit i důležitou rodičovskou roli. Dalším důvodem může být to, že muži nenalézají v tomto sektoru dostatečné finanční ohodnocení. V podnikatelském sektoru, který je technicky zaměřen, je větší zastoupení mužské populace. Přetrvávající trend zaměstnávat v podnikatelském sektoru mladší věkovou skupinu a naopak ve veřejném sektoru starší populaci, by se měl změnit. Stále důležitější je provázání mladé a starší generace, jelikož u mladé generace převažuje počítačová gramotnost, je pružnější a přizpůsobivější, kdežto starší generace má již dostatek profesních zkušeností, které může mladé generaci předávat. Ze šetření je patrné, že podnikatelský sektor zaměstnává mladší pracovní síly, což může být dáno tím, že dnešní trend sází na mladý lidský potenciál z důvodu větší průraznosti, snadnějšího přizpůsobení svým požadavkům, nižší nepřítomnosti v zaměstnání z důvodu nemoci a vyšší výkonnosti

Rozpoznat své silné a slabé stránky dokáže méně než polovina z dotázaných manažerů z podnikatelského sektoru, u veřejného sektoru je tomu tak u více než poloviny respondentů. Menší schopnost odhadnout své silné a slabé stránky u manažerů z podnikatelského sektoru může být způsobena tím, že jsou postaveni před řešením mnohem obtížnějších úkolů. Přesto své cíle za splněné považují spíše manažeři z podnikatelského sektoru (51%), ve veřejném sektoru takto odpovědělo jen 45% z dotazovaných.

S dodržováním časových parametrů mají manažeři působící v podnikatelském sektoru mnohem větší problémy, což může být dáno tím, že se podnikatelský sektor dynamičtěji rozvíjí, práce více vybočuje ze stereotypů a úkoly se v průběhu času vyvíjí a mění. Zájem o potřeby a požadavky svých obchodních partnerů se projevil více v podnikatelském sektoru, jak jsem předpokládala, to může být dáno vyostřeným konkurenčním bojem, kdy zákazník má možnost volby a logicky si vybere ty nejlepší služby, které budou odpovídat jeho potřebám a požadavkům. Se stresem se dokážou lépe vyrovnat manažeři z podnikatelského sektoru, dokonce 69 % z dotázaných ho bere jako impuls pro další rozvoj, ve veřejném sektoru 7 % z dotázaných manažerů odpovědělo, že ve stresu nedokáže vůbec pracovat. Lidé, kteří jsou zaměstnáni v podnikatelském sektoru, jsou nuceni mnohem více a často čelit stresu, jelikož jsou vystavováni každodennímu konkurenčnímu boji.

Při řešení problémů, které nemají jednoznačné řešení, byl vyzorován zcela opačný trend. Manažeři z podnikatelského sektoru více progresivně, kladou si různorodé otázky, na problém nahlíží z různé perspektivy pohledu a navrhuji vícedimenzionální řešení. Ve veřejném sektoru se manažeři opírají o analogii a představivost a přesvědčují se o všech variantách řešení. To může být dáno tím, že se jedná více o administrativní styl práce. Manažeři působící ve veřejném sektoru získávají větší vliv osobním přístupem, podporou firemních událostí a udržováním dobrých vztahů na pracovišti. Ve veřejném sektoru je kromě udržování dobrých vztahů na pracovišti důležitým pracovním předpokladem, odmítání intrik a vyvarování se nátlaku a hrozeb.

Schopnost práce v týmu, pracovitost a osobní kouzlo považují manažeři působící v podnikatelském sektoru za důležitý pracovní předpoklad. Schopnost práce v týmu souvisí se znalostní ekonomikou, je to koordinace pracovních aktivit jednotlivců, aby dosáhli stanovených cílů. Ve veřejném sektoru osobní kouzlo nahrazuje sebejistota. Manažeři z podnikatelského sektoru mnohem více konzultují nápady a připomínky. Lepší komunikace v podnikatelském sektoru je dána tím, že lidé pracující v tomto sektoru jsou na sobě mnohem více závislí, řešení nepříjemných úkolů je větší nutností, nelze je odkládat. Zájem o diskuzi ve veřejném sektoru je výsledkem obavy z interní komunikace. V podnikatelském sektoru manažeři vidí naslouchání v podpoře pracovníků, informovanosti svých podřízených a ve férovém jednání se

svými spolupracovníky. U veřejného sektoru je vyšší důraz na dodržování času a disciplínu práce.

Vlastní rozvoj za důležitý považují spíše manažeři z veřejného sektoru, to může být dáno tím, že již dosáhli takového stupně vzdělání, který jim pro jejich práci stačí. Podniky by měly vysílat své pracovníky do různých kurzů organizovaných vzdělávacími institucemi, anebo na stáže do podniků, které se zabývají obdobnou činností. Vzdělávání pracovníků je jedním z nejdůležitějších zdrojů růstů produktivity práce a také jedním z faktorů kvantitativní a kvalitativní stránky pracovního výkonu. Bez ohledu na velikost podniku by měl každý zaměstnavatel vytvářet podmínky pro vzdělávání manažerů, aby se mohli podle svých vlastních potřeb vzdělávat a rozvíjet své schopnosti. Profesní rozvoj za velmi důležitý považuje 78 % manažerů z podnikatelského sektoru a pouze 62 % z veřejného sektoru, i když paradoxně 87 % manažerů z veřejného sektoru odpovědělo, že zcela jednoznačně úroveň dosaženého vzdělání ovlivnila pracovní pozici ve firmě. V podnikatelském sektoru se s tímto názorem ztotožňuje zhruba polovina dotázaných manažerů. V podnikatelském sektoru se manažeři daleko více prosazují na základě kombinace osobnostních a profesních schopností. Úroveň dosaženého vzdělání je vyšší ve veřejném sektoru, však méně těchto manažerů má zájem na dalším vzdělávání, necítí nutnost dalšího znalostního obohacování, profesní život je k tomu netlačí. V podnikatelském sektoru téměř 3/4 z dotázaných manažerů další vzdělávání považuje za nutné a potřebné, ve veřejném sektoru jen zhruba polovina. Manažeři z podnikatelského sektoru se nejvíce rozvíjejí pomocí vzdělávacích programů a rad zkušených kolegů, kdežto ve veřejném sektoru je obvyklejší postupem literatura a vzdělávací programy, to je opět výsledkem toho, že v podnikatelském sektoru se projevuje větší týmovost, manažeři přebírají zkušenosti od svých kolegů. Ve veřejném sektoru se projevila individualita v tom, že manažeři preferují literaturu namísto komunikace se svými kolegy.

Podnikatelský sektor chápe, že lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším bohatstvím ve firmě. Jen pokud lidé působící v organizaci budou spokojenější, budou mnohem lépe pracovat, což je vždy vkladem do budoucnosti. I ve veřejném sektoru je spokojenost pracovníků velice důležitá, pouze budou-li spokojeni zaměstnanci, pak budou spokojeni klienti. Do pracovní spokojenosti se promítá obsah práce, způsob vedení, vliv kolegů a očekávání zaměstnanců. Při hodnocení organizačních priorit uspěli více manažeři z podnikatelského sektoru, kteří považují za důležitý nejen dosažený zisk, ale

i spokojenost zaměstnaných lidí. Ve veřejném sektoru jsou v tomto směru rezervy. S názorem, že nejdůležitější je spokojenost klientů se ztotožňuje 3/4 z dotázaných manažerů, pouhá spokojenost zaměstnanců je důležitá pro 2 % manažerů, a ideální stav, tedy spokojené klienty i zaměstnance preferuje 21 % z dotázaných respondentů.



## **5.1 Souhrn a doporučení**

Podnikatelský sektor by měl poskytnout více šancím ženám, stále častěji je totiž možno se setkat s ambiciózními ženami, které svou ctižádostí, vůlí a pílí předčily své mužské kolegy. Nelze sázet pouze na mladší pracovní síly, ale využívat i zkušeností starší generace. Jako důležité spatřuji, že manažeři cítí potřebu vlastního rozvoje. I když si myslí, že jejich vzdělání neovlivnilo jejich pozici ve firmě, další rozvoj považují za důležitý. Mezi vlastnostmi splňující pracovní předpoklady by neměla být opomíjena cílevědomost, sebejistota a tvořivost. Manažeři by měli více pracovat na poznávání svých silných a slabých stránek. Cíle za uplynulé období považují za splněné. Stres je brán jako impuls pro další rozvoj, ale i přesto by ho měli udržovat v únosné rovině. Při řešení složitých problémů se manažeři nedostatečně přesvědčují o všech variantách řešení. Problém spatřuji v tom, že se v některých případech nebrání používání intrik, nátlaků a hrozeb. Naopak pozitivní vývoj spatřuji v tom, že konzultace připomínek a nápadů svých podřízených je obvyklou praxí a manažeři berou podporu svých podřízených v dalším rozvoji a svůj osobní i profesní rozvoj za důležitý. Měli by však při práci s podřízenými více zapojit konstruktivní kritiku a důrazněji dbát na disciplínu práce. I když si manažeři z podnikatelského sektoru myslí, že jejich dosažené vzdělání neovlivnilo pracovní pozici, považují další rozvoj za důležitý. Zisk i spokojenost pracovníků je tou správnou cestou, kterou se tento sektor ubírá.

Ve veřejném sektoru chybí manažerům dostatečné finanční ohodnocení, aby se jejich práce stala zajímavější i pro mužskou část populace. Veřejný sektor je nutno atraktivnit i pro mladou pracovní sílu, která bude progresivně společně se staršími a zkušenými kolegy směřovat dopředu a společně utvářet vizi prosperující instituce. I když je úroveň vzdělání poměrně vysoká, jakákoliv další snaha a zainteresovanost na vlastním rozvoji, chybí. Manažeři z veřejného sektoru dokážou relativně dobře rozpoznat své silné a slabé stránky, ale cíle za uplynulé období nepovažují za splněné. Pro manažery z veřejného sektoru je mnohem obtížnější se vyrovnat se stresem. Pozitivně hodnotím, že při řešení složitých úkolů se manažeři nejdříve přesvědčují o všech alternativách řešení a při dosahování svých cílů odmítají použít intrik a nátlaků. Naopak velké rezervy shledávám ve zvyšování znalostí a pracovních dovedností a větším prosazování profesního rozvoje. I když se manažeři domnívají, že vzdělání ovlivnilo jejich pracovní pozici, potřebu dalšího vzdělávání necítí. Při dalším vzdělávání by manažeři z veřejného sektoru měli více využívat vzdělávací programy

a zkušenosti svých kolegů. Snažit se férově jednat se svými spolupracovníky a více podporovat názory ostatních. Ve veřejném sektoru by manažeři měli více dbát na spokojenost svých pracovníků.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje:

- 1) BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. et.al. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, Ringier ČR, a.s., 1998. 800 s. ISBN 80-85943-57-3.
- 2) BOOTHMAN, N. *Trénink obchodní komunikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2004. 174 s. ISBN 80-7178-904-6.
- 3) CAPPONI, V., NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem*. 3. doplněné vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 224 s. ISBN 80-247-0606-7.
- 4) DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing 2002. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 5) GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociální myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence a řízení trhu*. Přel. P. Medek. 3. vyd. Praha : Management Press 2007. 258 s. ISBN 978-80-7261.
- 5) KARLÖF, B., LÖVINGSSON H.,F. *Management od A do Z*. Přel. J. Vymělková. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-1.
- 6) KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzích třetího tisíciletí*. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2002. 182 s. ISBN 80-8069-105-3.
- 7) LEIGH, A. *Praktický rádce manažera*. Přel. Z. Hausenblasová. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1992. 189 s. ISBN 80-205-0264-5.
- 8) MĚCHUROVÁ, A. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 1. vyd. Praha : Magnet-Press, 1992. 126 s. ISBN 80-85469-33-2.
- 9) MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 84 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- 10) NÖLKE, M. *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Přel. P. Kunst. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0912-0.
- 11) NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kolektiv. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

- 13) PATOČKA, P. *Koučování: Zásady techniky profesního doprovázení*. Přel. E. Fischer. 1. vyd. Praha : Portál, 2006. 192 s. ISBN 80-7367-140-9.
- 12) PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- 13) PITRA, Z. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. 1. vyd. Praha : 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- 14) PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 179 s. ISBN 80-247-1074-9.
- 15) RUSTOMIJ, M., K., SAPRES, S., A. *Umění managementu*. Přel. Z. Štítkova. 1. vyd. Praha : Svoboda - Liberta, 1993. 195 s. ISBN 80-205-0335-8.
- 16) SCHMIDT, G. *Efektivní myšlení*. Přel. H. Dupal'ová. 1. vyd. Praha : Amos - typografické studio s.r.o., 2005. 252 s. ISBN 80-7234-417.
- 17) SCOTT B., SÖDERBERG, S. *Umění řídit*. Přel. M. Čapounová. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 151 s. ISBN 80-85865-18-1.
- 18) ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- 19) TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha : Kamil Mařík - Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
- 20) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. 2. vyd. Praha : Management Press, 1996. 224 s. ISBN 80-85943-19-0.

### **Elektronické zdroje**

- 1) EU – MEDIA. *Vzdělávací programy EU - 2009*. [online]. Praha : Euroactiv, 2009. [cit. 2009-02-19]. Dostupný z  
<<http://www.euroactiv.cz/vzdelani/link-dossier/vzdelavaci-programy-eu>>
- 2) KALA, F. *Vzdělání se výrazně promítá do ceny práce - 2007*. [online] Praha : KarieraWeb, 2007. [cit. 2009-02-19]. Dostupný z  
<[http://kariera.ihned.cz/c4-10078040-20756690-q00000\\_d-vzdělání-se-výrazně-promítá-do-ceny-prace](http://kariera.ihned.cz/c4-10078040-20756690-q00000_d-vzdělání-se-výrazně-promítá-do-ceny-prace)>
- 3) MACÁK, T. *Mocenské a politické vztahy v rámci organizace - 2008*. [online] Praha : Česká zemědělská univerzita, 2008. [cit. 2009-02-24]. Dostupný z  
<<http://pef.czu.cz/macak/och11.ppt>>

## SEZNAM ZKRATEK

PS	podnikatelský sektor
Přel.	přeložil, přeložila
s.	strana, stran
VS	veřejný sektor
vyd.	vydavatelství

# **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha I: Dotazník**

# PŘÍLOHY

## DOTAZNÍK

## PŘÍLOHA I

Vážený respondente, dovoluji Vám položit několik otázek, které se týkají profilu manažera a rozvoje jeho osobnosti. U každé otázky vyberte vhodnou odpověď, některé otázky dovolují uvést více variant. Dotazník je anonymní a získané údaje slouží pro zpracování bakalářské práce na Vysoké škole evropských a regionálních studií, o.p.s..

- 1) Jste?
  - a) žena
  - b) muž
  
- 2) Jaký je váš věk?
  - a) 20-29
  - b) 30-39
  - c) 40-49
  - d) 50 a více
  
- 3) Jaké je Vaše dosažené vzdělání?
  - a) středoškolské
  - b) vyšší střední
  - c) vysokoškolské
  
- 4) Považujete za důležitý vlastní rozvoj osobnosti?
  - a) ano velmi
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
- 5) Kterou z následujících vlastností považujete za nejdůležitější pracovní předpoklad?
  - a) pracovitost
  - b) cílevědomost
  - c) přizpůsobivost
  - d) sebejistotu
  - e) tvořivost
  - f) schopnost práce v týmu
  - g) osobní kouzlo
  
- 6) Myslíte si, že jste schopen/a rozpoznat své silné a slabé stránky z hlediska práce, kterou vykonáváte?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne.
  - d) ne

- 7) Považujete své pracovní cíle pro uplynulé období za splněné?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- 8) Jak se vyrovnáváte se stresem?
- Nemám s tím problémy a beru to jako příležitost a impuls pro další vlastní rozvoj.
  - Dokážu se vyrovnávat se stresem, ale ubijí mě.
  - Ve stresu nedokážu pracovat.
- 9) Co uděláte při řešení složitého problému, který nemá jednoznačné řešení? Lze uvést i více variant, odpovídají-li Vašemu chování.
- Snažím se klást si různorodé otázky o podstatě problému.
  - Vždy se snažím uplatnit různé perspektivy pohledu na problém a navrhnout jeho vícedimenzionální řešení.
  - Opírám o analogie a představivost při hledání jeho podstaty.
  - Nehodnotím žádnou alternativu řešení problému dříve, než jsem přesvědčen/a o tom, že již byly všechny možnosti jeho řešení posouzeny.
- 10) Jak se zachováte v situaci, kdy je důležité získat větší vliv? Lze uvést i více variant, odpovídají-li Vašemu chování.
- Projevuji vyšší úsilí a postupuji iniciativněji než je obvykle v mé práci běžné.
  - Průběžně zvyšuji úroveň svých znalostí a pracovních dovedností.
  - Podporuji silně firemní ceremoniální události a shromáždění.
  - Usiluji o vytvoření dobrých kontaktů se všemi pracovníky firmy na všech úrovních její rozhodovací hierarchie.
  - Snažím se přicházet s novými nápady, iniciovat nové postupy a minimalizovat rutinní postupy.
  - Osobně se přímo obracím na ty, kteří vykonali něco významného pro firmu, anebo na ty, jimž chci sdělit důležitou informaci.
  - Odmítám jednat s jedinci, používajícími k dosažení cílů intrik a nekalých postupů.
  - Důsledně se snažím vyvarovat používání nátlaků a hrozeb.
- 11) Konzultujete nápady a připomínky svých podřízených?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- 12) Podporujete své podřízené v dalším rozvoji?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne



- 13) Myslíte si, že umíte dobře naslouchat? Lze uvést i více variant, odpovídají-li Vašemu chování.
- a) Podporuji nápady a myšlenky svých spolupracovníků.
  - b) Dá se mnou kdykoliv hovořit.
  - c) Se svými spolupracovníky jednám férově (poctivě, otevřeně a čestně).
  - d) Nevyhýbám se nepříjemným úkolům.
  - e) Používám konstruktivní kritiku.
  - f) Dovedu s kritikou dobře zacházet.
  - g) Pracuji disciplinovaně.
  - h) Své podřízené spolupracovníky informuji jasným způsobem.
  - ch) Dohody o časových parametrech dodržuji.
  - i) Starám se o dobré pracovní klima.
  - j) Jsou mi známy potřeby a požadavky našich obchodních partnerů.
- 14) Považujete za důležitý Váš profesní rozvoj?
- a) ano velmi
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 15) Ovlivnilo Vaši pracovní pozici ve firmě dosažené vzdělání?
- a) ano
  - b) spíše ano, více mě však ovlivnila praxe
  - c) spíše ne, ale je nutné pro mé postavení
  - d) vůbec ne
- 16) Myslíte si, že je potřené se dále vzdělávat?
- a) Určitě je to potřebné a nutné.
  - b) Je to nutné, ale jen částečně.
  - c) Není to moc potřebné, vystačím si s tím, co znám dosud.
  - d) Nepovažuji to vůbec za potřebné.
- 17) Jak se domníváte, že byste se měl/a nejvíce rozvíjet?
- a) ve vzdělávacích programech
  - b) dle literatury
  - c) pomocí zkušených pracovních kolegů
  - d) vlastní zkušeností
  - e) jinak .....
- 18) Na čem myslíte, že Vaší organizaci záleží?
- a) Na vytvoření finančního zisku, na bezproblémovém chodu, o spokojenost a rozvoj pracovníků se příliš nezajímá.
  - b) Je pro ni důležitý zisk a bezproblémový chod, ale dbá také o spokojenost pracovníků.
  - c) Myslím si, že organizace výtečně dbá o spokojenost a rozvoj pracovníků.

## **ABSTRAKT**

BROŽOVÁ, K. *Profil manažera a jeho předpoklady pro výkon řídicí funkce : bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2009. 67 s. Vedoucí bakalářské práce Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

**Klíčová slova:** empatie, seberealizace, seberozvoj, stres, učící se organizace, vzdělávání, znalosti.

Práce se zabývá profilem manažera a jeho předpoklady pro výkon řídicí funkce. Snaží se nalézt požadavky, které klade moderní doba na pracovníka managementu. Správná cesta manažera vede přes sebepoznání a v ideálním případě vrcholí seberealizací. Práce se v teoretické části opírá o úlohy manažerské funkce, sebeorganizování, manažerské dovednosti a úlohu vzdělávání jako možné cesty k seberealizaci. Praktická část je zaměřena na zjištění stavu sebehodnocení, manažerského vzdělávání a možnosti využití manažerského potenciálu. Informace získané na základě dotazníkového šetření slouží k zmapování a následné komparaci činnosti manažera v podnikatelském a veřejném sektoru a k vyhodnocení profilu manažera s důrazem na rozvoj profesní i osobní a vzdělávání.

## ABSTRACT

BROŽOVÁ, K. *Profile of manager and his suggestion for managing : bachelor's thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2009. 67 p. Supervisor of the bachelor's thesis Růžena Krninská.

**Key words:** empathy, self-realisation, self development, stress, self taught organisaton, education, knowledge.

The paper focuses on a manager profile and his expectation for the performance of the directional function. His attepmt is to find the requests that have been placed upon him by the modern day situation. The proper way of development passes through getting to know himself and idelly leads to self-realisation. The practical part of the paper is directed at the detction of situation of self evaluation, managerial education and the possibilities of utilising the managerial potential. The information has been obtained on the basis of the survey reaserch. It serves us in mapping out and comparing the managerial activity in the entrepreneurial and public sectors and the evaluation of manager's profile with an emphasis on the development of the professional and personal aspects as well as education.