Vliv osobnosti manažera na politiku řízení lidských zdrojů

Effect of the manager´s personality on human resource management

JIŘÍ DĚDINA
SVŠE, Katedra marketingu
a managementu,
Loucká 656/21, 669 02
Znojmo

KAMILA DĚDINOVÁ
VŠE, Katedra podnikání,
FPH, Nám. W. Churchilla
4, 13067 Praha

Abstrakt:
Tento článek se věnuje charakteristikám osobností manažerů, které v poslední době v mnoha případech negativně ovlivňují politiku řízení lidských zdrojů v podniku, a tím oproti jiným manažerům nezvyšují výkonnost svých zaměstnanců. Článek také charakterizuje jednotlivé chyby manažerů, kterých se někdy i nevědomě dopouštějí, a tím negativně působí na své zaměstnance a celou personální politiku podniku.

Abstract:
This article examines the characteristics of the personality of managers, which recently in many cases negatively affected human resource management in a company. As a result, managers with these characteristics - compared to other managers – do not increase the performance of their employees. This article also describes particular mistakes of managers, which are sometimes unconsciously made and thus negatively affect their employees and personnel policy of the company as a whole.

Klíčová slova:
Osobnost manažera, politika řízení lidských zdrojů, dovednosti manažera, výkonnost zaměstnanců, zkušenosti manažera, osobní vlastnosti manažera, chyby manažera.

Key words:
Manager´s personality, human resource management, managerial skills, performance of employees, managerial experience, personal characteristics of a manager, mistakes of a manager.

1 Úvod – cíle

Hlavním cílem předkládaného článku je posoudit na základě teoretických poznatků a praktických zkušeností, jaký manažer je vhodný a jaký méně vhodný pro vedení zaměstnanců tak, aby naplňoval zdravou politiku řízení lidských zdrojů v podniku. Dílčím cílem je upozornit na chyby, kterých se současní manažeři dopouštějí, a tím mohou demotivovat zaměstnance. Dalším dílčím cílem je upozornit na špatné osobní a charakterové vlastnosti manažerů, které negativně ovlivňují politiku řízení lidských zdrojů v podniku.

2 Metodologie

Jedna z metodologií byla pozorování manažerů během jednoho roku z hlediska jejich působení na své zaměstnance. Pozorování se také zaměřilo na osobní a charakterové vlastností manažerů, jak ovlivňují personální klima podniku. Pozorování začalo v roce 2014 u 120 českých manažerů ve výrobních podnicích. Výzkum v současnosti pokračuje. Teoretické i praktické poznatky byly porovnávány se zkušenostmi jiných autorů.

3 Teoretická východiska

Jaký je tedy smysl managementu pro organizaci a jaký by měl být manažer 21. století? Existuje mnoho způsobů, jak se na vedení dívat. Může být interpretováno úplně jednoduše jako „přimět ostatní, aby následovali“ nebo „přimět lidi dělat věci ochotně“ nebo také jako „užití autority při rozhodování“. Jedna z obecných definic managementu lidských zdrojů zní: „Management lidských zdrojů je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ Je obtížné najít o vedení a řízení všeobecně přijatelné tvrzení, ale v podstatě se jedná o vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí. Cílem a posláním managementu lidských zdrojů je dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Dá se říci, že tento cíl je shodný pro řízení všech organizací – malých i velkých, státních institucí, výrobních i neziskových organizací. Organizace lze chápat jako řízené skupiny osob, vytvořené a fungující proto, aby mohlo být dosaženo cílů, kterých nemohou členové organizace dosáhnout jakožto jednotlivci. Právě za plnění cílů organizace jsou odpovědni manažeři, jejichž schopnost dosahovat těchto cílů závisí na jejich schopnosti propojit dvě základní dimenze, odbornou a personální ve spojení s požadavky konkrétní situace a organizace. Útvar řízení lidských zdrojů každé organizace potřebuje najít manažery do svého podniku z více důvodů. Jednak aby organizace sloužila svému účelu, a jednak mají na starost zajistit její plynulý chod a tvorbu přidané hodnoty. Představují univerzální informační článek mezi organizací a okolím a na základě toho zavádějí změny. Tak jak se mění okolí, tak se musí personální politika a strategie organizace neustále přizpůsobovat. (Dědina, 2010)

K vytvoření úspěšné personální politiky v dnešní době nemůže manažer zacházet s lidmi, které „vede“, jen jako s „podřízenými“. Správný manažer má vést své podřízené tak, aby ze sebe vydali to nejlepší, pomáhat jim rozvíjet se a zdokonalovat prostřednictvím přiměřené pomoci. Nejlepšího výkonu u zaměstnance nelze dosáhnout pouze příkazy, přestože v některých organizacích se ještě stále domnívají, že je to ta správná cesta k dosažení efektivních krátkodobých výsledků, a proto je tato „tvrdost“ od manažerů někdy vyžadována. Není však možné, aby přinášela výsledky potřebné pro dlouhodobé přežití v 21. století.

Úspěšný manažer dnešní doby by se měl snažit o problematiku řízení lidských zdrojů (zejména pak o pracovní prostředí, podnikovou kulturu a vedení lidí) podporující snahu zaměstnanců o vykonávání co nejlepší práce a stimulovat je k dalšímu rozvoji. Motivovat a vést, umět vycházet s různými typy lidí, rozumět jim, pomáhat a učit je, což rovněž znamená neustále učit i sám sebe. Právě tyto schopnosti bývají považovány za nedostatečné a uváděny jako nejčastější důvody selhávání manažerů. Nedostatek odborných znalostí, ale i dovedností, a to zejména „interpersonálních“, bývají často důvodem nevhodného jednání manažerů se zaměstnanci. Právě manažeři tráví jednáním s lidmi více než polovinu svého času. (Urban, 2013)

4 Měkké schopnosti pro řízení lidských zdrojů

Jedny z nejdůležitějších vlastností pro řízení lidských zdrojů jsou takzvané měkké kompetence manažera. Patří sem jeho osobní charakteristiky, vlastnosti a osobnost. Bylo by velmi obtížné definovat právě jeden „prototyp“ úspěšného manažera, protože mezi těmi úspěšnými bychom mohli nalézt řadu různých osobností s odlišnými vlastnostmi. Přesto lze vymezit několik oblastí manažerských kompetencí, které mohou ovlivnit personální politiku podniku:

- Způsob myšlení: logika, koncepčnost, sebevědomí, rozhodnost, pružnost, rychlost úsudku, vnímání, induktivní a deduktivní uvažování, pozitivní uvažování, perspektivní a kreativní myšlení.
- Vlastnosti – vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce a jeho reakce jsou tak v určitých standardních situacích předvídatelné. Řada vlastností v kombinaci s ostatními však může znamenat rozdílné chování manažera.
  Mezi vlastnosti manažera zařazujeme opravdu jen ty, které považujeme za žádoucí pro manažery současného období a těmi jsou: asertivita, spolehlivost a sebekontrola, důslednost a soustředěnost, bystrost a představivost, rozhodnost, ambicióznost, objektivnost, spravedlivost, čestnost, komunikativnost, schopnost chápat ostatní a být pochopen, odpovědnost, schopnost motivovat a inspirovat ostatní.
- Postoje – vyjadřují vztah člověka k jiným lidem a skutečnostem. Z hlediska manažerů jsou důležité postoje vůči organizaci a pracovníkům, ať už podřízeným, nebo nadřízeným. Vytvářejí celkovou atmosféru na pracovišti a ovlivňují tak všeobecnou spokojenost a motivaci k práci. Nejsilnějším aspektem je emocionální stránka jako např.: orientace na výkon i pracovníky, orientace v nejistotě, tvořivost a iniciativa, adaptabilita a flexibilita nadšení.

5 Výsledky výzkumu a diskuse

5.1. Způsobilost a vhodnost manažera pro optimální politiku řízení lidských zdrojů

Na otázku kladenou zaměstnacům podniků, jaký by měl být jejich ideální manažer vyplynulo, že na tuto otázku neexistuje jednoznačná odpověď, jelikož každý manažer je individuální a své schopnosti v kombinaci s osobností umí využívat každý jinak. Na základě bádání mnoha vědců a z průzkumů vlastních názorů manažerů však lze vytvořit určitý profil ideálního manažera, který se skládá z následujících bodů:

- být vzorem pro ostatní,
- znát sám sebe,
- soustavně se vzdělávat,
- mít radost ze změny,
- mít vizi,
- správně komunikovat,
- pozitivně myslet,
- myslet systémově.

Z výzkumu (Dědina, 2014) vyplývá, že problematika managementu lidských zdrojů je dnes již exaktní vědní disciplínou, obsahující v sobě řadu prvků, které je možné bez nadsázky považovat za „umění". Pro motivování zaměstnanců k lepším výkonům, nejsou pro manažery nezbytné jen odborné znalosti a dovednosti, které člověk získá studiem a praxí, ale významnou roli hrají určité vrozené schopnosti (rozhodnost, silná vůle,…), bez nichž člověk nedokáže v roli manažera působit. Tato kombinace exaktních a subjektivních složek pak utváří celkovou individualitu každého manažera. Všechny schopnosti a dispozice jsou však každému manažerovi málo platné, pokud je důsledně a trvale nerozvíjí a nerozšiřuje-li si tak svůj objem i skladbu odborných a osobních kompetencí. Z výzkumů vyšla skutečnost, že jak manažery, tak i zaměstnance silně motivuje možnost dalšího vzdělávání v disciplínách blízkých jejich oboru ale i mimo obor. Jedním z důvodů bylo zjištění, že při výběru personálu na danou pozici jsou stále nutným předpokladem (většiny personálních agentur, ale i samotných podniků) jejich odborné znalosti a dovednosti, které je nutné celoživotně doplňovat. Pak až na druhém místě jsou sociální kompetence zaměstnanců a manažerů. Novodobým trendem personálních politik v mnoha podnicích se ukazuje skutečnost, že při náboru nových zaměstnanců se hledí na prvním místě na jejich sociální kompetence a jejich osobnost, aby zapadli do týmu. Až pak hledí na úroveň jejich zkušeností a praktických dovedností v dané odbornosti, jelikož ty se dají snadněji doplnit a vylepšit než sociální kompetence a osobnostní charakteristiky.

Dovednosti jsou praktické návyky, které každý člověk získává výcvikem a praxí. V případě manažera jde zejména o organizační schopnosti, vedení a motivování lidí, komunikační dovednosti, jazykové znalosti, práce na počítači. Zkušenosti získává každý manažer celoživotně na základě prožitých situací a umožňují mu tak správně odhadovat další vývoj a reakce okolí, učit se řešit konfliktní situace nebo v nejlepším případě jim předcházet a zvládat tak rozdílné stresové situace. Lze je získat zejména praxí. I přesto jsou tyto dovednosti v budoucnu lépe doplnitelné, než sociální kompetence.(Synek, 2000)

6 Chyby, kterých se dnešní manažeři nejčastěji dopouštějí

6.1. Manažer jako zdroj chyb

Z výzkumu (Dědina, 2014) vyplývá, že mezi první a nejzákladnější chyby na straně manažerů patří absence dostatečných kompetencí pro výkon dané funkce. Především jsou to absence odborných znalostí a dostatečné praxe na podobné pozici. Každý manažer by měl znát sám sebe a své schopnosti a v případě, že neovládá příslušné znalosti a chybí mu rovněž potřebné charakterové vlastnosti nutné k výkonu vedoucí funkce, měl by svou pozici přenechat někomu jinému.

6.2. Odborníci jako vedoucí pracovníci

Člověk, který je vynikajícím odborníkem v určité oblasti (například technik v oddělení vývoje), potřebuje být velmi aktivní a používat plně svoji kreativitu. Tito lidé jsou často motivováni již samotnou prací a nestarají se příliš o prostředí okolo. Jejich znalosti a schopnosti často vedou k dojmu, že takový člověk by se určitě hodil i na vedoucí pozici, a jelikož tak dokonale zvládá svou současnou funkci, byl by tudíž i výborným vedoucím. Manažerská funkce však znamená být také vyjednavačem a vůdcem, což je podstatně náročnější, než být pouze odborníkem.

Řada výzkumů ukazuje, že mnozí uznávaní odborníci v řídící funkci naprosto neuspěli. Jejich slabinou bývá často nevhodný způsob komunikace, přílišný individualismus, nezájem o spolupracovníky, nedostatek taktu při argumentaci nebo nerozhodnost.

Manažeři bez sociálních kompetencí jsou často odůvodněně kritizováni a dopouštějí se následujících chyb:

- předávají ostatním málo informací a neobjasňují smysl úkolů,
- nemají dostatečný zájem o osobní komunikaci,
- neudělají si dostatek času na pracovní porady a hodnocení pracovníků,
- neumějí motivovat pracovníky a projevovat uznání a pochvaly,
- poskytují omezený prostor pro vlastní iniciativu zaměstnanců a neberou v úvahu názory ostatních.

Člověk, který neumí jednat s lidmi, nedovede reagovat na kritiku, omluvit se, přiznat chybu nebo vyjádřit chválu a souhlas, nemůže být dobrým vedoucím pracovníkem. (Kamp, 2008) (Dědina, 2014)

6.3. Složité osobnosti manažerů

Manažeři se sklonem k narcismu se projevují potřebou soustřeďovat pozornost a zabývat se především sami sebou. Velmi často podceňují své okolí, chovají se k němu arogantně a využívají ostatní. Vzhledem k faktu, že se považují za výjimečné, se příliš nevěnují potřebám osob kolem nich. Od svých podřízených očekávají vysoký výkon, jen zřídka k němu ale napomáhají.

Ze začátku je velmi obtížné narcistní manažery rozpoznat, jelikož bývají zaměňováni za osoby schopné, jen se zvýšeným sebevědomým. Od těch se však odlišují nejen nezájmem o ostatní a sklonem dosahovat úspěchu za každou cenu, ale hlavně neschopností realistického úsudku i v situaci, kdy narážejí na problémy. To často vede k znevažování a obviňování ostatních z chyb, které sami způsobili svým jednáním. Manažer tohoto typu ve vysoké funkci může způsobit mnoho problémů celé organizaci i její pověsti. Proto nejlepší obranou proti nim je věnovat dostatečnou pozornost varovným rysům a jejich včasnému rozpoznání, pokud možno ještě před přijetím či povýšením. (Zielke, 2006)

6.4. Agresivní manažeři - cholerici

Tento typ manažerů se vyskytuje v různých variantách. Mohou sem patřit osoby nezvládající stres, osoby, které kalkulují s ostatními a ubližují jim úmyslně pro potěšení, nebo i osoby pasivně agresivní, kterým k otevřené agresi chybí dostatek průbojnosti a dávají tak přednost sabotování cílů ostatních. Způsobují řadu škod souvisejících s dopadem na pracovní morálku, spokojenost zaměstnanců, dokonce až na nutnost ostatních pracovníků se těmto útokům bránit. (Dědina, 2014)

Agresivní manažery lze lehce zaměnit s osobami asertivními, ale je v nich značný rozdíl. Zatímco asertivní osoba má své cíle a dovede argumentovat, proč dělá to a ono, agresivní manažer místo argumentace útočí. Zásadní problém spočívá v jejich osobnosti a je velmi obtížné jejich chování změnit. V méně závažných případech by mohla pomoci určitá opatření ze strany organizace, jako upozorňování na důsledky jejich chování či snižování pracovního napětí.

6.5. Perfekcionisté a autoritáři

K hlavním projevům těchto osob patří sklon striktně zdůrazňovat pravidla a nadřazenost, trvat za každou cenu na svém, utápět se v detailech a nerozlišovat podstatné věci od nepodstatných. Pro perfekcionisty není nikdy nic dostatečně dobré a nikdo takovému člověku nedokáže vyhovět. Ještě než se něco nového začne zavádět, už musí být vše dokonalé a do detailu naplánované, což není vždy úplně možné. Autoritáři nedelegují úkoly, nezajímají se o názory ostatních, jen dávají přesné pokyny a následně vše do detailu kontrolují. Pracovníci nemají žádný prostor na osobní rozvoj a angažovanost při plnění úkolů. (Dědina, 2014) (Šuler, 2011)

6.6. Izolace od ostatních

Manažer se může snadno dostat do situace, kdy z různých důvodů, ať už z nedostatku času či příležitostí ke komunikaci nebo že jeho kancelář je umístěna daleko od ostatních pracovníků nebo dokonce v jiném patře, přestane vnímat své okolí. Takový člověk velmi rychle a snadno ztratí kontakt s realitou, což časem vyvolá řadu nedorozumění a problémů. (Dědina, 2014) (Urban, 2013)

6.7. Přeinformovanost a nedostatek času

Stejně tak jako absence informací, i jejich nadbytek způsobuje manažerům problémy. V množství informací, které se jim od zaměstnanců dostává, se mohou obtížně orientovat a může jim trvat spoustu času, kterého už tak

nemají mnoho, se se všemi informacemi seznámit a zhodnotit, které jsou ty podstatné, a naopak se kterými by si mohli poradit sami podřízení. Řešení takové situace není složité, řada manažerů jí jen nevěnuje pozornost a ztrácí tak hodiny nad řešením nedůležitých záležitostí. (Dědina, 2014) (Khelerová, 2006)

7 Závěr a diskuse

Pracujeme ve vzrušující době. Svět se rychle mění a mění se i způsoby práce s lidským kapitálem. Každá organizace musí být neustále v pohybu, být dynamická, vyrovnávat se s neustálými změnami jak v technice a technologii, tak v podnikatelském prostředí. A tato dynamika závisí převážně na dynamice lidí pracujících v této organizaci. Je potřeba, aby pracovníci vykonávali svoji činnosti s nadšením a motivací, což je ovlivněno samotným chováním a prací jejih manažerů. Na ty je kladen obrovský tlak, musí se neustále učit novým věcem a přístupům a nepřetržitě se všeobecně zdokonalovat a pracovat na rozvoji svých dovedností, pokud chtějí být úspěšní.

Manažeří a jejich osobnostní charakteristiky tedy silně ovlivňují jak firemní kultutu, tak politiku řízení lidských zdrojů, která ovlivňuje výkonnost zaměstnanců. Není tomu naopak. Hlavním faktorem, který ovlivňuje personální klima a firemní kulturu je výběr vhodných a způsobilých manažerů na jejich pracovní místa.

Literatura

DĚDINA, J. 2014. *Vliv osobnosti manažera na personální politiku podnik u*: výzkumný projekt . Znojmo 2014.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. 2010. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2010. 362 s. ISBN 80-247-1300-4.

KAMP, Di. 2008. *Manažer 21. století*. Praha : Grada Publishing, 2008. 220 s. ISBN 80-247-0005-0.

KHELEROVÁ, V. 2006. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, 2006. 250 s. ISBN 978-80-247-3566-5

SYNEK M. a kolektiv. 2000. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing, 2000. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1

ŠULEŘ, O. 2011. *Zvládáte své manažerské role*? Praha : Computer Press, 2011. 298 s. ISBN 80-7226-702-7.

URBAN, J. 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI Publishing, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8

ZIELKE, C. 2006. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. Praha : Grada Publishing, 2006. 130 s. ISBN 80-2471-458-28-2.

Doc. Ing. Jiří Dědina Jiří, CSc.
SVŠE, Katedra marketingu a
managementu
Loucká 656/21, 669 02 Znojmo
E-mail: dedina@vse.cz

Ing. Kamila Dědinová
VŠE, Katedra podnikání
FPH, Nám. W. Churchilla 4, 13067
Praha
E-mail: xdedk02@vse.cz