

Pražská vysoká škola psychosociálních studií



Typologie osobnosti manažera dle testu 4Elements Inventory

Barbora Koldová

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. MUDr. PhDr. Mgr. Radvan
Bahbouh, Ph.D.

Praha 2014

Prague college of psychosocial studies



**Manager personality typology according to
the 4Elements Inventory test**

Barbora Koldová

Diploma Thesis

Work supervisor: doc. MUDr. PhDr. Mgr. Radvan
Bahbouh, Ph.D.

Prague 2014

Prohlášení

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

V..... dne

Podpis autorky

Na tomto místě bych ráda srdečně poděkovala doc. MUDr. PhDr. Mgr. Radvanu Bahbouhovi, Ph.D. za jeho čas, vstřícnost, cenné připomínky a inspiraci, která byla obohacující pro mě i pro mou diplomovou práci.

Dále děkuji firmě Qed Group a.s. za poskytnutá data a informace. Panu doc. PhDr. Karlu Hnilicovi, CSc. děkuji za pomoc při zpracování dat. Mé díky patří také mé rodině a zejména mému partnerovi BBA. Radku Procházkovi, který mi byl a je tou největší oporou.

Anotace

Obecným cílem této práce bylo popsat osobnost člověka ve vedoucí funkci dle živlové typologie 4Elements Inventory. Teoretická část pojednává o psychologii osobnosti, osobnosti manažera, jeho schopnostech, práci a nárocích manažerského povolání. Tato část se také zabývá genderovými rozdíly manažerů a metodou 4Elements Inventory. Empirická část se zabývá otázkou, zda se osobnostní charakteristiky manažera významně liší od osobnostních charakteristik populace. Bylo zjištěno, že manažeři se svými výsledky v 4Elements Inventory signifikantně odlišují od průměrného výkonu populace. Dalším výzkumným bodem byl rozdíl osobnostních charakteristik mužů a žen manažerů. Ženy a muži manažeři se svým výkonem v testu 4Elements Inventory signifikantně neliší. Posledním výzkumným okruhem byla snaha zjistit, zda-li se osobnostní charakteristiky manažerů na pozicích Liniový manažer, Senior manažer a Board manažer významně liší. Záměrem autorky bylo také prozkoumat, jestli se osobnost manažera mění společně s manažerskou úrovní v průběhu jeho kariéry.

Klíčová slova

4Elements Inventory, osobnost manažera, živly, management.

Abstract

General aim of this thesis is to describe personality of an individual in managerial role according to 4Elements Inventory typology of personality. Theoretical part deals with psychology of personality, managerial personality, his capabilities, work and demands of working as a manager. Further, it also describes gender differences and elaborates on theory of 4Elements Inventory. Empirical part deals with question whether managerial personality significantly differs in personality characteristics from that of general population. It was found that managers do differ significantly in their results in 4Elements Inventory from general population. Another subject of research is difference of personality characteristics of male and female managers. Female and male managers do not differ significantly in their results in 4Elements Inventory. Final researched area is investigating whether there are significant personality characteristic differences between Line, Senior and Board managerial levels. Focus of the author was also to inquire whether managerial personality changes along with her climbing up the managerial levels during the course of her career.

Key words

4Elements Inventory, Managerial personality, Elements, Management.

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÁ ČÁST	11
1.1 Psychologie osobnosti.....	11
1.1.1 Osobnost	11
1.1.2 Přístupy k poznávání osobnosti	13
1.2 Osobnost manažera.....	17
1.2.1 Schopnosti a dovednosti	19
1.2.2 Osobní kvalita, kompetence a autorita	23
1.3 Management.....	28
1.3.1 Manažer	32
1.3.2 Genderové rozdíly manažerů	38
1.4 4Elements Inventory	43
1.4.1 Koncept čtyř žvlů.....	43
1.4.2 Vznik testu 4Elements Inventory	44
1.4.3 Porozumění žvlům jako metoda osobnostního růstu	44
2 PRAKTICKÁ ČÁST	46
2.1 Cíle výzkumného šetření.....	46
2.2 Hypotézy.....	47
2.3 Metodika práce	47
2.3.1 Výzkumné metody a jejich popis	47
2.3.2 Zpracování souboru dat	51
2.4 Výzkumný soubor	51
2.5 Výsledková část	52
2.5.1 Deskriptivní statistika	53

2.5.2 Ověření hypotézy 1	58
2.5.4 Ověření hypotézy 2	60
2.5.5 Ověření hypotézy 3	62
2.6 Diskuse	65
ZÁVĚR	69
SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENNŮ.....	71
PŘÍLOHY.....	i
Seznam příloh	i
Seznam tabulek.....	i
Seznam obrázků.....	ii
Příloha 3 : Kombinovaná organizační struktura.....	iii
Příloha 4: Učení o analogiích podle Hippokrata.....	iii
Příloha 5: Příklady typických položek.....	iv
Příloha 6: Korelace faktorových skóru s HS dotazníku	iv
Příloha 7: Korelace faktorů 4Elements Inventory se škálami dotazníku NEO Personality Inventory.....	v
Příloha 8: Korelace faktorů 4Elements Inventory se škálami dotazníku Myers Briggs Type Indicator	v
Příloha 9: Sociomapa dimenzí 4Elements Inventory a NEO Personality Inventory (Big Five)	vi
Příloha 10: Sociomapa dimenzí 4Elements Inventory a Myers Briggs Type Indicator	vii
Příloha 11: Deskriptivní statistika pro jednotlivé elementy.....	viii
Příloha 12: Výsledky mužů a žen v 4Elements Inventory	xi

ÚVOD

„Lidé zaměstnaní v nějakém podniku mají tendenci přebírat řadu vlastností svých nadřízených.“

Mark Hume McCormack

S úspěšnými lidmi se cesta k úspěchu krátí a mnohem lépe se po ní kráčí. Úspěšní manažeři jsou součástí úspěšných firem a jsou klíčovými tvůrci jejich zdaru nebo bankrotu. A proto si každá firma na světě přeje mít ty nejschopnější z nich, protože firma se schopným vedením přitahuje další schopné zaměstnance, kteří chtějí v jejich přítomnosti naplno využít svůj potenciál. Naopak pokud ve firmě chybí, jejich podřízení nikdy nebudou dosahovat excelentních výkonů. Vrcholní globální manažeři disponují výborným vzděláním, bohatými zkušenostmi a vysokým pracovním výkonem. Jejich podřízení a obchodní kolegové se však shodují na charakteristice, kterou definují jako: prostě to má v sobě. Jejich osobnost je jakoby zrozená pro manažerskou roli. V rámci teoretické části této diplomové práce se zabývám osobností manažera z hlediska jejích osobních kvalit, kompetencí a autority. Konkurenceschopnost, změny a inovace jsou hlavními atributy nové ekonomiky a pouze neustále zlepšování těchto atributů vede k úspěchu celé firmy. Na řídicí pracovníky je tedy v rámci zaměstnání vyvíjen velký tlak, aby jejich práce vedla stále k vyšším ziskům, a proto se dále věnují samotné roli manažera a prostředí, ve kterém svoji profesi vykonává.

Praktickým úkolem práce bylo zjistit, zda se osobnostní charakteristiky manažera významně liší od osobnostních charakteristik populace. Konkrétně jsem se pokusila popsat rozdíl výkonů v jednotlivých dimenzích testu 4Elements Inventory s průměrným výkonem populace. Živlová typologie testu 4Elements Inventory navíc popisuje způsob zacházení s energií a reflektuje také motivaci. Dalším výzkumným bodem byl rozdíl

osobnostních charakteristik mužů a žen manažerů s porovnáním osobnostních charakteristik mužů a žen v populaci. Posledním výzkumným okruhem byla snaha zjistit, zda-li se osobnostní charakteristiky manažerů na pozicích Liniový manažer, Senior manažer a Board manažer významně liší. Mým záměrem bylo prozkoumat, jestli se osobnost manažera, který se postupem své kariéry vypracoval až na hlavní řídicí pozici mění společně s manažerskou úrovní v průběhu jeho kariéry.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Psychologie osobnosti

1.1.1 Osobnost

Abychom se mohli zabývat osobností manažera či manažerky, musíme si nejprve definovat pojem osobnost. Tím se dostáváme k velmi nelehké úloze, protože pojetí pojmu osobnosti je minimálně nejednoznačné. G. W. Allport v roce 1937 analyzoval padesát definic osobnosti a současně i dnes se setkáme s patnácti rozličnými vysvětleními též věci. Pokud se podíváme na osobnost více ze široka, nalezneme dokonce 200 pojetí, modelů a teorií, které popisují osobnost. Řičan (1975) podotýká, že definice osobnosti by měla vystihovat to nejpodstatnější. Tedy nejpodstatnější charakteristiky, které nejsou výčtem všech charakteristik. Sám definuje osobnost jako autotelickou integrační interakci. Nelze však říci, že některé definice jsou více vystihující než jiné, jejich přínos se odvíjí od jejich užitečnosti pro teorii i praxi. (Blatný, 2010; Smékal, 2006; Nakonečný, 2009)

Již zmíněný G. W. Allport (cit. dle Blatný, 2010, s. 12) definoval osobnost jako „*dynamickou organizaci psychofyzických systémů individua, která determinuje jeho jedinečné přizpůsobení k jeho prostředí.*“ Osobnost člověka tedy pojímá jako vnější charakteristiku, kterou vytvořilo okolí, ve kterém existujeme. Smékal (2006) tuto definici rozšiřuje svou definicí, do které zahrnuje vnitřní determinanty, které jsou ve vzájemné interakci s těmi vnějšími. Dodává, že v osobnosti se pojí všechny vrozené i získané dispozice a to, jak člověk jedná a poznává neboli způsoby, které vymezují a řídí jeho obraz světa, plus programy činností. Podobně komplexně nahlíží na osobnost Balcar (1991, s.13), který vychází z definice Tardyho, že „*osobnost je člověk jako celek po stránce duševní*“. Zkoumání osobnosti se zaměřuje na rozbor celku a stanovení svérázu. Individuálním svérázem je myšlena psychologická odlišnost jedince od ostatních členů rodu. Tu

můžeme spatřit i u zvířat, ale tam nemůžeme mluvit o osobnosti, která se zkoumá pouze u lidí. Osobnost je živá soustava duševního života, která se proměňuje, a můžeme ji pozorovat v interakci s okolím. (Balcar, 1991)

V osobnosti jsou spojené všechny vrozené i získané dispozice, včetně způsobů poznávání a jednání člověka, díky kterým si vytváří svůj specifický obraz světa a díky kterým programuje svoji činnost. Můžeme tedy říci, že osobnost je autorem našich činů a je také způsobem, jak uskutečňujeme náš život. Když bychom chtěli osobnost zkoumat, museli bychom v rovině tělesné, psychosociální i duchovní. Do všech těchto rovin se osobnost promítá. Když bychom ji chtěli rozdělit na několik částí, byly by jimi látka, forma a obsah. Látka je ovlivněna dědičností a přírodními vlivy, právě proto sem patří temperament a vlohy, které považujeme z velké části za dědičné. Díky formě se mohou rozvíjet jednotlivé systémy a jednotky osobnosti a jejich obsah je vymezován působením okolí, socializací, výchovou a sebeutvářením. Osobnost je stálá v čase a soudržná, ale zároveň otevřená změně, jak již v 16. Století řekl Thomas Hobbes (cit. dle Svoboda, 2014) „*Osobnost se musí vědomě pěstovat a uvádět v řád, má-li odolat vlivům, které ji chtějí rozbít. Osobnost je tedy, spíš nežli něco stálého a ohraničeného, stálé úsilí o pevnou jednotu.*“ (Smékal, 2006; Mikšík, 2007)

Osobnost definují jednotlivé pojmy, které používáme k popisu nebo porozumění lidského chování. Teorie osobnosti jsou souborem předpokladů o lidském chování s praktickými definicemi. (Hall et al., 1997)

Teorie osobnosti jsou systémy, které si kladou za cíl vysvětlit vztahy dynamických sil, o kterých se předpokládá, že ovlivňují velkou většinu chování člověka. Jejich vznik je svázán s praktickými a dlouholetými zkušenostmi jejich autorů, a přesto jsou značně odlišné. Některá teorie se zaměřuje více na motivační síly v člověku, jiná na vývoj a zrání jedince nebo na mechanismy zvládání ohrožení. (Drapela, 1997)

1.1.2 Přístupy k poznávání osobnosti

1.1.2.1 Idiografický a nomotetický přístup

Důležitým tématem je přístup k poznávání osobnosti, kde vyvstává otázka, jestli je vůbec možné v tak bohaté různorodosti hledat a nalézat něco společného. Obecně je možné si vybrat v putování za poznáním jednu z cest komplexního pronikání do psychiky osobnosti: idiografický nebo nomotetický přístup. Když si zvolíme přístup idiografický, budeme usilovat o intenzivní proniknutí do vnitřního světa člověka a snažit se poznat vše, co je pro daného jedince typické a uchopit celé jeho jáství. Naším cílem bude poznat člověka jako jedinečnou entitu. Oproti tomu přístup nomotetický se zaměřuje na porovnání jedince s populací ve všech proměnných, které jsou pro posuzování důležité. Proměnnými mohou být věk, pohlaví či výsledek inteligenčního testu. V praxi se však setkáme i se zdánlivým rozporem, že některé psychologické směry považují za stěžejní proniknout do individuálních rysů daného člověka, ale přitom charakterizují a „měří“ rysy obecné, založené na nomotetickém přístupu. (Mikšík, 2007)

1.1.2.2 Rysový a typologický přístup

Kromě idiografického a nomotetického přístupu ve zkoumání osobnosti můžeme rozlišit přístup rysový a typologický, kde nastává otázka, jestli chceme analyzovat proměnné anebo osoby. Jelikož živlové pojetí osobnosti je více rysové než typologické, věnuji se mu o trochu podrobněji než typologickému. (Bahbouh et al., 2012; Blatný et al., 2010)

Rysový přístup v psychologii osobnosti

V posledních padesáti letech se výzkumy v psychologii osobnosti orientovaly zejména na analýzu proměnných. Cílem těchto výzkumů je klasifikovat osobnostní vlastnosti (rysy) a vybrat z nich ty podstatné pro popis osobnosti jedince. Hledat to, co je obsaženo v každém člověku a nehledat typ, do kterého bychom člověka zařadili. O to se snažil G. A. Allport, který postavil do boje proti typům rysy. K účelům tohoto přístupu

slouží statistická metoda analýzy proměnných, tzv. faktorová analýza. Cílem metody faktorové analýzy je popsat rozptyl pozorovaných proměnných pomocí menšího počtu latentních proměnných – tzv. faktorů. Tato myšlenka patří mezi nejstarší dochované myšlenky lidstva. Už od pradávna se lidé snaží najít základní principy v rozmanitosti světa, aby mu lépe porozuměli. V psychologii tato metoda dokáže měřit to, co není měřitelné přímo. Dobře ověřuje předpokládané strukturní souvislosti osobnostních proměnných a hypotézy o nich. Je to prostředek k výstavbě pojmové struktury osobnosti tím, že koreluje projevy osobnosti. Dobrým příkladem je R. B. Cattell (zakladatel faktorové analýzy), který měřil krabici na různých místech a když všechny své naměřené údaje postoupil faktorové analýze, vyšly mu faktory: šířka, hloubka a délka. Faktorová struktura použitého 4Elements Inventory byla potvrzena jejími autory pomocí explorativní faktorové analýzy s následnou Varimax rotací. (Bahbouh et al., 2012; Balcar, 1991; Blatný, 2006; Hendl, 2009)

Mezi hlavní rysové modely osobnosti a jejich aplikované metody patří teorie R. B. Cattella, H. J. Eysencka a Pětifaktorový model osobnosti. Můžeme sem zařadit i koncept čtyř živelů R. Bahbouha, kterému je věnována samostatná kapitola.

Na základě své teorie a psychometrické technologie faktorové analýzy vyvíjel již dříve zmíněný R.B. Cattell svůj dotazník 16PF. Jeho teorie osobnost definovala jako předpověď toho, co daná osoba učiní v dané situaci. Obecně kladl důraz na predikci a psychometrické zaměření výzkumu. Jeho přístup k popisu osobnosti je v první řadě rysový, to znamená, že popisuje osobnost pomocí rysů, za které jsou považovány vlastnosti pozorovatelného chování typické pro daného jedince. Cattell třídí rysy na:

- jedinečné a společné rysy. Jedinečné rysy u lidí skutečně existují a jsou vyvozovány ze způsobů chování vyskytujících se pravidelně a soudržně. Společné rysy se vyskytují u velkého množství lidí.
- Povrchové a pramenné rysy. První z nich lze poznat pozorováním očividného chování a druhé jsou zdroji či příčinami pozorovatelných vlastností chování.
- Konstituční a prostředím utvářené rysy. Konstituční rysy jsou získané dědičností a prostředím utvářené rysy jsou formovány vlivy okolí.
- Schopnostní a temperamentové rysy. Schopnostní ukazují, nakolik člověk dokáže dosahovat zvolených cílů (např. zahrnují inteligenci a fyzickou zručnost). Temperamentové obsahují vrozené nástroje osobnosti, jakými jsou senzitivita, impulzivita, spontaneita, reaktivita apod.
- Dynamické rysy jsou motivační síly, které pobízejí organismus k činnosti. Jsou fyziologické povahy nebo určené prostředím. (Drapela, 1997; Svoboda et al., 2013)

Další psychometricky založené koncepty osobnosti je teorie H. J. Eysencka, který přejímá Jungovo pojetí extraverte a introverte. Pomocí faktorové analýzy dotazníků došel ke třem faktorům: extraverte, neuroticismus, psychoticismus. Dimenze introverte-extraverte definuje způsoby chování člověka zaměřené na vnější nebo vnitřní svět. Neuroticismus, který určuje úroveň psychické integrovanosti, je považován za dimenzi emoční stability vs. lability. Je popsán od nepřítomnosti příznaků až po jejich přítomnost. Dimenze psychoticismus vyjadřuje spojitost normalita – psychopatie – až po psychózu, schizofrenii a maniodepresivní psychózu. Uvedené vlastnosti Eysenck vyfaktoroval z projevů zkoumaných osob jako vzájemně na sobě nezávislé a jako nástroj k jejich identifikaci vypracoval dotazník EPI. (Mikšík, 2007; Říčan, 2007)

Pětifaktorový model osobnosti je dílem několika autorů, kteří vybrali ze slovníku slova, která popisují osobnost a pomocí faktorové analýzy vlastnosti uspořádali. Bylo odvozeno celkem 5 faktorů, které byly pojmenovány Goldbergem jako „Big Five“- velká pětka. (Blatný et al., s. 35, 2010)

Patří mezi ně: extraverze, přívětivost, svědomitost, emocionální stabilita a otevřenost vůči zkušenosti. Těchto pět dimenzí jsou nejvyšší úroveň abstrakce, jak popsat osobnost. Jiní autoři naopak navrhují, aby byl model popsán pomocí začátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů. OCEAN- Openness to Experience, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism. Tento návrh však vyvolává mylný dojem, že faktory jsou si podle robustnosti vyrovnané, načež tomu tak není. Díky této teorii vzniknul dotazník NEO, který byl přeložen do mnoha jazyků a využívá se pro výzkumné účely i v oblasti klinické praxe. (Blatný et al., 2010; Svoboda et al., 2013)

Kromě objevu faktorové analýzy výzkum v psychologii osobnosti ovlivnila formulace tzv. lexikální hypotézy. Vychází z předpokladu, že nejvýznamnější jednotlivé rozdíly jsou ukotveny v jazyce. Čím jsou individuální rozdíly podstatnější, tím častěji se používají v komunikaci a objevují se jako jednotlivá slova. Prvním krokem lexikální studie je výběr slov ze slovníku, které popisují osobnost. Následně jsou tyto vlastnosti uspořádány pomocí faktorové analýzy do jednotlivých faktorů. Na základě podobného výzkumu vzniknul dotazník 16PF, NEO i 4Elements. (Blatný et al., 2010)

Typologický přístup

Slovo „typ“ je řeckého původu a znamená základní tvar, vzor, model, ustálená představa určitého jevu, nositel podstatných znaků společných celé skupině jevů. Typ v psychologii znamená podobnost duševní stránky některých lidí a zároveň odlišnost těchto lidí od jiných. To dává možnost

vytvořit skupiny a popsání skupiny souborem typických vlastností jejích členů. Pravidla zařazení jedince do určených typů tvoří typologii. Záměrem typologie je rozčlenění jedinců podle vlastností stejně tak, jako dělíme například druhy ovoce. Otázkou je, jestli to je vůbec možné. Mnohé studie naznačují, že ne. Hranice mezi typy jsou neostré a typických jedinců je velmi málo. Typologické pojetí se snaží vnést přehlednost a uspořádanost do rozmanitosti a různosti. Naopak nás ale připravují o jedinečnost každého individua. Díky své praktičnosti a přehlednosti jsou velmi oblíbené a využívané. Nejznámější typologickou soustavou je pojetí C. G. Junga, které bylo rozpracováno v Myers-Briggs Type Indicator. (Blatný, 2006)

Osobnostní typologii MBTI vytvořila Katharine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers (matka s dcerou). Tyto dvě ženy navazovaly na Jungovo pojetí osobnosti, které se skládá ze tří dimenzí, kterými jsou extraverte a introverte (E – I), intuice a smysly (N – S) a myšlení a cítění (T – F). Přidali další dimenzi usuzování a vnímání (J – P). V současné době je tento osobnostní inventář velmi rozšířený nástroj, který umožňuje zjistit osobnostní typy a rozdíly mezi lidmi. (Čakrt, 2003)

1.2 Osobnost manažera

Profil osobnosti manažera je nutno posuzovat v souvislosti se situacemi a okolnostmi, kde manažer řídí podřízené. Zejména však v souvislosti jaké pracovníky a pracovní skupiny řídí. Jeho aktivity by se měly zrcadlit v mezilidských vztazích, na pracovních výkonech, na úspěších firmy a celého podniku. Dříve se manažeři orientovali spíše na technickou a ekonomickou stránku fungování firmy a podceňovali práci s lidmi. Zároveň neuznávali za vhodné přenášet informace a zodpovědnost na střední a nižší úroveň managementu, což vedlo k pasivnímu stavu středního a nižšího vedení firmy. Manažer přímo ovlivňuje každodenní pracovní jednání lidí skrze zvyšování výkonu, kvality práce, vytváří příjemnou atmosféru a podporuje neustálý rozvoj pracovníků. Je nositelem celé řady rolí a jeho práce je

náročná, jestliže se dělá s opravdovým zaujetím. (Provazník, 2002; Kroeger et al., 2006)

Manažer a prostředí jsou v dynamickém vztahu, kde oba prvky vzájemně ovlivňují. Manažera formuje prostředí, díky kterému on upravuje svůj styl řízení lidí. Na druhou stranu manažer významně svým jednáním vytváří klima organizace. Už samotné vnímání svého okolí velmi koresponduje s tím, jak vnímá sám sebe. Salvaggio a jeho tým se zabývali tím, jaké osobnostní charakteristiky korelují s orientací na kvalitu. Zjistili například, že pozitivní sebehodnocení má vliv na zaměření se na kvalitní práci. (Salvaggio et al., 2007)

Roli zde hrají individuální potřeby, zájmy, postoje a skupinové tradice normy a hodnoty. Úspěšnost nebo neúspěšnost manažera tedy závisí na tom, jak je schopen uspokojovat potřeby všech členů skupiny, kterou řídí. Pokud se nedokáže prosazovat jako osobnost v interpersonálních vztazích na pracovišti, přiměřeně zvládat společenské stránky řídicí funkce a postavení, bývá neúspěšný, protože ve skupině nemá potřebnou autoritu. Osobnost manažera je součástí souboru faktorů, na kterých je závislá úroveň jeho řídicí práce. Patří sem: 1, osobnost manažera, 2, postoje, potřeby a vlastnosti skupiny, kterou řídí, 3, charakteristika podniku – poslání, organizační struktura apod., 4, ekonomická a společenská úroveň prostředí. (Pauknerová et al., 2006; Bělohlávek, 2005)

České výzkumy osobnosti manažerů se obecně zaměřují na výzkum osobnosti manažera v souvislosti s jeho rozvojem. Dimičová (2011) uvádí, že výsledky řady výzkumů se shodují, že osobnost manažera je především extravertní (podle jiných nástrojů je to otevřenost). V této osobnostní charakteristice manažeri dosahují výrazně vyšších výsledků oproti populaci. Je nesporné, že nástrojem práce manažera je komunikace. Extraverze se projevuje ve snadnosti, rychlosti a pružnosti, s níž jsou vyhledávány a navazovány kontakty s lidmi. To platí i v opačném případě rozvázání

kontaktů s lidmi. S komunikací souvisí i družnost k lidem, ta je charakteristická pro hovorné, sdílné, aktivní a podnikavé osoby. Bývají družní, s velkou potřebou navazování interpersonálních kontaktů. Dále bylo zjištěno, že manažeři nezávisle na příslušnosti k pohlaví, jsou více maskulinní oproti průměru populace. Často jde tedy o živé, nenucené a impulsivní osoby s tendencemi k prosazování sebe sama a svých zájmů. Muži manažeři jsou však o trochu více sebejistí a neváhají se prosadit. Jejich vyšší sebevědomí může souviset s tím, že manažerská pozice je často spojována s mužským pohlavím a tím pádem nejsou ženy manažerky tak sebejisté jako muži. Lysá (2014) však uvádí, že v této oblasti se názory na tuto problematiku liší. Posledním významným znakem manažerů je vysoká úroveň aspirace, to znamená, že manažeři mají větší míru motivace dosáhnout nějakého cíle, a také chtějí dosahovat vysokých cílů oproti běžné populaci. (Macků et al., 2011; Dimičová, 2012; Lysá, 2014)

1.2.1 Schopnosti a dovednosti

K činnostem z předchozí podkapitoly je potřeba, aby manažer lidem rozuměl, diferencovaně je vnímal a tak i s nimi jednal. Zároveň by měl působit motivačně a příkladem silou neformální autority. Tato schopnost předpokládá určité charisma, sílu osobnosti. Musí být nestranný a stále musí dohlížet na to, jestli tým pracuje dobře, dělá či nedělá pokroky. Měl by umět jasně vymezovat cíle a jasně vyjadřovat a formulovat svá přání, příkazy, myšlenky, pokyny, náměty a rozhodnutí i ve složitých situacích. Své pracovníky by měl umět akceptovat, chápat je a poskytovat zpětnou vazbu. Ve složitých a problémových situacích by se měl orientovat, být flexibilní, pružně reagovat, tvořivě přistupovat k řešení, dobře vše zorganizovat a kontrolovat, aby se mohl přizpůsobit organizačním změnám a rozvoji, který souvisí s tržními podmínkami. Manažer by měl být ve stálém kontaktu s podřízenými. Je důležité, aby si na ně vždy udělal dostatek času a problémovým pracovníkům se věnoval více. Měl by s lidmi hovořit, radit se s nimi a naslouchat jim. Zároveň musí mít na paměti své hranice a meze,

které by neměl překračovat ve formě planých nadějí, nesplnitelných slibů, vynucování hrozbami, upozorňování na hierarchii moci, moralizování, pedantismu, sebechvály či opaku: přílišné povolnosti. Manažer by si měl uvědomovat své nedostatky a měl by se snažit je odstranit či jim nedat prostor v rámci práce. Osobní kvality lze vymezit řadou bodů na škále. Tam, kde cítí rezervy či si není jistý, by měl kvalitu po kvalitě zlepšovat. S tím souvisí i ochota na sobě pracovat. (Mikuláščík et al., 2007)

Seznam vlastností úspěšného manažera je seznam rozsáhlý. Navíc ho nelze zobecnit pro všechny manažery. Mohou vedle sebe být dva úspěšní manažeři, a přesto mohou být v řadě vlastností rozdílní. Čím víc položek seznam vlastností bude mít, tím víc budou položky diskutabilnější. Mikuláščík (2007, s. 124-125) uvádí seznam vlastností, které jsou nezbytné pro dobrou manažerskou práci:

- *umět rozhodovat,*
- *umět řídit*
- *mít radost z manažerské práce, z práce s lidmi, být motivován, mít o práci zájem, být nadšencem pro věc (EQ),*
- *umět komunikovat, umět naslouchat, být spíše extravertovaný (EQ),*
- *být vitální,*
- *být odolný vůči stresu,*
- *být kreativní, mít představivost a fantazii, podporovat kreativitu,*
- *být adaptabilní, mít představivost a fantazii, podporovat kreativitu,*
- *být adaptabilní a flexibilní, umět se rychle přizpůsobit změnám (EQ),*
- *mít smysl pro humor,*

- *pracovat na sobě, pečovat o svůj seberozvoj, mít zdravý sebeobraz a sebekontrolu (EQ),*
- *morální odpovědnost,*
- *být vnitřně integrovaný (EQ),*
- *být ochoten usilovně pracovat,*
- *mít analytické schopnosti,*
- *mít pochopení pro druhé (EQ),*
- *mít schopnost vyhmátnout příležitost,*
- *mít schopnost řešit nepříjemné situace a brát na sebe riziko,*
- *být podnikavý,*
- *dokázat se přiměřeně prosazovat, ale jen v rámci etických pravidel (EQ),*
- *dokázat být samostatný ale být schopen také požádat o pomoc, když je to potřeba,*
- *být ochoten pomáhat (EQ)*
- *dodržovat sliby, které dal,*
- *být přesný,*
- *být schopen šetřit časem, ale nejen svým, nýbrž i časem jiných lidí,*
- *cítit odpovědnost za chyby svého oddělení, podniku a snažit se je odstranit,*
- *umět se učit z vlastních chyb, neopakovat je.*

EQ v závorkách znamená, že danou vlastnost můžeme zahrnout do emoční inteligence, která je důležitá pro úspěšnou práci manažera. (Mikuláščík et al., 2007)

Scott a Söderberg (1994, s. 102) sestavili seznam osobních dovedností, který je obecnější. Tyto dovednosti v praxi zahrnují do tabulky, kde má ke každé z nich manažer označit svou úroveň zdatnosti a posléze na nich pracovat. Zahrnují do něj:

- *Používání slov.* Používání gramatiky a slovní zásoby.
- *Používání čísel.* Schopnost počítat a používat čísla. První dvě dovednosti závisí na úrovni vzdělání a míře zkušeností. Následující si může manažer osvojit během své kariéry.
- *Ústní projev.* Schopnost kvalitní reprodukce myšlenek při diskusi nebo samostatně.
- *Umění naslouchat.* Sem patří schopnost soustředění se a pochopení toho, co říkají ostatní.
- *Písemný projev.* Umění sestavení dopisů a zpráv tak, aby dokonale vystihovaly skutečnost a byly zajímavé.
- *Umění vyjednávat.* Schopnost spolupráce a nalézání řešení ve společném zájmu.
- *Kreativita.* Obrazotvornost, vynalézavost, rozvíjení a přizpůsobivost.
- *Umění pomáhat.* Pochopení, vřelost, empatie, podpora vztahů a sebeúcty.
- *Vůdčí schopnosti.* Přínos nových úkolů, nápadů, projektů. Vedení a usměrňování lidí.
- *Důslednost.* Zajištění dodržení závazků a dokončení projektů i přes případné problémy. Identifikace nevhodného podřízeného a jeho propuštění.

Manažerské schopnosti a dovednosti jsou interdisciplinární. Manažer by měl mít přehled v oblastech práva, psychologie, sociologie, pedagogice, ekonomii, marketingu, technologii, logice a statistice. Aby schopnosti byly dostatečně rozvíjeny, je zapotřebí, aby se manažer uměl dobře orientovat sám v sobě, poznal své vlastnosti, znal svůj typ osobnosti a styl jednání. Zároveň, aby znal své nedostatky a aktivně pracoval na jejich odstranění. Staré čínské učení dělí slabosti vůdců na pět druhů: lehkomyšlnost (hrozí jim zničení), přehnaná opatrnost (hrozí jim chycení), snadná vznětlivost (hrozí jim posměch), úzkostlivost (hrozí jim ponížení), oddanost (hrozí jim

zneužití). Jeden ze současných negativních jevů je zasahování do pravomocí podřízených, odborníků a specialistů. Je to projev jeho posíleného sebevědomí, zvýrazněné asertivity a dominantnosti vedoucího, který má právo mluvit do práce svých podřízených. (Mikuláščík et al., 2007)

1.2.2 Osobní kvalita, kompetence a autorita

1.2.2.1 Osobní kvalita

Od manažera se očekávají takové osobnostní charakteristiky, které lze označit za mimořádné. V této souvislosti používáme pojem osobní kvalita. Termín kvalita proto, že kvalita v průběhu a výsledcích činnosti každé organizace je vždy závislá na kvalitě v jednání člověka. Čím více kvalitních jedinců, tím více kvalitní práce a výsledky. Kvalitu determinují konkrétní parametry pracovních a osobnostních předpokladů manažera. Aktuální osobní kvalita se však liší od osobní kvality optimální či ideální a pouze někteří jedinci mívají tendenci směřovat k ideálnímu stavu. Ideální stav může být blízký, velmi obtížně dosažitelný nebo i nemožný, a proto ne vždy ho lidé dosahují. Podstatou výjimečnosti je směřování k ideálnímu stavu, o což se snaží pouze flexibilní, učící se subjekty, kteří jsou schopni přiměřené sebereflexe. Snaží se stále posouvat výše k lepším kvalitám. Aktuální osobní kvalitou je myšlen odraz všeho, co na nás v minulosti působilo a formovalo nás. Patří sem schopnosti, vědomosti, zaměřenost, temperament, postoje a charakterové vlastnosti. Na základě uvědomění osobní kvality se sebehodnotíme, někdo lépe, jiný hůře. Výsledkem našeho sebehodnocení je míra sebevědomí. Osobní kvalita v pracovním prostředí je vyjadřována tím, jak člověk se svojí kvalitou odpovídá požadavkům pracovního zařazení a s čím vším dalším dokáže přispět k vyšší kvalitě organizace. V tomto prostředí se nejčastěji projevuje jako schopnosti člověka, jeho motivace a osobnostní charakteristiky. Osobní kvality řídicích pracovníků jsou důležité, protože formují osobní kvality podřízených. Proto by řídicí pracovník měl umět:

- zřetelně vymežit pracovníkům záměr a cíl,
- jasně vyjadřovat přání, příkazy, pokyny, náměty apod.,
- konkrétně formulovat své myšlenky a sdělovat je pracovníkům,
- orientovat se a rozhodovat i v náročných situacích,
- přijmout jednání pracovníků, chápat ho a usměrňovat ho,
- dávat zpětnou vazbu a sám ji očekávat a přijímat,
- tvořivě a pružně přistupovat k novým i rutinním situacím,
- zvládat zátěž, být odpovědný a důsledný. (Bedrnová et al., 2012; Kamp, 1999)

Bedrnová (2012) uvádí, že konkrétní osobnostní vlastnosti manažera nelze jednoznačně definovat. V minulosti byla snaha o specifikaci vlastností, aby mohl být uskutečněn výběr řídicích pracovníků dle nich. Experti se ale neshodli na konkrétních vlastnostech ani jejich počtu a jejich definování by vedlo ke statickému posuzování lidí bez ohledu na jejich rozvojový potenciál. Již v roce 1974 uběhlo více než 40let od prvního bádání typických vůdčích charakteristik. Vedle osobnostních vlastností jsou důležité také sociální podmínky řízení a vývoj situace na pracovišti, a proto se výzkum zaměřil na okolí manažera.

Například Walter J. Palmer se snažil nalézt takové vlastnosti osobnosti, které dokážou predikovat efektivitu stylu řízení. Jako jeden z důvodů neúspěchu uvádí, že není dostatečně vhodný nástroj, který by měřil ideální vlastnosti, jsou-li vůbec měřitelné. (Palmer, 1974)

Navíc každá manažerská pozice má jiné nároky, které nelze jednoznačně zobecnit. V souvislosti s těmito skutečnostmi se používá pojmu žádoucí osobní kvalita, která představuje ideální profil vlastností a projevů jedince. Osobní kvalitu formují následující charakteristiky:

- *osobní, pracovní a sociální kompetence*, díky kterým je člověk způsobilý uplatnit se v podmínkách pracovního zařazení a v sociálních vztazích;
- *pozitivní uvažování a proaktivní jednání*, které umožňují individuovi vykládat vlastní životní okolnosti jako podmínky poskytující příležitosti, nové výzvy a možnosti. Díky nim nečekáme na podněty zvnějšku, ale vycházíme ze svých vnitřních pohnutek. Také nám pomáhají nalézat pozitivní stránky lidí i všech procesů a jevů;
- *pracovní snaha, výkonová motivace a volní úsilí* ve smyslu zájmu o práci, vytrvalosti a potřebou vysokého výkonu odvedené práce, náročnějšími životními cíli a schopnostmi překonávat bariéry;
- *vyšší hladina aspirací*, to jsou vyšší nároky na život a na sebe;
- *schopnost sebekontroly*, vyjádřená v racionálním jednání, ovládnutí svého prožívání a sociálně přijatelné spontánnosti;
- *rozvinuté etické a estetické cítění*, které do prožívání a jednání promítá morálku a krásno;
- *tvořivost*, díky které vidíme věci z nových úhlů a můžeme tak nalézat a uskutečňovat nové přístupy a řešení;
- *pochopení a tolerance*, ve smyslu akceptování ostatních lidí, pochopení a přijímání jich i v nepřehledných situacích;
- *smysl pro humor*, odlehčený nadhled na situaci i sebe;
- *způsobilost stále na sobě pracovat*, tj. věnování se odstranění vlastních nedokonalostí prostřednictvím sebevýchovy a sebevzdělávání. (Bedrnová, 2012, s. 421-422)

Indikátory osobní kvality jsou míněny konkrétní projevy jednotlivce. Ideální předpoklady pro řídicí funkci mají lidé, kteří zpravidla: co nejlépe plní své úkoly, svou práci si sami kontrolují, dodržují sliby, učí se z vlastních chyb, umějí být samostatní, stále se snaží o svůj další rozvoj, aj. Indikátory se nevyskytují pouze v pracovní sféře, jejich přítomnost nám poukazuje na existenci či případnou neexistenci osobní kvality, která je pro danou situaci

žádoucí. V řídicí funkci se můžeme setkat i s lidmi, kteří nemají osobní kvalitu charakteristickou pro manažera, ale například vynikají vysokým intelektem. Intelekt je ale výhradně nástrojem, který využíváme ve spojitosti s výše uvedenými kvalitami. Samotný intelekt nezaručuje úspěch v řídicí funkci, to samé platí například i pro míru sebevědomí, dominanci a asertivitu. (Bedrnová et al., 2012)

1.2.2.2 Kompetence a autorita

Kompetence

Pojem kompetence manažera nelze jednoznačně vymezit. Obecně lze říci, že je to soubor aktuální podoby připravenosti manažera pro výkon jeho práce. Ke stanovení potřebné úrovně kompetencí je potřeba nejdříve provést analýzu pracovní činnosti, kde se vyberou ty nejčastější a nejdůležitější pracovní činnosti. K těmto činnostem přiřadíme požadované kompetence a určí se jejich požadovaná úroveň. Manažer pak pomocí své subjektivního seznamu může porovnat svou stávající úroveň a požadovanou úroveň kompetencí. Tam, kde je jeho úroveň nižší by měl usilovat o zdokonalení. (Šuleř, 2008)

Ve vymezování kompetencí hrají roli schopnosti být v prostředí efektivně výkonný, být schopen uplatnit své dovednosti a znalosti na nové situace a úkoly a být dostatečně motivovaný ke kvalitnímu výkonu. V této spojitosti lze kompetence rozdělit na kompetence úkolové a interpersonální. Kompetence rozvoje a motivování manažer uplatňuje interně v rámci své organizace, kde působí na tým lidí, který má na starosti, či obecně na podřízené pracovníky. Kompetence přesvědčování ostatních a vyjednávání manažer více využívá vně organizace, například při jednání o podmínkách s obchodními partnery. V našem prostředí se vžilo členění na kompetenci profesní a sociální. Jedním z důvodů je průběh připravování se na budoucí povolání. Mnoho lidí se orientuje zejména na získání profesní vybavenosti v rámci studia či odborných kurzů. Často totiž platí, že profesní kompetenci formuje zejména odbornost. Právě sociální kompetence, která znamená

adekvátní zvládnutí sociálního prostředí, určuje úspěch nad rámec profesního uplatnění, tj. životní úspěch. Rozvoj sociální kompetence tedy zvyšuje kvalitu života. Díky různým úrovním druhů kompetencí se může prohlubovat rozdíl mezi pozicí a rolí na pracovišti. Pracovník v řídicí funkci nemusí mít největší reálnou rozhodovací pravomoc v týmu. (Bedrnová et al., 2012)

Kompetence se mohou považovat za nejvhodnější doladění pracovní způsobilosti vůči vykonávanému povolání. Vyjadřují totiž formovanou kvalitu pracovních dispozic manažera i se zahrnutím rozvojových perspektiv manažera do budoucna včetně sociálních parametrů jeho pracovního zařazení. Každý člověk disponuje jinou pracovní kompetencí, která je závislá na jeho specifických vlastnostech a projevech, proto pro posuzování kompetence jsou vhodné postupy metody Assessment Centra, které přistupují k člověku holisticky a dokáží posoudit i sociální kompetenci. (Bedrnová et al., 2012)

Autorita

Manažer v rámci své pozice disponuje pravomocemi působit na pracovníky. Úspěšnost jeho působení ovlivňuje míra autority manažera, která bývá provázána s pozicí v organizaci. Autoritou je zde myšlen dopad vlivu na pracovníky a míra vážnosti, kterou manažer při působení používá. Uplatňuje se výlučně v subjektivní rovině uznání či neuznání. Čím vyšší pozice, tím vyšší míra autority ji provází. Takovou autoritu nazýváme formální. Neformální autorita není vázaná na pozici, ale na osobnost člověka. Skutečnému lídrovi formální autorita nestačí, pouze s přítomností neformální autority se může prosadit jako vedoucí, pro kterého jsou zaměstnanci ochotni pracovat s vyšším nasazením. Obě stránky by měly být vyváženy tak, aby se vlastník autority jevil svému okolí hodnověrný a jistý. Obvykle mladí lidé se domnívají, že řídit je snadné a k řízení jim stačí pouze formální autorita ve formě mocenské pozice. Díky tomu se dopouštějí

mnoha chyb a ztrácejí důvěru u svých nadřízených. Znovu nabytí a prosazení autority je pak velmi obtížné a oni jsou často nuceni začínat znovu i někde jinde. Neformální autorita naopak zůstává i se ztrátou mocenského postavení. Pokud manažer odejde ze své řídicí pozice a disponoval formální autoritou, jeho moc uplatňovat vliv trvá. Pakliže ji nedisponoval a ztratí pro něj výsostnou řídicí pozici nebo je oslabena, nemá již žádný vliv. (Bedrnová et al., 2012; McCormack, 1997)

1.3 Management

Interpretace slova management je různorodá. V překladu z anglického jazyka odpovídá českému řízení. Slovník nahlíží na tento pojem stejně: „*system a metody řízení podniku, koncernu, národního hospodářství placenými zaměstnanci, manažery*“ a přidává druhý význam: „*vedení, skupina manažerů*“. (Kraus et al., 2008, str. 501)

Tento pojem označuje nejen funkci, ale i lidi, kteří tuto funkci vykonávají. Management je tedy funkce, disciplína, návod a manažeři jsou odborníci, kteří tuto funkci provádí. Obvykle se pojem management pojí s řízením v soukromém odvětví firem. Vlastníci mohou být manažery nebo se jinak podílí na chodu firmy a strategickém rozhodování. Řízení ve státním sektoru nazýváme správou. Avšak rozdíl se pomalu stírají a efektivní metody řízení firem prosakují i do státní správy. (Mikuláščík et al., 2007)

Management je: „*proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“ (Bělohlávek et al., s. 24, 2001) Je to proces proto, že mluvíme o soustavě následných a provázaných činností a úkolů. Systematický, protože manažer své úkoly dělá dle předem daného programu, který je v souladu s dalšími členy organizace a jejich předem stanovenými cíli. (Bělohlávek et al., 2001)

Řízení definujeme jako: rozhodování o tom, co dělat, a zajištění toho, aby se to provedlo pomocí účinného využití všech zdrojů, které máme k dispozici. Celý proces řízení se dělí na řadu dílčích procesů, jsou samotnými

metodami řízení. Ty vnáší do rozmanitého a proměnlivého prostředí systém, řád, předvídatelnost, logiku a důslednost. Klasická teorie řízení Henryho Fayola definuje základní aktivity manažera na:

- ✓ plánování – rozhodování o tom, jaké úkoly zvolit, určení jejich priorit, sestavení pořadí a jejich realizace;
- ✓ organizování – přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace, koordinace jejich činnosti, rozdělování zdrojů ke zvládnutí úkolů;
- ✓ vedení – uplatňování vedení za účelem motivování lidí, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí k plnění úkolů;
- ✓ kontrolování – měření a srovnávání pokroků s danými cíli a případná náprava kroků vedoucích k cíli. (Amstrong a Stephens, 2008)

Každá z těchto aktivit se uplatňuje v jednotlivých kategoriích řízení:

- Strategické řízení se využívá při stanovování vizí a cílů organizace. Díky analýzám a trendům budoucího vývoje se vyhodnotí směr, strategie a konkrétní cíle. Záměrem je další rozvoj firmy, strategická konkurenční výhoda a využití všech příležitostí na trhu.
- Marketing je proces analýzy trhu, zákazníka a jeho chování. Po analýze umísťuje na trh produkty, určuje jejich cenu a propagaci. Pátrá po nových zákaznících, určuje konečné místo prodeje a volí nejvhodnější prodejní techniky.
- Řízení financí se zabývá finančními cíli, řízením kapitálu a zabezpečuje krátkodobou i dlouhodobou finanční rovnováhu organizace.
- Řízení lidských zdrojů je proces stanovení cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Plánuje počty a druhy zaměstnanců v souvislosti se strategickými záměry organizace. Vyhledává, přijímá, rozvíjí a vzdělává zaměstnance ve spojitosti s jejich potřebami a potřebami organizace. Hledá nejlepší formy motivování, hodnotí úspěšnost a odměňuje výsledky zaměstnanců.

- Řízení kvality se zabývá splněním požadavků na kvalitu, vytvářením a udržováním organizačních struktur, postupů, procesů a zdrojů potřebných k satisfakci vnitřních potřeb organizace a potřeb vnějších, tj. potřeb zákazníků. Je to dlouhodobý proces, který začíná u kontroly, pokračuje operativním řízením, dále pak zabezpečením jakosti až ke komplexnímu řízení kvality.
- Řízení informací zahrnuje všechny činnosti, které souvisí s pohybem dat, informací a znalostí v organizaci. Informace jsou pak využívány v procesu rozhodování a strategického plánování.
- Krizové řízení je vyrovnávání se s významnými a nepředvídanými situacemi, které ohrožují cíl a existenci organizace. Řídí a koriguje operace, které vedou k rychlému a uváženému vyřešení krizového vývoje, který organizaci čeká.
- Řízení změn je proces cílených a efektivních přeměn organizace a jejích činností. Slouží k odstraňování organizačních bariér za účelem zlepšení podnikové výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Tyto činnosti se v organizaci dělí mezi linii a štáb. Štábní pracoviště mají na starost pracoviště liniová a rozhodují o jejich činnosti. Liniová pracoviště pak zadané činnosti realizují. Obrázek štábně-liniové struktury organizace viz příloha. (Bělohlávek at al., 2001)

Práci manažerů nelze striktně rozdělit do výše uvedených kategorií. Jejich práce je rozkouskovaná a rozmanitá a orientuje se neustále na situaci. Prakticky je řízení proces orientovaný na logické a racionální rozhodovací, ale i intuitivní činnosti. Je to věda i umění. Dobrý manažer by měl být i dobrým lídrem. Díky řízení manažer dosahuje výsledků v efektivním získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů. Těmi jsou myšleni lidé, zařízení, budovy, peníze, informace, znalosti a vybavení. Vedení se však zaměřuje pouze na lidské zdroje. Je to proces vytváření a sdělování vidiny budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich věrnosti a angažovanosti. Rozdíl mezi manažerem a lídrem lze vyjádřit i

jednou větou: „ *Manažeři dělají věci správně a lídři dělají správné věci.*“
(Amstrong a Stephens, s. 18, 2008)

Vedení charakterizují hesla jako transformace, vize, dorozumívání, proaktivita, vysoké riziko a motivování lidí. Řízení vystihují hesla: organizování, plánování, rozpočtování financí, racionalita a dohled, reagování na situace a nechuť dávat v sázku. Vedení a řízení jsou odlišné styly chování, ale jeden bez druhého se neobejde. Manažer by měl být lídr, ale ne všichni manažeři jsou lídry. Z obou odlišných rolí mohou plynout konflikty a napětí. Kupříkladu lídři, kteří nejsou manažeři občas potřebují efektivně a organizovaně využívat lidské zdroje, kde nezbyvá prostor pro motivování či inovativní pobídky. Naopak například manažer se musí držet svého úsilí o řád, konformitu a kontrolu pro dobro organizace, aby nepodlehla stávce, a nemá prostor nápaditost a inovace svých podřízených. To je jeden z mála příkladů, kdy se manažer dostává do konfliktu zájmů, rolí či postojů. Jeho rozhodování je velmi závislé na jeho svobodném úsudku, ale v základě je regulováno nadřízenými, etickými kodexy, procedurami a zákony. Kodexy poskytují návod, jak se chovat v profesi či daném odvětví a které je potřeba dodržovat. Ve Velké Británii existuje etický kodex pro manažery a jeho porušení řeší kázeňský příslušné pracovní soudy. Procedury neboli předepsané postupy jsou dalším pomocníkem v práci manažera. Typickým příkladem jsou postupy týkající se situací jako disciplinární záležitosti, stížnosti, řešení nadbytečných pracovníků apod. Zákony daného státu například upravují podmínky zaměstnávání lidí a bezpečnosti práce. Jsou ochranou pro zaměstnavatele i zaměstnance, například těhotné zaměstnankyně jsou zákonem specificky chráněny. (Amstrong a Stephens, 2008)

Snahou psychologie je nacházet v řízení určitá pravidla a zákonitosti, které souvisí s psychikou obou zúčastněných stran a podmínkami, ve kterých se řízení uskutečňuje. Management základní školy bude svoji strukturou vypadat jinak než management mezinárodní firmy s léky. Samotnou

efektivitu řízení tedy ovlivňují osobnostní charakteristiky zúčastněných stran a charakteristiky situace jako typ organizace, úroveň řízení, organizační struktura, produkty apod. (Mikuláščík et al., 2007)

1.3.1 Manažer

Manažer, je osoba, která zabezpečuje fungování organizace a je zodpovědná za dosahování požadovaných výsledků. Manažer je zodpovědný za řízení zdrojů, které využívá a za sebe. Disponuje pravomocí, díky které má právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali. Pravomoc je uskutečňována skrz vedení a osobní vliv, což je postavení nebo znalosti. Snaží se o to, aby ostatní lidé uplatňovali své nejlepší schopnosti a úsilí, ale také tím, že sami to nejlepší ze sebe vynakládají. Efektivní manažer zabezpečuje, aby se udělalo vše, co se udělat má. Veškeré prodlevy a nesplněné úkoly jsou selháním jeho práce. Ve vedení lidí uplatňuje vizionářský přístup a ukazuje směr přístupu, aby každý věděl, co se od něho očekává. Pokud se objeví překážky ve splnění plánů, rychle reaguje a uskuteční potřebnou změnu, aby došlo ke zlepšení výkonu práce. V ideálním případě se snažím všem problémům a překážkám předcházet. (Amstrong a Stephens, 2008)

Rozsah a obtížnost úkolů manažera odpovídá jeho postavení v organizaci. Prvním stupněm manažerské pozice jsou linioví manažeři. Nacházejí se nižších manažerských postech a jsou to například dispečeri v dopravě nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavním úkolem je zajištění každodenního chodu organizace a kontrola či řešení problémů v provozu. Nadřízení liniových manažerů jsou manažeři střední. Uskutečňují plány a cíle organizace, které si vytyčila. Jsou jimi například stavby vedoucí či vedoucí provozu. Nejvýše v organizaci jsou vrcholoví manažeři, kterých je nejméně. Jsou odpovědní za chod celé organizace a jejich úkolem je sestavení organizační strategie a směru chodu organizace. Různé typy organizací si svůj management sestavují jinak. V malých firmách střední management chybí, protože není potřebný. Naopak velmi velké firmy si svůj management rozdělují i do několika podskupin – divizí. Nezáleží na

počtu ani struktúře managementu, je důležitá pouze jeho efektivita. (Bělohávek et al., 2001)

1.3.1.1 Kritéria práce manažerů

Hlavním úkolem manažera je dosahování cílů organizace a jeho hodnocení vyplývá z toho, do jaké míry cílů dosáhnul. Aby byla práce manažera objektivně hodnotitelná, je třeba si vytyčit kritéria, podle kterých bude manažer hodnocen, tj. objektivní kritéria, která můžeme měřit, kvantifikovat a srovnávat jsou kritéria výkonnosti. Například zisk posledního kvartálu. Zde ale narážíme na řadu výhrad. Znamenité hospodářské výsledky střediska mohou znamenat soustředění se na zisk na úkor modernizací a zefektivnění výroby. Dále je třeba brát v potaz dlouhodobou strategii, kdy manažer volí alternativy, které jsou pro firmu krátkodoběji nevýhodné, ale dlouhodobě významné. Příkladem může být rekonstrukce staré pobočky, která je ztrátová, ale která díky nové vizáži přiláká více zákazníků. Kritéria výkonnosti manažerů ukazují spíše stupeň dosahování cílů, kvalitu manažera hodnotí neobjektivně. Třeba méně schopný manažer prodeje může mít na starosti bohatší kraj a dosahovat lepších výsledků jen díky lokaci jeho působiště. Při hodnocení práce manažera je tedy potřeba zavést i specifitější kritéria. Míru inovací a modernizace zhodnotí rozvojové kritérium. Zavedení určitých koeficientů úspěchu přispěje k hodnocení práce manažera, ne podmínek, ve kterých vytváří hodnoty a celkově zavedení vícerozměrných kritérií pomůže maximální objektivitě hodnocení. (Bělohávek et al., 2001) Práci manažera lze hodnotit nejen podle výsledků, ale i podle toho jak k výsledkům dojde, tj. proces práce. Jde spíše o dílčí kritéria, která hodnotí pouze určitou oblast práce. Procesními kritérii jsou:

- *organizace práce,*
- *řízení času,*
- *delegování úkolů,*
- *komunikace s pracovníky,*
- *přístup ke klientům,*

- *kreativita a přístup k inovacím,*
- *pracovní nasazení.* (Bělohlávek et al., s. 30, 2001)

Kritéria procesu práce neumí měřit celkový výstup práce manažera a jsou subjektivního charakteru, i když se snažíme o co největší objektivizaci. Subjektivní prvky můžeme omezit popsáním, co znamená výborná, průměrná či špatná úroveň. Takovou deskripci podávají tzv. manažerské standardy. Je to soubor požadavků na profesi manažera různých funkcí a úrovní. Manažer, který standardy plní, je pokládán za úspěšného manažera. (Bělohlávek et al., 2001)

1.3.1.2 Role manažera

Člověk se během svého pracovního života setkává s různými pozicemi a pracovními, které své svou náplní od sebe odlišují. Každá pracovní pozice, i ta manažerská, je charakterizovaná seznamem povinností, které pracovník musí vykonávat a které jsou od něj očekávány. Jsou to jasně dané pokyny. Pracovní role je v tomto směru způsob, jak práci vykonává. Role mohou být proměnlivé a manažeři nemohou setrvávat v přísně vymezených hranicích předepsaných povinností. Neustále musí počítat s neurčitostí role, kdy ani neznají to, co se od nich očekává nebo konfliktu role, kde to, co si myslí, že by měli dělat, není očekáváním ostatních. V tomto směru mluvíme o činnosti a úkolech. Úkoly jsou očekávání, která jsou od manažera vyžadována, a činnost je manažerovo chování. Neurčitost vychází z reality výkonu práce manažera. Manažer prostřednictvím vedení lidí zajišťuje potřebné pracovní procesy, často se ale musí spolehnout na to, že práci vykoná sám a zapojí se do procesu. Řídí sebe i ostatní kolem naráz. Klasický pohled na manažery, kteří dělí svoji práci do dříve zmíněných kategorií: plánování, organizování, motivování a kontrolování je zavádějící. Podmínky vykonávání práce jsou často totiž rozmanité, proměnlivé a nepředvídatelné. Jejich role jsou závislé na funkci, úrovni a na konkrétních podmínkách organizace a prostředí, kde pracují. Každý manažer se jim přizpůsobuje jinak a budou v nich různě úspěšní. Jejich práce má proto

charakteristiky fragmentace, tj. rozkouskovanost a proměnlivost. Obecně však můžeme nalézt typické činnosti, které se nejčastěji opakují. Patří sem: reagování na okolnosti a situace, volba způsobů a procedur, komunikace s druhými lidmi, práce na velkém množství činností, kdy na každou činnost je vymezeno málo času. (Amstrong a Stephens, 2008)

Souvislosti v rozmanitosti práce manažerů se snažil najít známý kanadský teoretik Henry Mintzberg (cit dle Donelly et al., 1995). Zjišťoval, jak skutečně vypadá práce manažera v praxi a shrnul ji do deseti rolí, které klasifikuje do tří skupin: interpersonální role, informační role a rozhodovací role.

Interpersonální role vyplývají přímo z formální kompetence a odpovědnosti manažera udržet a rozvíjet kontakty s partnery mimo vlastní organizaci, což jsou zákazníci, dodavatelé, bankéři, úředníci a další. A také v rámci vlastní organizace s nadřízenými, podřízenými a dalšími lidmi v organizaci, kde pracuje. Vedoucí pracovník zde vystupuje jako představitel, vedoucí a spojovatel. V roli představitele je osobní reprezentací organizace. Vystupuje při ceremoniálech, navštěvuje nové pracovníky či zahajuje provoz nové pobočky. V těchto situacích neplánuje, nerozhoduje a neřeší problémy. Jeho podřízení by ho měli umět v této roli zastoupit, zaměstnanci si však váží nejvíce osobního kontaktu právě s generálním ředitelem samotným. Vedoucí roli manažer vykonává v kontaktu se svými podřízenými, prostřednictvím jejich motivování a usměrňování práce uskutečňuje cíle organizace. Snaží se uvést do souladu potřeby jednotlivců a organizace. Jako vedoucí je hodnotí, rozvíjí podřízené a formuluje jim úkoly na další období. Tato role může zahrnovat i personalistiku a to nábor, školení, povyšování a propouštění zaměstnanců. Vedoucí pracovník vystupuje v roli spojovatele v kontaktech s jinými manažery stejné úrovně managementu v organizaci, kde pracuje i mimo ni. V rámci organizace je cílem je udržovat dobré vztahy mimo vlastní manažerskou linii ve jménu dobré kooperace pro případ potřeby. Dobré kontakty s lidmi je potřeba udržovat i mimo

organizaci. Tato role manažera se tedy uplatňuje při stycích se členy jím vedeného pracovního kolektivu, s dalšími pracovníky organizace, se zákazníky a s představiteli dalších zájmových skupin, například odborů. Při plnění této své role manažer vystupuje jako vedoucí vůči členům svého týmu, představitel tohoto týmu vůči ostatním, zprostředkovatel jednání mezi jinými osobami, a je vykonávána převážně komunikací s partnery.

Informační role vycházejí z informací, které manažer nabývá v mezilidských vztazích a které dále vysílá. Operuje s informacemi, které nemají rutinní charakter a vychází z potřeby ilustrovat neurčité děje, události, jevy předměty i osoby, které určitým způsobem vstupují do procesů organizace. Manažer zde působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí a pomocí těchto rolí vzdělává sebe i druhé. Role pozorovatele vyžaduje, aby manažer vyhledával informace o přeměnách, okolnostech a úlohách, které mohou mít na fungování jeho organizačního útvaru vliv. Míru efektivity této role určuje efektivita role spojovatele v interpersonálních vztazích, získané informace mohou být významnou důležitostí pro celou organizaci. Zejména v oblastech konkurenčních podmínek, kdy se manažer může díky svým kontaktům včas dozvědět například brzký růst cen materiálů. Tyto informace manažer získává formálně z porady, intranetu či tisku nebo neformálně například ze sportovního klubu kam dochází společně s ostatními manažery. Role šířitele obnáší šíření externích informací do organizace, které se manažer dozvěděl zvenčí nebo sdělování interních informací podřízeným pracovníkům. Šířitel má povinnost rozhlašovat informace ke správným lidem, kteří je potřebují ke své práci a které jsou pro organizaci klíčové. Mluvčí reprezentuje organizaci navenek nebo svoje oddělení ostatním oddělením. Jeho úkolem je zajištění toku informací zevnitř navenek, z organizace do vnějšího světa, přičemž chrání blaho organizace a brání ji před napadáním z jiných stran.

Rozhodovací role jsou nástrojem ke strategickým organizačním rozhodnutím manažera a jsou spojeny s procesy přijímání rozhodnutí o

řešení problémů, které činí překážky v plynulosti chodu organizace. Výkon rozhodovacích rolí činí manažer prostřednictvím své autority a přístupu k informacím. Donelly (1995, s. 25) uvádí, že rozhodovací role jsou považována za nejdůležitější části práce manažera. Jsou jimi podnikatel, řešitel rušivých událostí, distributor zdrojů a vyjednávač. V roli podnikatele manažer sleduje a vymýšlí změny a nové aktivity, které přispějí k větší efektivitě jeho týmu či organizace celkově. Snaží se nalézat nové metody a technologie, přichází s pokrokovějšími výrobky na trh a celkově rozvíjí organizaci. Díky novým pokrokům jeho práce si firma udržuje své strategické místo na trhu, je o krok napřed a reaguje s předstihem na novou poptávku svých zákazníků. Manažer jako řešitel rušivých událostí reaguje na nepředvídané situace a vlivy, které jsou mimo kontrolu a ohrožují dosahování cílů. Pokud se v organizaci vyskytne nějaká bariéra či kritická situace, ostatní role jdou stranou a manažer intenzivně pracuje na odstranění překážky prioritně. Posléze navrácí vyřešením situace organizaci stabilitu a udržuje ji. Příkladem takových situací je například stávka zaměstnanců, kde každá hodina stávky dostává firmu do větší ztráty. Je nesporné, že reakce k řešení musí být rychlá a musí vést ke stabilitě chodu organizace. V roli distributora zdrojů manažer hospodaří se zdroji podle priorit organizace. K dispozici má zdroje jako jsou peníze, pracovníci, čas, moc, stroje a zařízení, kterých není nikdy neomezené množství. V době hojnosti je tato role snazší než v době nedostatku zdrojů, proto je přiděluje tak, aby přinášeli maximální využití. Manažer jako vyjednávač se snaží pro svou jednotku získat výhodné postavení prostřednictvím vyjednávání s jednotlivci, odděleními i jinými organizacemi. Obecně platí, že čím vyšší postavení v organizaci, tím víc manažer ve své práci vyjednává a maximálně hájí zájmy organizace. Manažer může vyjednávat o objemu práce, výkonnosti, cílech, cenách apod.

Jednotlivé role manažera se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích, i když v každé funkci určité role převažují nad

jinými. Manažeři na vyšších úrovních rozhodují častěji než manažeři liniový, kteří spíše uplatňují interpersonální role. Avšak jejich výkon je závislý na individuálním talentu a vrozených schopnostech manažera. (Bělohlávek et al., 2001; Donnelly et al., 1995; Vodáček a Vodáčková, 2013)

1.3.1.3 Přidaná hodnota manažera

Termín přidaná hodnota pochází z účetnictví a znamená rozdíl mezi příjmem z prodeje a náklady na výrobek. Čím vyšší přidaná hodnota, tím vyšší je náš zisk. V managementu tento pojem znamená získávání více z mála. Přidaná hodnota manažera je rozvíjení jeho podřízených, efektivní motivování a získávání oddanosti lidí. Díky tomu vzniká vztah založený na vzájemné důvěře, který je pro organizaci velmi cenný. Manažeři by se v tomto smyslu měli soustředit na efektivitu na úkor výkonnosti. Schopnosti a výkonnost umožňují dělat věci správně, jejich žádoucnost vede spíše k řešení problémů namísto. Příkladem je situace, kdy se organizace dostává do ztráty. Manažer orientovaný na výkon a schopnosti bude chtít zmenšovat náklady. Manažer orientovaný na efektivitu se bude snažit najít nové cesty a způsoby, jak zvýšit zisk. Efektivita jsou tedy kreativní alternativy téhož způsobu a optimalizace. Ideálním vedením je kombinace obou dvou stylů, ale v provozu se často řeší pouze minimalizace chyb, správné využívání zdrojů, hospodaření a hladký průběh. Na zkvalitnění procesu nebývá moc prostor. Je třeba však mýt stále na mysli, že nejdůležitější je konečný výsledek nikoli prostředky. Výsledky jsou výstupem práce manažera, tudíž je potřeba řídit pro výsledky. (Amstrong a Stephens, 2008)

1.3.2 Genderové rozdíly manažerů

Již od pravěku existuje dělba práce a pozice ve společnosti mezi muži a ženami. V průběhu dějin se role měnily ve smyslu větší emancipace žen, ale stále se nejedná o emancipaci úplnou. K významnému globálnímu posunu došlo v období válek, kdy ženy musely zastoupit mužské profese, protože muži bojovali na frontě. I po válce velká většina žen zůstala zaměstnána a začala se věnovat i své profesní kariéře. Žena se však do vedoucí pozice

probojovávala velmi nesnadno a mnoho let. Posledních 30let výzkumu ukázalo, že za dobrého manažera je považován muž. (Gmür, 2006)

1.3.2.1. Ženy jako manažerky

Manažerskou průkopnicí můžeme nazvat Meg Whitman, která v roce 1980 zrušila nošení obleku s motýlkem, čistě mužského oblečení, ve vedení firmy Procter & Gamble nebo Brendu Berkmanovou, jejíž žaloba dokázala, že ženy v New Yorku mají právo pracovat jako hasička. Příležitostí pro ženy exponenciálně roste od roku 1982. Současné světové ekonomiky počítají s tím, že každá žena je zaměstnána. Svými schopnostmi i vzděláním se mužům vyrovnaly, v přípravě na povolání dokonce početně převyšují muže na vysokých školách. Ačkoli početně jsou ve větším množství zastoupené v nižším managementu, obecně nedosahují takového postavení jako muži, eventuálně nejsou stejně platově ohodnoceny. (Shulevitz, 2013)

Ženy jsou pro firmy vnímány jako horší zaměstnanci, protože firma musí očekávat jejich těhotenství, následnou rodičovskou dovolenou a absenci z důvodu nemoci dítěte. Setkáme se i s výrokem, že ženy mají nižší pracovní motivaci, protože se více orientují na rodinu. Výzkum z roku 1987 provedený v Británii tento výrok vyvrací. Souhrnně se pokusil vyvrátit řadu, tzv. genderových stereotypů. Míra efektivity a výkonnosti manažerek se významně neliší od mužů manažerů. Ve stylu řízení je mnohem více podobností se stylem řízení muže než rozdílů. Významné pracovní rozdíly jsou zejména v pracovní pozici a postu, kde ženy zůstávají pozadu. Ženy obecně čelí větší míře zakoušeného stresu, protože vedle plnohodnotné práce v zaměstnání na ně čeká práce doma, na které mají většinový podíl, i když jim muži pomáhají. Možná proto manažerky byly úspěšnější bez partnera nebo rozvedené. Muži se oproti ženám více věnují profesnímu rozvoji a mají negativnější postoj k ženám manažerkám. V roce 1987 byla jedním z devíti manažerů v Británii žena a méně než 1% bylo na manažerské pozici. I v Británii tou dobou platilo, že ženy manažerky jsou více kvalifikované než muži. (Davison a Cooper, 1987)

Klasický obraz muže a ženy se mění, protože se mění tradiční způsoby výchovy, díky kterým ženy byly více sociálně orientované, intuitivnější a praktické. Často byly směřovány k větší závislosti na nějaké osobě či pečovatelské roli. Oproti tomu muži byli vychováni více k technickému porozumění, větší samostatnosti a nezávislosti. Tradiční ztvárnění muže a ženy, ve smyslu přisuzování jim charakteristické vlastnosti a chování, nazýváme genderové stereotypy. Muž je vnímán jako logický, racionální, agresivní uživatelský, strategický, nezávislý a soutěživý. Je to vedoucí, který rozhoduje. Žena je intuitivní, emocionální, submisivní, empatická, spontánní, pečovatelská a spolupracující. Je to loajální podporovatelka, která následuje. Následek těchto kauzálních atribucí je, že ženy jsou zaměstnávány na nižších pozicích, kde nebudou rozhodovat, ale následovat. (Mikuláščík et al., 2007)

Pojem, který souvisí s nedostatkem žen ve vrcholných pozicích, je tzv. *skleněný strop*. Skleněný strop je definován jako velice jemná diskriminace bránící v přístupu ke všem ziskům a výhodám - od zahraničních služebních cest po odborná školení financovaná firmou. Tento pojem souvisí s bariérami při povýšení na vrcholová místa. Nicméně většina žen se nedostane ani na úroveň středního managementu, který je odrazovým můstkem pro další profesní růst. Některé ženy nazývají skleněným stropem trest za to, že mohou mít děti či že mají jiné zájmy než muži. Bez ohledu na vzdělání a zkušenosti jen málo žen, společně s představiteli etnických minorit, má otevřené dveře ze středních do vrcholových manažerských pozic, v nichž dominují bílí muži. V korporátní Americe jsou pouze 2–5% vrcholných manažerů ženského pohlaví, ačkoli 47% všech pracovních sil jsou ženy a celkem 41% všech manažerů jsou ženy. (Woody a Weiss, 1994)

1.3.2.2. Odbourání genderových stereotypů

K odstranění genderových stereotypů u dalších generací může pomoci změna tradiční výchovy. Je potřebné zajistit, aby s lidmi při výchově bylo zacházeno jako s individui, které jsou souborem možností, preferencí,

schopností a zásluh. Opačným pólem je výchova na základě biologických předpokladů, která si klade za cíl vychovat správného muže či ženu. Biologický předpoklad slouží pouze k odlišnosti pohlaví, nemá vliv na to, kým se děti jednou mohou stát. I rodičovství by mělo být přiměřeně genderově vyvážené a příkladné. (Křížková a Pavlica, 2004)

Výzkumy poukazují, že nejlepší variantou zbavení se současných genderových stereotypů je praxe. V praxi se ukázalo, že ženy se v roli manažerek osvědčily a jsou schopné stejných výsledků jako muži. Pokud je nějaká schopná manažerka ve vedení organizace, můžeme předpokládat, že v organizaci obecně se zvýší poměr žen vůči mužům nezávisle na pozicích. (Cohen a Broschak, 2013)

Příkladem je nedávná holandská studie z roku 2012. V ní bylo osloveno 3229 respondentů napříč pozicemi a organizacemi. Cílem výzkumu bylo zjistit, jestli žena preferuje raději ženu manažerku či muže a to samé zjišťovali u mužů. Výsledkem bylo, že většina preferovala manažera mužského pohlaví. Ženu manažerku však preferují zaměstnanci ženského pohlaví, zaměstnanci, kteří mají za vedoucího ženu a zaměstnanci, kteří pracují ve firmách, kde je vyšší podíl žen ve vedoucím postavení. Stereotypy tedy bezesporu bourá bezprostřední zkušenost s ženou manažerkou v organizaci. (Stoker et al., 2012)

Hlavním nástrojem manažera je komunikace. Ženy a muži mají odlišný způsob komunikace a může mezi nimi docházet k nepochopení. Pro ukázkou uvádím pár rozdílů.

- Ženy kvantitativně produkují více řeči, ale zároveň mnohem citlivěji řeč vnímají a pracují s ní. Dovedou trpělivě naslouchat a vnímání jemné nuance v neverbální a mimoverbální komunikaci. Dovedou také podávat informace nepřímým způsobem a technikami, kterým muži nerozumí a přijdou jim nejisté, matoucí a manipulativní. Ženy

však mají mnohem menší tendenci přerušovat druhého v komunikaci než muži.

- Ženy se snaží vyhnout přímému střetnutí při útočném jednání. Asertivní chování využívají k pochybám o sobě samých. Muži asertivních chování posilují svoji pozici a mají tendenci dávat více najevo svou sílu a převahu názorů.
- Muži při práci oslovují častěji ženy křestním jménem, což může být bráno jako menší respekt vůči nim či větší náklonnost. Obecně neradi pracují se ženou ve stejném postavení, zejména s těmi, které by mohly nějak ohrozit jejich pozici.
- Ženy jsou biologicky odolnější vůči stresu. Jako rodičky a matky musejí být více odolné. Při stresu se však ženy cítí slabé, přetěžované a je jim do pláče. Reagují pasivně a depresivně. Naopak muže stres nabudí, je hyperaktivní a reaguje agresivně. (Mikuláščík et al., 2007)

Ženy jsou životními manažerkami. V rodině také musí řídit, organizovat, naslouchat a řešit konflikty. Ženy mají poměrně dobré osobnostní předpoklady pro řízení, ale v organizaci se nachází celá řada objektivních i subjektivních překážek, které jim brání být obsazovány na manažerské pozice, v uplatňování manažerského rolového chování a v rozvoji. (Pauknerová, 2009)

Nejvyšší globální manažerky uvádějí, že jim v rozvoji kariéry chyběl zejména mentor, vzor, který by jim pomáhal na začátku kariéry. Dále pak síť kontaktů a známostí, kterou sdílí muži mezi sebou v rámci své neformální interakce. Muži obecně drží pospolu, pomáhají si a ženy mezi sebe moc neberou. Kdyby muži ženy zapojili do své neformální interakce a byli ochotni mentorovat i podřízené pracovníky ženského pohlaví, úspěšnost žen manažerek by se zvýšila. (Linehan a Scullion, 2008)

1.4 4Elements Inventory

1.4.1 Koncept čtyř živlů

Koncept čtyř živlů je hluboce zakořeněn v historii lidstva. Jednotlivé živly měly v průběhu dějin své důležité postavení pro každodenní život. Během rituálů a ceremoniálů všech známých civilizací měli významné postavení a někdy jim byla přiřazovaná i jistá moc. Živly jsou nedílnou součástí života lidí od počátků a jsou součástí i jejich jazyka a myšlení. Důkazem nám je například výtvarné umění jednotlivých kultur. Hajo Banzhaf (2001) se ve své knize zabýval pojetím čtyř podstat v dávných dobách a zjistil, že napříč historií mají lidé tendence popisovat svět čtyřmi veličinami. Lidské povahy nevyjímaje. Snaha najít základní principy světa vedla starověké filosofy k hledání arché (pralátky), ze které svět povstal. Často byl pralátkou označován některý z živlů. Řecký filosof Empedoklés sdružil všechny živly dohromady a za arché označil jejich součinnost. Podle něj jsou živly podstatou světa a pro správné fungování světa i jedince musí být v rovnováze. Zejména u člověka je to předpoklad zdraví jak fyzického tak duševního. Ne nadarmo se dodnes mluví o vyrovnaném člověku. Později i sám Hippokrates, zakladatel nauky o léčení, vycházel ve svém učení o čtyřech temperamentech ze čtyř živlů (viz příloha). Díky modernizaci technologií v průběhu staletí začalo lidstvo popisovat svět exaktním způsobem a výklad lidské povahy na základě metafory čtyř živlů se vytratil jako nevědecký. Zároveň je nevyvratitelné, že jsou dobře rozlišitelnými kvalitami, se kterými se setkáváme v každodenní komunikaci. Mnoho vlastností, kterými popisujeme osobnost, souvisí se živly. Například mluvíme-li o někom, že se utápí v žalu nebo se rozplývá štěstím, používáme k popisu fyzikální vlastnosti vody. Přesto nám tyto termíny přijdou pro popis vlastností člověka zcela přirozené a bezprostřední. (Abramčuk, 2009; Bahbouh et al., 2006; Bahbouh et al., 2012; Banzhaf, 2001; kol. autorů, 2005)

1.4.2 Vznik testu 4Elements Inventory

Na začátku vzniku testu 4Elements Inventory vyvstala otázka, jestli by bylo možné v množství charakteristik a projevů našeho chování najít pomocí faktorové analýzy čtyři faktory, které by byly v souladu s laickým porozuměním živlů. Pokud by se to možné bylo, tak by následovalo sestavení nástroje, který by živly v nás odhaloval. V roce 1998 začal Radvan Bahbouh pořádat sebezpoznávací semináře, na kterých lidé bez psychologického vzdělání intuitivně vymýšleli charakteristiky osobnosti ve vztahu k živlům. Dalším zdrojem informací byly hloubkové rozhovory a srovnávací analýza literatury, která se zabývá živly. Výsledky ukázaly, že lidé dokáží pomocí živlů popsat nejen základní principy přírody, ale i povahy. Následně v roce 2003 vznikla Živlová skupina, která pracovala na vzniku souboru živlových charakteristik a tvrzeních týkajících se předpokládaných projevů jednotlivých živlových faktorů. Velkou část takto nasbíraných tvrzení bylo možno vysvětlit čtyřmi základními principy souladnými s obvyklými tvrzeními o živlech, proto byly čtyři faktory získané faktorovou analýzou pojmenovány po živlech. Tvrzení o živlech byla statisticky ověřena a byl vybrán soubor položek do testu 4Elements Inventory. Více o testu samotném uvádím dále v praktické části. (Bahbouh et al., 2006; Bahbouh et al., 2012)

1.4.3 Porozumění živlům jako metoda osobnostního růstu

Každý živel má své pozitivní i negativní stránky, žádný z nich však není důležitější než druhý a k životu jsou potřebné všechny. Jak již víme od Empedokla (cit. dle Banzhaf, 2001, str. 30), naše psychika usiluje o vyvážení všech živlů a harmonii duše. Cílem rozvojové práce je nalezení vlastní dynamické rovnováhy a pochopení součinnosti živlů v nás. S rozvojem osobnosti se setkáváme v prostředí lidských zdrojů, které je odlišné od klinického prostředí, kde vzniká velká část testů osobnosti. 4Elements Inventory vznikl právě v takovém prostředí, ve kterém se rozvoj osobnosti uplatňuje, v oblasti lidských zdrojů. Tudíž je ideálním

spolunástrojem pro rozvíjení lidského potenciálu v pracovním prostředí. Tradiční personální prostředí firem a organizací využívá nejčastěji psychologickou diagnostiku při náboru nových zaměstnanců. Psychometrické nástroje jsou však čím dál více využívány právě i v oblasti rozvoje měkkých dovedností a osobního a kariérního růstu. U takových zakázek je ideální použít nástroj, který je pro cílovou skupinu srozumitelný. Naším cílem je popsat osobnost člověka, výsledky mu interpretovat a dále ho rozvíjet. Tradiční vědecké nástroje jsou vyvinuty zejména k hodnocení a diagnostice a obsahují škály nebo dimenze, které mohou vyvolat negativní nebo stereotypní obrazy. Kupříkladu škála stabilita, ve které když někdo skóruje negativně, bavíme se o něm v určité míře jako o labilním. Abychom se vyhnuli negativního výkladu, který si člověk neznalý psychologie může vytvořit, vysvětlíme všechny odborné pojmy v pečlivě vypracované psychologické zprávě nebo při individuální zpětné vazbě s odborníkem či koučem. Řešením je vytvářet metody, které jsou intuitivní, snadno pochopitelné pro laickou veřejnost a zároveň splňují veškeré psychometrické standardy. Například jako je 4Elements Inventory. (Bahbouh et al., 2012)

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Cíle výzkumného šetření

Obečným úkolem práce bylo zjistit, zda se osobnostní charakteristiky člověka v řídicí funkci (manažera) významně liší od osobnostních charakteristik populace. Konkrétně jsem se pokusila stanovit rozdíl výkonů v jednotlivých dimenzích testu 4Elements Inventory (Země, Oheň, Voda, Vzduch) s průměrným výkonem populace. Živlová typologie popisuje způsob zacházení s energií a reflektuje také motivaci. Dle výzkumů a empirickým zkušeností s populační skupinou manažerů lze předpokládat, že u osobnosti manažera bude převažovat element Oheň. Osobnostní charakteristiky, které bývají manažerům přisuzovány (energičnost, extraverte, sebeprosazování) korespondují právě s tímto elementem. (Lysá, 2014)

Dále jsem se zabývala rozdílem osobnostních charakteristik mužů a žen v manažerské pozici v souvislosti s porovnáním výkonů mužů a žen v populaci. Můj předpoklad na základě řady citovaných výzkumů a literatury v teoretické části je, že ženy manažerky se obecně nebudou významně osobnostně lišit od mužů manažerů. Posledním výzkumným okruhem byla snaha zjistit, zda-li se osobnostní charakteristiky manažerů na pozicích Liniový manažer, Senior manažer a Board manažer signifikantně liší. Mým záměrem je prozkoumat, jestli se osobnost manažera, který se postupem své kariéry vypracoval až na hlavní řídicí pozici, liší od nižších manažerských funkcí.

2.2 Hypotézy

H01: Průměrný výsledek v elementech Vzduch, Země, Oheň, Voda testu 4Elements Inventory se signifikantně neliší mezi muži a ženami.

H02: Průměrný výsledek v elementech Vzduch, Země, Oheň, Voda testu 4Elements Inventory se signifikantně neliší mezi manažery a celkovou populací.

H03: Výsledek v testu 4Elements Inventory je nezávislý na úrovni pozice manažera.

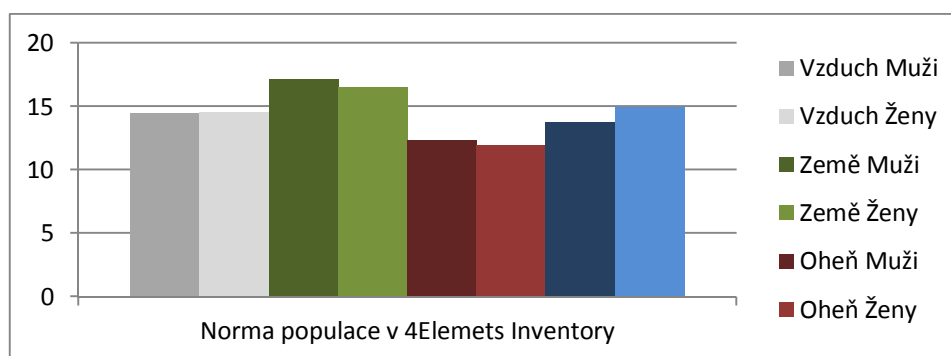
2.3 Metodika práce

2.3.1 Výzkumné metody a jejich popis

2.3.1.1 4Elements Inventory

Poslední verze 4Elements Inventory je již pátou v pořadí a je sestavena ze 100 položek, kde každému ke faktoru/živlu přísluší 25 položek. Příklady typických položek viz příloha 3. Dotazník je složen z výroků, u kterých dotazovaný projevuje svůj souhlas či nesouhlas třemi způsoby: „Ano souhlasím“, „Ne, nesouhlasím“, „Nevím, nedokáži se rozhodnout“. Administrace dotazníku je možná online prostřednictvím internetové platformy nebo ve verzi tužka-papír. Skórování výsledků je kumulativní napříč čtyřmi stanovenými osobnostními dimenzemi. Hrubé skóry jsou sčítány následujícím způsobem: pozitivní reakci („Ano, souhlasím“) přiřazujeme 1 bod, odpovědi „Nevím, nedokáži se rozhodnout“ přiřazujeme 0,5 bodu a negativní odpovědi („Ne, nesouhlasím“) nepřizujeme žádný bod, ta se neskóruje. Reverzní položky se skórují opačným způsobem. Negativní odpověď se skóruje jako pozitivní a naopak. Hrubé skóry jsou nezávisle získány pro každou osobnostní dimenzi. Pátá verze dotazníku byla ověřována na 1514 respondentech. Reliabilita škál u české verze dotazníku, která je vyjádřena Cronbachovým koeficientem alfa, se pohybuje pro

Vzduch 0,794, pro Zemi 0,835, pro Oheň 0,889 a pro Vodu 0,805. Jak již bylo dříve několikrát zmíněno, test 4Elements Inventory vznikl pomocí faktorové analýzy, konkrétně explorativní faktorové analýzy s rotací Varimax. Faktorová analýza potvrdila předpokládanou čtyřfaktorové uspořádání dotazníku. Faktory, které vyplynuly zjevně korespondovaly s živly, takže podle nich mohly být nazvány. Korelace faktorových skóre a hrubých skóre jednotlivých živlů jsou zobrazeny v tabulce přílohy 4. Dvojice faktorů Vzduch – Země a Oheň – Voda stojí do jisté míry na opačném konci a vykazují středně vysokou zápornou korelaci. (Bahbouh et al., 2012)



Obrázek 1: Průměrné výsledky populace v testu 4Elements Inventory

Celková validita testu byla zkoumána více metodami. Například porovnáním škálových odhadů a výsledků, korelací s expertním zařazením a obsahovou validizací položek. Konstruktová validita, která určuje, do jaké míry reprezentuje výsledek v testu stanovený konstrukt, byla zkoumána vztahováním výsledků 4Elements Inventory k jiným psychologickým testům. Byly použity testy NEO Personality Inventory a Myers Briggs Type Indicator, korelace se škálami viz příloha 5 a 6. Důvodem bylo ověření konvergence s podobným konstruktem a zároveň diskriminace, aby bylo ověřeno, že data nepřinášejí shodné informace s jinými konstrukty. Korelační matice byly vizualizovány i pomocí sociomap, viz příloha 7 a 8. Rozmístění škál na sociomapě koresponduje se silou korelace. Čím je korelace škál silnější, tím blíže jsou na sociomapě vzdáleny a naopak čím

slabší vztah mezi škálami, tím jsou od sebe vzdáleny dále. Výška škál, od modré po červenou, odpovídá průměrnému korelačnímu koeficientu. Čím výše se na sociomapě škála nachází, tím je obecně daná škála podobnější ostatním dimenzím. Například je-li škála v modrém poli, nejniže, její průměrná podobnost s ostatními škálami je nejnižší. (Bahbouh et al., 2012; Hendl, 2009)

Osobnostní charakteristika dle 4Elements Inventory

Oheň dodává životu energii, dynamiku a zaměření. Lidé s vysokou mírou elementu Ohně jsou temperamentní, ctizádstiví, milují výzvy a rádi překonávají sami sebe. Nemají strach být viděni, s velkým zápalem se pouštějí do svěřených úkolů, jsou ambiciózní a vysoce výkonní. Spíše si drží ostatní od těla. Jejich silnými stránkami jsou zdravé sebevědomí, strategické myšlení a schopnost zaujmout. Oheň je propojen se stresem a vzrušením. Pokud se tento živel nechá rozohnit, může se z člověka stát impulzivní partner, nekompromisní vůdce či tvrdě se prosazující společník. V práci vynikají v orientaci na cíl, drivu, vůdcovském jednání, iniciativnosti, motivačních dovednostech, sebeprosazování a ve strategickém myšlení.

Vzduch je schopen všechny ostatní živly odlehčit a propojit. Překypuje optimismem a humorem, uvolněním a spontaneitou. Vzdušní lidé jsou velmi komunikativní a zvědaví, usilují o nezávislost a mnohostrannost. Dokážou se rychle a účinně přizpůsobit změnám. Upřednostňují zaměstnání, kde převažuje rozmanitost a různorodost a kde je dostatek prostoru pro jejich inovativní nápady. Lidé s převažujícím elementem Vzduch dokážou vytvářet týmovou atmosféru. Pokud se však vzduch příliš rozfouká, zavládne v osobnosti chaos. Vzdušný člověk je posléze nesoustředěný, přelétavý, lehkovážný a nespolehlivý. V zaměstnání jsou ceněni pro své komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, orientaci na změnu, vytváření vizí, flexibilitu, kreativitu, inovativnost, týmová spolupráci a

toleranci vůči nejistotě.

Voda představuje klid, citlivost a péči. Lidé, v jejichž osobnosti převažuje živel Voda, hluboce prožívají umění, literaturu i přírodu. Jsou nadaní k naslouchání druhých, jsou vnímaví a obětaví v mezilidských vztazích. Svě místo často hledají v oborech, kde mohou komunikovat s lidmi a pečovat o ně, pomáhat jim. Pro vodu je příznačná trpělivost a empatie, tolerance. Pokud je tento živel příliš rozvodní, stává se člověk přecitlivějším, ponořen do melancholického hloubání a uzavírá se před světem v rozjímání a smutku. V pracovní činnosti jsou ceněni pro svou emocionální inteligenci, schopnost naslouchat druhým, dlouhodobou motivovanost, diplomatické dovednosti, empatii, citlivost, orientaci na budování vztahů, schopnost poskytovat zpětnou vazbu, klientskou orientaci a vnímavost v interpersonální oblasti.

Země symbolizuje stabilitu, jistotu a řád. Dominantní živel Země drží lidi nohama pevně na zemi. Zemití lidé jsou realističtí a praktičtí a jejich činnosti jsou systematické a důsledné. Jejich předností je sebekontrola. V jednání jsou velmi zodpovědní a mají klidnou povahu. K novým věcem přistupují spíše konzervativně a nemají v lásce příliš rychlé změny. Vybírají si zaměstnání, kde mohou uplatnit své analytické dovednosti, kritické myšlení a spolehlivost. Přílišná zemitost se může projevat jako puntičkářství, ze stability se může stát rigidita a z praktičnosti citový chlad. Lidé s převažujícím elementem Země v zaměstnání vynikají v analytických dovednostech, schopnostech organizovat a plánovat, v prioritizaci, zaměřenosti na detail, rozvíjení systematickosti, odolnosti vůči stresu, zachovávání klidu a stability a v podporování kritického myšlení. (Bahbouh et al., 2012)

2.3.2 Zpracování souboru dat

Všechna data byla statisticky analyzována v programech Microsoft Excel 2007 a SPSS. Další potřebné výpočty a deskriptivní statistika byly zpracovány v programu Microsoft Excel 2007.

2.4 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor byl složen ze 76 manažerů organizace působící v pojišťovnictví, která je členem nadnárodní skupiny. Data byla nasbívána v průběhu čtrnácti listopadových dnů 2013 za účelem rozvoje programu manažerů v organizaci, který realizovala společnost Qed Group a.s. Management této organizace je rozdělen do tří úrovní: Board, Senior a Liniový. Celkem bylo testováno 53 mužů a 23 žen na všech úrovních managementu, více v tabulce 1. Rozložení mužů a žen v managementu této firmy odpovídá obecnému rozložení genderu v organizacích. Čím vyšší pozice, tím je podíl žen méně zastoupen.

Úroveň managementu					
Board manažer		Senior manažer		Liniový manažer	
Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy
5	1	22	7	26	15

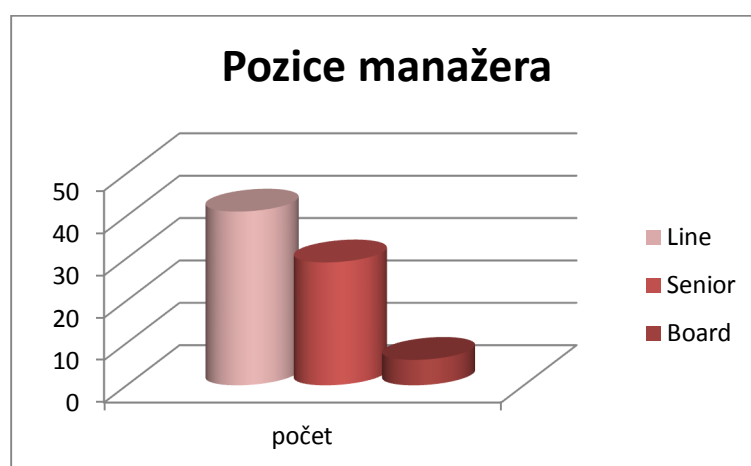
Tabulka 1: Popisná charakteristika zkoumaného vzorku



Obrázek 2: Poměr mužů a žen ve výzkumném souboru

Manažeři na pozici Board jsou klíčovými osobami organizace, kteří jsou zodpovědní za chod celé organizace a rozhodují o strategii a směru chodu

organizace. V praxi je na této pozici velmi malé množství osob. Senior manažeři uskutečňují plány a cíle organizace, které si obecně vytyčila a které sestavili Board manažeři. V menších organizacích tato skupina ani není. Linioví manažeři mají za úkol zajištění každodenního chodu organizace a kontrolu či řešení problémů v provozu. Jejich rozhodování je závislé na aktuální situaci. V managementu firmy je to početně nejvíce zastoupená skupina. (Bělohlávek, 2005)



Obrázek 3: Poměr manažerských pozic ve výzkumném souboru

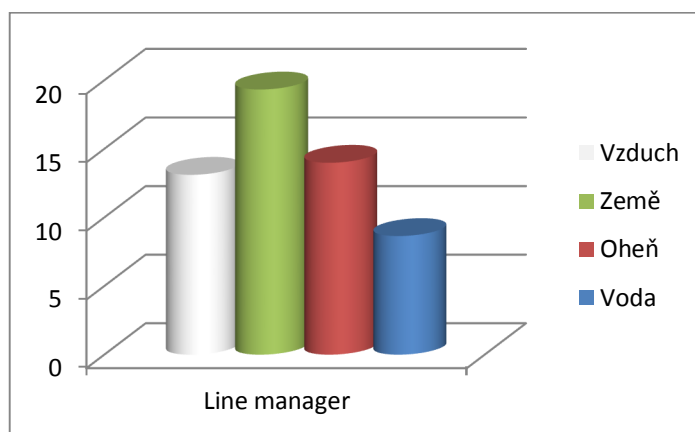
2.5 Výsledková část

Analýza dat vychází z výše popsaného souboru respondentů, který sestává ze 76 osob. Vzhledem k velikosti souboru jsem použila parametrické metody. Použité parametrické metody jsou robustní, tzn. že jsou méně citlivé na narušení normality. Navíc rozsah výběru rozsahu výběru v řádu desítek má přibližně normální rozdělení díky centrální limitní větě. K objasnění vztahů mezi elementy jsem použila Pearsonův korelační koeficient. Pro statistickou analýzu hypotéz H1 a H2 jsem zvolila parametrickou metodu t-test, konkrétně oboustranný, dvouvýběrový. Oboustranný, protože chci testovat oboustrannou hypotézu a dvouvýběrový, protože mám dva výběry, jejichž rozptyl nemusí být stejný. Avšak podmínka, že oba výběry pocházejí z normálního rozdělení, nemusí být za

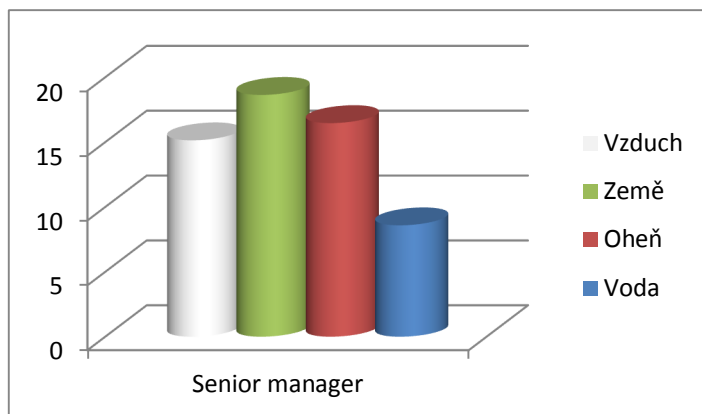
každou cenu dodržena. t-test totiž pracuje s průměry obou výběrů, v tomto případě s průměry výsledků mužů a žen. Hladina významnosti byla u t-testu stanovena na $P \leq 0,05$. Pro ověření H3 jsem zvolila analýzu rozptylu neboli ANOVA, která umožňuje potvrdit, zda na hodnotu náhodné veličiny pro určitého jedince má statisticky významný vliv hodnota některého znaku, který se u jedince dá pozorovat. Tento znak musí nabývat jen konečného počtu možných hodnot (nejméně dvou) a slouží k rozdělení jedinců do vzájemně porovnávaných skupin. Podmínkou použití testu ANOVA je opět normální distribuce dat, avšak platí pro ni totéž co u t-testu.

2.5.1 Deskriptivní statistika

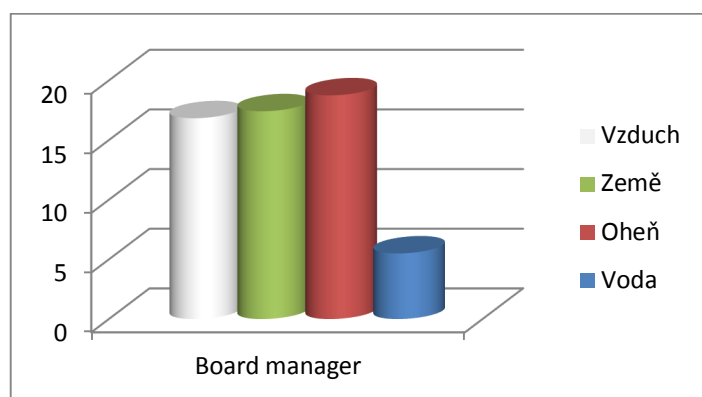
Deskriptivní statistika popisuje nasbíraná data, aniž by s nimi nějak manipulovala v rámci statistických metod. Navíc data vynesena v grafu jsou lépe čitelná a uchopitelná. Při první deskripci se zpočátku zaměřím na výsledky jednotlivých skupin manažerů. Jak již bylo dříve zmíněno, testovaní byli manažeři ze tří skupin – Board manažer, Senior manažer a Liniový manažer. Na obrázcích 4, 5 a 6 jsou vynesena data v grafu těchto skupin. Již pouhým okem je zřejmé, že průměrné osobnostní charakteristiky jsou pro jednotlivá postavení různá. Některé elementy s postavením jakoby klesají a jiné rostou. Platností této myšlenky se budu zabývat v hypotéze 3.



Obrázek 4: Linioví manažeři ve 4Elements Inventory



Obrázek 5: Senior manažeři ve 4Elements Inventory

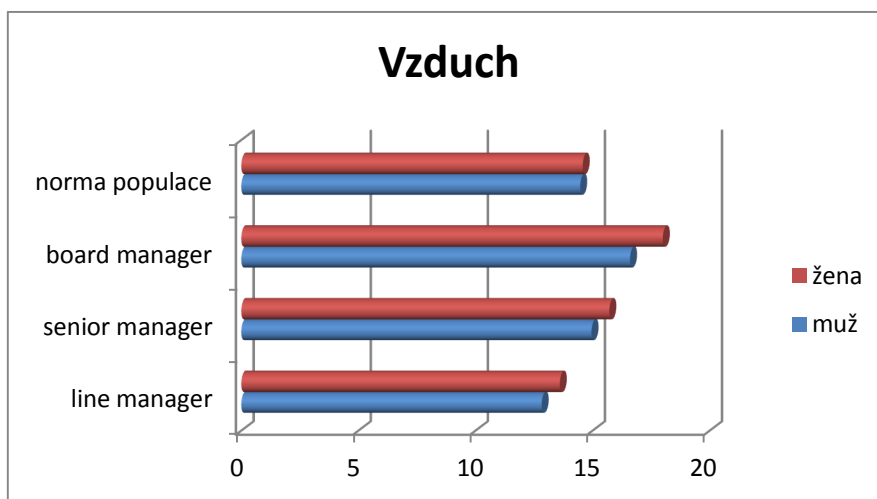


Obrázek 6: Board manažeři ve 4Elements Inventory

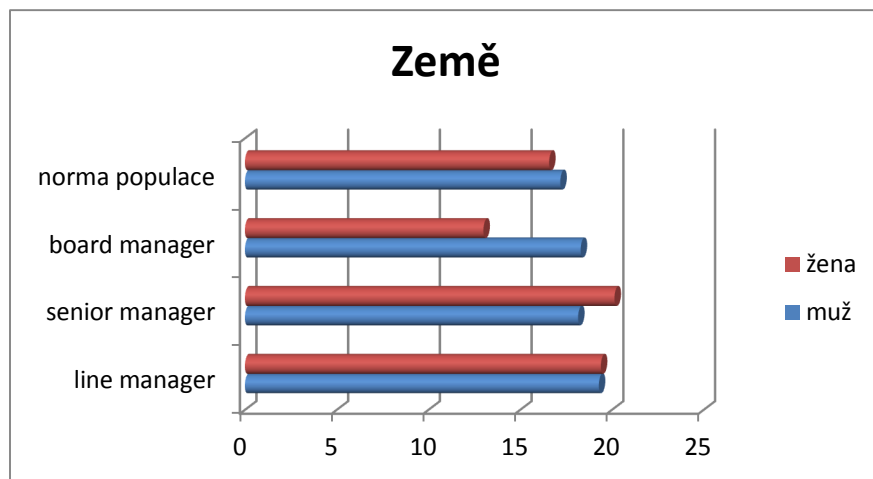
Ještě více je viditelná změna s úrovní pozice v grafech vnesených dat z tabulky 2 pro jednotlivé elementy. Čím vyšší je pozice manažera, tím víc se oddaluje od průměru populace.

Tabulka 2: Deskriptivní statistika

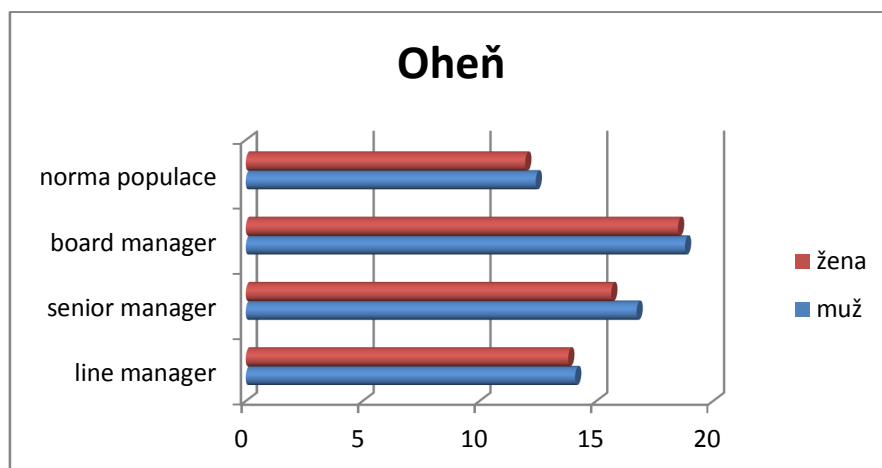
		Pohlaví	
		Muž	Žena
Vzduch	Průměr	14,07	14,43
	Standardní chyba průměru	,52	,93
	Standardní odchylka	3,77	4,44
Země	Průměr	18,73	19,35
	Standardní chyba průměru	,41	,60
	Standardní odchylka	2,96	2,89
Oheň	Průměr	15,63	14,57
	Standardní chyba průměru	,77	1,32
	Standardní odchylka	5,57	6,32
Voda	Průměr	8,17	8,85
	Standardní chyba průměru	,50	,70
	Standardní odchylka	3,68	3,37



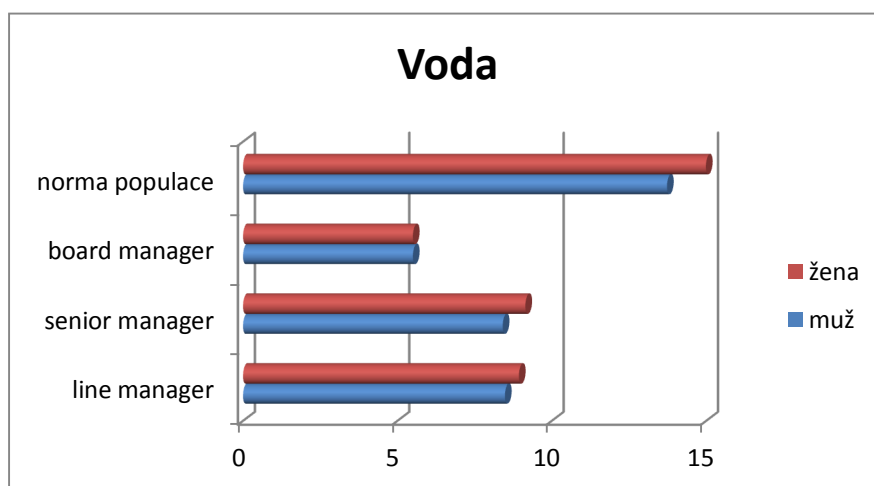
Obrázek 7: Výsledky manažerů v elementu Vzduch



Obrázek 8: Výsledky manažerů v Elementu Země



Obrázek 9: Výsledky manažerů v Elementu Oheň



Obrázek 10: Výsledky manažerů v Elementu Voda

Z grafů je patrné, že elementy Voda a Země klesají s vyšší pozicí manažera a elementy Oheň a Vzduch naopak s vyšší pozicí rostou. Zde vystoupila otázka, zda se tyto dvojice elementů mění spolu náhodně nebo jsou na sobě závislé. Znamenalo by to, že u manažerů, kteří mají vyšší skóre v elementu Oheň budou mít vyšší skóre i v elementu vzduch. K objasnění těchto skutečností jsem použila výpočet Pearsonova korelačního koeficientu, který odhalil statisticky signifikantní vztah mezi elementem Oheň a Vzduch.

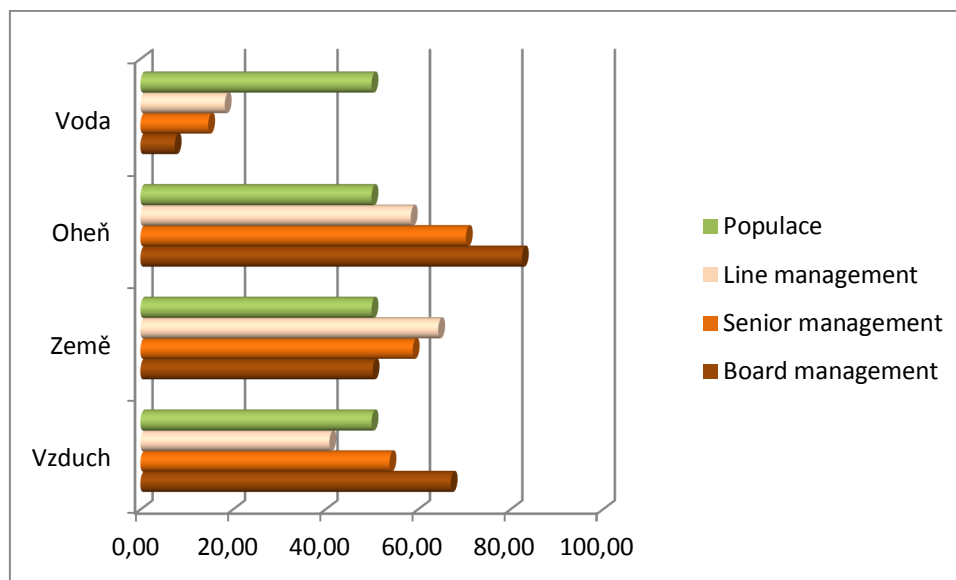
Tabulka 3: Korelace výsledků jednotlivých elementů ve 4Elements Inventory

Korelace

		Vzduch	Země	Oheň	Voda
Vzduch	Pearsonův korelační koeficient	1	-,227	,638	-,072
Země	Pearsonův korelační koeficient	-,227	1	-,195	,177
Oheň	Pearsonův korelační koeficient	,638	-,195	1	-,275
Voda	Pearsonův korelační koeficient	-,072	,177	-,275	1

Posledním popisem nasbíraných dat je porovnání výsledků v jednotlivých elementech všech skupin, tj. populace, line, senior a board management. Data jsou převedena na percentily, kde populační norma nabývá střední hodnoty. Na grafu je vidět, že manažeři mají mnohem menší výsledky

v elementu vzduch oproti populaci. Dále můžeme spatřit již zmíněný jev, kdy se manažer s vyšší pozicí stále svou osobností oddaluje od normy populace. Více se rozdílům mezi výsledky manažerů a populace statisticky věnuje ověření hypotézy 2 dále.



Obrázek 11: Graf vynesných dat v percentilech

2.5.2 Ověření hypotézy 1

Hypotéza 1: Průměrný výsledek v elementech Vzduch, Země, Oheň, Voda se signifikantně neliší mezi muži a ženami.

Formální zápis hypotéz:

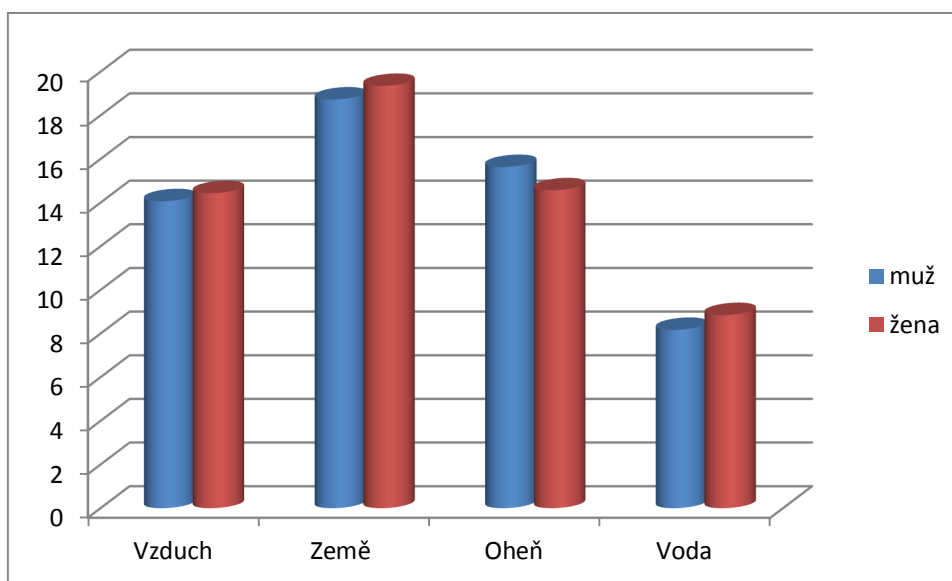
Nulová hypotéza H01: Průměr v jednotlivých oblastech (Vzduch, Země, Oheň, Voda) je stejný mezi muži manažery a ženami manažerkami.

Alternativní hypotéza HA1: Průměr v jednotlivých oblastech (Vzduch, Země, Oheň, Voda) je různý mezi muži manažery a ženami manažerkami.

Prvním krokem ke zjištění, jestli se signifikantně liší výsledky mužů a žen. Výpočet průměrů manažerů dle pohlaví v tabulce 5.

Tabulka 4: Průměrné hodnoty žen a mužů v populaci

	Vzduch	Země	Oheň	Voda
Průměrný manažer	14,06	18,72	15,63	8,16
Průměrná manažerka	14,43	19,34	14,56	8,84



Obrázek 11: Graf průměrných hodnot manažerek a manažerů

Z tabulky a zejména z grafu je čitelné, že hodnoty mužů a žen na manažerské pozici v testu 4Elements Inventory se významně neliší. Tento viditelný fakt potvrzuje i t-test při hladině významnosti 5%. Uvedené hodnoty v tabulce 6 (p-hodnota) a významně překračují hranici signifikantnosti 0,05 a tudíž **nemohu zamítnout nulovou hypotézu H01.**

Tabulka 5: Výsledek t-testu

	Vzduch	Země	Oheň	Voda
p-hodnota	0,7304	0,3978	0,4881	0,4369

Pozn.: p-hodnota zaokrouhlena na 4 desetinná místa

2.5.4 Ověření hypotézy 2

Hypotéza 2: Průměrný výsledek v elementech Vzduch, Země, Oheň, Voda testu 4Elements Inventory se signifikantně neliší mezi manažery a celkovou populací.

Formální zápis hypotéz:

Nulová hypotéza H02: Průměr v jednotlivých oblastech (Vzduch, Země, Oheň, Voda) je stejný mezi manažery a populací.

Alternativní hypotéza HA2: Průměr v jednotlivých oblastech (Vzduch, Země, Oheň, Voda) je různý mezi manažery a populací.

Jelikož v předchozí hypotéze bylo zjištěno, že není signifikantní rozdíl mezi výsledky mužů a žen na manažerské pozici, je možné tyto dva soubory sloučit do jedné skupiny manažerů bez rozdílu pohlaví a porovnat je s normou populace viz tabulka 8.

Tabulka 6: Obecná populační norma testu 4Elements Inventory

		Vzduch	Země	Oheň	Voda
Norma populace	Muži	14,47	17,19	12,41	13,73
	Ženy	14,58	16,58	11,96	14,99
	Spolu	14,53	16,89	12,19	14,36

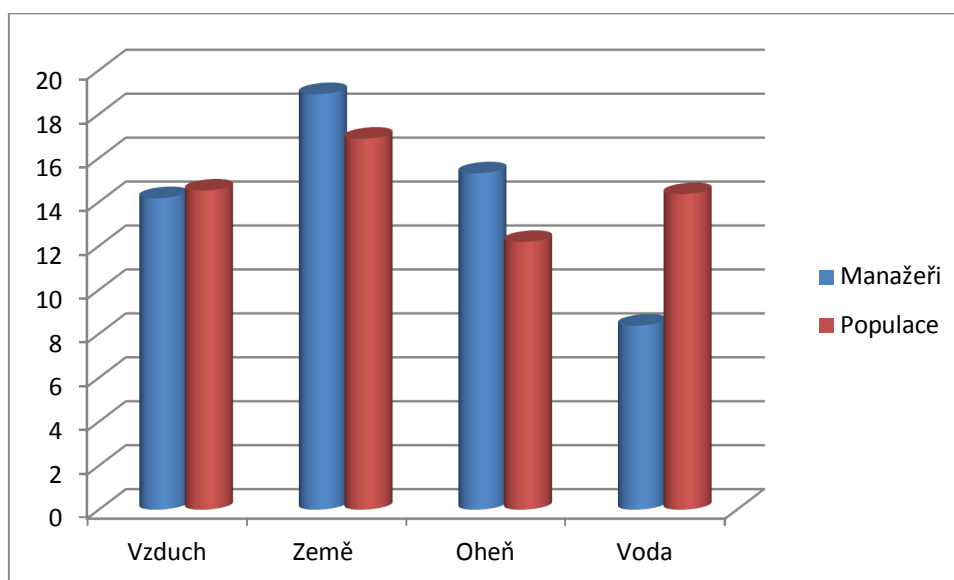
Nyní provedeme t-test, zda je průměr mezi manažery a populací stejný. Pro vizualizaci dat zaneseme data do grafu.

Tabulka 7: Výsledek t-testu H2

	Vzduch	Země	Oheň	Voda
Manažeři	14,17	18,91	15,30	8,37
Populace	14,52	16,88	12,18	14,36
p-hodnota	0,4469	<0,0001	<0,0001	<0,0001

Pozn.: p-hodnota zaokrouhlena na 4 desetinná místa

Výsledek t-testu je označen v tabulce jako p-hodnota a pokud je její hodnota nižší než 0,05 při hladině významnosti 5%, tak rozdíl mezi dvěma soubory je signifikantně odlišný. V našem případě je signifikantní rozdíl ve třech elementech, takže **zamítám nulovou hypotézu H02 a potvrzuji HA2, že manažeři dosahují v testu 4Elements Inventory průměrně rozdílných hodnot než populace.** Blíže situaci popíší hodnoty vynesené v grafu na obrázku 12. Největší rozdíl ve výsledku mají manažeři oproti populaci v elementu Voda, kde dosahují zhruba o třetinu nižších hodnot než populace, dále Oheň, kde naopak normu převyšují. Normu převyšují i u elementu Země.



Obrázek 12: Graf průměrných hodnot manažerů a populace

2.5.5 Ověření hypotézy 3

Hypotéza 3: H03: Výsledek v testu 4Elements Inventory je nezávislý na úrovni pozice manažera.

Formální zápis hypotéz:

Nulová hypotéza H03: Průměr v jednotlivých oblastech (Vzduch, Země, Oheň, Voda) je statisticky nezávislý na úrovni pozice (Liniový, Senior, Board manažer) manažera.

Alternativní hypotéza HA3: Průměr v jednotlivých oblastech (Vzduch, Země, Oheň, Voda) je statisticky závislý na úrovni pozice (Liniový, Senior, Board manažer) manažera.

Otázka, jestli se manažeři na různých úrovních managementu osobnostně (dle testu 4Elements) liší, byla zodpovězena analýzou rozptylu.

Tabulka 8: Výsledek analýzy rozptylu k H3

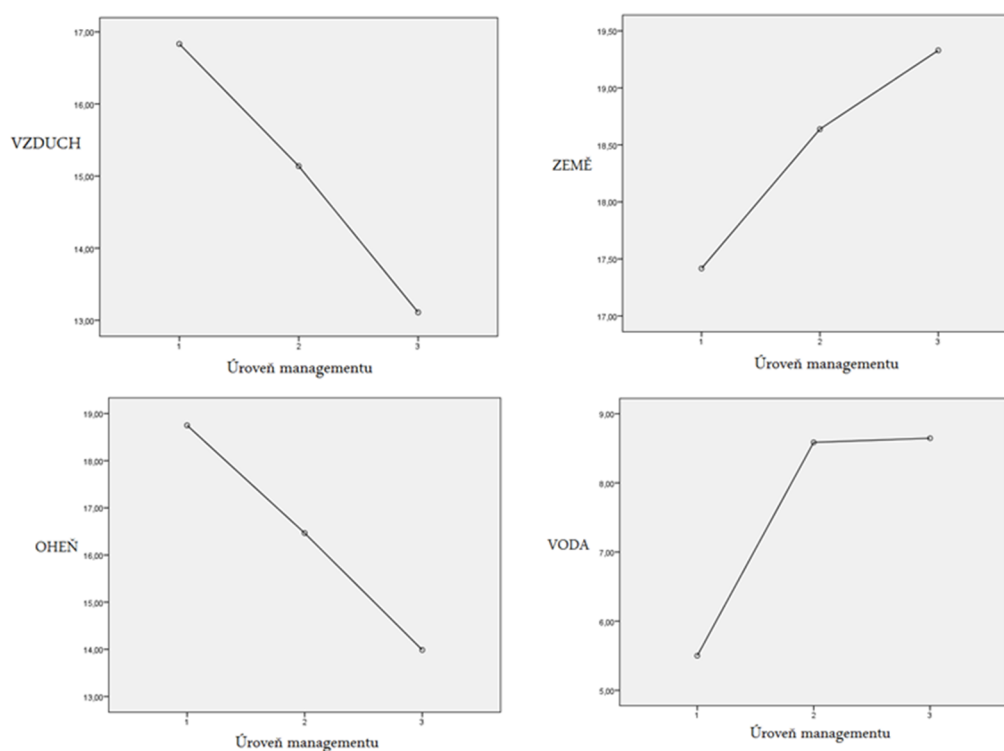
ANOVA						
		Suma čtverců	df	Průměr čtverců	F	Sig.
Vzduch	Mezi skupinami	115,81	2	57,90	3,986	,023
	Uvnitř skupin	1060,54	73	14,59		
	Součet	1176,35	75			
Země	Mezi skupinami	22,73	2	11,37	1,331	,271
	Uvnitř skupin	623,46	73	8,54		
	Součet	646,19	75			
Oheň	Mezi skupinami	181,40	2	90,70	2,843	,065
	Uvnitř skupin	2328,59	73	31,90		
	Součet	2509,99	75			
Voda	Mezi skupinami	53,90	2	26,95	2,174	,121
	Uvnitř skupin	905,16	73	12,40		
	Součet	959,06	75			

Ve sloupečku Sig. v tabulce 10 se nachází výsledek analýzy. Pouze element vzduch je statisticky signifikantně závislý na úrovni managementu.

Zamítám H03 a potvrzují alternativní hypotézu HA3. Výsledek v elementu Vzduch je statisticky signifikantně závislý na úrovni manažera. Výsledek elementu Oheň sig. 0,065 je těsně nad hranicí signifikantnosti, a proto můžeme mluvit o tendenci a tedy závislosti úrovně manažera a

výsledku v elementu Oheň. U elementu Voda můžeme vidět při sig. 0,121 u takto velkého souboru naznačenou tendenci závislosti. Data jsou navíc zobrazena na následujících plotech, kde lze pozorovat zmíněné tendence dat. Horizontálně je na nich zobrazena úroveň managementu, kdy 1= Board manažer, 2= Senior manažer a 3= Liniový manažer. Výsledek na plotu elementu Vzduch, který je jediný signifikantně závislý na úrovni manažera, prezentuje, že čím vyšší úroveň managementu, tím vyšší skór v tomto elementu. Ten samý model představuje plot dimenze Oheň. Čím vyšší úroveň manažera, tím vyšší skór v elementu Oheň. Elementy Země a Voda představují opačné tendence. Vyšší pozice managementu zde mají nižší skór v elementech Země a Voda než nižší management.

Obrázek 10: Ploty závislosti úrovně manažera a jednotlivých elementů



2.6 Diskuse

Výzkum této diplomové práce se zaměřil na typologii osobnosti manažera dle 4Elements Inventory. Vychází ze souboru 76 manažerů na třech úrovních manažerských pozic, a to liniový manažer, senior manažer a board manažer, u kterých byl administrován osobnostní dotazník 4Elements Inventory za účelem rozvojového programu manažerů v organizaci ve spolupráci se společností Qed Group a.s. Poměr zastoupení manažerských pozic a pohlaví výzkumného souboru reprezentuje převažující asymetrické rozložení managementu firem, kde liniový manažeři převažují nad seniory a boardem a muži svým počtem převyšují ženy. (Lysá, 2014, Woody a Weiss, 1994)

Při zpracování dat se několikrát nabídla otázka sloučit málo početně zastoupenou skupinu board manažerů (6 členů) se skupinou senior manažerů a vytvořit silnější skupinu seniorních manažerů, která by svým počtem 35 členů byla početně vyrovnanější skupině liniových manažerů, kterých je 41. Nakonec jsem se rozhodla zachovat původní pyramidové rozdělení manažerů a zejména se zaměřit na to, kam mají data jednotlivých skupin manažerů tendenci směřovat. Při pohledu na deskriptivní statistiku jsou pozorovatelné dva jevy. Prvním je kolísání jednotlivých elementů vzhledem k postavení manažera. Zařadíme-li populační průměr jako jakousi nultou manažerskou pozici, tak s vyšším manažerským postem se zvyšují výsledky v elementech Vzduch a Oheň. Element Země má naopak s vyšší pozicí klesavou tendenci. Element Voda je u manažerů velmi podprůměrně zastoupen a vyšším postavením jeho zastoupení ještě klesá. Zde vystoupila otázka, zda se tyto dvojice elementů mění spolu náhodně nebo jsou na sobě závislé. Faktory Oheň a Vzduch testu 4Elements Inventory spolu významně nekorelují, daný jev by byl pouze charakteristikou výzkumného souboru. (Bahbouh et al., 2012) Výpočet Pearsonova korelačního koeficientu odhalil statisticky signifikantní vztah mezi výsledky výzkumného souboru v elementech Oheň a Vzduch. Pokud by se tento jev potvrdil i při vyšším

počtu dat, znamenalo by to, že manažeři s vyšším skórem v elementu Oheň budou mít vyšší skór i v elementu Vzduch.

Deskripce dat ukázala, že ženy dosahují podobných výsledků v testu 4Elements Inventory jako muži. Skutečnost prokázal i výsledek t-testu, který nepotvrdil signifikantní rozdíl mezi výsledky pohlaví. Manažeři a manažerky se svou osobností dle 4Elements Inventory od sebe nikterak významně neliší. Tento fakt vyvrací genderové stereotypy, se kterými se můžeme na pracovišti setkat, ačkoli již v roce 1987 dokázali svými výzkumy Davison a Cooper, že manažerský styl není závislý na pohlaví. (Davison a Cooper, 1987)

Osobnost manažera se však odlišuje od průměrných výsledků populace. Výsledek t-testu dokázal, že průměrné výsledky manažerů v testu 4Elements Inventory jsou signifikantně odlišné od průměrných hodnot populace ve třech elementech: Voda, Oheň a Země. Největší rozdíl ve výsledku mají manažeři oproti populaci v elementu Voda, kde dosahují zhruba o třetinu nižších hodnot než populace, dále Oheň, kde naopak normu významněji převyšují. Normu převyšují i u elementu Země. V elementu Vzduch manažeři dosahují podobných výsledků jako populace, proto mezi jejich výsledky není signifikantní rozdíl. Obecně tedy lze říci, že osobnost manažera je více zastoupena elementem Oheň, který je charakterizován tendencí k vyhledávání náročných úkolů, rychlým rozhodování, přebíráním odpovědnosti na sebe a vynikáním nad ostatními. Za přednosti ohňového elementu je považována přirozená soutěživost, vyhledávání výzev, překonávání sebe sama, kladení ambiciózních cílů a velký „tah na branku“. Což jsou osobní kvality manažera, které jsou popsány v teoretické části. K popisu živlu Ohně jednoznačně patří živá energie, dynamika a zvýšené zaměření. Také vlastnosti jako ctižádostivost, touha po výzvách, ambicióznost a výkonnost, které umožňují manažerům jejich kariérní posun. Jak již bylo řečeno, element Voda je v osobnosti manažera zastoupen podprůměrně. Živel vody díky své senzitivnosti a celkovému klidu není

příliš soutěživý. Voda je charakterizována citlivostí, trpělivostí, silnou empatií klidem a péčí. U této charakteristiky je možné sledovat citové založení, upřednostnění cizích zájmů před zájmy vlastními a budování harmonických vztahů s ostatními. Vodu charakterizuje nižší tolerance ke stresu a tlaku a tendence pociťovat úzkost, pokud je na jedince výrazný tlak spojený čistě s výkonovou stránkou. Převažující element Voda je tedy spíše neslučitelný s manažerskou profesí, která od jedince vyžaduje odlišné charakteristiky. K podobným závěrům dospěla ve svém výzkumné šetření i Kateřina Frainšicová, která zkoumala skupinu sportovců, kteří k patřičným sportovním výkonům potřebují podobné osobnostní charakteristiky jako manažeři k výkonu svého povolání. (Frainšicová, 2013)

Otázka, jestli se manažeři na různých úrovních managementu osobnostně (dle testu 4Elements) liší, byla zodpovězena analýzou rozptylu, která odhalila signifikantní závislost pozice manažera a elementu Vzduch. Tedy čím vyšší úroveň managementu, tím vyšší skóre v elementu Vzduch. Všechna data vynesena do plotů zobrazila jejich jisté tendence. Lze spatřit s rostoucí pozicí manažera vyšší skóre v elementu Oheň. V elementech Země a Vzduch jsou tendence opačného charakteru, tedy s vyšší pozicí skóre v těchto elementech klesá. Skupina board managementu je však velmi malým souborem, tudíž je otázkou, jestli by se tyto tendence signifikantně projevíly při větším souboru nasbíraných dat. Další otázkou pro následující výzkum je, čím jsou osobnostní rozdíly vzhledem k pozici v managementu firmy způsobené. Je možné, že mírnou proměnu hladin elementů v osobnosti způsobuje kariérní a osobnostní růst v průběhu doby, kdy manažeři v rámci svého osobnostního rozvoje podporují dané vlastnosti a rozvíjí je. I samotné zaměstnání manažera může mít vliv na osobnost. Například od mladého manažera je v rámci jeho práce vyžadováno, aby byl více direktivní při zadávání úkolů podřízeným. Mladý manažer se tedy začne chovat direktivněji a postupem času si toto kýžené chování zakoření v osobnosti a stane se dominantnějším. Dynamikou změn osobnosti se toto

výzkumné šetření nezabývalo. Pro detailnější vhled do problematiky by bylo potřeba administrovat 4Elements Inventory po nějaké době a definovat všechny faktory, které by mohl osobnost ovlivňovat. Ideálně v rámci několikaletého longitudinálního šetření nebo alespoň s dostatečným časovým rozestupem, kdy by nalezené změny mohli posloužit k určení dřívějšího průběhu změn ex post facto.

4Elements Inventory je metoda, která zkoumá osobnost z hlediska jejího temperamentu, o kterém víme, že je z části vrozený a je relativně stabilní složkou osobnosti. Jak již bylo řečeno, charakteristika osobnosti, u které převažuje element Oheň je podobná charakteristikám potřebným k výkonu profese manažera. Nabízí se tedy alternativní odpověď, při které se osobnostní charakteristiky manažera v průběhu času nemění a na vyšší pozice jsou vybíráni a nasazováni jedinci s charakteristikami žádoucími. Jinou úvahou je, že jedinci disponující převážně vlastnostmi elementu Oheň (překonávání sama sebe, soutěživost, ambicióznost, aj.) sami usilují o kariérní postup a těchto vlastností u sebe využívají pro posun v rámci managementu. Na tyto úvahy odpoví pouze další výzkumná šetření. V každém případě je na místě konstatovat, že 4Elements Inventory je vhodným nástrojem pro výběr kandidátů na manažerskou pozici.

Cílem této studie bylo popsat osobnost manažera s využitím testu 4Elements Inventory a přispět tak k jeho validizaci. Jejím omezením při interpretaci výsledků je již zmíněná malá skupina board managementu a také fakt, že vybraný soubor pochází z jedné nadnárodní korporace v oblasti pojišťovnictví. Pro zlepšení studie je nutné zařadit větší počet dat od různých druhů manažerů z různých oblastí podnikání. Další demografická data, jako je zastoupení pohlaví v jednotlivých skupinách, by bylo přínosné v budoucnu vyrovnat.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá typologií osobnosti manažera dle testu 4Elements Inventory. Cílem výzkumné části bylo v první řadě zjistit, zda se manažer svojí osobností liší od populace. Dále jsem se zabývala tím, jaký vliv má na osobnost manažera faktor pohlaví a úroveň manažerské pozice. Bylo zjištěno, že manažeři se významně liší oproti populaci v elementech Oheň, Voda a Země. Jejich osobnosti dominuje element Oheň, který je spojen s vlastnostmi, jako jsou soutěživost, vyhledávání výzev, překonávání sebe sama, kladení ambiciózních cílů a tah na branku. Také disponují vlastnostmi, jako jsou ctižádostivost, touha po výzvách, ambicióznost a výkonnost, které umožňují manažerům jejich kariérní posun. Tyto vlastnosti reprezentují vhodné osobní kvality manažera popsané v teoretické části. Naopak element Voda je v jejich osobnosti zastoupen velmi podprůměrně, takže můžeme předpokládat, že osobnost manažera nebude vynikat citlivostí, trpělivostí, silnou empatií klidem, péčí a nižší tolerancí ke stresu a tlaku.

Dále bylo zjištěno, že manažerky a manažeři se svou osobností významně neodlišují. Pokud bychom tedy hledali ideální osobnostní charakteristiky manažera, našli bychom je u mužů i žen. Tento fakt je dalším příspěvkem k odstranění genderových stereotypů na pracovišti.

Manažeři se však svou osobností odlišují na jednotlivých pozicích. Dokonce s vyšší manažerskou pozicí rostou hodnoty výsledků v elementech Oheň a Vzduch a elementy Voda a Země s vyšší manažerskou pozicí klesají. K detailnějšímu objasnění této skutečnosti by přispěl další navazující výzkum.

Osobnost manažera byla již zkoumána mnoho tradičními metodami testování osobnosti, a proto by výsledky předkládaného šetření mohly být

přínosné k zmapování osobnosti manažera různého pohlaví a postavení relativně novou metodou jako je 4Elements Inventory.

SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENNŮ

Seznam literatury

- ABRAMČUK, Filip. *Živly jako metafora osobnosti*. Praha, 2009. Disertační práce. Univerzita Karlova, Filosofická fakulta, Katedra psychologie. Vedoucí práce: Radvan Bahbouh.
- ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BAHBOUH, Radvan, Dana FAJMONOVÁ, Jiří LUKAVSKÝ, Adéla BAREŠOVÁ, Filip ABRAMČUK a Eva ROZEHNALOVÁ. Jak živly psychometricky ožívají. *Psychologie dnes*. 2006, roč. 12, č. 5, s. 34-37.
- BAHBOUH, Radvan, Eva ROZEHNALOVÁ a Veronika SAILEROVÁ. *Nové pohledy psychodiagnostiky*. Praha: Qed Group, 2012, 175 s. ISBN 978-80-905313-0-7
- BALCAR, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 2. opr. vyd. Chrudim: Mach, 1991, 217 s.
- BANZHAF, Hajo. *Živly jako obraz člověka: oheň, voda, vzduch a země*. Bratislava: Eugenika, 2001, 237 s. ISBN 80-889-1329-2.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010, 301 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.
- BLATNÝ, Marek. *Metodologie psychologického výzkumu: konsilience v rozmanitosti*. Praha: Academia, 2006, 138 p. ISBN 80-200-1450-0.

COHEN, Lisa E. a Joseph P. BROSCAK. Whose Jobs Are These? The Impact of the Proportion of the Female Managers on the Number of New Management Jobs Filled by Women versus Men. *Johnson at Cornell University*. 2013, roč. 4, č. 58.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?* Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3.

DAVISON, Marilyn J. a Cary L. COOPER. Female Managers in Britain- A Comparative Perspective. *Human Resource Management*. 1987, roč. 2, č. 26.

DIMIČOVÁ, Alexandra. *Psychologická analýza osobnosti sportovního manažera*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, Katedra společenských věd ve sportu.

DONELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Fundamentals of Management*. Chicago: Irwin, 1995.

DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál, 1997, 175 s. ISBN 80-717-8251-3.

FRAINŠICOVÁ, Kateřina. *Souvislosti osobnostních charakteristik a preferencí sportovních aktivit*. Praha, 2013. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filosofická fakulta, Katedra psychologie.

GMÜR, Markus. The gendered stereotype of the 'good manager: Sex role expectations towards male and female managers. *Management Revue*. Hamp: Mering, 2006. Roč 17, č 2, str. 104-121. ISSN 1861-9916

HALL, Calvin S. *Psychológia osobnosti: úvod do teórií osobnosti*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1997, 510 s. ISBN 80-080-0994-2.

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 3., přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009, 695 s. ISBN 978-80-7367-482-3.

KAMP, Di. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 212 s. ISBN 80-247-0005-0.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Živel voda*. Praha: Koniklec, 2005.

KRAUS, Jiří a A KOL. *Nový akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 2008. ISBN 987-80-200-1415-3.

- KROEGER, Otto, Janet M. THUESENOVÁ a Hile RUTLEDGE. *Typologie pro manažery*. Praha: Triton, 2006. ISBN 90-7254-780-1.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 155 s. ISBN 80-726-1117-8.
- LINEHAN, Margaret a Hugh SCULLION. The Development of Female Global Managers: The Role of Mentoring and Networking. *Journal of Business Ethics*. Springer, 2008. č. 83.
- LYSÁ, Tereza. *Souvislost mezi vybranými osobnostními charakteristikami manažerů a tendencí k abúzu alkoholu*. Olomouc, 2014. Magisterská diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra psychologie.
- MCCORMACK, Mark H. *Umění managementu*. Překlad Stanislava Kasíková. Praha: Pragma, 1997, 286 s. ISBN 80-720-5398-1.
- MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobnosti*. 2. přeprac. vyd. Praha: Karolinum, 2007, 273 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 978-802-4613-048.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 620 s. ISBN 978-80-200-1680-5.
- PALMER, Walter. Management effectiveness as a function of personality traits of the manager. *Personal Psychology*. 1974 č. 27, s. 283-295.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. Dizertační práce: *Psychologické aspekty genderu v pracovním procesu a managementu*. Praha: 2007. Disertační práce. Katedra psychologie, Filozofická Fakulta, Univerzita Karlova.
- PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- ŘÍČAN, Pavel. 1975. *Psychologie osobnosti*. Praha: Orbis. ISBN 510-21-825.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4731-339.

SALVAGGIO, A.M., B. SCHNEIDER, L.H. NISHII, D.M. MAYER, A. RAMESH a J.S. LYON. 2007. Manager personality, manager service quality orientation, and service climate: Test of a model. *Journal of Applied Psychology*. 2007, roč. 6, č. 92.

SMĚKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 2. oprav. vyd. Brno: Barrister, 2006, 523 s.. ISBN 80-865-9865-9.

SCOTT, Bill. *Umění řídit*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 151 s. ISBN 80-858-6518-1.

STOKER, Janka I., Mandy VAN DER VELDE a Joris LAMMERS. Factors Relating to Managerial Stereotypes: The Role of Gender of the Employee and the Manager and Management Gender Ratio. *Journal of Business and Psychology*. 2012, č. 27.

SVOBODA, Mojmír, Pavel HUMPOLÍČEK a Václav ŠNOREK. *Psychodiagnostika dospělých*. Praha: Portál, 2013, 487 s. ISBN 978-802-6203-636.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

WOODY, Bette and Carol L. WEISS. Barriers to work place advancement: the experience of the white female work force : a research monograph. *U.S. Dept. Of Labor, Glass Ceiling Commission*. Washington, DC: 1994, 102 s.

Seznam internetových zdrojů

Bussinesinfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. [cit. 2014-06-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=3>

MACKŮ, Tomáš, Milan MOSTÝN a Ivo GAJDOŠ. Sonda do života manažerů I.. In: *Svaz průmyslu a dopravy ČR* [online]. 2011. [cit 2014-06-02] Dostupné z: http://www.spcr.cz/files/sonda_A.pdf

SHULEVITZ, Judith The Corporate Mystique Sheryl Sandberg and the folly of Davos-style feminism. *New Republic*. [online] 2013, č. 25. [cit. 2014-06-01] Dostupné z: <http://www.newrepublic.com/article/112610/sheryl-sandberg-and-lean-folly-davos-feminism>

SVOBODA, Martin. *Citáty slavných osobností* [online]. 2007-2014 [cit. 2014-06-19]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/thomas-hobbes/>

PŘÍLOHY

Seznam příloh

Příloha 1: Seznam tabulek	
Příloha 2: Seznam obrázků	ii
Příloha 3 : Kombinovaná organizační struktura	iii
Příloha 4: Učení o analogiích podle Hippokrata.....	iii
Příloha 5: Příklady typických položek	iv
Příloha 6: Korelace faktorových skóru s HS dotazníku	iv
Příloha 7: Korelace faktorů 4Elements Inventory se škálami dotazníku NEO Personality Inventory	v
Příloha 8: Korelace faktorů 4Elements Inventory se škálami dotazníku Myers Briggs Type Indicator.....	v
Příloha 9: Sociomapa dimenzí 4Elements Inventory a NEO Personality Inventory (Big Five).....	vi
Příloha 10: Sociomapa dimenzí 4Elements Inventory a Myers Briggs Type Indicator.....	vii
Příloha 11: Deskriptivní statistika pro jednotlivé elementy	x
Příloha 12: Výsledky mužů a žen v 4Elements Inventory	xvi

Seznam tabulek

Tabulka 1: Popisná charakteristika zkoumaného vzorku.....	51
Tabulka 2: Deskriptivní statistika	55
Tabulka 3: Korelace výsledků jednotlivých elementů ve 4Elements Inventory.....	57
Tabulka 5: Průměrné hodnoty žen a mužů v populaci	59
Tabulka 6: Výsledek t-testu.....	60
Tabulka 8: Obecná populační norma testu 4Elements Inventory	60
Tabulka 9: Výsledek t-testu H2	61
Tabulka 10: Výsledek analýzy rozptylu k H3	63

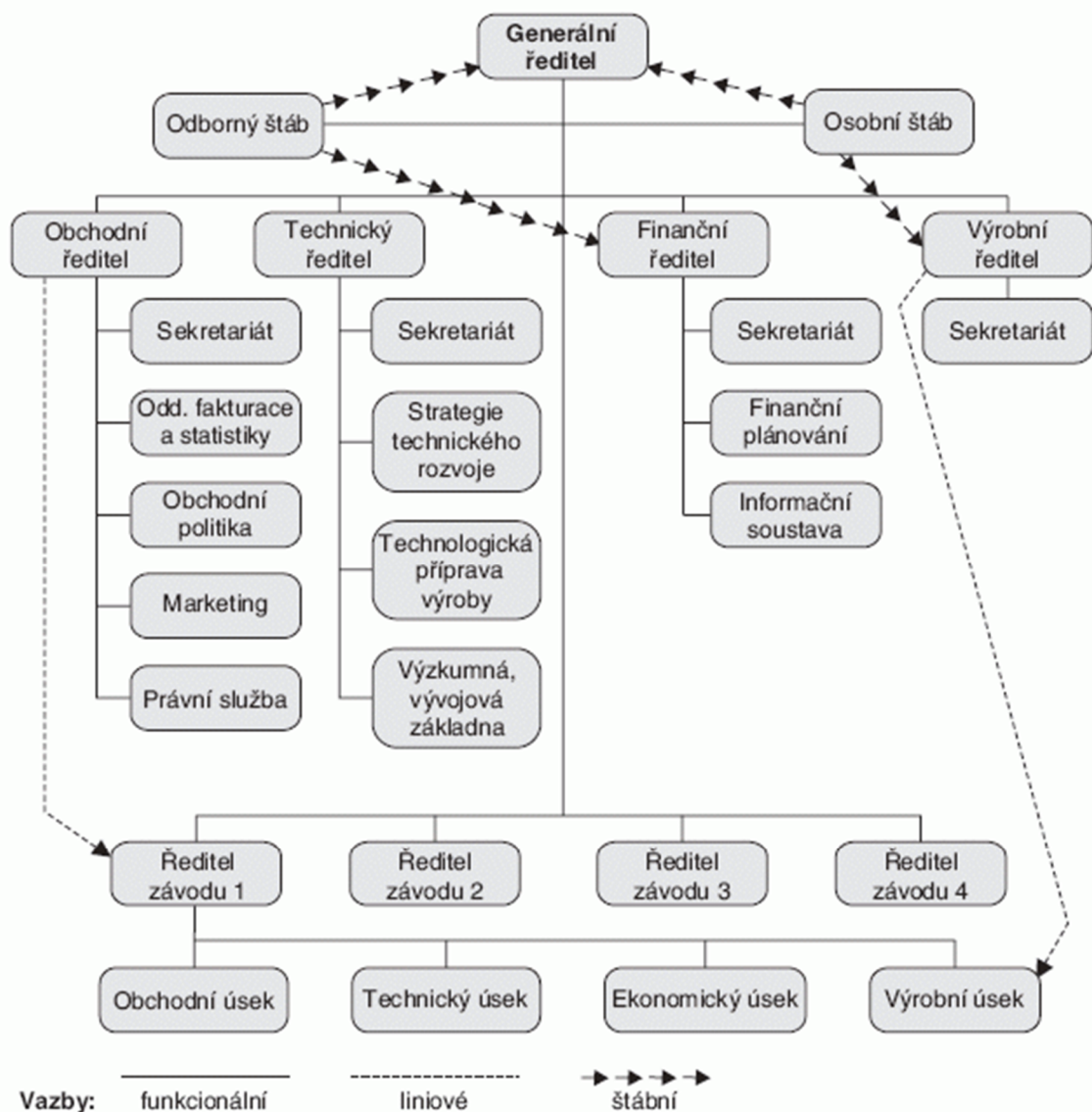
Příloha 1

Seznam obrázků

Obrázek 1: Průměrné výsledky populace v testu 4Elements Inventory.....	48
Obrázek 2: Poměr mužů a žen ve výzkumném souboru	51
Obrázek 3: Poměr manažerských pozic ve výzkumném souboru	52
Obrázek 4: Linioví manažeři ve 4Elements Inventory.....	53
Obrázek 5: Senior manažeři ve 4Elements Inventory.....	54
Obrázek 6: Board manažeři ve 4Elements Inventory.....	54
Obrázek 7: Výsledky manažerů v elementu Vzduch	55
Obrázek 8: Výsledky manažerů v Elementu Země.....	56
Obrázek 9: Výsledky manažerů v Elementu Oheň	56
Obrázek 10: Výsledky manažerů v Elementu Voda	56
Obrázek 11: Graf vynesných dat v percentilech	58

Příloha 2

Příloha 3 : Kombinovaná organizační struktura



Příloha 3: (Bussinessinfo.cz, 2014)

Příloha 4: Učení o analogiích podle Hippokrata

Živel	Temperament	Tělesná šůáva	Hlavní orgán	Roční období
Oheň	choleric	žlutá žluč	játra	léto
Voda	flegmatik	hlen	mozek	zima
Vzduch	sangvinik	kev	srdce	jaro
Země	melancholik	černá žluč	slezina	podzim

Příloha 4: (Banzhaf, 2001, s. 31)

Příloha 5: Příklady typických položek

Oheň	<p>Ve skupině často svou mluvou strhnu pozornost ostatních na sebe.</p> <p>Konflikty řeším rázně, a co nejdřív to jde.</p>
Vzduch	<p>Stanu se poměrně rychle netrpělivým, když se dlouho zabývám jedním problémem.</p> <p>Učím se zkoušením a experimentováním.</p>
Voda	<p>Lidé o mně říkají, že jsem někdy přehnaně skromný/á, když prezentuji své výsledky.</p> <p>Jsem citlivý/citlivá na situace, kdy se necítím být sám/sama sebou.</p>
Země	<p>K mojí pracovní spokojenosti výrazně přispívá struktura a řád, o který se dá opřít.</p> <p>Považuji za naprosto nezbytné mít určitou finanční rezervu.</p>

Příloha 5: (Bahbouh et al., 2012)

Příloha 6: Korelace faktorových skóre s HS dotazníku

	Faktor 1 (Oheň)	Faktor 2 (Země)	Faktor 3 (Voda)	Faktor 4 (Vzduch)
Vzduch	0,356	-0,387	0,297	0,712
Země	-0,051	0,950	0,023	-0,128
Oheň	0,905	-0,096	-0,193	0,294
Voda	-0,279	-0,024	0,822	-0,265

Příloha 6: (Bahbouh et al., 2012)

Příloha 7: Korelace faktorů 4Elements Inventory se škálami dotazníku NEO Personality Inventory

	Vzduch	Země	Oheň	Voda
Neuroticismus (N)	0,095	-0,016	-0,152	0,624
Extraverze (E)	0,451	-0,124	0,557	-0,401
Otevřenost vůči zkušenosti (O)	0,291	-0,346	0,140	0,037
Přívětivost (A)	-0,189	-0,045	-0,281	-0,011
Svědomitost (C)	-0,303	0,685	0,075	-0,256

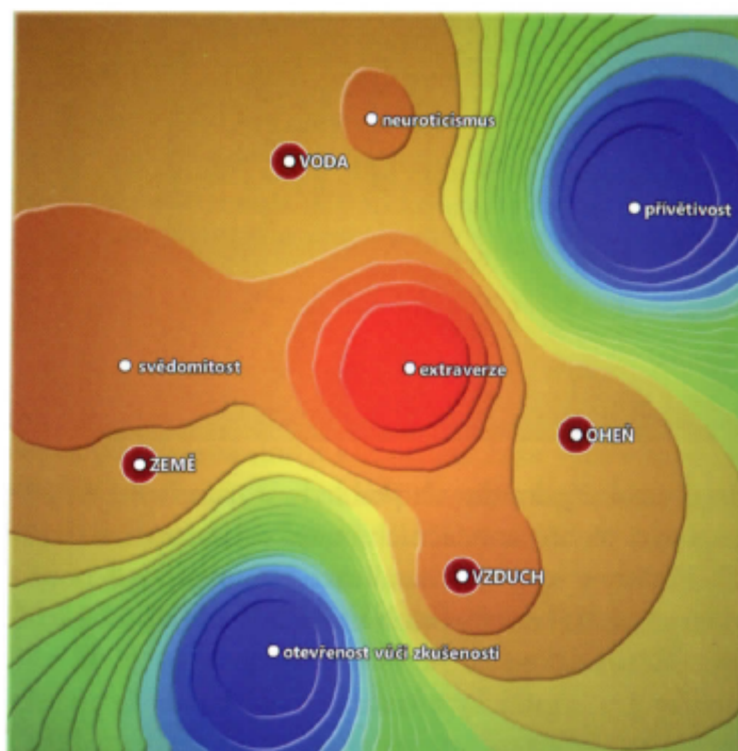
Příloha 7: (Bahbouh et al., 2012)

Příloha 8: Korelace faktorů 4Elements Inventory se škálami dotazníku Myers Briggs Type Indicator

	Vzduch	Země	Oheň	Voda
Extraverze (E)	0,457	-0,248	0,632	-0,295
Introverze (I)	-0,435	0,211	-0,648	0,325
Smysly (S)	-0,350	0,476	-0,208	0,017
Intuice (N)	0,344	-0,503	0,219	0,017
Myšlení (T)	-0,064	0,363	0,119	-0,379
Cítění (F)	0,067	-0,366	-0,081	0,369
Usuzování (J)	-0,422	0,635	-0,057	-0,039
Vnímání (P)	0,470	-0,661	0,094	0,034

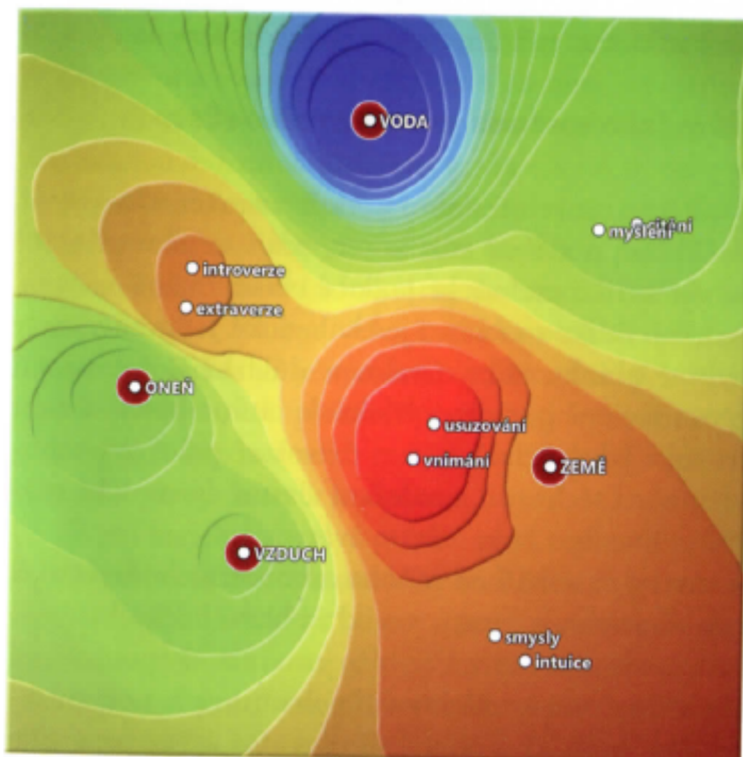
Příloha 8: (Bahbouh et al., 2012)

Příloha 9: Sociomapa dimenzí 4Elements Inventory a NEO Personality Inventory (Big Five)



Příloha 9: (Bahbouh et al.,2012)

Příloha 10: Sociomapa dimenzí 4Elements Inventory a Myers Briggs Type Indicator



Příloha 10: (Bahbouh et al.,2012)

Příloha 11: Deskriptivní statistika pro jednotlivé elementy

Vzduch:	Průměr	Minimum	Maximum	Směrodatná odchylka
board manažer	16,83	14,5	20	1,97
M	16,6	14,5	20	2,11
Z	18	18	18	NA
liniový manažer	13,11	5	21,5	4,10
M	12,83	5	21,5	3,89
Z	13,6	6	19,5	4,54
senior manažer	15,14	7	21	3,64
M	14,95	7	20	3,49
Z	15,71	10	21	4,32
Celkem	14,18	5	21,5	3,96

Země:	Průměr	Minimum	Maximum	Směrodatná odchylka
board manažer	17,42	13	21	2,82
M	18,3	15,5	21	2,02
Z	13	13	13	NA
liniový manažer	19,33	13	24	2,67
M	19,29	13	24	2,89
Z	19,4	15	23	2,32
senior manažer	18,64	13	25	3,27
M	18,16	13	25	3,19
Z	20,14	14,5	24	3,27
Celkem	18,91	13	25	2,94

Oheň:	Průměr	Minimum	Maximum	Směrodatná odchylka
board manažer	18,75	15,5	23	2,98

M	18,8	15,5	23	3,33
Z	18,5	18,5	18,5	NA
liniový manažer	13,98	4	24,5	5,92
M	14,10	5	24,5	5,38
Z	13,8	4	24	6,94
senior manažer	16,47	4	25	5,62
M	16,73	4	25	5,81
Z	15,64	7,5	21,5	5,34
Celkem	15,31	4	25	5,79

Voda:	Průměr	Minimum	Maximum	Směrodatná odchylka
board manažer	5,5	1,5	12	3,83
M	5,5	1,5	12	4,29
Z	5,5	5,5	5,5	NA
liniový manažer	8,65	3	18,5	4,00
M	8,48	3	18,5	4,34
Z	8,93	3	14	3,47
senior manažer	8,59	2	15	2,60
M	8,41	2	12,5	2,38
Z	9,14	4	15	3,39
Celkem	8,38	1,5	18,5	3,58

		manažer					
		top		senior		junior	
		pohlaví		pohlaví		pohlaví	
		muž	žena	muž	žena	muž	žena
Vzduch	Průměr	16,60	18,00	14,95	15,71	12,83	13,60
	Standardní chyba průměru	,94	.	,74	1,63	,76	1,17
	Standardní odchylka	2,10	.	3,49	4,32	3,88	4,54
Země	Průměr	18,30	13,00	18,16	20,14	19,29	19,40
	Standardní chyba průměru	,90	.	,68	1,24	,57	,60
	Standardní odchylka	2,02	.	3,19	3,28	2,89	2,32
Oheň	Průměr	18,80	18,50	16,73	15,64	14,10	13,80
	Standardní chyba průměru	1,49	.	1,24	2,02	1,06	1,79
	Standardní odchylka	3,33	.	5,80	5,34	5,38	6,94
Voda	Průměr	5,50	5,50	8,41	9,14	8,48	8,93
	Standardní chyba průměru	1,92	.	,51	1,28	,85	,90
	Standardní odchylka	4,29	.	2,38	3,39	4,34	3,47

Příloha 11

Příloha 12: Výsledky mužů a žen v 4Elements Inventory

Dotazník	Úroveň manažera	Pohlaví	Vzduch	Země	Oheň	Voda
1	board manažer	M	14,5	17,5	15,5	12
2	board manažer	M	15,5	15,5	15,5	7,5
4	board manažer	M	20	21	23	1,5
5	board manažer	M	16	19	19	4
6	board manažer	M	17	18,5	21	2,5
7	senior manažer	M	15	23	19,5	7
8	senior manažer	M	12	16	10	7
9	senior manažer	M	16,5	22	25	11
11	senior manažer	M	14	20,5	11,5	9
12	senior manažer	M	18	18,5	10	6,5
13	senior manažer	M	14	20	18,5	7
15	senior manažer	M	14	20	16	7
16	senior manažer	M	19	15	17	9

17	senior manažer	M	13	16	12,5	12,5
18	senior manažer	M	11	25	5	9
19	senior manažer	M	9	15	20	8
20	senior manažer	M	7	14	4	10
21	senior manažer	M	14	18,5	16,5	8
22	senior manažer	M	20	18	15,5	12,5
23	senior manažer	M	20	15	20	2
24	senior manažer	M	14,5	18	20,5	7,5
26	senior manažer	M	16	18	18	9
28	senior manažer	M	19	13	24	5,5
30	senior manažer	M	13,5	22	20,5	11,5
31	senior manažer	M	14	19	25	10
32	senior manažer	M	20	14	18,5	8
35	senior manažer	M	15,5	19	20,5	8
36	liniový manažer	M	13	21	14	7

37	liniový manažer	M	17	19	16	17
38	liniový manažer	M	16	19	20	8
39	liniový manažer	M	13	21	17,5	4
40	liniový manažer	M	10,5	20	12	9,5
41	liniový manažer	M	15	21	17	13
43	liniový manažer	M	12	19	17	3
44	liniový manažer	M	14	21,5	21,5	10
45	liniový manažer	M	10	21	17	11
47	liniový manažer	M	18	17	13,5	6
51	liniový manažer	M	17	20	13	8
52	liniový manažer	M	7	23	8,5	5
53	liniový manažer	M	16	24	13	12
56	liniový manažer	M	11	16	7	6
60	liniový manažer	M	21,5	13	18	11
62	liniový manažer	M	15	18	20	5,5

63	liniový manažer	M	16	13	21	3
64	liniový manažer	M	12	19	12	7
65	liniový manažer	M	14	21	24,5	5
66	liniový manažer	M	5	14	7	8
67	liniový manažer	M	9,5	22,5	8	18,5
68	liniový manažer	M	9,5	16,5	17	5,5
70	liniový manažer	M	5,5	21,5	5	14,5
71	liniový manažer	M	13	20,5	14	5
75	liniový manažer	M	13	19	7	14,5
76	liniový manažer	M	10	21	6	3,5
3	board manažer	Z	18	13	18,5	5,5
10	senior manažer	Z	17	22	16,5	11
14	senior manažer	Z	18,5	18,5	21	8
25	senior manažer	Z	12	22	10	4
27	senior manažer	Z	21	18	18,5	15

29	senior manažer	Z	12	22	14,5	8
33	senior manažer	Z	10	24	7,5	8
34	senior manažer	Z	19,5	14,5	21,5	10
42	liniový manažer	Z	11	19	11	9
46	liniový manažer	Z	15	18	22,5	5
48	liniový manažer	Z	15	19	24	4
49	liniový manažer	Z	8,5	20,5	6,5	9,5
50	liniový manažer	Z	6	21	4	10
54	liniový manažer	Z	14	20	15,5	12
55	liniový manažer	Z	16,5	16	22	3
57	liniový manažer	Z	17	22	21	10
58	liniový manažer	Z	17,5	23	17	11
59	liniový manažer	Z	8	15	6,5	14
61	liniový manažer	Z	19,5	22	8,5	10
69	liniový manažer	Z	10	21	5	11

72	liniový manažer	Z	19	19	17	14
73	liniový manažer	Z	8,5	19	9	5,5
74	liniový manažer	Z	18,5	16,5	17,5	6

Příloha 12

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno a příjmení autora/ky: Barbora Koldová

Studijní program: Psychologie

Studijní obor: Psychologie

Název práce: Typologie osobnosti manažera dle testu
4Elements Inventory

Počet stran (bez příloh): 67

Celkový počet stran příloh: 16

Počet titulů české literatury a pramenů: 37

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 10

Počet internetových odkazů: 4

Vedoucí práce:

doc. Mgr. MUDr. Radvan Bahbouh, Ph.D.

Rok dokončení práce: 2014

**Posudek vedoucího/oponenta bakalářské/diplomové práce
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/-tky: BARBORA KOLDOVA'
 Obor studia:
 Název práce: TYPOLOGIE OSOBNOSTI MANAŽERA DLE TESTU HELEMENTS INVENTORY
 Vedoucí/oponent práce: Doe, Ph.D. BASWAN ZAHBOUH, Ph.D.

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 62
 Počet stránek příloh: 15
 Počet titulů v seznamu literatury: 46

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

Výběr tématu

Závažnost tématu

	X			
--	---	--	--	--

Oborová příslušnost tématu

	X			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

		X		
--	--	---	--	--

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

	X			
--	---	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	X			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	X			
--	---	--	--	--

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

	X			
--	---	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

	X			
--	---	--	--	--

Využití praktických zkušeností

		X		
--	--	---	--	--

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

	X			
--	---	--	--	--

Naplnění cílů práce

	X			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	X			
--	---	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

	X			
--	---	--	--	--

** 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěla/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

	X			
--	---	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

	X			
--	---	--	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

MOŽNOSTI VYUŽITÍ ZÁVĚRŮ PŘI ROZVOJI MANAŽERŮ DALŠÍ DOPORUČENÉ VÝZKUMNÉ KROKY

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

VIZ PŘILOŽENÝ TEXT

Doporučení k obhajobě: doporučuji/nedoporučuji*

Navrhovaná klasifikace:

VYBORNĚ

Datum, podpis:

Pachovan Buhovnik

* nehodící se, škrtněte

Řada povolání má specifické požadavky na kompetence těch, kteří je vykonávají. Povolání manažera je jedním z nich, neboť úspěšné vedení druhých osob vyžaduje, aby byli manažeři v některých kompetencích i charakteristikách oproti obecné populaci napřed. V souvislosti s *nalézányi rozdíly mezi manažery a běžnou populací* se však objevují další zajímavé otázky. Jsou tyto rozdíly výsledkem sebevýběru na manažerské pozice (a tedy jsou přítomné již při volbě manažerské kariéry), anebo je manažerská práce dále formuje a rozvíjí? Je vyšší míra některých charakteristik žádoucí, anebo může být omezením, které vzniká i negativními vlivy (například „klonováním manažerů“ při výběru podřízených, anebo efektem „skleněného stropu“, který snižuje proporce žen na vyšších manažerských úrovních)? A také - co z nalezených rozdílů vyplývá pro další rozvoj manažerů, když víme, že mnohé psychologické charakteristiky mají svou pozitivní i negativní stránku? Posuzovaná diplomová práce je zajímavým příspěvkem k dané problematice.

V teoretické části práce autorka nejprve představuje přístupy k popisu a studiu osobnosti, v rámci nichž mimo jiné odlišuje přístup rysový a typologický. Pozornost věnuje také podrobnějšímu pohledu na práci manažera a na jeho osobnost, včetně prokázaných či předpokládaných rozdílů mezi manažery a obecnou populací. Teoretickou část ukončuje představením testu 4Elements Inventory. Odkazuje se nejen na základní ideu tohoto testu, ale i na jeho psychometrické charakteristiky.

Pro volbu testu 4Elements Inventory existuje několik důvodů. Vzhledem k tomu, že jde o test české provenience, je tento test prověřeně zakotvený do českého jazyka. Díky metafoře čtyř živlů je tento test snadno pochopitelný a přitom má navzdory své jednoduchosti velmi dobré psychometrické charakteristiky. Jiným důvodem je fakt, že byl v manažerské praxi po dlouhá léta nejrozšířenějším psychologickým testem, používaným pro účely rozvoje manažerů, test MBTI, jehož zesílená právní ochrana a omezení licencí na jeho používání (po)vede k jeho omezenému užití. Vzhledem k tomu, že test 4Elements Inventory s tímto testem koreluje (stejně jako s dalšími často využívanými testy včetně Big Five), může být použit i jako psychometricky vhodnější substituce tohoto testu pro manažerskou populaci. To je také

důvod zařazování tohoto testu do různých manažerských programů. Každé takové zařazení zároveň vybízí k tomu, aby byl tento test v kontextu manažerské populace zkoumán a analyzován.

V empirické části využila autorka dat z rozvojového manažerského programu jedné konkrétní finanční instituce, aby se zabývala nejen otázkou typického profilu manažera, ale také rozdíly mezi ženami-manažerkami a muži-manažery a rozdíly mezi jednotlivými manažerskými úrovněmi. Ve vzorku bylo 76 manažerů, z nichž bylo 23 žen, což je rozsah, který již umožňuje přistoupit k statistickým testům.

Na tomto vzorku statisticky diplomantka prokázala, že se ženy-manažerky a muži-manažeři významně neliší, což je v souladu s malým rozdílem žen a mužů, který nalézáme i v obecné populaci, který vede k tomu, že je pro muže i ženy použita společná norma. Zároveň zjistila, že je u manažerské populace signifikantně zvýšena dimenze Ohně a Země, a naopak snížena dimenze Vody, což později psychologicky komentuje. Tyto odlišnosti jsou v souladu se srovnatelnými nálezy z jiných manažerských skupin, ale například i v souladu s nedávno zjištěným nálezem typického profilu výkonných sportovců. Zároveň zjistila naznačený trend zvyšování tohoto rozdílu v rámci různých manažerských skupin, který je na hranici signifikantní hladiny. Své výsledky přehledně dokládá výpočty a ilustruje grafy. Možná jen, že by větší přehlednosti bylo dosaženo, kdyby byly pro testování použity místo hrubých skóre skóre vážené, případně percentily. To je však pouze otázka snazší interpretace, nijak to nezpochybňuje korektnost jejího postupu.

Autorka své výsledky náležitě diskutuje a popisuje. Po formální stránce je práce dobře zpracována, jen s občasnými a drobnými formálními nedostatky. Je vybavena přehlednými přílohami a téměř padesáti citacemi, citovanými v souladu s citační normou. Z obsahového hlediska je práce myšlenkově ucelená, dobře strukturovaná a dospívá k psychologicky zajímavým výsledkům, na které může autorka v dalším bádání navázat.

Předložená diplomová práce splňuje požadavky kladené na úspěšné magisterské diplomové práce a doporučuji ji k obhajobě.

doc. MUDr. PhDr. Mgr. Radvan Bahbouh, Ph.D.

Katedra psychologie FF UK

**Posudek oponenta diplomové práce
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studentky: **Barbora Koldová**

Obor studia: Psychologie

Název práce: **Typologie osobnosti manažera dle testu 4Elements Inventory**

Oponent práce: Mgr. Klecanda Antonín

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 67

Počet stránek příloh: 16

Počet titulů v seznamu literatury: 47

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

Výběr tématu

Závažnost tématu

			X	
--	--	--	---	--

Oborová příslušnost tématu

	X			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	X			
--	---	--	--	--

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

		X		
--	--	---	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

		X		
--	--	---	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	X			
--	---	--	--	--

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

	X			
--	---	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

	X			
--	---	--	--	--

Využití praktických zkušeností

		X		
--	--	---	--	--

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

X				
---	--	--	--	--

Naplnění cílů práce

	X			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	X			
--	---	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

	X			
--	---	--	--	--

** 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost
výsledků v praxi

	X			
--	---	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce
(publikace, referáty, apod.)

	X			
--	---	--	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Co přinesla vaše práce nového?
Proč jste si vybrala zrovna test 4 živelů?
Dokážete shrnout nejdůležitější zjištění z vaší práce?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Celkově hodnotím práci jako zdařilou. Je zde vyvážená teoretická a praktická část, studentka zvládla pojmový aparát, kvalitně cituje a čerpá z nejrůznějších zdrojů. Její téma: „Typologie osobnosti manažera dle testu 4Elements Inventory“ spadá jak do personalistiky, tak do psychologie osobnosti a je tedy oborově přiléhavé. Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část pojednává o psychologii osobnosti, osobnosti manažera, jeho schopnostech, práci a nárocích manažerského povolání, dále genderovými rozdíly manažerů a metodou 4Elements Inventory. Studentka zde velmi dobře využívá přímých i nepřímých citací. Bohužel u přímých citací zapomíná na uvedení strany (např. str. 12). Praktická část se zabývá otázkou, zda se osobnostní charakteristiky manažera významně liší od osobnostních charakteristik většinové populace. Dle jejího výzkumu se výsledky v 4Elements Inventory signifikantně odlišují od průměrného výsledku populace. Dalším výzkumným bodem byl rozdíl osobnostních charakteristik mužů a žen manažerů. Ženy a muži manažeři se svým výkonem v testu 4Elements Inventory signifikantně neliší. Práce je vhodně doplněna tabulkami a grafy. Hodnotím ji jako zdařilou a doporučuji k obhajobě.

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace: 1 - 2

Datum, podpis: 29. 8. 2014, Klecanda

