

# Vyhořelí alibisté, nebo odvážní lídři? Jak se měří síla manažerů

**Rozhodnout se a umět přiměřeně riskovat jsou schopnosti, kterých si firmy cení na manažerech nejvíce. Testuje je i počítačová hra z České zemědělské univerzity a výsledky tuzemských manažerů jsou nevalné.**

**Bohdana Jarošová**  
redaktorka MF DNES

Čím se liší lídr a řadový manažer? Ten první je rozhodný, umí riskovat a vede firmu tak, jako by byla jeho vlastní. Druhý typ šéfa pracuje podle zavedených postupů, nehledá netradiční řešení a kvůli dosažení cíle se není ochoten rvát. A zatímco manažerů jsou ve firmách plně kanceláře, skuteční lídři jsou krajně „nedostatkové zboží“ a české firmy je zoufale postrádají.

„Být lídrem chce totiž osobní odvalu postavit se někdy proti proudu dění, podívat se na problém z jiného úhlu, než bývá zvykem,“ říká interim manažer Ján Dolejš, který léta hledá osobnosti do středního a vyššího managementu.

Najít kvalitní šéfy nebo je vyškolit může pomoci ojedinelý testovací program, který dokáže analyzovat právě tyto dvě nejdůležitější manažerské kompetence – schopnost rozhodnout se a umění přiměřeně riskovat.

## Půjčit si? Nikdy!

Program FactOrEasy vypadá jako zábavná počítačová hra, která by se líbila i leckterému fanouškovi Monopolů. Nakupuje se v ní a prodává, vydělává i prodělává. V tomto případě však není člověk závislý na štěstí, ale na vlastním úsud-

ku, postřehu a zkušenostech. V jednoduchém designu se skrývá mnoho strategických a ekonomických teorií, jež nutí hráče rozhodnout se, jak pracovat v tržním prostředí.

„Hra je v podstatě velmi jednoduchá simulace výrobní firmy. Účastník nakupuje na trhu volný materiál, produkuje výrobky a následně je prodává,“ přibližuje Magdaléna Prunerová ze společnosti MgC Group, která spolu s radou pro praxi a laboratoří Human Behaviour Research Unit na České zemědělské univerzitě hru vyví-

**Hra je jednoduchá simulace výrobní firmy. Hráč nakupuje materiál, produkuje výrobky a prodává je.**

**Magdaléna Prunerová, MgC Group**

jí a využívá. Podle ní je to jeden z nejobektivnějších nástrojů, jak otestovat schopnosti manažera.

Za klávesnicí sedají lidé ze střed-

ního i vrcholného managementu nejen z Česka, ale i Slovenska, Rakouska či Spojených států. Z výsledků dvou set padesáti manažerů, kteří třicetiminutovou hru absolvovali, vyplývá, že většina z nich trpí averzí k riziku či se dokonce bojí ztráty natolik, že je to omezuje ve využívání různých tržních příležitostí. „Velmi často se ve hře ukazuje, že manažeré přistupují například k půjčkám v profesním rozhodování stejně jako v osobním životě. Přenáší své afekty způsobené půjčkou z osobního života do profesního. To může vést ke špatným

manažerským rozhodnutím,“ říká jeden z autorů hry Václav Švec z České zemědělské univerzity.

## Jeden rok v podniku

Hra má dvanáct kol. Co jedno kolo, to jeden měsíc „v životě“ výrobního podniku. Celá půlhodinová hra tedy simuluje jeden roční cyklus. „Hraje se na standardním pc on-line. U některých skupin ještě hru kombinujeme s měřením úrovně stresu,“ uvádí Magdaléna Prunerová.

Pravidla jsou jasná – udržet podnik nad vodou a ideálně vydělat co nejvíc. Hráč musí nejdříve nakoupit materiál, to znamená navrhnout cenu, která na trhu zaujme. Pokud konkurent navrhne cenu lepší, materiál hráč nezíská, a tím pádem nemůže vyrábět. „Pokud ovšem cenu příliš „podhodí“ a naskladní víc materiálu, než potřebuje, vznikají mu přímé náklady na uskladnění materiálu,“ upozorňuje na možné komplikace Václav Švec.

Také musí počítat s náklady na výrobu, a pokud se mu nepodaří produkt prodat, opět hráči rostou náklady na uskladnění produktu. „Všechny přímé náklady zná hráč dopředu. Záleží, zda zvládá nejen reagovat na tržní prostředí reprezentované konkurenty, ale i vnitřní jednoduchou ekonomiku produkce,“ přibližuje strategii Prunerová.

## Manažeré ani nevěděli, co dělali

Hra testuje manažeré na středních a vrcholných úrovních řízení. „Přesto se nedá říct, že vrcholoví manažeré jsou na tom lépe,“ komentuje výsledky Švec.

Třetina hráčů vůbec nedokázala popsat, jakou strategii při hře zvolili. „Častým důvodem byla práce ve stresu, kdy si ani neuvědomovali, co dělali,“ prozrazuje Prunerová. Z výsledků vyplývá, že manažerům nejen chybí schopnost riskovat, ale také flexibilita myšlení, dovedně se

vypořádat s novými podmínkami a novou situací. Výzkum také ukázal, že lídři technicky zaměřeni jsou často v popisu strategie přesnější a jejich schopnost sebereflexe je vyšší než například u manažerů v obchodní oblasti.

„Práce s hrou FactOrEasy pro mě byla velkým překvapením. Očekával jsem standardní hru, je však daleko více a hlouběji zaměřena na některé kompetence, se kterými jsme v managementu dosud nepracovali, a to jsou: míra a schopnost manažerského rozhodování a také schopnost riskovat. Vzhledem k tomu, že obojí je každodenní součástí mé manažerské praxe, uvědomil jsem si, jaké dů-

**Být lídrem chce odvalu postavit se někdy proti proudu dění a podívat se na problém z jiného úhlu.**

**Ján Dolejš, interim manažer**

sledky může případně „nesprávně“ zacházení s těmito kompetencemi mít,“ hodnotí Boris Seipelt ze společnosti Miba Hydramechanica, který si FactOrEasy zahrál. Podle něj jsou velkým přínosem závěrečné hodnocení i konkrétní návody, jak s těmito kompetencemi v praxi zacházet.

V současné době autoři hru rozšiřují z manažerské simulace na simulátor, kde bude více nových situací a různých podmínek, a hráči si tak budou moci své dovednosti trénovat a zkusit své schopnosti třeba i proti jiným spoluhráčům. Výzkum nadále pokračuje. „Pokud si chce někdo hru vyzkoušet, může se nám ozvat a zařadíme ho do testovací skupiny ve vývoji,“ říká Prunerová z MgC Group.



Ilustrace: Shutterstock

INZERCE

## Nabídka zaměstnání v Libereckém kraji

Aktuální nabídky práce na **jobDNES.cz**

### Ostatní

TECHNOLOG VÝROBY/ ČESKÉ BUDĚJOVICE/NOV

Operátor/ka ve výrobě v Krupce - i bez praxe

PROGRAMÁTOR PRŮMYSLOVÝCH ROBOTŮ/TAR

Údržbář

Skladník/logistik - až 25.000, 5 týdnů dovolené

Více na [www.jobdnes.cz](http://www.jobdnes.cz)

### Grafika

Produktový marketér

Pomocný grafik

Grafik/Grafička

Specialista interní komunikace

Asistentka - všeobecná činnost

Více na [www.jobdnes.cz](http://www.jobdnes.cz)

### Telekomunikace

Specialista zákaznické linky Digi TV - Hradec Králové

Referent/ka kontaktního centra

Obchodník - junior

Telefonický referent pro maďarský trh

SERVISNÍ TECHNIK - bezpečnostní systémy, až 40 000 Kč/měs.

Více na [www.jobdnes.cz](http://www.jobdnes.cz)

### Ekonomika

Senior účetní ve výrobní firmě (až 40.000 Kč)

Nákupčí s AJ (30.000 - 35.000 Kč)

SAP konzultant/ka s AJ - Senior (75.000 - 95.000 Kč)

Manažer podpory administrace - vrchní referent nebo rada, Praha

Vedoucí fakturace (H3910)

Více na [www.jobdnes.cz](http://www.jobdnes.cz)