

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Semestrální práce

Osobnost manažera a manažerské role

Cvičení: sudý týden, pátek 10:30

Zpracovali: Adylov Bekzot, Roško Matouš, Hong Vinh Tam

© 2021 ČZU v Praze

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Osobnost manažera.....	4
2.1. Předpoklady vrozené.....	4
2.2. Předpoklady získané.....	5
2.3. Role manažera.....	5
2.3.1. Interpersonální role.....	6
2.3.2. Informační role.....	6
2.3.3. Rozhodovací role.....	6
3. Úvaha.....	7
3.1. Předpoklady vrozené.....	7
3.2. Předpoklady získané.....	7
4. Tomáš Baťa – manažerský revolucionář.....	9
4.1. Zhodnocení.....	9
5. Závěr.....	10
6. Seznam použitých zdrojů.....	11

1. Úvod

V průběhu let bylo napsáno mnoho literatury o vhodném nebo nejlepším přístupu k managementu. Někteří autoři tvrdili, že k identifikaci toho nejlepšího v lidech a dosažení organizačních cílů je zapotřebí specifická metoda, jiní tvrdili, že kombinace těchto přístupů může být vhodnější pro manažerské úsilí o produktivitu a dokonalost. Tvrdilo se, že manažerské funkce jsou v zásadě podobné v jakékoli organizaci a na všech organizačních úrovních, ať už jde o plánování, organizaci, motivaci, vedení, personální obsazení nebo dohled. Bylo také navrženo, že všichni manažeři a vedoucí pracovníci dělali v podstatě totéž, bez ohledu na typ organizace nebo pozici v organizaci.

Po úvodu jsou v tomto článku další čtyři části. V první části se dá mluvit o osobnosti manažera. Osobnost manažera tvoří soubor předpokladů vrozených a získaných. A začneme tím, že zkusíme porozumět co je osobnost a dovednost. Osobnost je vrozená vlastnost a za vývoj osobnosti jsou zodpovědná celá řada působících vnitřních či vnějších faktorů a dovednost je získaná dispozice k vykonávání určité činnosti. Taky se dá mluvit o tom, že činnosti manažera se dělí do tří skupin. Skupina interpersonálních, informačních a rozhodovacích rolí. Druhá část je vlastní úvaha a v ní detailně probereme zásadní faktory pro efektivní běh organizace. Ve třetí části je vlastní šetření v terénu a jeho zhodnocení. V poslední části bude uvedeno to, že jsme došli k zjištění toho, že základní podmínkou úspěšného vykonávání manažerské funkce je splnění nezbytných předpokladů pro realizaci řídicí činnosti na dané úrovni.

2. Osobnost manažera

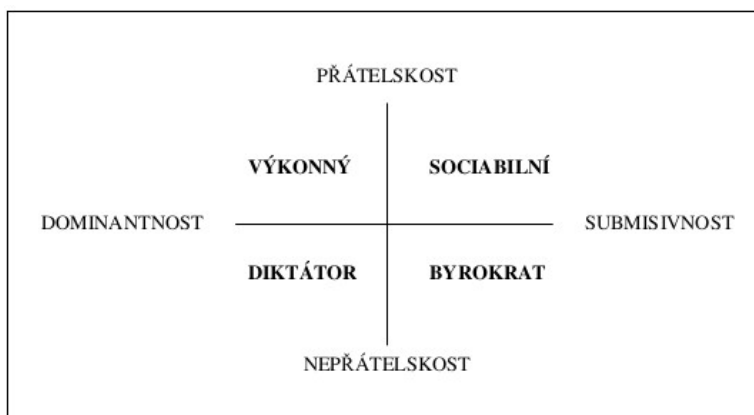
Specialistka v oblasti řízení lidských zdrojů Ivana Folwarczná souhrnně charakterizuje manažera jako osobu zodpovídající za chod v různých službách či organizacích. Očekávají se od něho řídicí vlastnosti vedoucí k splnění cílů. „Je vzorem pro ostatní, zná dobře sebe sama, soustavně se vzdělává, má potěšení ze změny, dokáže myslet systémově, dokáže efektivně komunikovat, myslí pozitivně, umí sebe i ostatní nadchnout.“ (Ivana Folwarczná, 2010, Rozvoj a vzdělávání manažerů, s.14-22).

Základní podmínkou úspěšného vykonávání manažerské funkce je splnění nezbytných předpokladů pro realizaci řídicí činnosti na dané úrovni. Osobnost manažera tvoří soubor předpokladů vrozených a získaných.

2.1. Předpoklady vrozené

Hlavní vrozená vlastnost manažera je jeho přirozený charakter. Za vývojem osobnosti se skrývá celá řada působících vnitřních zděděných či vnějších faktorů, které vytvářejí a proměňují osobnost. Osobnost manažera může být rozdělena pomocí teorie Kaiser a Koffeyho, která je definována pomocí dvou základních dimenzí: přátelskost versus nepřátelskost a dominantnost versus submisivnost. Jejich kombinováním vzniknou čtyři kvadranty reprezentující čtyři základní typy, na základě kterých se přerozdělují manažeři.

Obrázek 1: Klasifikace manažerů



Zdroj: Milan Mikuláščík, Manažerská psychologie, 2007. s. 111.

Výkonný typ je dominantní a přátelský, vyznačuje se asertivním chováním, kladením vysokých požadavků na sebe a svých podřízených, ale zároveň i jiné lidi dostatečně respektuje. Diktátor je dominantní a nepřátelský, při rozhodování je nekompromisní, agresivní, jde mu především o peníze a moc. Vyžaduje respekt, který je však jednostranný. Respektuje lidi na své úrovni, nebo s vyšším společenským statusem. Sociabilní typ je submisivní a přátelský, jeho prioritou je akceptace jinými, snadno se přizpůsobí, je laskavý a komunikativní, pokouší se vyhovět jiným lidem, někdy i na svůj úkor. Byrokrat se chová odtažitě a někdy až nepřátelsky, avšak toto nepřátelství není osobní. Nemá důvěru v jiné, bojí se nových situací, nerad zavádí změnu a postrádá nadhled.

2.2. Předpoklady získané

Dovednost (anglicky skill) je učením získaná dispozice ke správnému, kvalitnímu, rychlému a úspornému vykonávání určité činnosti vhodnou metodou. Jinými slovy jde o vlastnost živého objektu, která vyjadřuje jeho schopnosti. Dovednosti můžeme rozdělit na dva typy: měkké a tvrdé dovednosti. Měkké dovednosti (anglicky soft skills) jsou kompetence v oblasti chování, mají vztah k sociální/emoční inteligenci (EQ). Jsou také známé jako interpersonální dovednosti a často tak jsou důležitou součástí odborné způsobilosti. Opakem měkkých dovedností jsou tzv. tvrdé dovednosti (anglicky hard skills), které mají vždy konkrétní předmět. V manažerské oblasti jde např. o oblast financí, daní, právních předpisů, konkrétních technických odborností podle předmětu činností dané firmy apod.

Existují dva způsoby, jak tyto dovednosti získat a rozvíjet. Jedná se o neformální a formální způsob. S neformálním způsobem se setkává manažer každý den ve své práci, protože používá určité způsoby komunikace a využívá svoje technické dovednosti, které se mohou rozvíjet jako praktické cvičení a opakování při plnění pracovních úkolů. Formálním způsobem se rozumí nabytí a rozvoj manažerských dovedností mimo prostředí podniku přes určité semináře, školení a tréninky.

2.3. Role manažera

V managementu je role manažerů řešena jak z hlediska sociologického, tak z hlediska managementu. Sociologické hledisko sleduje vztah manažera k ostatním lidem. V managementu pak role charakterizuje úlohu, jakou musí jedinec zastávat při plnění pracovního požadavku. Manažerské role existují ve vztahu k podřízeným, spolupracovníkům, nadřízeným, zákazníkům atd.

Henry Mintzberg tvrdí, že se činnost vedoucích pracovníků dá rozdělit do 10 rolí a tyto role se dělí do tří skupin. Skupina interpersonálních, informačních a rozhodovacích rolí.

2.3.1. Interpersonální role

Interpersonální role je určena formální pravomocí a zodpovědností manažera udržovat a rozvíjet kontakty a pracovníky jak v rámci organizace (podřízení, nadřízení, spolupracovníci), tak i mimo organizaci (zákazníci, dodavatelé). Charakter interpersonálních rolí se mění podle úkolu, který vedoucí pracovník vykonává. Dělí se na tři dílčí role: představitel organizace (figurehead), vůdce organizace (leader) a spojovací článek (liaison). Obecně platí, že vedoucí pracovník je reprezentantem dané firmy v očích partnerů. Zastává-li roli vůdce ve firmě, ukládá úkoly, koriguje, motivuje a rozvíjí kvality pracovníků. Jako spojovací článek je manažer zprostředkovatelem kontaktu s externím partnerem.

2.3.2. Informační role

Tato role spočívá ve vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití informací. Opět se dělí na tři dílčí role: monitorující příjem informací (monitor), šířitel informací (disseminator) a mluvčí organizace (spokesperson). Jako monitorující příjemce sleduje své okolí a získává z chování informace, které by mohl využít. Šířitelé předávají informace tam, kde budou využity např. spolupracovníkům. Mluvčí organizace informuje okolí a dává organizaci určitou tvář.

2.3.3. Rozhodovací role

Rozhodovací role ukazuje, jak se manažer v organizaci rozhoduje, aby dospěl k co nejlepším cílům. Tato skupina se dělí do čtyř dílčích rolí: podnikatelskou (entrepreneurial), řešení problémů (disturbance – handler), alokace zdrojů (ressource – allocator) a vyjednávač (negotiator). Podnikatelská role spočívá v rozhodování o vytváření a využívání podnikatelských příležitostí. Řešení problémů je reakce na změnu v předpokladech manažerských procesů a nutnost sladění činností. Alokace zdrojů se zabývá včasným a správným rozdělením zdrojů. Role vyjednávače zabezpečuje dosažení kompromisů.

Mintzbergův soubor deseti rolí později aktualizoval Kae H. Chung ve své publikaci Management: Critical Success Factors (1987). K těmto deseti rolím ještě navíc přidal role administrátora, pozorovatele/kontrolora úkolů a správce rozpočtů.

3. Úvaha

Charakter a kompetence manažera jsou zásadní faktory pro efektivní běh organizace. Rádi bychom se zaměřili na dané aspekty těchto oblastí a rozebrali je.

3.1. Předpoklady vrozené

Myslíme si, že teorie Kaiser a Koffey je velmi dobrý rámec pro hodnocení manažerova chování vůči svým podřízeným. Rozdílné role a prostředí mohou vyžadovat jinou míru přívětivosti a dominance. S ohledem na to, že tyto vlastnosti jsou vrozené je důležité, aby na post manažera byl vybrán takový člověk, který jim odpovídá co nejvíce. Obecně si myslíme, že byrokratický typ je pro jakoukoli organizaci nejméně příznivý. Jeho podřízení si s ním, kvůli jeho odtažitému přístupu, mohou vytvořit negativní vztah, což může zapříčinit snížení jejich produktivity a ochotnosti k práci. Strach či neochota ke změně způsobí, že se pracoviště nebude schopné adaptovat. Podobně s pracovními vztahy na tom může být druhý nepřátelský typ, diktátor, který si narozdíl od byrokrata dokáže získat respekt. Jeho přílišná dominance může být zastrašující a motivování za její pomoci vytváří nezdravé pracovní prostředí. Podle našeho názoru, vysoké požadavky na zaměstnance eventuálně sníží celkovou produktivitu spíše než zvýší. Někteří se mohou jejich postu dokonce vzdát. Přátelské typy považujeme ve většině případech jako mnohem lepší alternativy. Výkonný typ má vysoké požadavky, ale díky jeho opětovného respektu podněcuje podřízené k zvýšení jejich pracovního výkonu. Předkládáme že většina lidí, včetně nás, považuje manažera s tímto charakterem za nejideálnější volbu pro správné řízení organizace. Řekli bychom, že jeho vlastnosti jsou dokonalé pro interpersonální a rozhodovací role manažera, protože dokáže nejlépe reprezentovat organizaci. Ačkoliv sociabilní typ nedisponuje dominancí jako typ výkonný, tak si ho jeho zaměstnanci mohou vážit díky jeho vlídnému vztahu vůči nim. Jsme toho názoru, že se perfektně hodí do informační manažerské role, vzhledem k tomu, že narozdíl od ostatních typů má patrně blíže k jeho zaměstnancům. Jeho sklon k děláním ústupků, ale může zapříčinit, že podřízení budou náchylnější k odkládání či neplnění svých povinností. Pokud je jeho submisivnost natolik důrazná, že není ochoten řešit opakované problémy v jejich chování, může způsobit vážnou újmu.

3.2. Předpoklady získané

Kompetence manažera jsou stejně tak důležité jako jeho vlohy. Bez životem získaných zkušeností nemůže své vrozené předpoklady efektivně využít, a tak sami o sobě nemají příliš vysokou hodnotu. Při dělení dovedností na měkké a tvrdé si myslíme, že tvrdé mají větší váhu. Jsou to dovednosti, díky kterým se manažer může správně rozhodovat ve specifických manažerských

oblastech. Narozdíl od tvrdých může měkké dovednosti snadněji rozvíjet neformální způsobem, tedy přímo na pracovišti zatímco interaguje se zaměstnanci. Podle nás by měl tvrdých dovedností nabývat primárně formálním způsobem. V zaměstnání samozřejmě rozvíjí i ty tvrdé, ale jsme přesvědčeni, že je důležité aby měl adekvátní tvrdé dovednosti již do začátku nástupu do manažerské pozice. Neradi bychom ale nedocenili měkké dovednosti. Pokud s nimi manažer nemá zkušenosti může zapříčinit špatný chod pracoviště a možnost uplatnit své tvrdé dovednosti mezi podřízenými. Podle našeho názoru mohou být někteří manažeři zběhlí v měkkých dovednostech bez jejichž předešlého rozvíjení, protože získali větší cit pro emocionální inteligenci v období svého dospívání.

4. Tomáš Baťa – manažerský revolucionář

Tomáš Baťa, známý český zakladatel obuvnické firmy, přinesl do podnikání a managementu spoustu nových metod, když začal na přelomu 18. a 19. století podnikat. Během své kariéry mimo jiné vynikal ve své interpersonální roli, kdy se snažil vybudovat dobrý vztah jak ke svým zaměstnancům a motivovat je, tak hlavně i ke svým zákazníkům. Podle jeho filozofie, je kvalitní vztah, společná motivace a sounáležitost mezi všemi lidmi ve firmě základem pro fungování a rozvoj celé organizace.

„Moje hospodářská filozofie. Přejete si, abych vám řekl, jak jsem vybudoval náš podnik až k jeho dnešní velikosti. Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat veliký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet.“ (Tomáš Baťa, 1932, Úvahy a projevy, s.95)

Důležitým aspektem Baťova průkopnictví byly v tomto ohledu např. zaměstnanecké benefity. Měl za to, že zaměstnanec není zaměstnancem jen ve chvíli, kdy zrovna pracuje, ale pořád. Protože ve Zlíně nebylo dost volných bytů pro všechny jeho zaměstnance, začal stavět tzv. Baťovské domky z červených pálených cihel, kam je stěhoval. Dělníci si mohli ve firmě zvyšovat kvalifikaci v Baťově škole práce, díky čemuž také mohli dostat přidáno. Baťa se také na rozdíl od ostatních zaměstnanců své doby staral o stravování zaměstnanců, zdravotní péči a volnočasové aktivity. Dnes nám to přijde normální, ale tenkrát to bylo neobvyklé.

Byl zaměstnavatelem, který si svých podřízených vážil, dokonce je nazýval svými spolupracovníky, ale ani neměl problém se jich zbavit, když se mu vzepřeli. Podobný respekt a úctu měl i ke svým zákazníkům. Z čehož plyne i jeho slavný výrok: „Náš zákazník – náš pán.“

4.1. Zhodnocení

Tomáš Baťa nám tedy názorně ukazuje, že být úspěšný manažer neznamena pouze správně se rozhodovat, dobře pracovat s informacemi a být specialistou v oboru, ale také být určitým způsobem i dobrým psychologem s vysokou sociální inteligencí. Protože jednání s lidmi je hlavní náplní práce každého manažera.

5. Závěr

Jak už jsme řekli, že souhrnně se dá charakterizovat manažera jako osobu zodpovídající za chod v různých službách či organizacích. A efektivnost řízení manažera zaleží na tom, jaké má osobnosti a dovednosti. Podle toho, co jsme zjistili, lze říct, že rozdílné role a prostředí mohou potřebovat různou míru přívětivosti a s ohledem na to, že některé vlastnosti jsou prostě vrozené, proto je velmi důležité, aby na post manažera byl vybrán takový člověk, který jim odpovídá co nejvíce. Konečně je potvrzeno, že účelem manažerské role zůstalo efektivní řízení zdrojů s cílem udržet si nejlepší talent a přežít v dynamickém prostředí pomocí přístupu a stylu, který je v nejlepším organizačním zájmu.

6. Seznam použitých zdrojů

1. FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-3067-7
2. MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN: 978-80-247-1349-6
3. <https://cs.wikipedia.org/wiki/Dovednost>
4. https://cs.wikipedia.org/wiki/Měkké_dovednosti
5. KAE H., Chung. Management: Critical Success Factors. 1987.
6. BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. 1932. ISBN: 80-7014-024-0