

**Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích**  
**Zemědělská fakulta**

---

**Studijní program:** M4101 Zemědělské inženýrství  
**Studijní obor:** Provozně podnikatelský  
**Pracoviště:** Ekonomická fakulta – katedra řízení

**Požadavky na rozvoj manažera**  
**v současném řízení lidských zdrojů**

**Autor práce:** Petr Holub  
**Vedoucí práce:** doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

2009

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Požadavky na rozvoj manažera v současném řízení lidských zdrojů“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálu, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 29. dubna 2009

.....

Petr Holub

Děkuji Doc. Ing. Růženě Krninské, Csc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování mé diplomové práce.

## Obsah

1. Úvod .....	1
2. Literární přehled .....	2
2.1 Řízení lidských zdrojů .....	2
2.1.1 Vymezení obsahu pojmu „řízení lidských zdrojů“ .....	2
2.1.2 Globalizace a vývojové tendence v řízení lidských zdrojů .....	3
2.1.3 Znalostní ekonomika .....	5
2.2 Osobnost manažera .....	6
2.2.1 Kdo je manažer? .....	7
2.2.2 Manažerské dovednosti .....	8
2.2.3 Vlastnosti ideálního manažera .....	10
2.2.4 Osobnost manažera a styl jeho práce .....	10
2.2.5 Nároky na osobní vlastnosti manažera nového typu.....	12
2.2.6 Čeští manažeři a podnikatelé .....	13
2.3 Vzdělávání a rozvoj manažera.....	13
2.3.1 Hlavní období rozvoje manažera .....	13
2.3.2 Profesní rozvoj.....	15
2.3.3 Osobnostní rozvoj .....	16
2.3.4 Hlavní přístupy a složky procesu manažerského rozvoje .....	16
2.4 Podniková kultura .....	19
2.4.1 Funkce podnikové kultury .....	20
2.4.2 Prostředky podnikové kultury.....	21
2.4.3 Podniková etika.....	22
2.5 Specifika a perspektivy řízení lidských zdrojů v zemědělství .....	23
2.5.1 Trvale udržitelný rozvoj .....	24
2.5.2 Vybrané aspekty současného zemědělského managementu.....	25
2.6 Kodex českého manažera .....	26
3. Metodika .....	28
3.1 Obsah a cíl práce.....	28
3.2 Zjišťování vlivů .....	28
3.3 Vymezení zkoumaného souboru .....	28

3.4	Sběr dat .....	29
3.4.1	Používané techniky sběru dat .....	29
3.4.2	Pracovní postup při sběru dat .....	31
3.5	Zpracování dat .....	31
4.	Výsledky .....	32
4.1	Identifikace zkoumaného souboru.....	32
4.2	Výsledky týkající se profesního vzdělávání.....	37
4.3	Výsledky týkající se osobnosti manažera .....	54
5.	Diskuse .....	69
6.	Závěr .....	71
7.	Přehled použité literatury.....	75
8.	Přílohy.....	78

# 1. Úvod

Vzdálenosti hrají v dnešním světě stále menší úlohu. Svět je čím dál tím víc globálnější, mizí hranice. Přístup k informacím, ke zdrojům, k technologiím a trhům se otvírá pro každého. Trh vytváří pro každého stejné podmínky. Nutnost řešit vše v globálním měřítku je téměř nevyhnutelná. Z konkurence se stává superkonkurence. Proto je nezbytné posunout se z „obyčejné“ personalistiky k *řízení lidských zdrojů*.

V současnosti nás bezpochyby ovlivňuje a i v budoucnosti bude ovlivňovat čím dál více tzv. „Znalostní společnost“. Znalostní společnost s sebou přináší pojem *znalostní podnik*. Znalostní podnik je organizace založená na znalostech, podnikající v prostředí a podmínkách znalostní společnosti. Znalostní podnik je podnik, který stále hledá nové a lepší způsoby, jak rozvíjet lidský potenciál a tím dosáhnout co nejvyšší prosperity. Rozvoj lidského potenciálu je vedle prosperity předpokladem i pro seberealizaci každého pracovníka. Manažeři se zdravým sebevědomím, kvalifikovaní ve své profesi, se schopností reagovat na změny a s chutí se dál ve své profesi rozvíjet a vzdělávat mohou být a jsou pro své podniky přínosem. Současné podniky takovéto manažery upřednostňují. Manažeři musí umět vytvořit příjemnou atmosféru na pracovišti, musí přesvědčit své podřízené pro svou věc a dát jim zároveň prostor pro jejich vlastní záměry. Požadavky, které klade znalostní společnost na současné manažery, se podstatně liší od požadavků, které kladla společnost industriální. Těmto novým požadavkům by se měla přizpůsobit i příprava manažerů. Současné nároky na manažery se podstatně změnili oproti minulosti, ale způsob jejich přípravy zůstal většinou tradiční.

Znalostní společnost mění radikálně chování podnikatelských jednotek. Firmy se musí snažit o získání těch nejlepších pracovníků a o rozvíjení nejen jejich profesních znalostí, ale i znalostí osobnostních. Hlavní zájem bude tedy na výběru těch nejlepších lidí, kteří se dokážou soustavně učit a vzdělávat. Seberozvoj, sebepoznání a seberealizace musí samovolně přejít do procesu celoživotního učení.

## **2. Literární přehled**

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

#### **2.1.1 Vymezení obsahu pojmu „řízení lidských zdrojů“**

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku (Krninská, 2002).

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007).

Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za, soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

1. zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
2. strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
3. ústřední role liniových manažerů;
4. spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

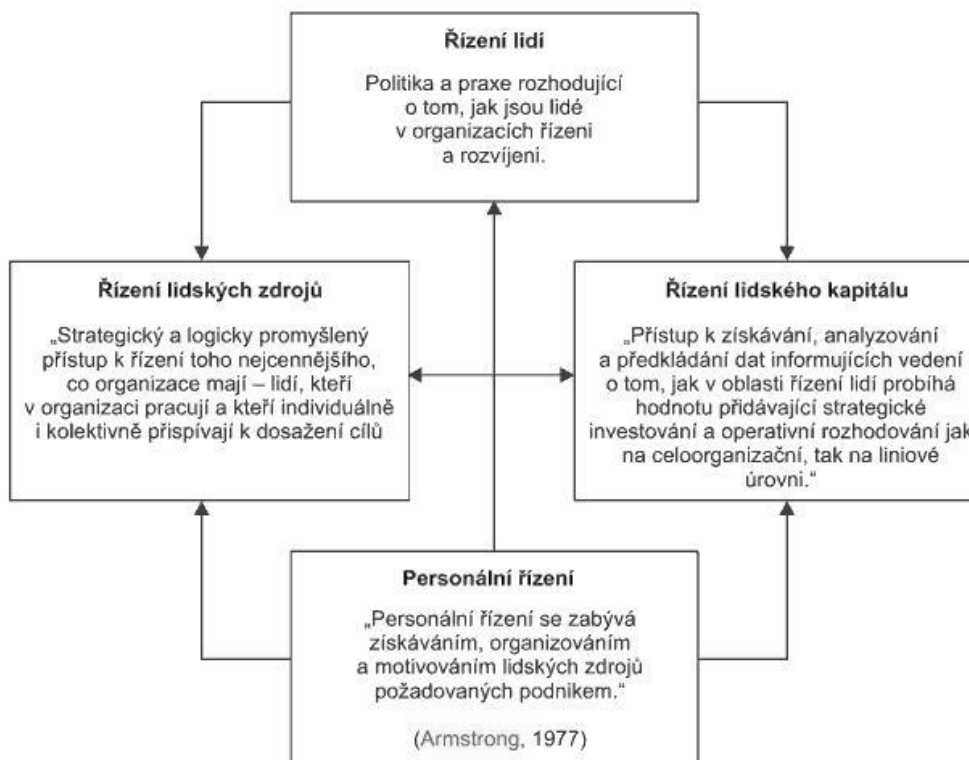


Schéma č. 1. Vztah mezi pojetím řízení lidí (Armstrong, 2007).

### 2.1.2 Globalizace a vývojové tendence v řízení lidských zdrojů

Globalizaci lze v dnešní době chápat jako současný vývojový trend a proces, který se objevuje v různých patrech našeho dnešního světa a dalo by se říci, že zasahuje vlastně do všech pracovních odvětví, ekonomických aktivit, do národohospodářských sfér a do celé lidské civilizace. Globalizace má za základnu nové technické, technologické a vědecké poznatky, které se promítají do našich životů a je zatím spojována většinou s ekonomickým hlediskem a problematikou. Světová ekonomika na konci 20. století a na začátku 21. století vstoupila do dalšího vývojového stádia tržního hospodářství. Otevřely se nové trhy, díky novým technologiím se velmi zrychlila doprava a přeprava surovin a zboží po celém světě a tím se i prudce snížil čas potřebný pro výrobu. Hlavní rozvoj zaznamenala informatika, bez které se neobejde jediný



člověk na této planetě. Díky rozvoji počítačových sítí a propojení celého světa Internetem se umožnil rychlý přesun peněžních prostředků z podniku do podniku, z města do města, nebo z jednoho kontinentu na druhý. Toky zboží, surovin a peněz vytvořily jeden velký globální trh. Kapitál, zboží a služby se tedy pohybují bez zábran na globální úrovni. V konkurenci firem jsou úspěšnější monopoly, které jsou nadnárodní a které dokážou naplno využít možností jednotného trhu ke zvýšení svých zisků (Krninská,2005). Následné využívání jejich zisku však jde ruku v ruce s narušováním pravidel ochrany přírody i atmosféry planety a je současně v rozporu s ekonomickým růstem v rámci trvale udržitelného rozvoje. Stále a stále dochází k čerpání neobnovitelných přírodních zdrojů a ničení vzácných ekosystému našeho světa, místo aby tyto nadnárodní korporace věnovaly části, byť nepatrné, právě do ochrany životního prostředí a snažily se ho tak zachovat pro další generace. Díky globalizaci se stále víc prohlubují rozdíly mezi bohatými a chudými zeměmi, zatímco například v Africe lidé trpí hladu a důsledkem toho umírají. Dle toho můžeme názorně vidět, že globalizace není zdaleka prospěšná všem, v tomto případě naopak škodí, což vyvolává u odborníků velké obavy ze sociální nestability ve světě.

Jsou dvě možnosti, jak může vývoj globalizace celé planety dopadnout. Může znamenat katastrofu pro lidstvo, anebo bude prospěšná pro další rozvoj. *Armstrong* (1999) odhaluje, že v procesu globalizace vzrůstá význam lidského potencionálu, který se nyní zabývá neindustriálními činnostmi, zatímco dříve byli lidé využíváni spíše jako pracovní síla, či dokonce jako „stroje“ a tím vzrůstá i význam řízení a rozvoje lidských zdrojů. Řízením lidských zdrojů bylo nahrazeno již zastaralé personální řízení, ve kterém nebyl tolik vyzdvihován lidský faktor. Pokud budeme chtít v globalizaci obstát, bude to znamenat, že se musíme zaměřit na mnohem větší rozvoj lidského potencionálu a rozvoj lidské osobnosti každého člověka individuálně, jedině tak můžeme dosáhnout efektivnějšího využití lidského potencionálu a spokojenosti jak na straně zaměstnavatelů, tak i na straně zaměstnanců. Pro některé představitele států, zastávající vysoké politické funkce, představuje právě nyní největší a nejdůležitější úkol vytvoření nadnárodní politická instituce, která by upravovala projevy globalizace a snažila se zmírňovat její dopady a měla by též regulační funkci v globální ekonomice,

aby se začaly zmenšovat, dnes již propastné, rozdíly mezi chudými a bohatými zeměmi, tím že by byla zajištěna globální solidarity bohatých a chudých.

### **2.1.3 Znalostní ekonomika**

Znalostní ekonomika, neboli tzv. knowledge economy se zrodila na přelomu 20. a 21. století, když už není kladen tak velký důraz na výrobu a kapitál, ale začíná se rozvíjet nový klíčový ekonomický faktor a tím je rozvoj řízení lidských zdrojů. Klasické řízení lidských zdrojů se bude orientovat na rozvíjení lidského kapitálu, protože znalostní ekonomika akcentuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti a dovednosti jako hybné síly inovací (Hron, 2000).

V této nové znalostní ekonomice má konkurenční výhodu ta firma, která zvládne urychlit svůj růst a jejíž management dokáže efektivně podporovat znalosti svých zaměstnanců a nadále je rozvíjet a zlepšovat, dávat jim dostatečný prostor pro vlastní nápady a jejich realizaci. Půjde ale nejen o zvyšování vzdělanosti, ale i o průběžné zvyšování flexibility a adaptability člověka, jeho iniciativy a tvořivosti. *Sveiby in Hron* (2000) popisuje koncepci intelektuálního kapitálu firmy. Tato koncepce podtrhuje význam znalostí, dovedností a zkušeností lidského kapitálu a vymezuje tzv. znalostní aktiva. Znalostní aktiva jsou popsány (Hron, 2000) ve třech oblastech:

1. kompetence a schopnosti,
2. interní struktura – ta se zabývá otázkou patentů, modelů, počítačových a administrativních systémů,
3. externí struktura – ta se zabývá obchodními značkami, vztahy se zákazníky, pověstí na veřejnosti a vztahy s dodavateli.

Pojem intelektuální kapitál se dnes definuje jako organizované znalosti, které lze použít pro vytváření bohatství. Většina analytiků se shoduje na takovém členění intelektuálního kapitálu:

1. **Lidský kapitál** – kompetence: znalosti, dovednosti, zkušenosti, hodnoty...
  - přístupy: k práci a k cílům organizaci, ke spolupracovníkům, k řešení konfliktů, motivace, etika...
  - intelektuální agilita: tvořivost, flexibilita, nápaditost, originalita
2. **Strukturální kapitál** – know - how: patenty, publikace, copyright...
  - kvalita procesů organizace: efektivnost dílčích procesů, efektivnost organizačních procesů a organizační struktury, kvalita útvarů výzkumu a vývoje
3. **Zákaznický vztahový kapitál** – vztahy se zákazníky: loajalita zákazníku, věrnost firemní značce, smluvní podmínky
  - vztahy s dodavateli: korektnost, snaha o oboustranné výhody, smluvní podmínky...
  - vztahy s partnery: korektnost, vytváření aliancí

## 2.2 Osobnost manažera

Rozhodujícím činitelem v podniku je kvalita osobnosti manažera jako aktivního iniciátora a tvůrce progresivních změn směřujících ke komplexní kvalitě podniku (Franková, 1996).

Cílem působení manažera jsou lidé jejich podněcování k práci, ovlivňování a usměrňování při jejím výkonu, kontrola, hodnocení, odměňování a řízení jejich profesní kariéry.

Aby byli manažeři ve své práci úspěšní, musí vědět o podstatě člověka a jeho činnosti v pracovních skupinách přinejmenším tolik jako o své původní profesi. Nemusí přitom zacházet do všech obecně psychologických zákonitostí, měli by však být schopni co nejššestranněji porozumět člověku (Bedrnová, Nový, 2004).

Bedrnová, Nový (2004) uvádějí několik příkladů z nepřehledného množství různých přístupů k vymezení psychologického pojmu osobnost. Smysl jejich uvedení

lze spatřovat v názorné dokumentaci toho, že chápání pojmu osobnosti neexistuje ani mezi psychology jednota. Tuto skutečnost je možné podkládat za nepřímé potvrzení fenoménu zvané osobnost.

„Osobnost je individuální jednota člověka, je to jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích“ Tardy in Bedrnová, Nový (2004).

„Osobnost je individuum chápané jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím.“ Řičan in Bedrnová, Nový (2004).

„Osobnost je to, co dovoluje předpovědět, co učiní osoba v určité situaci, zahrnuje všechno chování jedince, zjevné i vnitřní.“ Cattell in Bedrnová, Nový (2004).

„Osobnost je jedinečný vzorec rysů, tj. trvalých způsobů, jimiž se jedinec liší od druhých.“ Guilford in Bedrnová, Nový (2004).

„Osobnost je daleko spíše nepřetržitým procesem než definitivním výtvozem. Má sice některé rysy stabilní, ale zároveň prochází kontinuálními změnami.“ Allport in Bedrnová, Nový (2004).

„Psychologický pojem osobnosti vyjadřuje organizovaný, dynamický a interindividuálně odlišný celek psychofyzických dispozic, determinující průběh a projevy psychických projevů (reakcí).“ Nakonečný in Bedrnová, Nový (2004).

### **2.2.1 Kdo je manažer?**

Manažer bude a je především člověk, který jako takový má své vědomosti a schopnosti stejně tak jako své požadavky, chyby, představy a potřeby, ale vždy je připraven sloužit klientovi.

Manažerem je ten, kdo řídí, provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho či více soukromých vlastníků organizace. V malých i v řadě větších firem může být výhradním nebo hlavním manažerem výhradní nebo nejdůležitější vlastník. Avšak historický trend působí směrem k oddělení řídicí funkce od vlastnictví a směrem k rozšiřování kategorie placených zaměstnanců, kterým říkáme manažeři (Prokopenko – Kubr, 1996).

Podle Stýbla (1993), jsou manažeři podnikatelsky myslící a jednající lidé. Mají odpovědnost jednak vůči svému podniku, ale i vůči svým spolupracovníkům. Orientují se a jednají v rámci zásad (solidárních, ekologických, etických, hodnotových) i zákonů.

## 2.2.2 Manažerské dovednosti

Manažer musí poskytovat podřízeným potřebné informace, řešit interpersonální vztahy, pracovní problémy, musí s lidmi komunikovat, umět vést své podřízené a účinně je motivovat. Kromě toho využívá ve své činnosti manažerské dovednosti, jako jsou:

- **technické dovednosti**, které se vyznačují tím, že manažer umí používat specifické znalosti, techniky, metody, postupy pro realizaci výkonných činností a procesů,
- **koncepční dovednosti**, které představují vidění společnosti jako systém procesů, které je třeba usměrňovat k dosažení strategického cíle. Manažer s těmito dovednostmi umí koordinovat podstatné procesy organizace. Jeho koncepční dovednosti rostou s úrovní managementu organizace.

Manažer se zpravidla dostává do tří skupin rolí:

- **interpersonální role,**
- **informační role,**
- **rozhodovací role.**

**Interpersonální role** je dána formálními pravomocemi, zpravidla zaměřenými do oblasti mezilidských vztahů. Jsou to role:

- **figurka** (jako účastník slavnostního aktu),
- **vůdce** (v pozici řídící a koordinační, zahrnuje rozhodování o personálním zabezpečení, kontrolování),
- **styčný důstojník** (zabezpečování interpersonálních vztahů, komunikace s jinými manažery a dalšími spolupracovníky).

**Informační role** vyžaduje od manažera přijímání, vyhodnocování informací a jejich využívání a také předávání. V závislosti na zastávané roli, bývá manažer charakterizován jako:

- **řešitel (příjemce)** – získává informace, vyhodnocuje informace a navrhuje jejich využití,
- **informátor** – poskytuje důležité informace podřízeným, přitom zvažuje jaké informace a komu poskytnout,
- **reprezentant (jednatel)** – prezentuje a zastupuje svou organizaci (jednotku) ve společnosti, a tak zabezpečuje možnosti jejího využití a společenského ohodnocení.

**Rozhodovací role** bývá charakterizována pozicemi:

- **Manažer (velitel)** – sleduje moderní trendy výzkumu a vývoje, změny v jím řešené oblasti a využívá je pro svoji složku (jednotku). Základem je snaha předvídat a reagovat s předstihem na možné situace.
- **Korektor (eliminátor)** – manažer uskutečňuje v případě potřeby korektury. Při působení nenadálých vlivů se předpokládá jeho rychlá reakce.
- **Alokátor** – rozhoduje o přidělování nezbytně nutných disponibilních zdrojů při vzniku takové situace.
- **Kooperátor (vyjednávač)** – manažer vyjednává s ostatními součinnostními složkami za účelem získání vhodných podmínek pro splnění úkolů a dosažení cíle. Můžeme předpokládat, že takto manažer bude postupovat, když bude mít přiměřené množství informací. Nejsou-li k dispozici žádné informace, které by mohli specifikovat reálnost výsledků jednotlivých alternativ, nabývají zvláštního významu schopnosti a povahové rysy manažera. (Horák, 2001).

### **2.2.3 Vlastnosti ideálního manažera**

Di Kamp (1999) uvádí vlastnosti efektivního tedy ideálního manažera následovně:

- Hrát roli vzoru pro ostatní.
- Znat sama sebe.
- Soustavně se vzdělávat.
- Mít potěšení ze změny.
- Mít vizi.
- Plně si uvědomovat současnou realitu.
- Mít vysokou hodnotu etiky a hodnot.
- Myslet systémově.
- Správně komunikovat.
- Pozitivně myslet.
- Umět se nadchnout.
- Být opravdový.

### **2.2.4 Osobnost manažera a styl jeho práce**

Kvalita lidského potencionálu souvisí s rozvojem duševní činnosti osobnosti – s její vzdělaností, znalostmi, dovednostmi a postoji, přičemž postoje jsou důležité pro další jednání a chování, jejich vědomá změna je možná nejnáze po nastolení procesu sebepoznání, seberozvoje.

Kvalita lidského potencionálu a především rozvoj tvůrčích schopností se odvíjí od sebepoznání, pokračující seberozvojem a v ideálním případě vrcholí seberealizací jedince. Záleží tedy na stupni rozvoje a vývoje lidské osobnosti, jež rozhoduje o kvalitě lidského potencionálu. Stejně tak kvalita lidské osobnosti se stává předpokladem kvality manažera. Nakonec je jedinec schopen poznat a řídit sám sebe, natolik je také schopen poznávat a řídit druhé lidi. Čím je ve společenství větší míra individuální svobody, tím více záleží na osobní zralosti, odpovědnosti a tvořivosti každého jedince. Čím více možností se člověku nabízí, tím více záleží na jeho vlastních mravních a lidských kvalitách.

Autoři Dvořák, J. – Dvořák, I. – Zíka, J. – Schmidt, V. (1994) se shodují na čtyřech základních dimenzích lidské osobnosti, a to ve smyslu jednoduchého schématu s rysem praktickým charakterem, který je vhodný pro poznávání sebe sama i druhých lidí, vhodných také pro posuzování osobnosti manažera. Autoři znázorňují schéma osobnosti svým způsobem zjednodušeně, ale v jádru vlastně postihují podstatu lidské osobnosti tak, jak souvisí s typologií Jungovou in Čakrt (2001).

**1. Racionální (rozumová) dimenze** souvisí s kognitivní (poznávací) stránkou, založenou na rozumném poznávání, ale i na vůli a podmiňuje ovládání sebe, věcí, podle Koukolíka (1997) jde především o práci šedé kůry mozkové, umožňující uvědomělé chování; uvědomění si sama sebe a svého já - EGA; svého obrazu, kterým se prezentujeme ve vnějším světě. U manažera po procesu poznávání v souvislosti s výměnou informací musí následovat jejich analýza pro příslušná rozhodnutí.

**2. Somatická dimenze**, která souvisí s reflexí a uvědoměním si tělesné, fyzické stránky jedince; souvisí s bezprostřední životní, biologickou aktivitou a výdrží založené na fyziologických principech lidského organismu; pro manažera je nezbytná potřeba tělesné kondice (častá jednání s lidmi, cestování, časová stres, neustálý ruch, nepravidelné stravování, nedostatek spánku – to vše přináší i fyzickou zátěž).

**3. Emocionální dimenze** je citová, emoční, afektivní stránka související s pudy a instinkty; je podkladem tělesné a myšlenkové dimenze, zvláště však ve smyslu tzv. reaktivního myšlení představovaného podle Koukolíka (1997) spíše podkorovými strukturami mozku, zprostředkovávajícími emoce, automatismy a pohotové reakce nutné pro přežití. U manažera se tato dimenze projevuje ve vztahu ke spolupracovníkům, které musí mít manažer do určité míry přiměřeně rád, ke členům týmu, ve kterém je nezbytné vytvořit a udržet patřičnou atmosféru, aby se tým dokázal vypnout k potřebným výkonům, ale také se projevuje ve vztahu k organizaci, v níž všichni pracují.



**4. Spirituální dimenze** je dimenzí duchovní, která dělá člověka člověkem; jsou zde zastoupeny principy humanity, etiky i onen zvláštní princip duševní stránky jedince – psyché, který je věřícími nazýván duší. Její funkcí je tvůrčí aktivita, intuice, invenčnost (schopnost vymyslet nové věci) a kreativity (schopnost uskutečnit nové věci). Pro manažera to znamená kreativní formulace snažení jeho samého i jeho týmu. (Krninská, 2002).

Osobnost manažera se odráží v celém jeho týmu, protože lidé přejímají jeho hodnoty i jeho přesvědčení. (Fremantle, 1995).

### **2.2.5 Nároky na osobní vlastnosti manažera nového typu**

(jak je popisuje Višňovský in Višňovský – Nagyová – Šajbidorová (2000))

**Konstruktivnost** – zvl. ve vedení týmu, je považována za nosnou vlastnost.

**Disciplína cti** manažera – být příkladem čestnosti, dostát svému slovu a povinnosti.

**Loajlnost** vždy a vůči každému, bez ohledu na pracovní zařazení.

**Absolutní statečnost** vedoucí až ke schopnosti vyslovit tři věty: „Nevím“ – je přijatelnější póza, nežli „Vím všechno“ nebo „Potřebuji pomoc“ – nikoho o nic nežádat je nepřírozené; „Zmýlil jsem se“ je nepříjemné, ale důležité přiznat.

**Velkorysost** patří mezi přednosti manažera, je třeba rozeznávat komu ji prokazovat, pak se dvojnásobně vrací její efekt.

**Tvořivost** – spojené s divergentním myšlením, tj. pro určitý problém existuje více správných řešení.

**Postojová otevřenost** – manažer má být silná a přesvědčivá osobnost, schopná se prosadit vystupováním a jednáním tak, že dává druhým pocit jistoty, která je jím samotným prostoupená a vyvěrá z jeho vnitřku přirozeně.

## **2.2.6 Čeští manažeři a podnikatelé**

Manažerům a podnikatelům patří ve strategii ŘLZ pro Českou republiku mimořádně důležité místo ze tří důvodů:

1) Jde o profesní skupiny, jejichž kompetence, kvalita a výkonnost mají v každé současné tržní ekonomice velký vliv na výkonnost nikoliv pouze jimi řízených podniků, nýbrž celé ekonomiky;

2) po roce 1989 se tyto skupiny musely vyrovnávat s hlubokými změnami pracovního a podnikatelského prostředí, které s sebou nesla transformace české ekonomiky;

3) manažeři a podnikatelé ovlivňují rozhodujícím způsobem ŘLZ v jimi řízených organizacích a měli by se osobně angažovat ve zvyšování jeho úrovně. Po roce 1989 prokázala většina českých manažerů a podnikatelů vůli i schopnost orientovat se a zvládat podnikový management v podmínkách rozvíjející se tržní ekonomiky. Určitou pomoc jim v tom poskytly nově zřízené nebo reformované manažerské školy a instituty a některé zahraniční podniky, které začaly uplatňovat své zkušenosti se vzděláváním a rozvojem manažerů i v českých podnicích, do nichž investovali. Zájem o učení a další osobní rozvoj se projevuje zejména u mladší generace manažerů. (Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku únor 2003).

## **2.3 Vzdělávání a rozvoj manažera**

### **2.3.1 Hlavní období rozvoje manažera**

Zkušenosti se změnami úlohy a zodpovědnosti, které manažer získává v průběhu své kariéry, vytvářejí základnu pro rozlišování různých potřeb rozvoje. Hovoříme-li o rozvoji podle Prokopenka (1996), míníme tím proces kvalitativních změn. Tento proces není postupný a nerůstový, ale obsahuje zjevné skoky do nových stádií bytí.

Existuje 6 hlavních období, jimiž rozvoj manažeru prochází:

1) *Období před získáním jakýchkoliv manažerských nebo organizačních zkušeností.* Potřeby vzdělávání jsou u těchto osob značné. Existuje však u nich handicap, protože dosud nikde nepracovali, což značně omezuje možnost vzdělávání. Většina studijních programů se proto soustřeďuje na kvantitativní disciplíny managementu, jako je ekonomie, společenské vědy a finančníctví, které umožňují získat širší přehled o funkčních modelech a praxi.

2) *Období v průběhu jednoho až pěti let nabytí zkušeností.* V tomto období už začíná být možné oddělit schopné pětadvacetileté až třicetileté manažery od těch, kteří nebudou postupovat tak rychle nebo od těch, kteří svou kariéru skončí na relativně nižších stupních. Vzdělávací programy se soustřeďují na poskytování širších a ucelených představ o řízení. Prohlubují funkční manažerské dovednosti a rozšiřují je o provozní a mimo provozní problematiku přesahující zkušenosti, které je možné získat v pracovním procesu.

3) *Období přechodu ze specializované funkce na funkci všestrannější.* Někteří manažeři přecházejí na všestranné manažerské funkce, jiní přecházejí na vyšší provozní funkce. Vzdělávání a rozvoj manažeru může v tomto přechodu na vyšší funkce sehrát rozhodující úlohu. Může zdokonalit strategické a operační myšlení a rozšířit všeobecný rozhled.

4) *Období po převzetí funkce v relativně nezávislé podnikatelské jednotce, tj. v oddělení, divizi, úseku podniku nebo zeměpisné oblasti.* Manažeři mezi třicátým a čtyřicátým rokem života. Jejich vzdělávání je účelné bezprostředně před jmenováním do této funkce. Účel vzdělávání je méně přípravný ve srovnání s možností porovnat a vyměňovat si zkušenosti s ostatními, kteří mají obdobné, nebo dokonce protichůdné zkušenosti z jiných oborů nebo zemí.

5) *Období po pěti až deseti letech zkušeností na vyšším stupni řízení.* Tito manažeři s podstatně vyššími zkušenostmi mají zásadně odlišné potřeby vzdělávání než ti, kteří dosud stoupají po žebříčku na vyšší funkce. Na tomto stupni se rozvoj managementu ubírá směrem k výměně myšlenek a zkušeností o hlavních tématech. Jedná se o široký okruh témat politických, ekonomických, otázek společenských

a vztahu k prostředí, nových pohledu na strategické a organizační problémy a na přehodnocení vlastní role vedoucích.

6) *Období působení ve vrcholovém managementu a na úrovni správní rady.*

Charakteristické rysy rozvoje manažera na tomto stupni řízení jsou následující:

- Kurzy trvají několik hodin až několik dnu,
- Podstatná část doby je věnována výměně zkušeností a diskusi se „sobě rovnými“,
- Zájem se soustřeďuje na vyslechnutí skutečně nových a moderních myšlenek týkajících se managementu nebo se soustřeďují na významné osobnosti,
- Je žádoucí věnovat pozornost situaci konkrétního účastníka a nevěnovat se příliš přednášení obecných problémů.

Vrcholoví manažeři a členové správní rady navštěvují programy rozvoje managementu pouze částečně a jejich zájmy a potřeby jsou značně odlišné (Prokopenko, Kubr, 1996).

Souhrnně lze konstatovat existenci tří oblastí formování a zdokonalování zaměstnanců:

- oblast vzdělávání (formování základních a všeobecných znalostí a dovedností),
- oblast kvalifikace (profesní),
- oblast rozvoje (osobnostní).

### **2.3.2 Profesionální rozvoj**

Jde o formování specifických schopností, znalostí a dovedností, které jsou orientovány na přípravu povolání, včetně jejich aktualizace či přizpůsobování se měnícím se potřebám výkonu dané profese. Zahrnuje základní přípravu na povolání (např. střední odborné školy apod.), případně doškolení (adaptace na nové kvalifikační požadavky spojené např. se změnou technologie), dále přeškolení (rekvalifikace, retraining). (Krninská, 2002).

### **2.3.3 Osobnostní rozvoj**

V oblasti osobnostního rozvoje jde samozřejmě o další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, ale nejvíce je zde silná orientace na formování osobnosti pracovníka (počínaje sebepoznáváním, směřující přes seberozvoje k seberealizaci) a formování sociálních zručností. Tedy vlastností, které hrají zásadní roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a motivaci pracovníku. (Krninská, 2002).

### **2.3.4 Hlavní přístupy a složky procesu manažerského rozvoje**

Mezi hlavní přístupy a složky procesu manažerského rozvoje radíme:

- Vzdělávání a školení v kurzech,
- Učení akcí,
- Učení se zkušeností,
- Plánování kariéry,
- Organizační rozvoj,
- Otevřené a distanční učení,
- Sebevzdělávání,
- Podnikové poradenství.

#### **Vzdělávání a školení v kurzech**

Cíle vzdělávacích a školících programů:

- Nabývání vědomostí všeobecných i specifických.
- Zvládnutí určitých technik.
- Rozvoj mezilidských vztahů, odpovídajících způsobu chování, schopnost vést lidi, komunikovat, motivovat ostatní, umění jednat s lidmi, ovlivňovat je a přesvědčovat, stejně tak dovednost řídit probíhající změny a transformační procesy.

- Rozvoj latentních schopností jedince – tento cíl sledují výchovné vzdělávací programy, které jsou zaměřeny na rozvoj vybraných individuálních schopností jedince, např. posilování sebevědomí, tvůrčích schopností.
- Změna postojů, posilování angažovanosti – vzdělávací programy jsou zaměřeny na posilování pocitu sounáležitosti.

Vzdělávací kurzy lze dělit, podle toho zda jsou to kurzy „otevřené“ („veřejné“) nebo naopak „uzavřené“ („šité na míru“), organizované na objednávku. Kurzy určené pro veřejnost jsou zpravidla organizovány externími organizátory a jsou určeny k nabídce na volném trhu. Vzdělávací programy „šité na míru“ se liší podle stupně přizpůsobení potřebám konkrétní organizace. Pro své manažery si je zajišťují materské organizace, ale jednotlivé lekce vedou lektoři manažerských škol, podnikoví poradci a další instruktoři, získaní mimo vlastní organizaci.

### **Učení se akcí**

Tuto metodu manažerského rozvoje vytvořil Revans in Prokopenko (1996) a lze ji považovat za spojovací článek mezi formálními kurzy a učením se z pracovních zkušeností. Manažer se učí jednat v nových a nezvyklých situacích tím, že se pokouší o řešení skutečného problému, které se zatím vyřešit nepodařilo. Učení akcí má tři hlavní cíle: řeší problémy reálného života, učí manažery řešit problémy, které jsou nejasné formulovány, a napomáhá rozvoji výkonných manažerů tím, že jim pomáhá v přechodu od pasivního přijímání poznatku k učení aktivnímu.

### **Učení se zkušeností**

Druhy učení se ze zkušeností z pracovní činnosti:

- Práce přinášející nové výzvy, patří sem zahajování nových činností, odstraňování potíží a poruch, překonávání krizí a potýkání se s termíny.
- Učení se od jiných lidí – jedná se o osoby, které slouží jako určité vzory chování, jednání a to jak v pozitivním tak v negativním smyslu.
- Obtížné situace – v takových situacích se učí rozpoznávat, kde jsou hranice jejich možností.

- Mimopracovní zkušenosti.
- Účast v kurzech a to i v úloze lektora.

### **Plánování kariéry**

Manažeři se musí rozvíjet způsobem, který umožňuje, aby se s ním dalo počítat pro širší spektrum nových funkcí, se kterými se nepočítalo při plánování jejich budoucí kariéry.

### **Organizační rozvoj**

Pod pojmem organizační rozvoj rozumíme plánovitý proces organizačních změn, které organizaci slouží k dosahování strategických cílů.

### **Otevřené a distanční učení**

Jedná se o formu učení, kdy manažeři mohou studovat v čase a místě, které jim nejlépe vyhovuje. Existuje široce uznávaný názor, že většina manažerů jsou zralí a zkušené lidi a nepřitahuje je tradiční a formální metody studia.

### **Sebevzdělávání**

Sebevzdělávání je vhodné pro zdokonalování manažerských dovedností v čase a na místě, které nejlépe vyhovují možnostem a motivaci jedince. Kurzy a podobné programy nemohou být úspěšné do té doby, dokud nebudou manažeři dostatečně motivováni a orientováni směrem k sebevzdělávání. Sebevzdělávání má dvě hlavní charakteristiky; rozvoj vlastní osoby a rozvoj prostřednictvím sebe sama. Je důležité uvědomit si, že pokud chtějí manažeři řídit složité, stále se měnící a různorodé organizace a především vést své podřízené, musí se každý nejdříve naučit řídit sám sebe.

### **Podnikové poradenství**

Původní poslání podnikového poradenství se lišilo od poslání manažerského rozvoje. Místo školení a rozvoje manažerů poradci dávali rady, jak řešit konkrétní manažerský problém. Manažer se musí stát aktivním účastníkem, který spolupracuje

spolu s poradcem, spolupodílí se myšlenkami, znalostmi, informacemi, rozhodováním, zkušenostmi a hodnocením výsledku. Poradenské projekty ve stále větší míře sledují učební cíle (Prokopenko, Kubr, 1996).

## **2.4 Podniková kultura**

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (Dyer in Bedrnová, Nový a kol. 2002)

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“ (Hejnem in Bedrnová, Nový a kol., 2002)

„Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společenských hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (Brose, P., Henze J. in Bedrnová, Nový a kol., 2002).

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecné platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Scheim in Bedrnová, Nový a kol., 2002).

„Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. Zvolená řešení, postupy, pravidla a normy se vyhodnocují zejména ve vztahu k formulovaným podnikovým cílům a prioritám a následovně dochází k jejich upevnění, úpravě či odmítnutí. Podniková kultura se tak nejen stále mění, ale její konkrétní obsah je vědomě upravován v závislosti na reálném přínosu k dosahování podnikových cílů“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002).



## 2.4.1 Funkce podnikové kultury

Kultura firmy má dvě základní funkce:

### 1. **Vnější**, kterou je

- způsob adaptace firmy na okolní podmínky – sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty zásadním způsobem ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit změněným podmínkám ve svém okolí, jak rychle a pružně dokáže zareagovat na změněnou situaci na trhu, častokrát sebelépe míněné a sebeúčelnější snahy vedení firmy nepřinesou výsledek, narazí-li na bariéru nepříznivě orientované kultury firmy;
- tvář firmy, její image (způsob, jakým se firma prezentuje navenek a jakým je také zvenku vnímána).

### 2. **Vnitřní**, kterou je

- způsob integrace uvnitř firmy – způsob, kterým někdo nebo něco – nový zaměstnanec, nový vztah k práci, nové řídicí metody, nové technologické postupy, nové strategické záměry – do firmy „zapadnou“ nebo naopak, ujmou se nebo odumřou, mimořádně důležité jsou v této souvislosti normy chování, které kolektiv z uznávaných představ, přístupů a hodnot odvozuje;
- průbojnost strategie firmy – strategické záměry čerpají svou životaschopnost nejen z profesionality tvůrců při hledání podnikatelských příležitostí na trhu, ale také z toho, nakolik jsou v souladu s podstatou kultury firmy. Shodná orientace strategie a kultury, neboli situace, kdy vžitá kultura firmy splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům nebývalou průbojnost. Při rozporu v orientaci strategie a kultury je osud výsledků strategických snah takřka zpečetěn. (Pfeifer – Umlaufová, 1993).

## **2.4.2 Prostředky podnikové kultury**

### **Verbální symboly**

Řeč jako přirozený prostředek lidské komunikace je považována současně za rozhodující nástroj zprostředkování norem a hodnot podnikové kultury. Řeč a podniková kultura jsou neoddělitelné, a to zvláště v podobě vyprávění, příběhů a historek. Slouží pro přenos kultury (časově i místně) a navíc jde o takovou formu komunikace, která má větší přesvědčovací sílu než různé explicitní formy ovlivňování. Umožňují novým zaměstnancům první orientaci v podniku, tvoří nedílnou součást neformální stránky adaptačního procesu.

### **Symbolická jednání**

Vedle verbálních symbolů mají mimořádně velký význam pro utváření, upevňování a zejména časoprostorový přenos podnikové kultury symbolická jednání neboli symbolické artefakty jednání. Jde především o rituály, ceremoniály a obřady. Každý z nich má značný praktický význam, v podnikové realitě je však složité je vzájemně od sebe odlišit.

### **Symbolické artefakty materiální povahy**

Pro řadového spolupracovníka firmy i náhodného občana, který je ve vztahu k této firmě jen vnějším pozorovatelem, jsou ze všech symbolů nejvíce viditelné i nejsnáze pochopitelné ty, které mají materiální podobu. Jde o architekturu staveb, vybavení interiérů, logo, firemní barvy, ale i typické propagační předměty atd. Aby však plnily úlohu symbolů, tzn., aby zprostředkovaly určitý obsah, je nezbytné, aby vytvářely logický systém, který je schopen být nositelem myšlenky a významu. (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

### 2.4.3 Podniková etika

Z řeckého slova *ethos* vzniklo dnešní slovo *etika*, v překladu toto znamená povahový charakter, nebo rys. V dnešní době rozlišujeme rozdíly mezi etikou a morálkou. Etika je studium zabývající se oblastmi morálky, individuálním charakterem, obsahujícím všechny vlastnosti a chování, které znamenají „být dobrým člověkem“. Morálka proti tomu, by měla vyjadřovat společenská pravidla, týkající se správného a špatného chování, lidského chování a hodnot. V běžném každodenním používání se však tyto dva pojmy velmi často zaměňují a mnoho lidí v nich nevidí rozdíl. *Heinen in Bedrnová – Nový* (1998) uvádí, že podniková etika zahrnuje všechny materiální a procesuální normy založené na dialogové formě dorozumění mezi lidmi, kteří jsou s podnikem spjati v jeden jediný celek a cílem této podnikové etiky je, aby princip zisku, přinášející konflikty, byl ve vypjatých důsledcích při řízení podniku maximálně omezen. Pod podnikovou etiku spadají takové skutečnosti, jako je spravedlnost, pravda, objektivita, individuální svoboda, rovnost a společenská odpovědnost podniku vůči vlastním zaměstnancům i širokému společenskému okolí. *Covey* (2004) rozlišuje etiku osobnosti a etiku charakteru. Etika charakteru je považována za primární, protože je primárně důležité zlepšit vztah sám k sobě dříve, než začneme zlepšovat vztahy k jiným lidem. Etika osobnosti je sekundární a patří do ní prvky jako růst osobnosti, výcvik komunikativní dovednosti a výchova v oblasti ovlivňování pozitivního myšlení. Avšak i tyto prvky jsou nezbytné pro úspěch stejně jako prvky etiky charakteru. Podniková etika se týká nejen vztahů uvnitř podniku, tzn. etika řízení a vztahů k vlastním zaměstnancům, ale i vztahů mimo podnik, které se týkají ostatních společenských subjektů, jako jsou např. dodavatelé a zákazníci, nebo akcionáři. Když hovoříme o etických hodnotách, mluvíme o těchto okruzích:

- slušnost a věrnost zákonu,
- konflikty zájmu a řešení těchto sporů,
- bezpečnost a kvalita výrobků,
- vztahy k zákazníkům (odběratelům) a dodavatelům,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,

- ochrana životního prostředí,
- úplatky,
- uzavírání pracovních smluv,
- stanovení cen a zacházení s ekonomickými informacemi uvnitř podniku.

Důležité však je, aby etika nebyla spojována jen s jednotlivými pracovníky, ale podnikem jako celkem a aby normy, hodnoty a pravidla jednání v sobě zahrnovaly etický princip a kritéria. Být etický znamená vnášet do rozhodovacího procesu etická kritéria a perspektivu stejně samozřejmě jako perspektivu ekonomickou. Podniková etika je úzce spojená s podnikovou kulturou.

## **2.5 Specifika a perspektivy řízení lidských zdrojů v zemědělství**

Zemědělství se od většiny národohospodářských odvětví v mnoha směrech odlišuje. Tyto odlišnosti ovlivňují i řízení lidských zdrojů v zemědělství. Drucker (1994) opakovaně poznamenává, že zemědělská výroba je z pohledu řízení nejsložitějším, tedy nejsložitějším a kapitálově nejnáročnějším odvětvím vůbec.

Také globální proměny civilizace (podle posledních vědeckých podkladů se bude zřejmě jednat i o změny biologických podmínek – konkrétně např. změny počasí a podnebí v souvislosti s oteplováním planety) budou neúprosně zasahovat do rozvoje zemědělství v jednotlivých regionech. Zatím je to právě Evropská unie, která svou politikou pečuje o rozvoj regionů a věnuje jim významnou pozornost stavu zemědělství, kdy mimo jiné zdůrazňuje důležitost zemědělství jako krajinnotvorného prvku, či jeho dalších multidimenzionálních funkcí. Celá krajina, kde se zemědělská činnost provádí, je pod permanentním vlivem vyplývajícím z osídlení a lidské činnosti. Zemědělství, lesní a vodní hospodářství jsou dominantní v utváření krajiny, kterou pak ještě modifikují vlivy průmyslové činnosti a koncentrované městské aglomerace. Logicky se přitom otevírá otázka hospodaření na zemědělských a lesních půdách, která v ČR plošně představují ze 75 % rozhodující způsob využívání krajiny. (Krninská, 2002).

### 2.5.1 Trvale udržitelný rozvoj

*Získání množství skutečné produkce (PS) oproti produkci normativní (PN), která odpovídá danému přírodnímu stanovišti určenému např. geologiskopetrografickým substrátem a nadmořskou výškou (Krninská, 1990), lze stanovit index efektivnosti s trendem trvale udržitelného rozvoje  $I_e$  pro stanovení optimálního energetického toku půdním prostředím na bázi produkčních normativů biomasy vyjadřovaných v joulech (J).  $IC=PS/PN$ , pak dlouhodobá reprodukovatelnost přírodního zdroje (která je zabezpečením trvale udržitelné míry přirozené úrodnosti půdy) se vytváří s přibližováním hodnoty indexu efektivnosti k 1.*

Novým jednotícím a rozhodujícím principem je sociální uvědomění člověka, v němž inspirativní prvky tržního hospodářství s možnostmi evolučního vývoje by měly být ohraničeny mezemi přírodních a vesmírných zákonů. Výše uvedený vzorec souvisí se strategií trvale udržitelného rozvoje a dokladuje, že strategie co nejrychlejšího zisku může způsobit dříve či později problémy, a to právě v souvislosti s vyčerpatelností přírodních zdrojů.

Rozhodujícím momentem pro akceptaci trvale udržitelného rozvoje je přijetí této filosofie spolu se sociologickými a psychologickými aspekty do problematiky zemědělské politiky a managementu, který jí bude provádět. I v případě funkční optimality půdní úrodnosti jako integrace společenské, hospodářské a přírodní reprodukce je jednotícím principem sociální přístup člověka – zemědělce, či nezemědělského manažera.

Podpora existence zemědělce a zemědělského managementu ze všech výše uvedených směrů – ekonomického, ekologického a sociálního by se měla stát důležitým politickým aspektem, jak se to již více či méně děje v některých vyspělých evropských státech Evropské unie. V této souvislosti se hovoří v současnosti o konkurenceschopnosti zemědělství, ta bývá dnes stavěna do souvislosti s trvale udržitelným rozvojem a v procesu globalizace bude v budoucnu stále více spjata s úsilím vytvářet STABILNÍ PROSTŘEDÍ. (Krninská, 2002).

## 2.5.2 Vybrané aspekty současného zemědělského managementu

Krize zemědělství jako biosystému se projeví v okamžiku, kdy rozhodující článek (člověk) se přestává řídit přírodními zákony, nebere v úvahu, že on sám je pouhou součástí biosystému. Styl myšlení „industriálního věku“ spjatý s kapitálovou kumulací prezentovanou modelem krátkodobého zisku může pak způsobit i ekologický i ekonomický kolaps v důsledku vyčerpatelnosti přírodních zdrojů. Lze uvažovat o tom, že s tímto postojem bylo spjato i socialistické produkční zemědělství. V podstatě ekonomika je produktem lidského společenství a nastavení ekonomických podmínek je tedy záležitostí úrovně společnosti.

Lze zde hovořit o zemědělském managementu jako o takovém, který by si měl být vědom toho, že základem zemědělství je půda a její přirozená úrodnost, protože půda je vyčerpatelný přírodní zdroj s důležitým množstvím mimo produkčních funkcí.

Pro současný rozvoj regionů jsou výchozím stavem místní specifika obvykle vyhodnocovaná analýzou SWOT. Ale na druhé straně je výrazně situace regionu ovlivňována procesy diskontinuitních proměn, souvisejících s celosvětovým procesem globalizace. Rozvoj regionu souvisí se vzdělaností a pružností odborníků spjatých s tímto regionem a s jejich schopnostmi prokombinovat znalosti specifík regionu v reakci na probíhající globalizační proměny.

Protože současný regionální rozvoj souvisí mimo jiné i se zemědělstvím a jeho multifunkčními funkcemi, ale také s globálními proměnami civilizace, bude schopnost rozvoje regionů souviset se způsobilostí všech aktivních manažerů, včetně zemědělských, vyrovnávat se s novými vlivy a skutečnostmi. Dnešní rozvoj regionu souvisí se vzdělaností a pružností odborníků spjatých s tímto regionem a s jejich schopnostmi prokombinovat znalosti specifík regionu v reakci na probíhající globalizační proměny. Důležitým předpokladem pro zvládnutí tohoto úkolu je rozvíjení vzdělanosti v regionech a následná spjatost odborníků s tímto regionem. Školství s celostním pohledem na vzdělávací proces budoucích manažerů může už dnes vytvářet předpoklady budoucího úspěšného vývoje v regionech, a protože manažery vychovává především vysoké školství, bude rozhodujícím jeho kvalita na regionální úrovni. (Krninská, 2002).

## 2.6 Kodex českého manažera

Manažeři se hlásí k systému parlamentní demokracie, k demokratickému právnímu státu a k sociálnímu tržnímu hospodářství. Hlásí se k osobní svobodě a odpovědnosti.

Manažer nepovažuje zaměstnance za pouhé vykonavatele svých příkazů, ale za spolupracovníky, kterým připravuje podmínky k tomu, aby mohli dobrovolně přijímat své odpovědnosti a tvůrčím způsobem přispívat k rozvoji firmy.

Manažer nese spoluzodpovědnost za životní úroveň v této zemi. Má povinnost hospodařit a rozhodovat tak, aby bylo zachováno životní prostředí, aby se zacházelo šetrně s energií a surovinami a pokračovalo se ve stálém zlepšování pracovních podmínek.

Manažeři se zasazují za výkonné a konkurenceschopné hospodářství a jsou proti zásahům, které poškozují soutěžní prostředí. Požadují strategické myšlení v hospodářské politice za účelem vytváření rámcových podmínek a pravidel pro další strukturální a technický vývoj a stejně tak podporují mezinárodní spolupráci.

Manažeři rozvíjejí vnitropodnikové i nadpodnikové partnerské vztahy. Aby se zabránilo jejich ustrnutí, aktivně působí na další vývoj těchto partnerských vztahů a vhodnými metodami podporují sounáležitost zaměstnanců s firmou a její zájem o jejich prosperitu.

Manažeři jsou přesvědčeni, že další vzdělávání a intenzivní spolupráce mezi vědou a hospodářstvím jsou předpokladem pro další pokrok. Musí tomu věřit a přispět k tomu svým přínosem.

Manažeři se hlásí ke způsobu, který zajišťuje osobní rozvoj spolupracovníků včetně jejich trvalého vzdělávání a současně pečují o zvyšování kvalifikačních předpokladů, osvojování si více profesí jakož i o pracovní kariéru zaměstnanců podniku.

Manažeři si stanovují cíle poskytovat pravidelné, srozumitelné a pravdivé informace vlastníkům, spolupracovníkům, podnikovým zástupcům, zákazníkům

a představitelům veřejné moci za účelem dosažení a zpevnění oboustranné důvěry. Současně jsou připraveni zastupovat podnik odpovědně vůči masmédiím.

Manažeři jsou si vědomi své odpovědnosti vůči společnosti. Jsou v rámci svých možností k dispozici pro odborné funkce ve státě a společnosti a pro veřejnou činnost.  
(Ing. PhDr. Jiří Stýblo, CSc.).



### **3. Metodika**

#### **3.1 Obsah a cíl práce**

Cílem této diplomové práce je prozkoumat a následně stanovit požadavky na rozvoj manažera v podmínkách současného řízení lidských zdrojů.

Průzkum je zaměřen na zjištění všech vlivů působících na rozvoj osobnosti manažera, přičemž všechny vlivy mají pro nás stejnou váhu důležitosti.

Informace získané pomocí jednotlivých vybraných technik sběru dat je nutno utřídit a následně se zaměřit na deskripci a komparaci souboru požadavků na rozvoj osobnosti manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů.

#### **3.2 Zjišťování vlivů**

Na základě dotazníku na rozvoj osobnosti manažera a řízených rozhovorů bylo zjišťováno především to, jak podnik o své manažery pečuje, jak je vzdělává a odměňuje.

#### **3.3 Vymezení zkoumaného souboru**

Na zjištění potřebných informací byl vymezen soubor 5 podnikatelských jednotek. Všechny podnikatelské jednotky vyjma jedné mají své sídlo v Českých Budějovicích. Po dohodě s podnikatelskými subjekty jsme se rozhodli dodržovat anonymitu. Podniky jsem rozdělil do tří skupin:

- podniky stavební,
- podniky zemědělské,
- podniky finančních služeb.

Skupina stavebních podniků obsahuje 2 podnikatelské jednotky. Skupina zemědělských subjektů je tvořena také dvěma podniky. Skupina podniků terciální sféry je tvořena jedním podnikem. Celkový soubor je tvořen 40 manažery, kterým byl předložen „Dotazník na rozvoj osobnosti manažera“.

## 3.4 Sběr dat

### 3.4.1 Používané techniky sběru dat

#### Dotazování

Dotazování je metoda, v níž se tazatel obrací na dotazovaného a vyvolává svými dotazy výpovědi a sdělení. Jde o explicitní komunikaci, která může mít dvě formy, a to bezprostřední, jde-li o rozhovor, nebo zprostředkovanou při použití dotazníku. Dotazování, kromě chování, zjišťuje přímo prožívané stavy zkoumaných osob, jako jsou jejich představy, postoje, záměry a plány.

#### 1. Dotazník

Dotazník je speciální metoda kladení písemně formulovaných otázek, který se předkládá dotazovaným prostřednictvím vybraných osob (tazatelů). Úkolem dotazovaného je odpovědět na dané otázky zaškrtnutím nabídnutých odpovědí nebo vepsáním odpovědi na určené místo. Podstata dotazníků spočívá v měření postojů. Postojem se rozumí pozitivní, neutrální nebo negativní hodnotící vztah k nějakému problému či předmětu.

Dotazníky předpokládají ochotu ke spolupráci, upřímnost, určitý stupeň citové a rozumové zralosti osobnosti s alespoň průměrnou inteligencí.

S dotazníkem se ve většině případů pracuje bez přímého styku dotazovatele s respondentem. Proto je velmi důležité, aby dotazník byl formulován správně.

Odpovědi v dotazníku mohou být:

- volné – respondent má možnost se k dotazu volně vyjádřit,
- polovázané – jsou-li dány alternativy odpovědí s tím, že jedna alternativa poskytuje respondentovi možnosti se volně vyjádřit,
- vázané – jsou-li dány alternativy odpovědí.

## 2. Rozhovor

Rozhovor je taková technika sběru dat, při které jsou potřebné informace od zkoumaných osob získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek, kladených dotazovanému v rozhovoru vedeném tvář v tvář. Tazatel se musí chovat přátelsky, musí být taktní a mít ohledy na prestiž dotazovaného, zároveň by měl sledovat určitý cíl. Rozlišujeme rozhovory dvou typů: STANDARDIZOVANÝ (má závazné znění a pořadí otázek i způsob zaznamenávání odpovědí na ně je pro všechny respondenty shodný), NESTANDARDIZOVANÝ (má volný průběh, je určen pouze cíl a směr dotazování, tazatel si během rozhovoru volí znění i pořadí otázek, tato forma je náročnější pro tazatele). Rozhovor se dále člení na VOLNÝ a ŘÍZENÝ. U volného hovoří volně na dané téma a u řízeného si tazatel předem připraví otázky.

Chování tazatele se musí řídit určitými zásadami. Základní podmínkou úspěšného rozhovoru je vytvoření vhodné atmosféry, důvěry a pozitivního vztahu mezi zkoumanou osobou a tazatelem. Otázky je nutno předem připravit a správně formulovat. Rozhovorem se snažíme upřesnit informace získané jinými metodami, získat poznatky specifického druhu, které předchozí informace buď doplňují, rozvíjejí nebo ověřují a odhalit pohnutky jednání či poznat důvody pro postoje.

## 3. Pozorování

Pozorování lze charakterizovat jako metodu získávání informací spočívající v záměrném, cílevědomém systematickém a plánovitém vnímání a registraci objektivních jevů. Metoda pozorování je plánovitě, soustavně sledování vnějších projevů člověka, podle nichž lze soudit na znaky jeho duševního života. Požadavky jak na pozorovatele, tak na jeho prostředky, potom spočívají zejména ve zvyšování přesnosti a citlivosti vzhledem k pozorovaným jevům. Tato metoda klade určité nároky na pozorovatele a to zejména: schopnost dokonale popsat jednotlivé děje, operace a chování pozorovaného objektu, dále pak schopnost rozpoznat problémové situace a umět je popsat a v neposlední řadě schopnost vyhodnotit získané informace.

### **3.4.2 Pracovní postup při sběru dat**

Při výzkumu byl manažerům předložen vypracovaný dotazník. Další informace byly získány z rozhovorů a osobních návštěv.

### **3.5 Zpracování dat**

Data získaná z „Dotazníku na požadavky na rozvoj manažera v současném řízení lidských zdrojů“

Data určená ke zpracování tvoří odpovědi na jednotlivé otázky. Odpovědi byly sečteny a procenticky vyjádřeny. Bylo vypočteno v kolika % jsou zastoupeny jednotlivé odpovědi sledovaných charakteristik jak v celém souboru, tak i v jednotlivých skupinách podniku. Data jsou utříděná v tabulkách, na jejichž vypracování jsem použil program MICROSOFT WORD. Z tabulek vycházejí grafy, které byly sestaveny za pomoci programu MICROSOFT EXCEL.

## 4. Výsledky

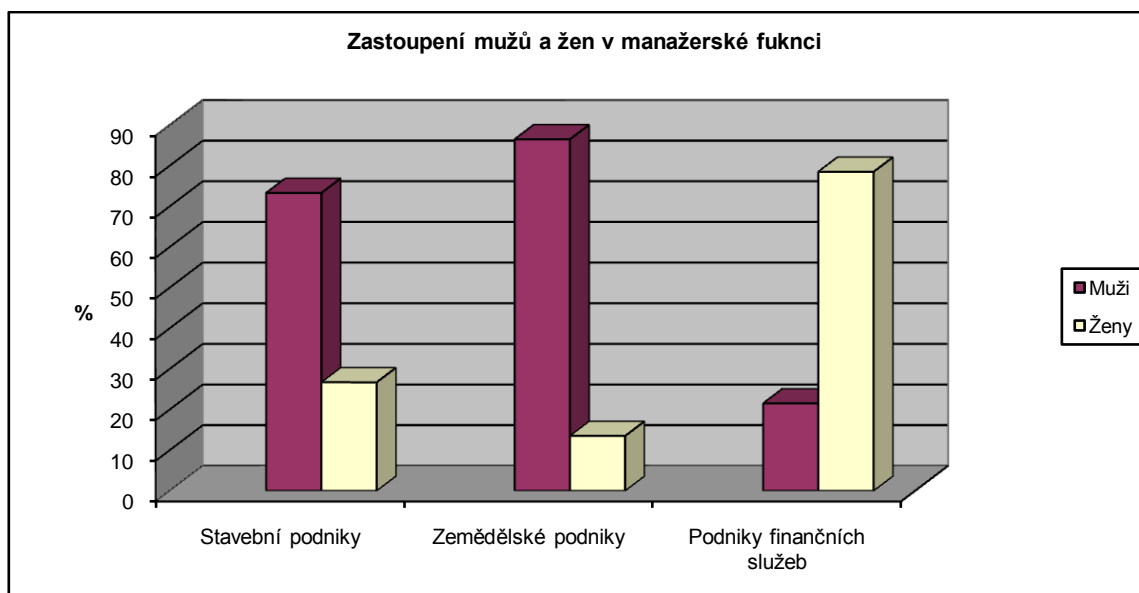
### 4.1 Identifikace zkoumaného souboru

#### 1) Zastoupení mužů a žen v manažerské funkci

Tabulka č. 1: Zastoupení mužů a žen v manažerské funkci (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Muži	73,3	86,5	21,5
Ženy	26,7	13,5	78,5

Graf č. 1: Zastoupení mužů a žen v manažerské funkci (v %)



Výsledky:

Z grafu vidíme převahu mužů jak ve stavebních podnicích, (73,3 %) tak i v zemědělských (86,5 %), kde je tato převaha ještě výraznější. Naopak podniky finančních služeb (78,5 %) se vyznačují převahou žen.

Diskuse:

I přes masivní příliv žen na vysoké školy a do manažerských pozic je tato skupina stále v menšině a tento rozdíl je největší v podnicích zemědělské výroby. Naproti tomu opačný jev nastává v podnicích finančních služeb, kde tento trend trvá již delší dobu, a myslím, že může být důsledkem emancipace, po které ženy volají čím dál tím více. Ženy, u kterých s určitostí převažují vlastnosti jako pečlivost, pořádnost a určitě větší trpělivost, nacházejí uplatnění v podnicích finančních služeb např. v účetních firmách.

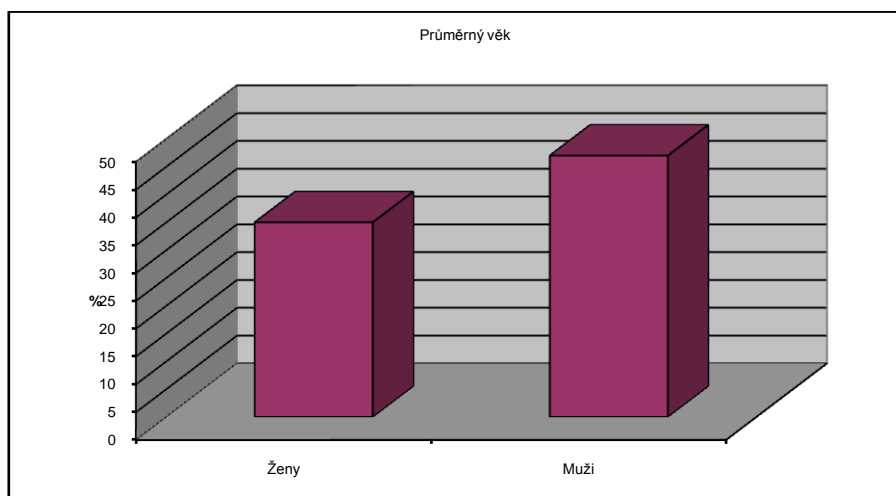
Obecně lze říci, že ve všech sektorech a ve všech sférách je tím nižší podíl žen, čím je vyšší rozhodovací pozice.

## 2) Průměrné věkové zastoupení žen a mužů

Tabulka č. 2: Průměrné věkové zastoupení žen a mužů (v letech)

Skupina	Ženy	Muži
Průměrný věk	35	47

Graf č. 2: Průměrné věkové zastoupení žen a mužů (v letech)



Výsledky:

Výsledky ukazují, že průměrný věk manažerů ve všech zkoumaných sférách tzn. stavebnictví, zemědělství a finanční služby je 47 let. Průměrný věk žen v těchto třech sférách je 35 let.

Diskuse:

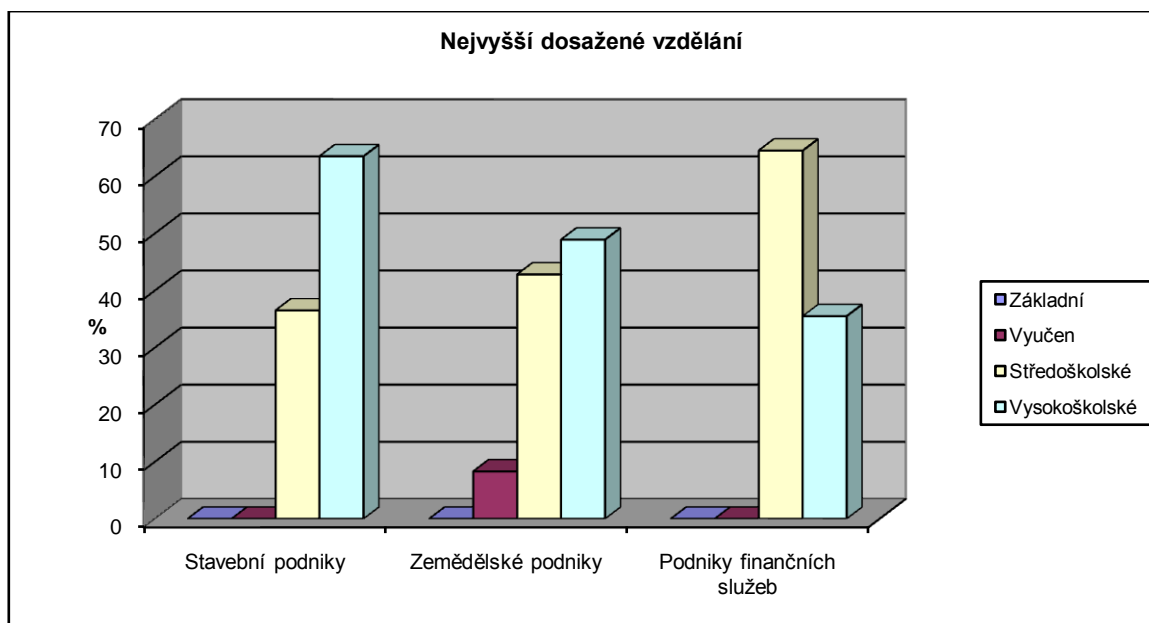
V současné době určitě dochází k omlazení pracovních kolektivů manažerů. Přesto pořád zůstávají manažerské kolektivy sestaveny spíše ze starších lidí ve věku kolem 45 let. Mladší uchazeči většinou vzhledem k chybějící praxi nedostanou příležitost. V podnicích finančních služeb jak už víme, převládají ženy, a jak je vidět z grafu č. 2, ženy jsou v průměru o 12 let mladší. Je to dáno tím, že muži např. v již zmiňovaných účetních firmách skoro nejsou a také tím, že tyto instituce jsou mladší a více podléhají změnám ve srovnání se stavebními nebo zemědělskými podniky.

### 3) Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Základní	0	0	0
Vyučen	0	8,3	0
Středoškolské	36,5	42,8	64,5
Vysokoškolské	63,5	48,9	35,5

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Výsledky:

U stavebních podniků převažují vysokoškolsky vzdělaní manažeři (63,5 %), na druhém místě jsou středoškolsky vzdělaní manažeři. U zemědělských podniků je procentické vyjádření středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných manažerů takřka stejné (42,8 % a 48,9 %). U podniků finančních služeb převažují manažerky se středoškolským vzděláním (64,5 %). V žádné sledované skupině se nenachází manažer jen se základním vzděláním. Manažeři s výučním listem se nacházejí pouze u zemědělských podniků (8,3 %).

Diskuse:

V podnicích zabývajících se stavebnictvím je na manažerských postech předpokládána vysoká odbornost, což se projevilo téměř 2/3 vysokoškolsky vzdělaných manažerů. Nejvíce zde pracují lidé se SOŠ stavební, která je poté následována ať už Stavební fakultou ČVUT, fakultou architektury, nebo lidé s ekonomickým vzděláním.

U zemědělských podniků je také zapotřebí patřičná míra vzdělání. Přesto se zde našlo nepatrné procento lidí pouze s výučním listem. Téměř polovina lidí zde byla vysokoškolsky vzdělaná. Ze středoškolských oborů je zde zastoupen obor



agropodnikání, mechanizace a služby. Z vysokoškolských oborů bych uvedl především obor provozní podnikatel, či mechanizace zemědělství.

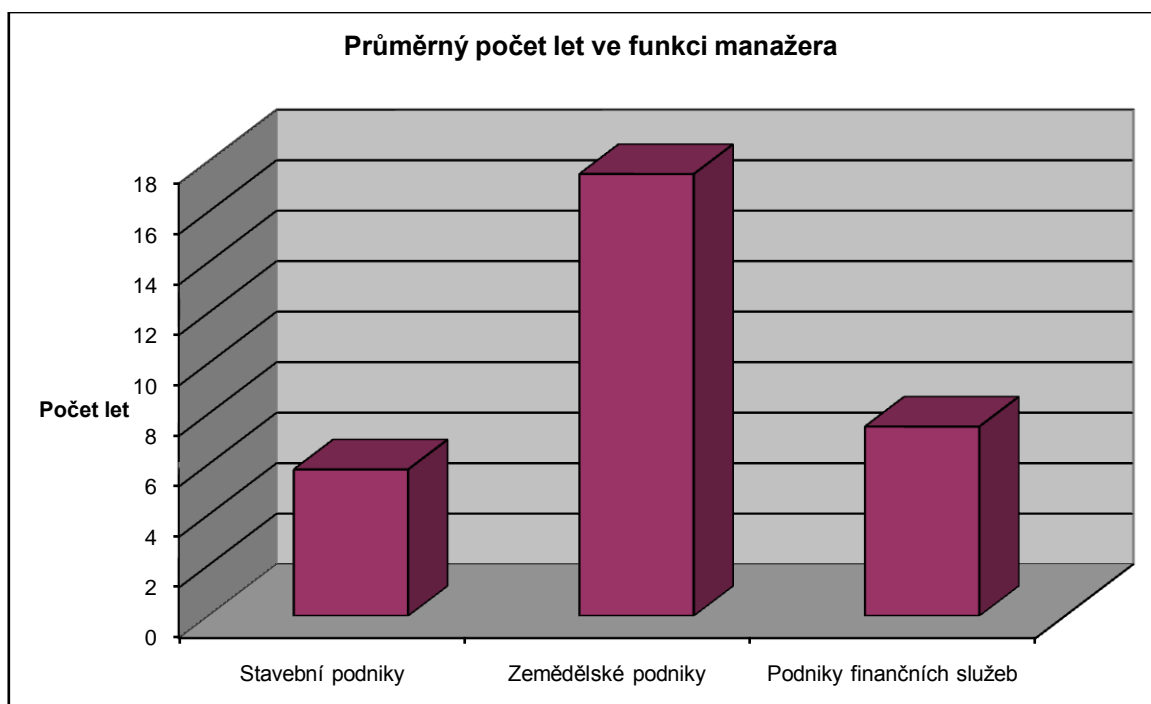
U podniků finančních služeb sledujeme další převahu některého z ukazatelů. Již víme, že v tomto sektoru pracuje více žen a jsou to především středoškolsky vzdělané ženy (64 %). Nachází se zde absolventi SOŠ ekonomických, zemědělských, ale i gymnázií.

#### 4) Průměrný počet let ve funkci manažera

Tabulka č. 4: Průměrný počet let ve funkci manažera

	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Průměrný počet let	5,8	17,5	7,5

Graf č. 4: Průměrný počet let ve funkci manažera



Výsledky:

U stavebních podniků zůstávají manažeři na svých postech nejkratší dobu a to 5,8 let. Nejdelší průměrná doba setrvání ve funkci je u podniků zemědělských, kde je to 17,5 let.

Diskuse:

Nejdelší dobu zůstávají manažeři na své pozici v podnicích zemědělské výroby. V této skupině se nacházejí také manažeři věkově nejstarší. Ti mají hodně praktických zkušeností a znalostí, které je opravňují, aby na těchto místech setrvali. Dá se zde také přihlídnout k tomu, že zemědělství je tradiční odvětví a podniky podnikající v této oblasti mají většinou dlouhou životnost na rozdíl od stavebních podniků a podniků finančních služeb.

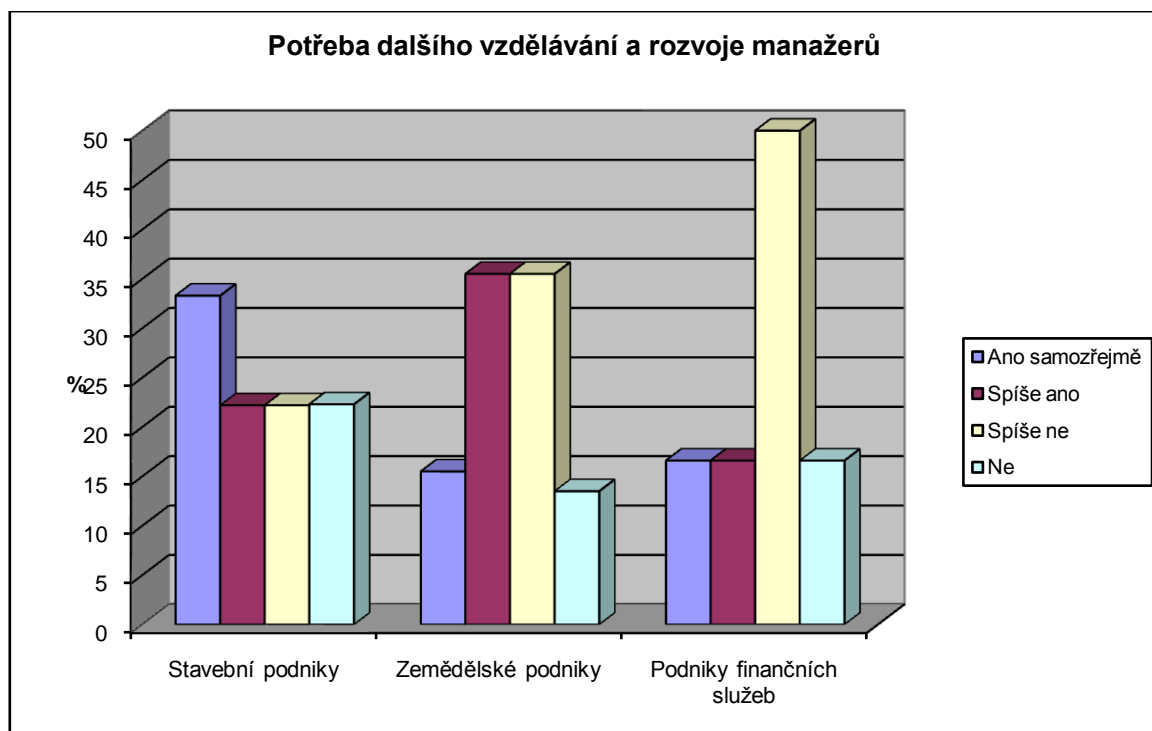
## 4.2 Výsledky týkající se profesního vzdělávání

### 1) Potřeba manažerů dalšího vzdělávání a rozvoje

Tabulka č. 5: Potřeba manažerů dalšího vzdělávání a rozvoje (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Ano samozřejmě	33,3	15,5	16,6
Spíše ano	22,2	35,5	16,6
Spíše ne	22,2	35,5	50
Ne	22,3	13,5	16,6

Graf č. 5: Potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje manažerů (v %)



#### Výsledky:

U stavebních podniků cítí skoro jedna třetina manažerů potřebu dalšího vzdělávání jako samozřejmost (33,3 %). U zemědělských podniků je přesně polovina pro další vzdělávání (50 %). U podniků finančních služeb necítí potřebu dalšího vzdělávání více než dvě třetiny dotázaných (66,6 %).

#### Diskuse:

Ve Stavebních podnicích a zemědělských podnicích uváděla více jak polovina respondentů, že pokud by to vyžadovala jejich profese, byli by a jsou ochotni se vzdělávat.

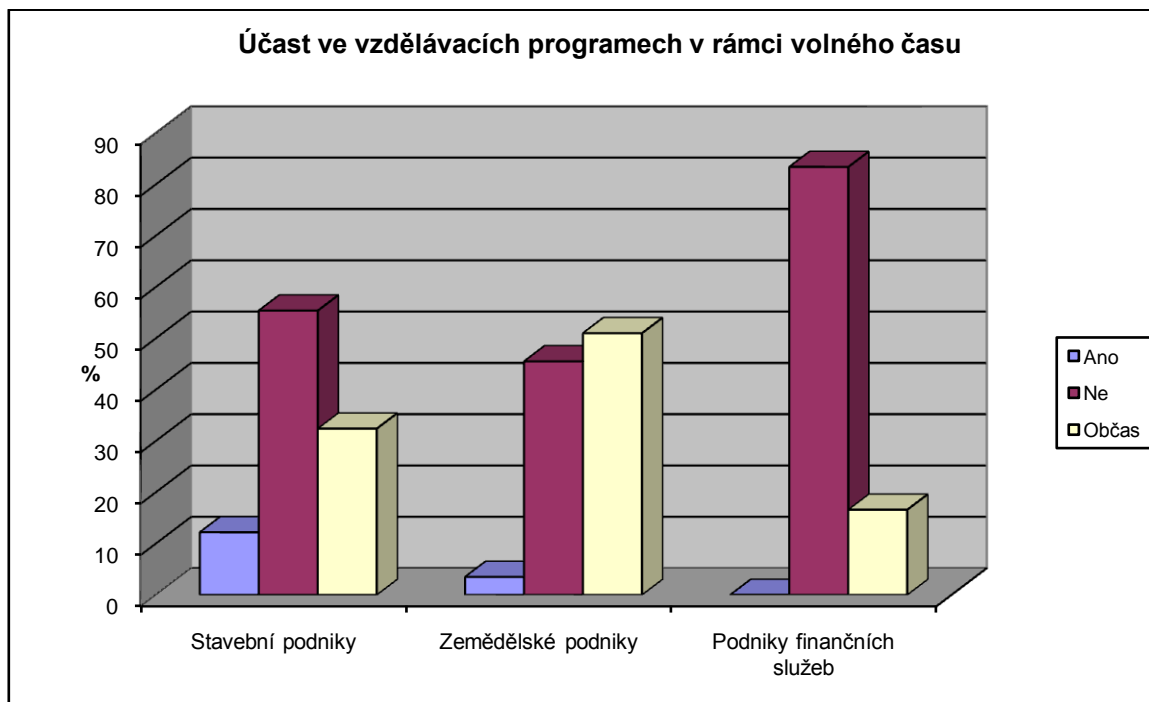
Zde se jedná o to, jak k dalšímu vzdělávání svých vedoucích pracovníků přistoupí podnik jako celek tzn., jestli své pracovníky bude do dalšího vzdělávání nutit nebo nikoliv. Neochota dalšího vzdělávání v rámci dobrovolné činnosti vychází z nadměrného vytížení pracovníků a z nedostatku času. Dále je to velmi individuální a vychází to z povahy člověka, někdo se rád vzdělává a patří to k jeho životu, někdo to bere jako neskutečnou přítěž.

## 2) Účast ve vzdělávacích programech v rámci svého volného času.

Tabulka č. 6: Účast ve vzdělávacích programech v rámci svého volného času (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Ano	12,2	3,5	0
Ne	55,4	45,5	83,4
Občas	32,4	51,0	16,6

Graf č. 6: Účast ve vzdělávacích programech v rámci svého volného času (v %)



Výsledky:

U stavebních podniků je více než jedna polovina dotázaných proti (55,4 %). V zemědělských podnicích je pro občasné vzdělávání také více než jedna polovina (51,0 %). U podniků finančních služeb je největší procento dotazovaných proti vzdělávání v rámci volného času (83,4 %)

Diskuse:

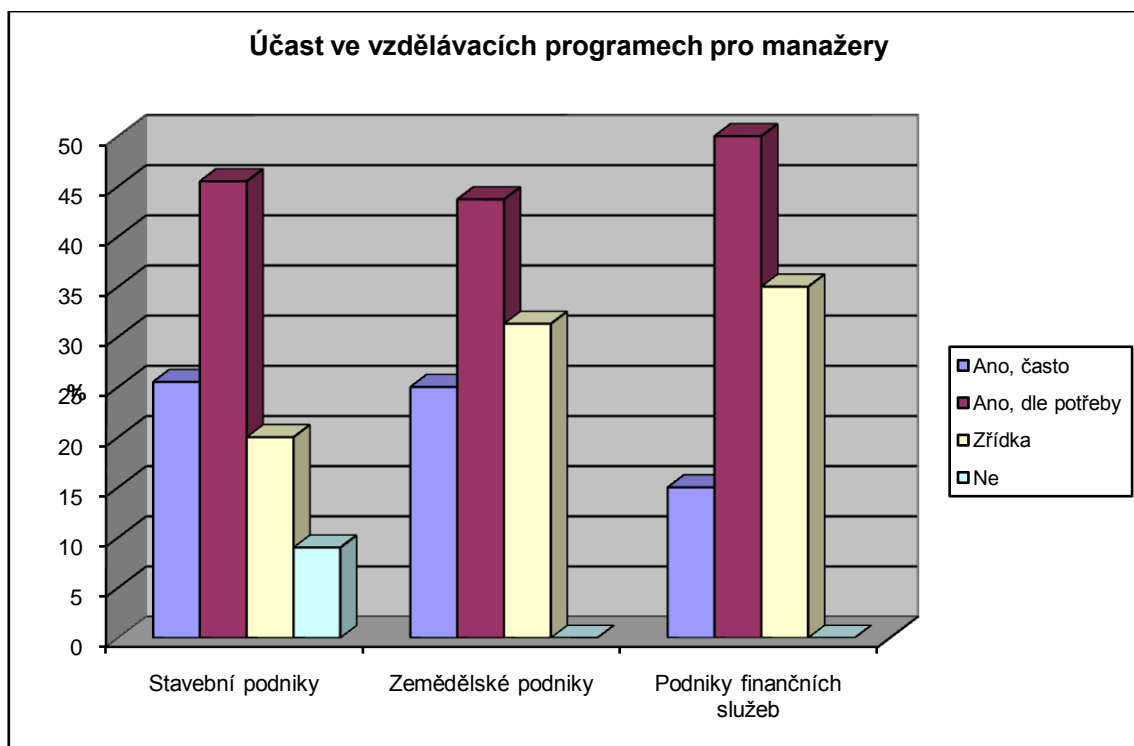
Na grafu vidíme, že účast manažerů na vzdělávacích programech v rámci volného času je dost problémová. Vychází to i z velkého pracovního vytížení a nedostatku volného času. Pokud by byla tato činnost v pracovní době a byla by za tuto činnost odměna, myslím si, že zájem by mohl být větší. Na druhou stranu by to mohlo být vnímáno jako práce navíc, do které jsou lidé tlačeni a to je většinou přijímáno jako neskutečná přítěž.

### 3) Účast ve vzdělávacích programech pro manažery

Tabulka č. 7: Účast ve vzdělávacích programech pro manažery (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Ano, často	25,5	25	15
Ano, dle potřeby	45,5	43	50
Zřídka	20,0	31	35
Ne	9,0	0	0

Graf č. 7: Účast ve vzdělávacích programech pro manažery (v %)



**Výsledky:**

U stavebních podniků odpověděla „ano“ ¼ dotázaných (25,5 %). U zemědělských podniků také ¼ (25,5 %). Nejčastější odpovědí bylo „ano podle potřeby“ a nejčastěji se tato odpověď vyskytovala u podniků finančních služeb (50,0 %)

**Diskuse:**

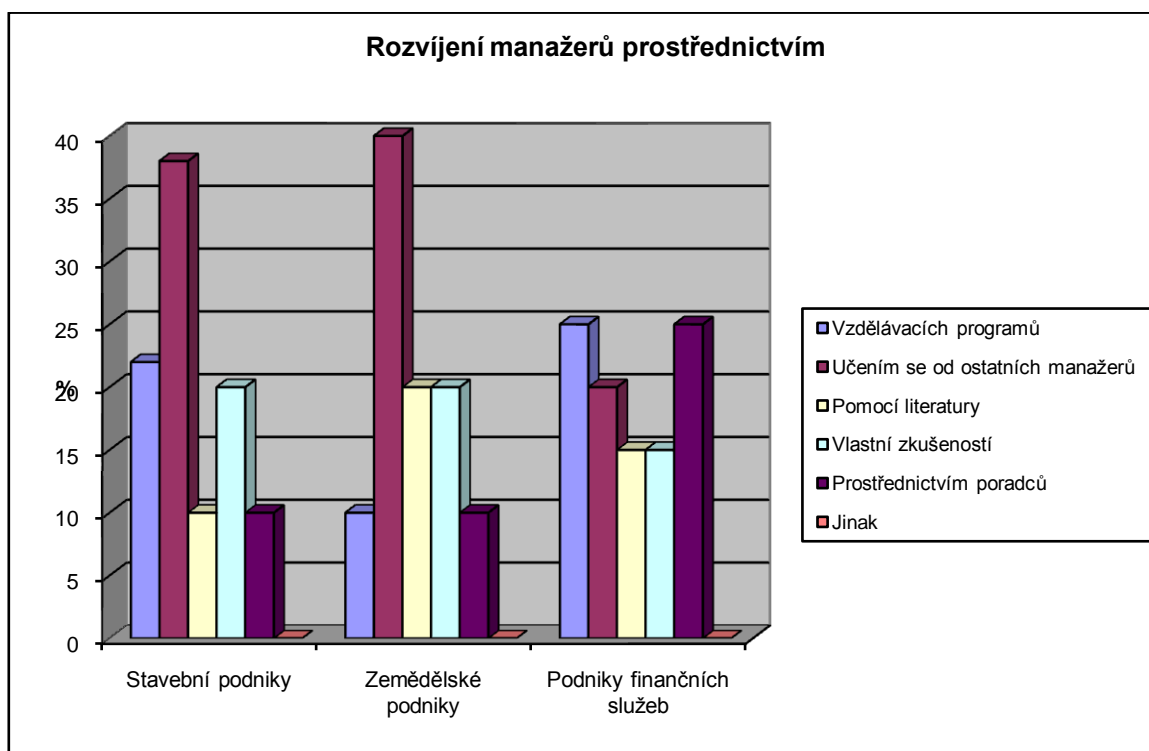
I zde je to dáno přístupem personálního oddělení a podniku jako celku. Tedy tím jestli své zaměstnance k účasti na školení nutí a na druhé straně přístupem a ochotou manažerů se dobrovolně seminářů a školení a dalších vzdělávacích programů účastnit.

#### 4) Rozvíjení manažerů prostřednictvím různých typů vzdělání

Tabulka č. 8: Rozvíjení manažerů prostřednictvím (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Vzdělávacích programů	22	10	25
Učením se od ostatních manažerů	38	40	20
Pomocí literatury	10	20	15
Vlastní zkušeností	20	20	15
Prostřednictvím poradců	10	10	25
Jinak	0	0	0

Graf č. 8: Rozvíjení manažerů prostřednictvím (v %)



#### Výsledky

Jak je vidět z grafu tak k účasti na vzdělávacích programech se přiklánějí respondenti ze stavebních podniků (22,2 %). Respondenti zemědělských podniků (10 %) a respondenti podniků finančních služeb (25,0 %). Nejčastější odpovědí u respondentů finančních podniků je „učením se od ostatních manažerů“ (38 %) a také o trochu více u zemědělských podniků (40 %). Pomocí literatury se nejvíce vzdělávají

respondenti zemědělských podniků (20 %). Pomocí vlastní zkušeností se nejvíce vzdělávají manažeři zemědělských a stavebních podniků (20 %). Na poradce se nejvíce spoléhají respondenti podniků finančních služeb (25 %). Odpověď „jiné než uvedené“ se v dotaznících neobjevila.

Diskuse:

Nejčastěji by se manažeři chtěli vzdělávat učením se od ostatních zkušenějších manažerů. Tato cesta vzdělávání je určitě dobrá, jestliže ostatní manažeři mají co svým kolegům předat. Je to cesta nejmenšího odporu a nevyžaduje od manažerů žádné úsilí v rámci volného času.

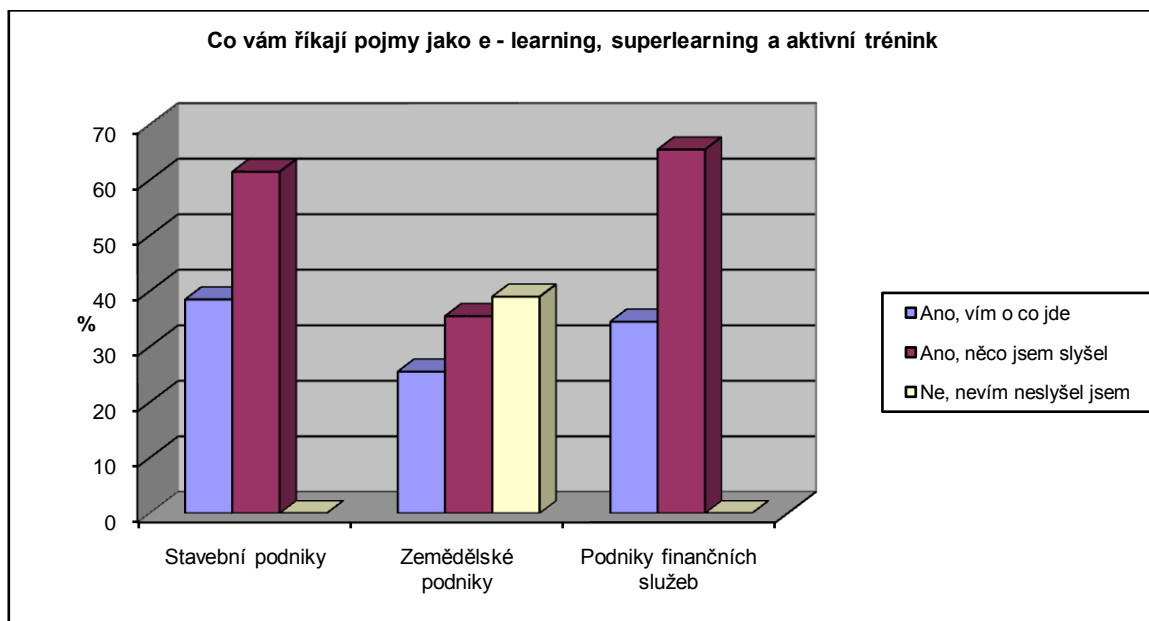
### 5) Co vám říkají pojmy E – learning, superlearning a aktivní trénink

Tabulka č. 9: Co vám říkají pojmy E – learning, superlearning a aktivní trénink (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Ano, vím, o co jde	38,5	25,5	34,5
Ano, něco jsem slyšel	61,5	35,5	65,5
Ne, nevím neslyšel jsem	0	39,0	0



Graf č. 9: Co vám říkají pojmy E – learning, superlearning a aktivní trénink (v %)



#### Výsledky:

Jak je vidět z grafu, tak u stavebních podniků, všichni respondenti alespoň někdy tyto pojmy slyšeli a nebo vědí o co se jedná (38,5 %). U podniků zemědělských je ovšem dost manažerů, kteří tato slova vůbec neznají (39,0 %). U podniků finančních služeb není ani jeden manažer, který by tyto pojmy nikdy neslyšel.

#### Diskuse:

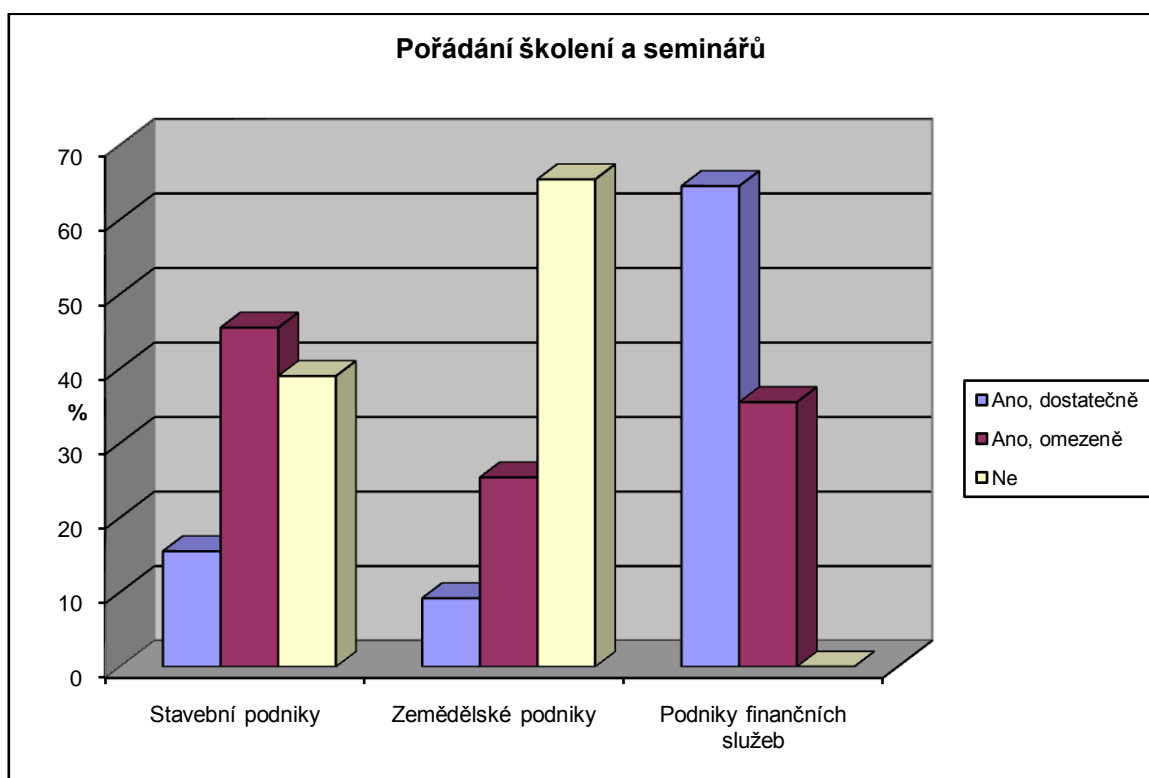
E – learning prezentuje technologický přístup a je představován multimedialními kurzy s využitím CD – ROM a počítačových sítí. Superlearning využívá poznatků o činnosti mozku a posledních poznatků z neurotechnologie. Cílem aktivního tréninku je zapojit studenty do výukového procesu tak, aby se z pouhého příjemce informací stal aktivní řešitel problému. U podniků zemědělských a jejich manažerů je zjištěna menší znalost výpočetní techniky a převaha starších mužů manažerů. Odtud pramení jejich neznalost nových způsobů učení. Tito manažeři mají své posty jisté, pracují na nich řadu let a těžko se jich bude někdo zbavovat z důvodů neznalosti nových trendů v učení.

## 6) Pořádá váš podnik školení a semináře zvyšující kvalifikaci

Tabulka č. 10: Pořádá váš podnik školení a semináře zvyšující kvalifikaci (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Ano, dostatečně	15,5	9,2	64,5
Ano, omezeně	45,5	25,4	35,5
Ne	39,0	65,4	0

Graf č. 10: Pořádá váš podnik školení a semináře zvyšující kvalifikaci (v %)



Výsledky:

Z výsledků je vidět, že u zemědělských podniků je činnost pořádání seminářů zvyšujících kvalifikaci zanedbávána (65,4 %). Část dotazovaných odpověděla, že čas od času navštěvují výstavy, ale jednalo se jen o vrcholový management. Nejčastější pořádání těchto seminářů se uskutečňuje v podnicích finančních služeb, kde byla odpověď „ano dostatečně“ nejčastější (64,5 %).

Diskuse:

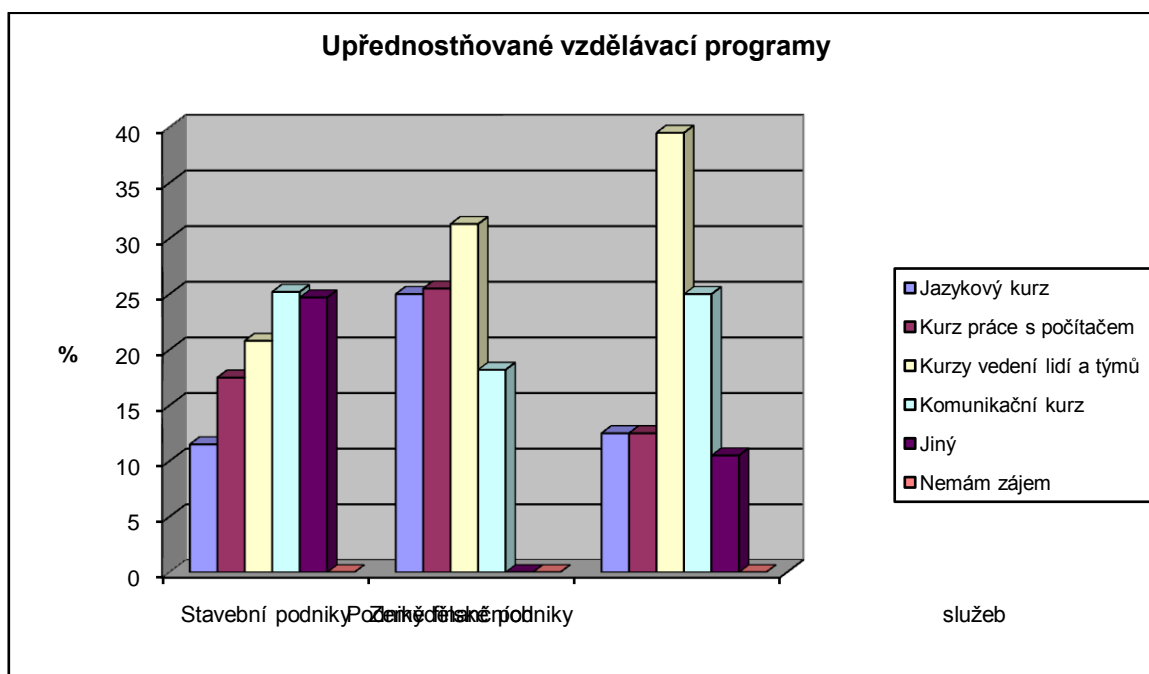
U většiny respondentů zemědělských podniků byla zmiňována účast na různých veletrzích a výstavách. Význam navštěvování těchto akcí je určitě nezpochybnitelný. Jistě je dobré být informován o novinkách v oboru.

### 7) Jakých vzdělávacích programů byste se rád/a zúčastnil/a pokud by je váš podnik pořádal

Tabulka č. 11: Upřednostňované vzdělávací programy (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Jazykový kurz	11,5	25,0	12,5
Kurz práce s počítačem	17,5	25,5	12,5
Kurzy vedení lidí a týmů	20,8	31,3	39,5
Komunikační kurz	25,2	18,2	25,0
Jiný	24,7	0	10,5
Nemám zájem	0	0	0

Graf č. 11: Upřednostňované vzdělávací programy (v %)



Výsledky:

O kurzy vedení lidí mají největší zájem v podnicích finančních služeb (39,5 %) a v podnicích zemědělských (31,3 %). Také v podnicích stavebních je o tyto kurzy značný zájem (20,8 %), zde ale převládá zájem o kurzy komunikace (25,2 %).

Diskuse:

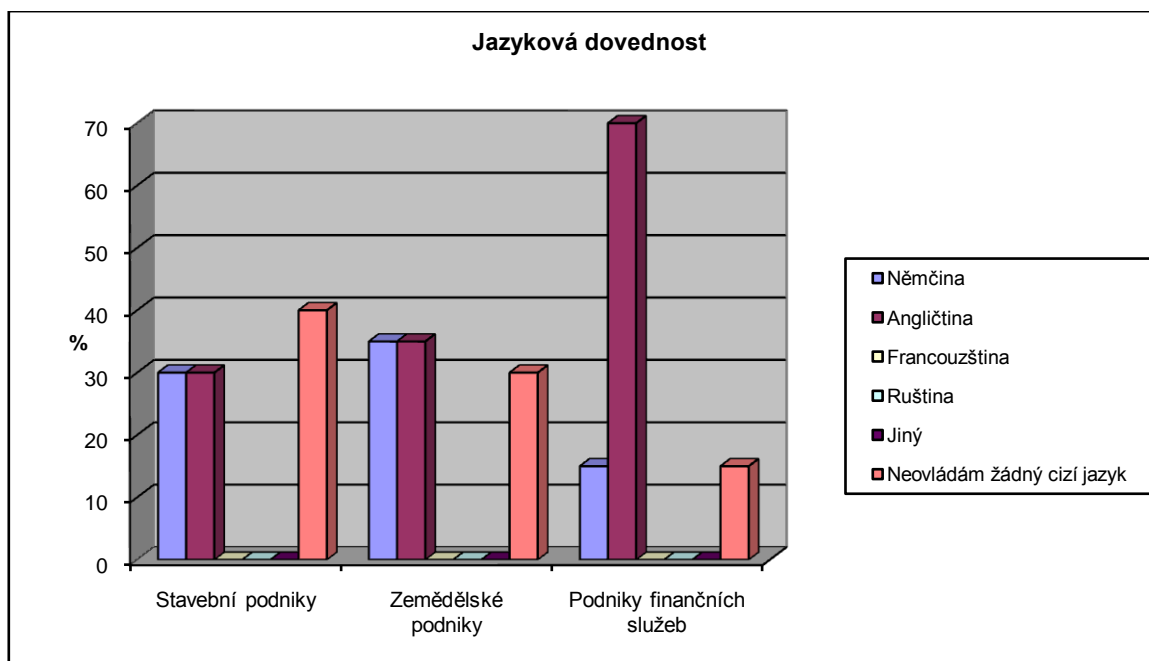
Je zde dobře vidět, že pokud je respondentům předložena jasná nabídka kurzů, ani jeden neodpověděl, že nemá zájem. Zájem o jiné kurzy než jsou nabídnuty je značný u stavebních podniků (24,7 %). To je odrazem toho, co respondenti ve svém oboru potřebují zlepšovat. V podnicích zemědělské výroby je také značný zájem o počítačové kurzy a o kurzy jazykové. To pramení z jejich nízké znalosti práce s PC.

## 8) Jazyková dovednost

Tabulka č. 12: Jazyková dovednost (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Němčina	30	35	15
Angličtina	30	35	70
Francouzština	0	0	0
Ruština	0	0	0
Jiný	0	0	0
Neovládám žádný cizí jazyk	40	30	15

Graf č. 12: Jazyková dovednost (v %)



#### Výsledky:

V podnicích finančních služeb převládá znalost anglického jazyka (70 %), dále německého jazyka (15 %) a dalších 15 % respondentů neovládá žádný cizí jazyk. V zemědělských podnicích je angličtina zastoupena 35 %, stejně tak němčina a 30 % respondentů neovládá žádný cizí jazyk. Podobně je tomu také u podniků stavebních, kde cizí jazyk neovládá 40 % a německý a anglický jazyk je shodně zastoupen 30 %. Zajímavostí je určitě, že nebyla zaznamenána znalost žádného dalšího cizího jazyka.

#### Diskuse:

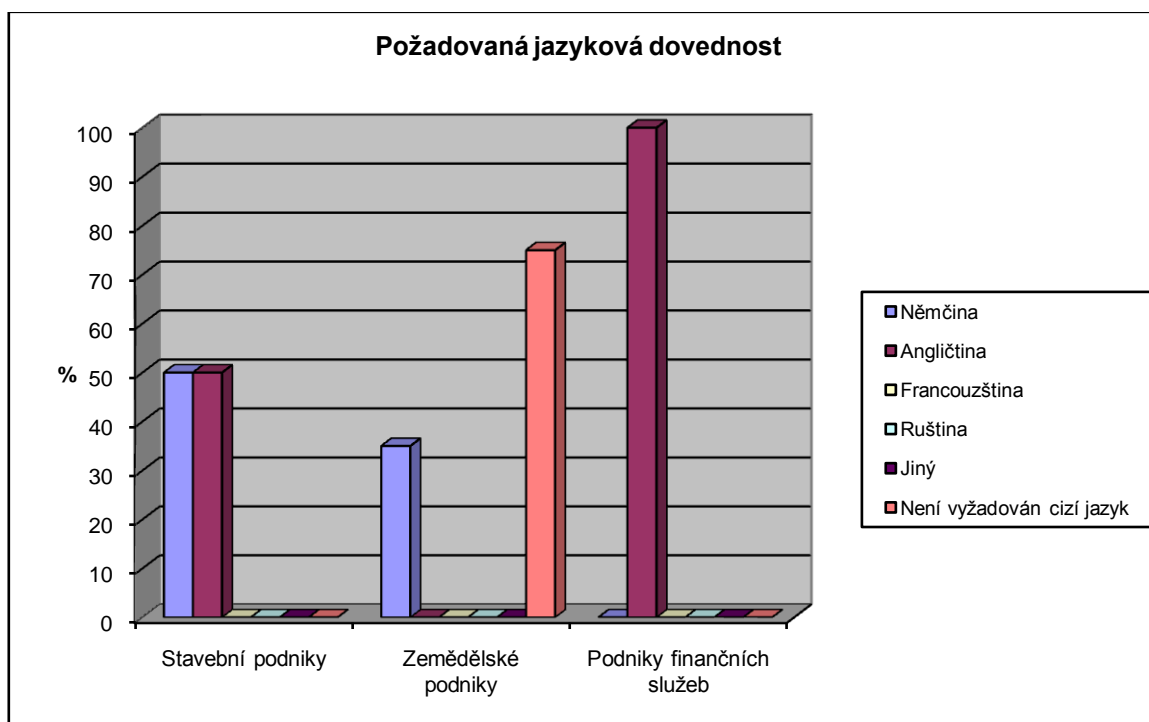
Dnešní globální svět vyžaduje znalosti cizích jazyků více než kdy dřív. Mezi základní znalosti manažera, který vede firmu, která chce v dnešní superkonkurenci uspět, by měla patřit znalost jednoho ze světových jazyků. V dnešní době je asi nejdůležitější znalost anglického jazyka.

## 9) V podniku požadovaná jazyková dovednost

Tabulka č. 13: Požadovaná jazyková dovednost (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Němčina	50	35	0
Angličtina	50	0	100
Francouzština	0	0	0
Ruština	0	0	0
Jiný	0	0	0
Není vyžadován cizí jazyk	0	75	0

Graf č. 13: Požadovaná jazyková dovednost (v %)



Výsledky:

Podniky finančních služeb požadují po svých manažerech znalost anglického jazyka (100 %). U zemědělských podniků ve většině není požadován žádný cizí jazyk (75 %). U podniků stavebních se tento požadavek rozdělil na ½ mezi angličtinu a němčinu.

Diskuse:

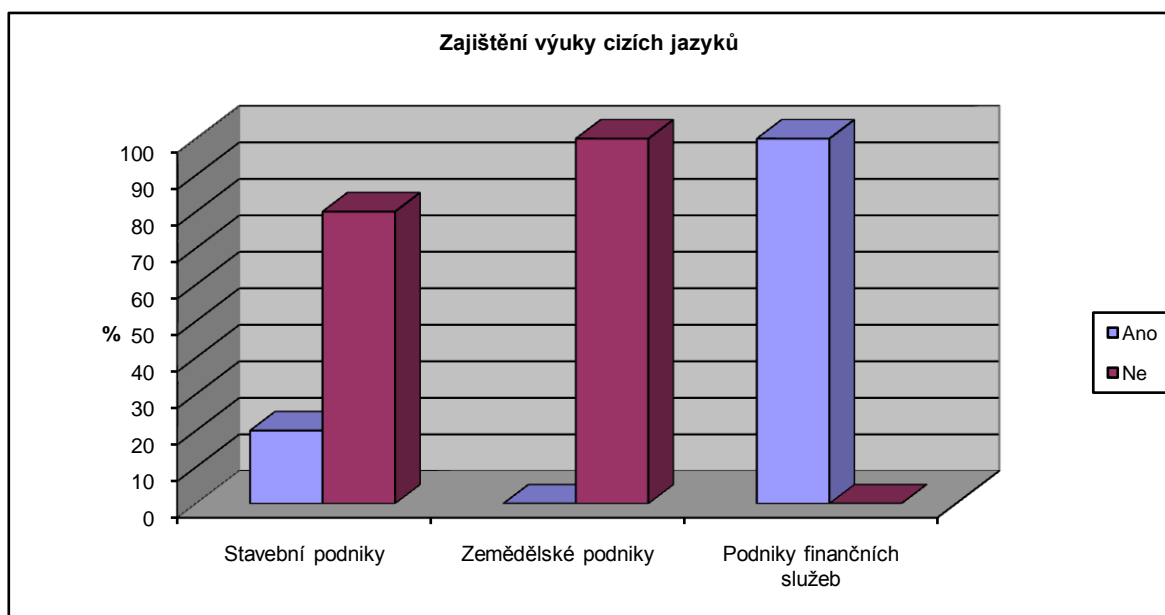
Podniky finančních služeb vyžadují u všech svých manažerů znalost cizího jazyka a to jazyka anglického. To je dáno tím, že angličtina je nejuznávanější světový jazyk. Většina zemědělských podniků provozuje svoji činnost na území České republiky. Některé podniky se nacházejí v příhraničních oblastech, ty vyžadují znalost německého jazyka. Zbytek nevyžaduje žádnou znalost, což si myslím, že v zemi uprostřed Evropské unie je chyba. Dále, jak vyplývá z tabulky č. 11, znalost cizích jazyků u mnou dotazovaných respondentů není zanedbatelná. U stavebních podniků je rozložen požadavek cizích jazyků rovnoměrně mezi němčinu a angličtinu.

### 10) Zajišťuje váš podnik výuku cizích jazyků

Tabulka č. 14: Zajištění výuky cizích jazyků (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Ano	20	0	100
Ne	80	100	0

Graf č. 14: Zajištění výuky cizích jazyků (v %)



Výsledky:

Zemědělské podniky nezajišťují svým manažerům výuku cizích jazyků (100 %). U podniků finančních služeb je to přesně naopak a všem respondentům je zajištěna výuka cizích jazyků (100 %). U stavebních podniků je tato služba zajištěna více jak 2/3 respondentům (80 %).

Diskuse:

Podniky finančních služeb poskytují výuku cizích jazyků všem svým manažerům, ale jak jsem vyzpořoval, tak i ostatním zaměstnancům. Ve většině případů výuku anglického jazyka. Naopak podniky zemědělské tuto službu svým manažerům nenabízí.

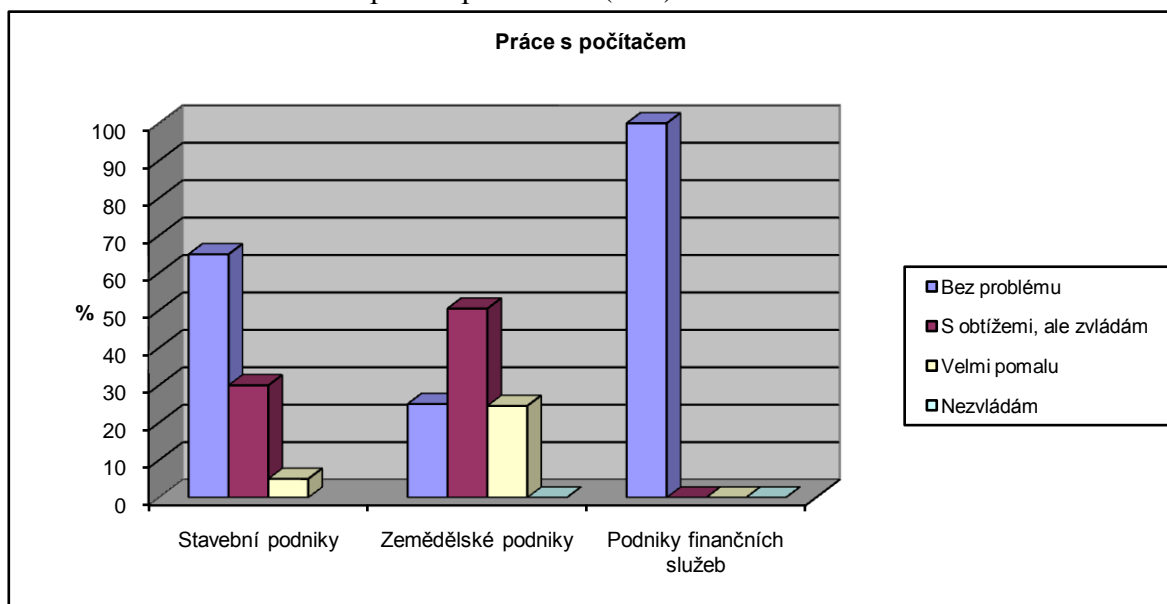
## 11) Ovládáte práci s počítačem

Tabulka č. 15: Ovládáte práci s počítačem (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Bez problému	65	25,0	100
S obtížemi, ale zvládám	30	50,5	0
Velmi pomalu	5	24,5	0
Nezvládám	0	0	0



Graf č. 15: Ovládáte práci s počítačem (v %)



Výsledky:

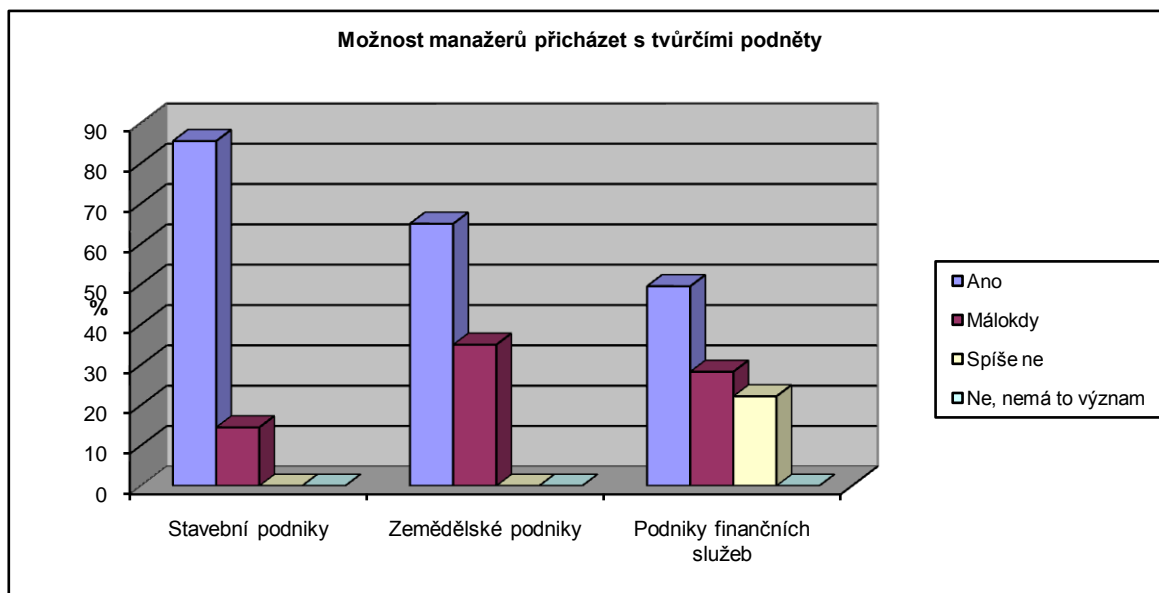
U stavebních podniků většina dotazovaných zvládá bez problémů práci s počítačem (65 %) a jen minimum velmi pomalu. Není zde nikdo, kdo by práci s PC nezvládal. U podniků finančních zvládá práci na počítači každý z dotazovaných (100 %). U zemědělských podniků je převaha manažerů, kteří svou práci na PC zvládají, byť s obtížemi. (50,5 %). U zemědělských podniků je ovšem největší procento těch, kteří zvládají velmi pomalu (24,5 %).

## 12) Možnost manažerů přicházet s tvůrčími podněty

Tabulka č. 16: Možnost manažerů přicházet s tvůrčími podněty (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Ano	85,5	65	49,5
Málokdy	14,5	35	28,3
Spíše ne	0	0	22,2
Ne, nemá to význam	0	0	0

Graf č. 16: Možnost manažerů přicházet s tvůrčími podněty (v %)



#### Výsledky:

Možnost přicházet s tvůrčími podněty mají všichni manažeři ve všech podnicích. U stavebních podniků (85,5 %), u zemědělských (65,0 %) a u podniků finančních služeb (49,5 %).

#### Diskuse:

Na grafu vidíme, že ve všech třech odvětvích mají manažeři přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je. Z toho vyplývá, že tvůrčí schopnost je ve všech podnicích vítána. U žádného podniku se nesetkáváme s odpovědí „ne“. Tohle je určitě pozitivní zjištění.

### 4.3 Výsledky týkající se osobnosti manažera

#### 1) Co manažery nejvíc motivuje k práci v podniku.

Tabulka č. 17: Co manažery nejvíc motivuje k práci v podniku (pořadí 1. – 5.)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Platové podmínky	3.	2.	1.
Dobrý pracovní kolektiv	1.	1.	3.
Kariérní postup	5.	5.	5.
Příjemné pracoviště	2.	3.	4.
Blízkost zaměstnání k bydlišti	4.	4.	2.

Výsledky:

Jak je vidět z tabulky, nejvíce respondenty ovlivňuje dobrý pracovní kolektiv. U zemědělských a stavebních podniků shodně na prvním místě. U podniků finančních služeb se toto kritérium umístilo na třetím místě a nejdůležitější je pro respondenty platové ohodnocení. U podniků, kde je pro manažery nejdůležitější dobrý pracovní kolektiv, bude na manažery kladen největší nárok, na jejich výkon a na jejich chování ve skupině.

Kariérní postup skončil u všech tří podniků na posledním místě. To je dáno tím, že na vedoucích postech najdeme starší manažery, kteří působí v podniku řadu let tzn., že možnost postupu vlastně ani není už možná. U mladších respondentů je to dáno tím, že jejich pozice neskýtá možnost dalšího růstu.

Diskuse:

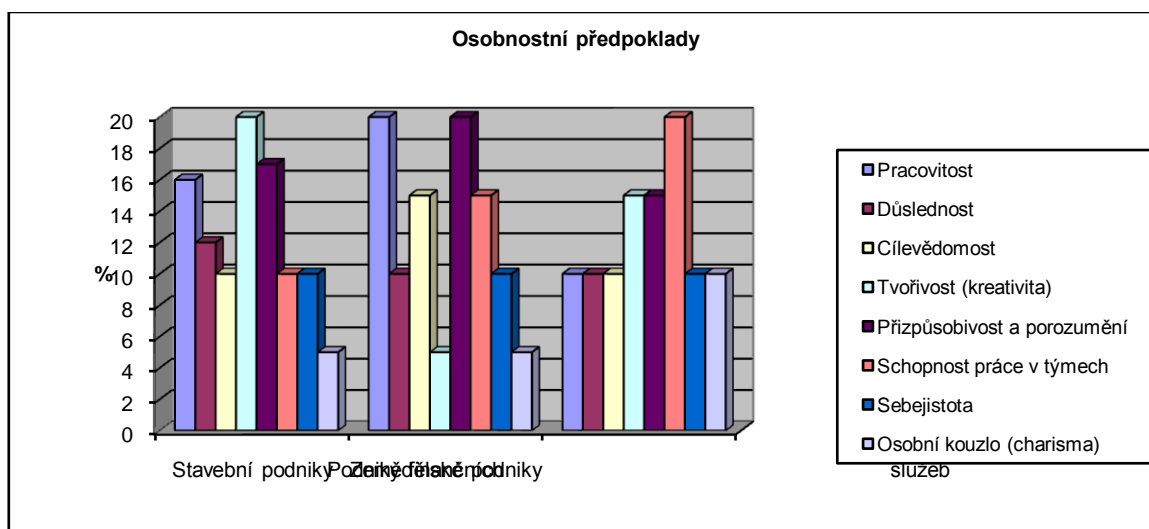
Dobrý pracovní kolektiv je zárukou dobrých pracovních výkonů. Z diskusí s manažery bylo jasné, že u nich nerozhoduje až tolik platové ohodnocení. Na otázku: „kdyby dostali přidáno, ale museli by pracovat s někým konfliktním“ odpovídali většinou shodně „že by jim to za to nestálo“.

## 2) Jaké máte osobnostní předpoklady

Tabulka č. 18: Jaké máte osobnostní předpoklady (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Pracovitost	16	20	10
Důslednost	12	10	10
Cílevědomost	10	15	10
Tvořivost (kreativita)	20	5	15
Přizpůsobivost a porozumění	17	20	15
Schopnost práce v týmech	10	15	20
Sebejistota	10	10	10
Osobní kouzlo (charisma)	5	5	10

Graf č. 17: Jaké máte osobnostní předpoklady (v %)



Výsledky:

U podniků finančních služeb se umístily na prvních třech místech: 1. Schopnost práce v týmech, 2 – 3. kreativita a přizpůsobivost. U podniků zemědělských: 1 – 2. pracovitost a přizpůsobivost, 3. cílevědomost a pracovitost. Stavební podniky: 1. kreativita, 2. přizpůsobivost, 3. pracovitost.

Diskuse:

U manažerů stavebních podniků dominuje pracovitost, důslednost a tvořivost, což se dá předpokládat hlavně díky převaze mužů na vedoucích postech. V tomto prostředí dochází k častým změnám technologií, a tudíž je zde důležitá výhradně tvořivost.

U manažerů zemědělské výroby převládají pracovitost a přizpůsobivost. Vychází to z toho, že v zemědělství je dobré zacházení s lidmi to nejdůležitější. Především vzhledem k nízkému ohodnocení řadových pracovníků a vzhledem k tomu, v jaké situaci se dnes podniky nacházejí. Pracovitost zde lze také snadno očekávat. Nejen manažer zemědělského podniku se neštítí sejít dolů mezi své podřízené a pracovat s nimi v jednom kolektivu.

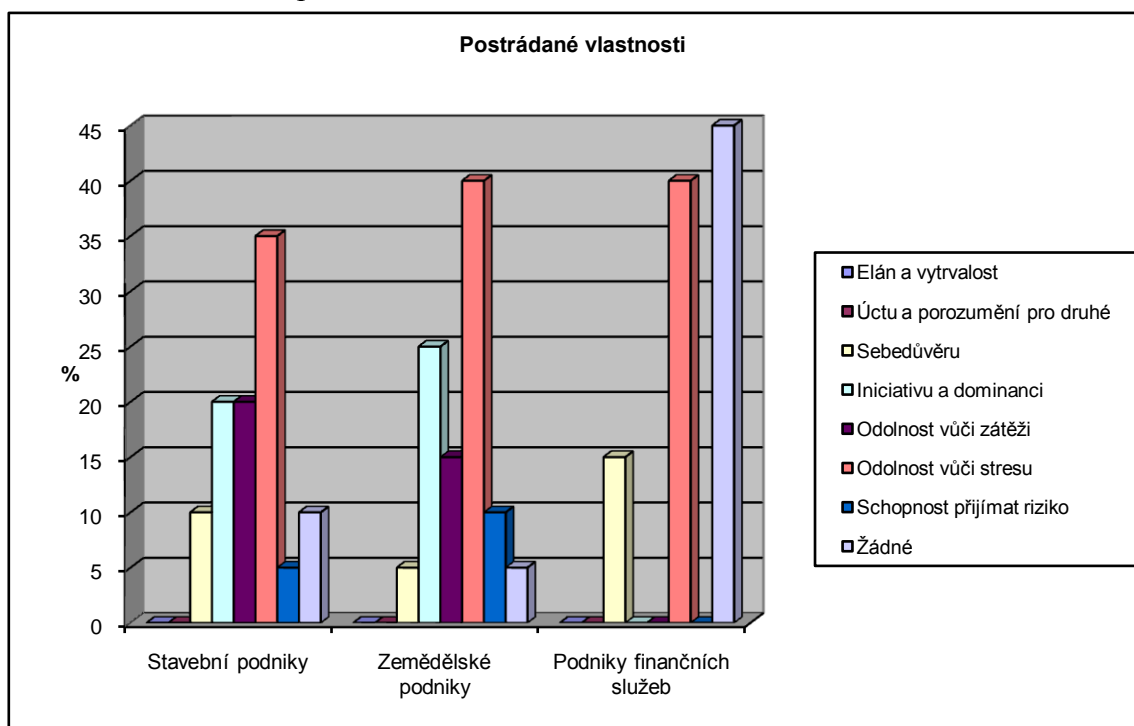
U podniků finančních služeb jsou takřka všechny uvedené vlastnosti zastoupené stejnou měrou. Vymyká se pouze schopnost práce v týmech. Tato schopnost je v těchto podnicích samozřejmostí.

### 3) Jaké postrádáte vlastnosti

Tabulka č. 19: Jaké postrádáte vlastnosti (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Elán a vytrvalost	0	0	0
Úctu a porozumění pro druhé	0	0	0
Sebedůvěru	10	5	15
Iniciativu a dominanci	20	25	0
Odolnost vůči zátěži	20	15	0
Odolnost vůči stresu	35	40	40
Schopnost přijímat riziko	5	10	0
Žádné	10	5	45

Graf č. 18: Jaké postrádáte vlastnosti (v %)



#### Výsledky:

Odolnost vůči stresu uvádějí respondenti jako nejvíce postrádanou vlastnost. Respondenti finančních a zemědělských podniků tuto vlastnost uvádějí shodně (40 %). U podniků finančních služeb tato vlastnost také převládá (35 %). U podniků finančních služeb ovšem nejčastější odpovědí byla „manažeři nepostrádají žádné vlastnosti“ (45,0 %).

#### Diskuse:

Jak vidíme z grafu i z tabulky, je jasné, že nejvíce postrádanou vlastností manažerů je odolnost vůči stresu. Je to jistě dáno dobou, ve které se nacházíme, jelikož celosvětová krize se určitě jak už dnes víme, podepsala na spoustě firem. Podniky musely začít šetřit někde, dokonce snižovat stavy zaměstnanců. To se zvyšujícími se nároky na manažery a uspěchaností doby se určitě promítá do psychiky manažerů.

Dále je zde dobře vidět, že manažerům nechybí sebevědomí, neboť celkem velké procento uvedlo, že žádné z uvedených vlastností nepostrádá. To je určitě dobře, jelikož sebedůvěra nesmí současným manažerům chybět.

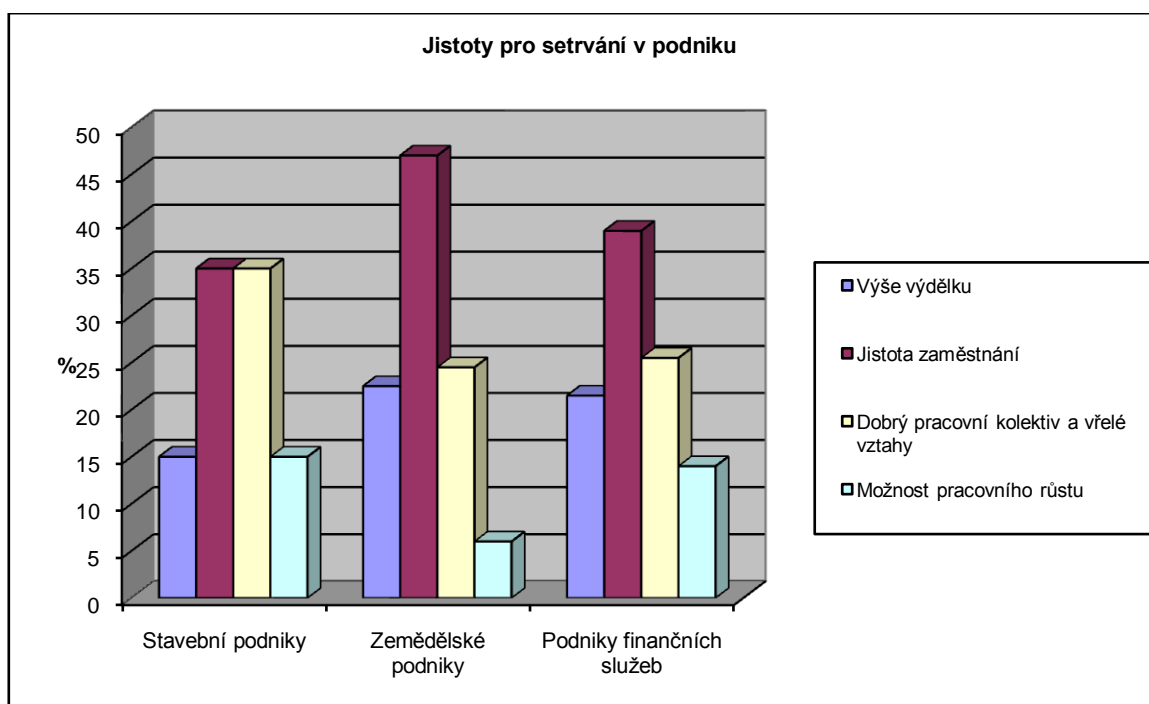
U žádného uvedeného podniku nechybí manažerům elán, vytrvalost a porozumění pro druhé. To je další z dobrých předpokladů pro zvládnutí úspěšného řízení podniku.

#### 4) Jaké jistoty potřebujete pro setrvání v podniku

Tabulka č. 20: Jaké jistoty potřebujete pro setrvání v podniku (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Výše výtěžku	15	22,5	21,5
Jistota zaměstnání	35	47,0	39,0
Dobry pracovní kolektiv a vřelý vztahy	35	24,5	25,5
Možnost pracovního růstu	15	6	14

Graf č. 19: Jaké jistoty potřebujete pro setrvání v podniku (v %)



Výsledky:

Největším důvodem pro setrvání v podniku je pro současné manažery jistota zaměstnání. Stavební podniky to vyjádřily (35 %), zemědělské (47,0 %) a podniky finančních služeb (39 %).

Diskuse:

Co se týče jistot, které manažeři potřebují pro své setrvání v podniku tak největší jistotou v dnešní době je podle očekávání jistota zaměstnání a to ve všech třech typech podniků. Hned za touhle jistotou je dobrý pracovní kolektiv což je také samozřejmé. Výše výdělku a možnost kariérního postupu je v dnešní době až na druhé koleji a pro většinu manažerů tyto věci dnes nehrají významnou roli.

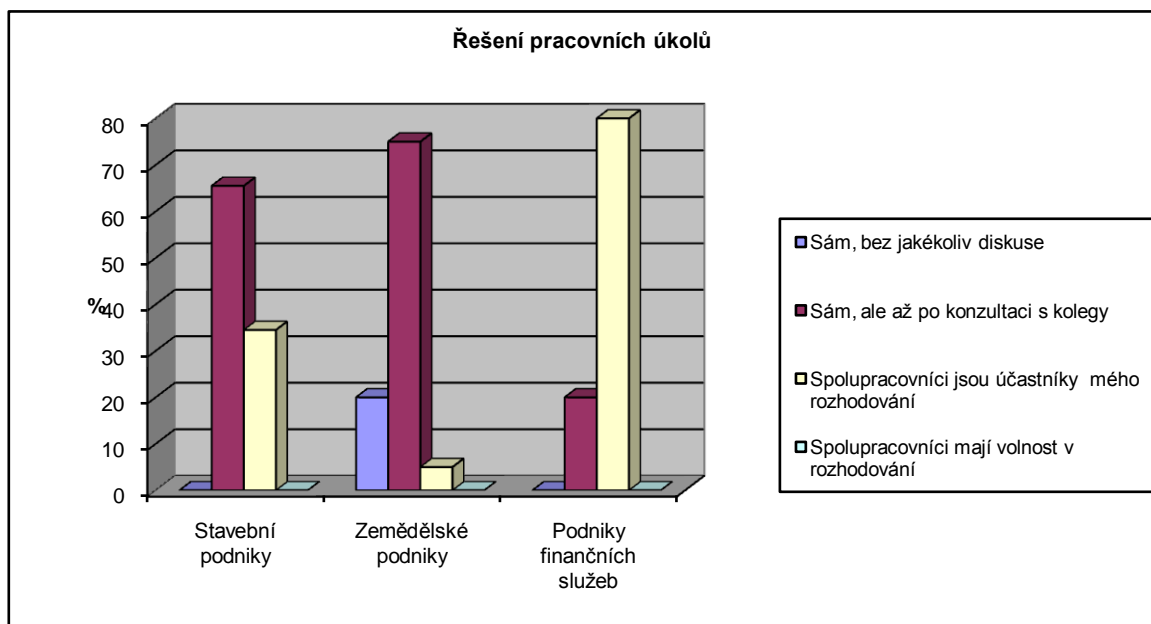
## 5) Jak řešíte své pracovní úkoly

Tabulka č. 21: Jak řešíte své pracovní úkoly (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Sám, bez jakékoliv diskuse	0	20	0
Sám, ale až po konzultaci s kolegy	65,5	75	20
Spolupracovníci jsou účastníky mého rozhodování	34,5	5	80
Spolupracovníci mají volnost v rozhodování	0	0	0



Graf č. 20: Jak řešíte své pracovní úkoly (v %)



#### Výsledky:

Většina manažerů řeší své pracovní úkoly sama, ale až po konzultaci se svými spolupracovníky, v mnohých případech i se svými podřízenými. Jak vidíme u zemědělských podniků, tam 75 % respondentů řeší své úkoly sám, ale až po konzultaci s kolegy. U stavebních podniků je tato odpověď také v převaze a je vyjádřena 65,5 %. U podniků finančních služeb vychází jako nejčastější odpověď „spolupracovníci jsou účastníky mého rozhodování“ z toho vyplývá, že zde dochází ke kolektivní a týmové práci nejčastěji (80 %).

#### Diskuse:

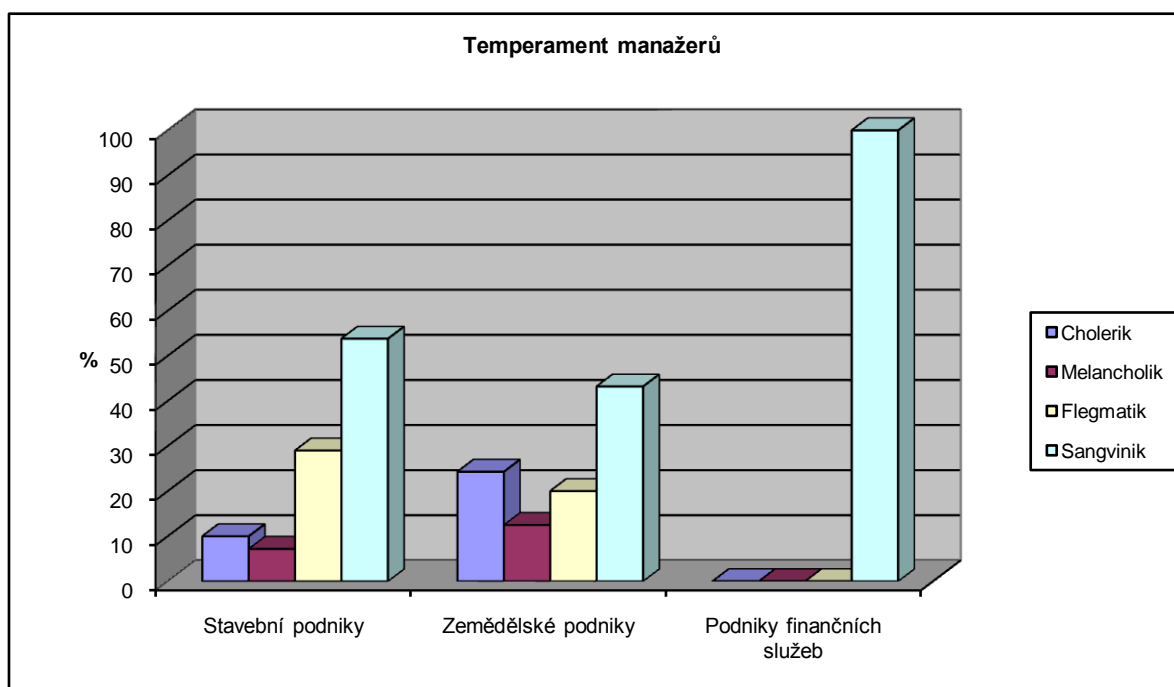
Dnešní manažeři musí umět rozdělit pracovní úkoly mezi své podřízené. Tím na ně částečně přenáší i část své odpovědnosti. Samozřejmě, že konečná odpovědnost leží na manažerech samotných, a proto nejčastěji své závěrečné rozhodnutí učiní sami.

## 6) Jak si myslíte, že vás vnímá okolí

Tabulka č. 22: Jak si myslíte, že vás vnímá okolí (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Cholerik	10,0	24,3	0
Melancholik	7,2	12,5	0
Flegmatik	29,0	20,0	0
Sangvinik	53,8	43,2	100

Graf č. 21: Jak si myslíte, že vás vnímá okolí (v %)



Výsledky:

Sangvinistický temperament, jak vidíme z grafu, je zastoupen ve všech třech typech podniků ve velké míře. Dokonce u podniků finančních služeb odpověděli všichni respondenti „ano myslím si, že jsem sangvinik“. Ostatní temperamenty jsou vcelku vyrovnané, zaostává snad jen melancholik. Tento typ temperamentu uvedlo u stavebních podniků jen 7,2 % respondentů, u podniků zemědělských 12,5 %.

Diskuse:

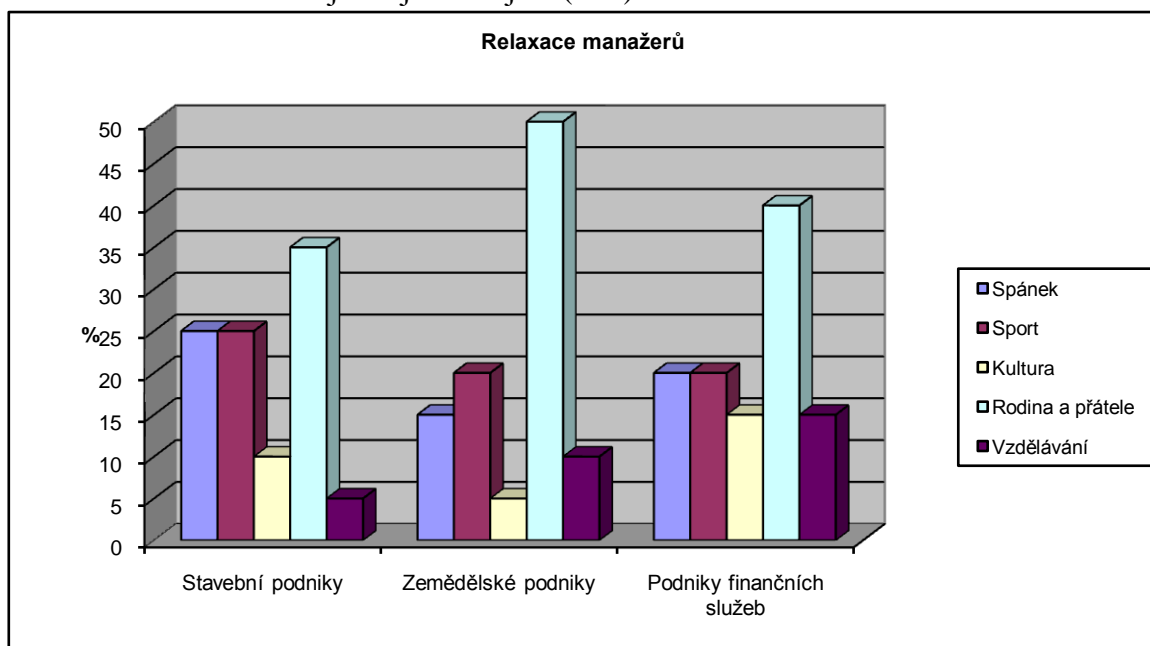
Sangvinik je samozřejmě nejlepší typ temperamentu pro pozici manažera. Sangvinik má rád společnost, rád komunikuje s okolím. Dokáže rychle reagovat na změny. Je vnímavý, iniciativní, podnikavý a v neposlední řadě výřečný. Občas se může stát, že nevyjde se svými pracovníky. To může být způsobeno tím, že se vrhá do spousty věcí najednou a ty pak nedokáže dotáhnout do konce a občas mu dělá problémy naslouchat.

## 7) Jak nejčastěji relaxujete

Tabulka č. 23: Jak nejčastěji relaxujete (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Spánek	25	15	20
Sport	25	20	20
Kultura	10	5	15
Rodina a přátelé	35	50	40
Vzdělávání	5	10	15

Graf č. 22: Jak nejčastěji relaxujete (v %)



Diskuse:

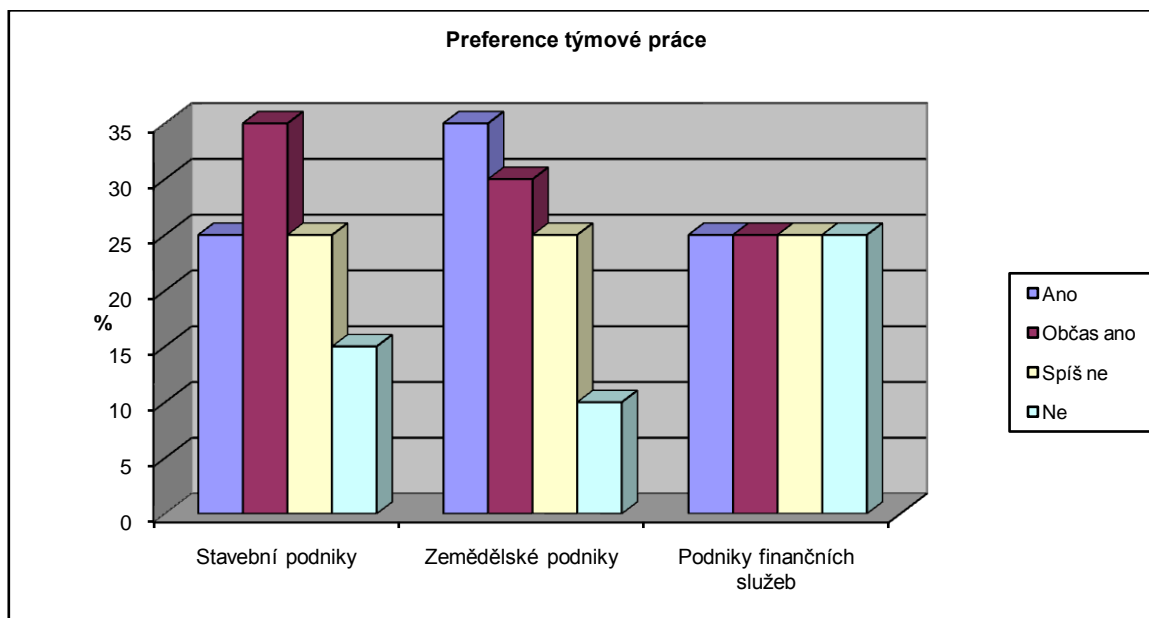
Touhle otázkou jsem si chtěl spíše ověřit, jestli v dnešní uspěchané době mají manažeři také čas na odpočinek a relaxaci, při které nasbírají novou sílu a elán do další práce. Nejčastější odpovědí, jak je vidět z grafu je relaxace s rodinou a přáteli. Často byl uváděn také sport, z čehož vyplývá, že nejlepším odpočinkem po psychické zátěži je zátěž fyzická.

## 8) Preferujete týmovou práci

Tabulka č. 24: Preferujete týmovou práci (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Ano	25	35	25
Občas ano	35	30	25
Spíš ne	25	25	25
Ne	15	10	25

Graf č. 23: Preferujete týmovou práci (v %)



Výsledky:

Týmovou práci preferuje u stavebních podniků přesně polovina respondentů (50 %). U podniků zemědělských je to více než polovina (60 %). A u podniku finančních služeb je to také přesně polovina (50 %).

Diskuse:

Ve stavebních a zemědělských podnicích pracují manažeři raději v kolektivu než sami tzn., že mají k druhým lidem určitě kladný vztah. Shodné jsou také odpovědi u manažerů podniků finančních služeb.

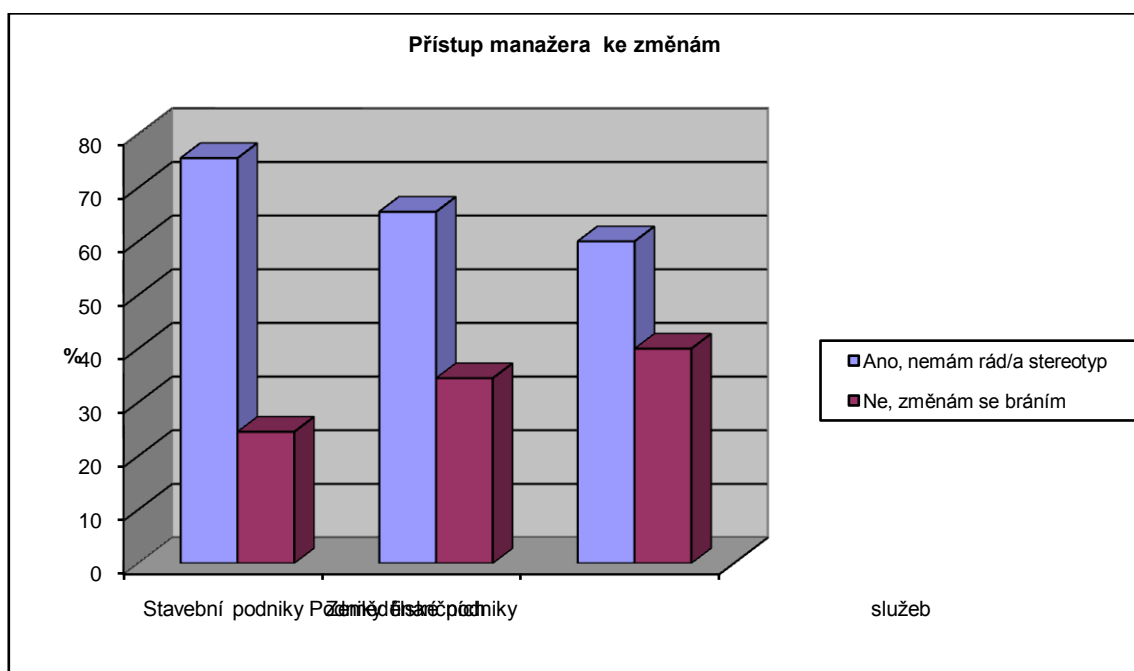
Výsledky mohou být ovlivněny temperamentem manažerů, jelikož sangvinici jsou zastoupeni u všech skupin podniků a samozřejmě budou raději pracovat v kolektivu. Naopak flegmatik nebo melancholik bude raději pracovat sám. Takle teorie se nám rozchází pouze u podniků finančních služeb, kde všichni respondenti odpověděli, že jsou sangvinici, ale týmová nebo samostatná práce u nich vychází půl na půl.

## 9) Máte rád/a změny

Tabulka č. 25: Máte rád/a změny (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Ano, nemám rád/a stereotyp	75,5	65,5	60
Ne, změněm se bráním	24,5	34,5	40

Graf č. 24: Máte rád/a změny (v %)



#### Výsledky:

Většina z dotázaných manažerů má kladný vztah ke změnám. Nejvíce manažeři u stavebních podniků (75,5 %). To je dáno vyšším procentem mužů v této skupině. Tato skupina je tedy nejvíce přizpůsobivá změnám.

Zanedbatelný výsledek není ovšem ani u zemědělských podniků (65,5 %) a u podniků finančních služeb (60,0 %). Na druhou stranu je zde vidět u 34,4 % respektive 40,0 % dotázaných, kteří se novým věcem neboli změnám brání.

#### Diskuse:

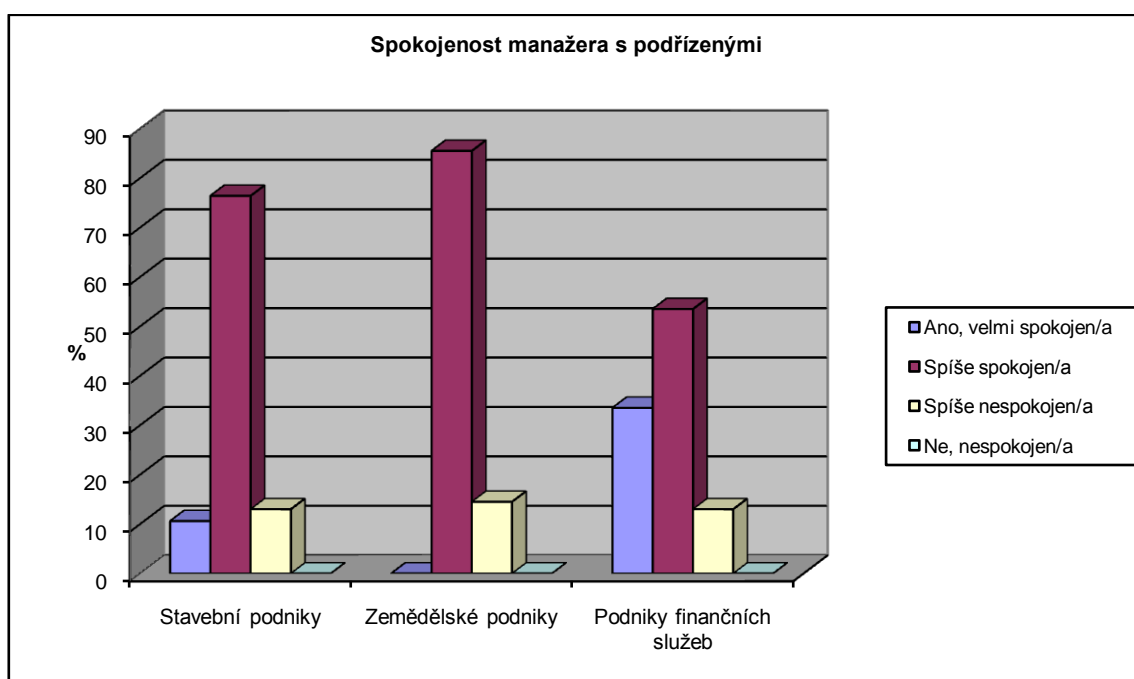
Výsledky vychází z věku manažerů, jelikož starší manažeři jsou určitě méně flexibilní a změny pro ně přinášejí jen starosti. Mladší manažeři jsou daleko více flexibilní a všechny změny jsou pro ně daleko snesitelnější. Jak plyne z rozhovorů, které jsem měl možnost vést s několika manažery, tak ti mladší dokonce sami změny navrhovali a byli jejich velkými propagátory.

## 10) Jste spokojen/a se svými podřízenými

Tabulka č. 26: Jste spokojen se svými podřízenými (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Ano, velmi spokojen/a	10,6	0	33,5
Spíše spokojen/a	76,4	85,5	53,5
Spíše nespokojen/a	13,0	14,5	13,0
Ne, nespokojen/a	0	0	0

Graf č. 25: Jste spokojen se svými podřízenými (v %)



### Výsledky:

Manažeri jsou většinou se svým podřízenými spokojeni, dokonce velmi spokojeni jsou manažeri finančních podniků s (33,5%). U všech podniků převažuje odpověď „spíše spokojeni“. Nejvýraznější je tato odpověď u zemědělských podniků ta je vyjádřena (85,5%).

Diskuse:

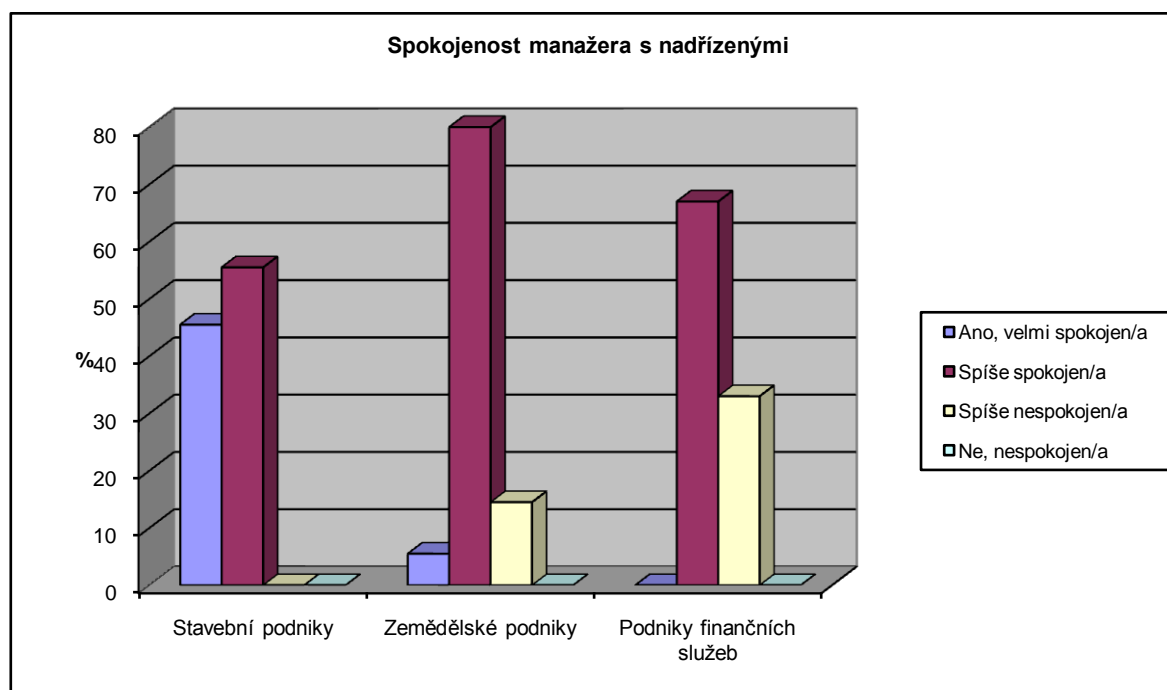
Tato otázka vychází hlavně z toho, jak je manažer schopen řídit své podřízené a jak je schopen jim rozdělit danou práci. Jelikož špatně přidělená práce, nebo práce přidělená nekvalifikovanému podřízenému, nemůže přinést očekávané výsledky a z toho pak vychází spokojenost či nespokojenost nadřízených s podřízenými. Dále záleží na tom, jakou autoritou je nařízený pro své podřízené a jakou měrou sdílí jeho myšlenky a zda jsou schopni a ochotni následovat jeho vizi.

### 11) Jste spokojen/a se svými nadřízenými

Tabulka č. 27: Jste spokojen se svými nadřízenými (v %)

Skupina	Stavební podniky	Zemědělské podniky	Podniky finančních služeb
Ano, velmi spokojen/a	45,5	5,5	0
Spíše spokojen/a	55,5	80	67
Spíše nespokojen/a	0	14,5	33
Ne, nespokojen/a	0	0	0

Graf č. 26: Jste spokojen se svými nadřízenými (v %)





#### Výsledky:

Největší spokojenost se svými nadřízenými uvádí respondenti zemědělských podniků (80,0%) „spíše spokojeno“. Ani jeden respondent ze všech tří odvětví neuvedl, že by byl nespokojen se svými nadřízenými.

#### Diskuse:

Tyto výsledky mohou být zkresleny obavami, aby se získané odpovědi nedozvěděli ti nadřízení, kterých se týká. To znamená, že tyto výsledky mohou být lehce zavádějící. Z pozorování v podnicích, které jsem osobně navštívil, jsem si vytvořil úplně jiný obrázek o spokojenosti či nespokojenosti manažerů s jejich nadřízenými.

## 5. Diskuse

Diskusi jsem pro lepší přehlednost a srozumitelnou návaznost uváděl ihned za jednotlivými otázkami v části 4.

V této konečné diskusi bych chtěl shrnout celkové výsledky z dotazníku a dále uvést poznatky získané z rozhovorů s manažery.

Současné počty manažerek jsou v našich firmách všeobecně nízké. Zemědělské podniky byly založeny již dříve v době, kdy se manažerky ve funkcích téměř neobjevovaly. Stavební podniky jsou svým způsobem specializované a manažerek je zde také málo. Je to dáno tím, že ženy jsou vzdělány v jiných oborech vzdělanosti. Přesto se i zde manažerky objevují a to na postech vedoucích personálních oddělení nebo vedoucích účetních oddělení. Podniky terciární sféry to jsou podniky finančních služeb. Tyto podniky se v posledních letech velmi rozrůstají. V posledních letech dochází i k tomu, že se zde ženy hlásí na vedoucí pozice. Tyto dvě věci spolu úzce souvisí, a proto je v podnicích finančních služeb v současnosti více žen než mužů. Ženy v současnosti odkládají svou pozici matky až do doby kdy se stanou finančně i materiálně zajištěnými. Z toho vyplývá, že leckdy veškerou svou energii vkládají do budování kariéry. Tyto skutečnosti vedou k tomu, že ženy manažerky jsou většinou ve věku 25 – 35 let.

V současnosti stále převládá trend starších a zkušenějších manažerů. Mladší manažeři, kteří jsou určitě více flexibilní a kreativní, ale pořád nedostávají tolik příležitostí. Absolventi vysokých škol mají tedy stále velký problém se uplatnit po ukončení Vysoké školy. Tento jev je stále odůvodňován chybějící praxí a nedostatkem zkušenosti absolventů. Co se týče vzdělání, v současnosti převládají zcela pochopitelně manažeři s vysokoškolským vzděláním. Své další vzdělávání manažeři pokládají za důležité v rámci své profese, ale věnovat se mu ve volném čase chce jen velmi malé procento z dotázaných. Tento jev je dán velkým pracovním vytížením a nedostatkem volného času.

Mezi hlavní způsoby vzdělávání a celkového manažerského rozvoje patří: vzdělávání se v kurzech, učení se akcí a zkušeností, plánování kariéry, organizační

rozvoj a sebevzdělávání. Co se týče nových trendů ve vzdělávání manažerů, jako je E – learning, superlearning a aktivní trénink, manažeři vědí, o co zhruba jde, ale ani jeden neuvedl tyto formy vzdělávání jako formu, kterou by se chtěl vzdělávat. Většina manažerů a manažerek uvádí preferovaný způsob vzdělávání učení se od ostatních manažerů. Kdyby manažeři měli navštěvovat vzdělávací program, vybrali by si kurzy vedení lidí, anebo kurzy zlepšování komunikace. Oblíbené jsou také kurzy jazykové, i když jazykové dovednosti současných manažerů jsou na dobré úrovni obzvlášť v anglickém jazyce. To je celkem jasné a je to dané dnešním stále více globálnějším světem.

Mezi hlavní vlastnosti současných manažerů patří schopnost správné komunikace, pozitivní myšlení, sebepoznání, chuť se soustavně vzdělávat, mít vizi, pozitivně myslet a v neposlední řadě mít vysokou úroveň etiky. Sangvinik se hodí nejvíce na pozici vedoucího pracovníka, má rád společnost a rád komunikuje s okolím, umí reagovat na změny a je podnikavý a výřečný. Je dobře, že se většina manažerů se právě v tomto typu temperamentu vidí a myslí si, že je tak i vnímá i okolí.

## 6. Závěr

Cílem této práce byla specifikace nových pohledů a požadavků působících na formování a rozvoj osobnosti manažera v současném řízení lidských zdrojů. Na závěr bych chtěl shrnout všechny výsledky a zaměřit se na ty nejhlavnější oblasti, které vystihují nové požadavky na manažera. Jedná se o preferenci týmové práce o styl řízení, o rozvoj, ať už profesní či osobnostní. Další důležitou částí je přístup k celoživotnímu vzdělávání a účast na vzdělávacích programech.

V podnicích stavebních a zemědělských jsou na postech manažerů převážně muži. Zatímco v podnicích finančních služeb je to naopak. Zde je nadpoloviční většina manažerek. Muži dosahují průměrného věku 47 let a ženy 35 let.

Zaměřil jsem se také na zjištění stavu vzdělanosti současných vedoucích pracovníků. Velká většina z celkového souboru tedy přes 95 % manažerů má minimálně středoškolské vzdělání. Jen u podniků zemědělských jsem se setkal i s manažery, kteří měli pouze výuční list.

Schopnost práce na PC je dnes samozřejmostí u většiny, ne-li u všech manažerů. Přesto jsem se setkal s manažery hlavně v podnicích zemědělských, kteří tuto schopnost buď nemají, nebo mají ale velmi malou. Na druhou stranu u podniků finančních služeb ovládá PC 100 % dotázaných

Jazyková dovednost je v současné době na velmi dobré úrovni. Tradičně převládají jazyky angličtina a němčina. Bohužel jsem se nesešel ze znalostí žádného jiného jazyka.

Zvyšování kvalifikace pomocí vzdělávacích programů by manažeři byli ochotni podstoupit, ale rozhodně ne v rámci svého volného času. A většinou by vzdělávací programy navštívili jen v případě nutnosti tzn., když by to jejich pozice vyžadovala. Nejžádanější způsoby vzdělávání je u manažerů učení se od ostatních. Nikdo z respondentů neuvedl žádný jiný způsob vzdělávání, než měl uveden. Na nové trendy ve vzdělávání jakou jsou e-learning, superlearning, a aktivní trénink reagovali manažeři převážně tak, že vědí, o co jde.

Většina manažerů má dnes ve svých podnicích možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je. Nejpříznivěji jsou nové tvůrčí podněty přijímány ve stavebních podnicích. Ve stavebnictví je stále spousta inovací a nových technologií a jsou tam tyto tvůrčí podněty zapotřebí.

U finančních podniků, kde je většina manažerek, převládá schopnost práce v týmech, dále přizpůsobivost a tvořivost. V zemědělských podnicích převažuje pracovitost a cílevědomost.

Většina manažerů je vystavována stresu, s tím je spojen, i odolnost vůči stresu. Tuto odolnost uvádí většina manažerů a manažerek jako vlastnost, kterou postrádají. Z tohoto vyplývá, že většina manažerů uvádí jako nejčastější způsob relaxace rodinu a přátele. A na druhém místě aktivní sport, jelikož jak je dobře známo psychickou zátěží je nutno vykompenzovat zátěží fyzickou.

Nejdůležitější podnět pro setrvání v zaměstnání je pro manažery v současné době jistota zaměstnání, na druhém místě je to dobrý pracovní kolektiv a až na třetím je to výše výdělku. Situace v tomto ohledu je ve všech třech typech podniku prakticky stejná. Shodně je nejhůře hodnocena možnost postupu.

Manažeři v současnosti preferují týmovou práci a i týmový styl řízení lidí, což je určitě v souladu se současnými trendy řízení lidských zdrojů. Své pracovní úkoly řeší ve stavebních a zemědělských podnicích manažer většinou sám po konzultaci s kolegy. U podniků finančních služeb je ve většině případů rozhodnutí týmové.

Přístup manažerů ke změnám je ve všech třech sledovaných odvětvích dobrý. Nejlepší u podniků stavebních. To je dáno větším zastoupením mužů. Na druhém místě jsou podniky zemědělské a poslední podniky finančních služeb.

Pozitivně měnit postoje a způsoby jednání jednotlivých pracovníků a zvyšovat jejich kvalifikaci to by měl být cíl všech podniků. Ve sledovaných podnicích se manažeři do určité míry snaží o moderní trendy vedení a řízení lidských zdrojů a určitou důležitost přikládají i profesnímu a osobnostnímu rozvoji. V současnosti nově zakládané společnosti už počítají s tím, že vzdělání a znalostní podnik je součástí budoucího úspěchu a aspoň zčásti začínají počítat s náklady na vzdělání. Vyvážit správnou mírou účasti manažerů ve vzdělávacích programech, oproti současnému převažujícímu učení

se od ostatních manažerů, by mohlo vést k dobrému a kvalitnímu rozvoji jako osobnostních tak profesních vlastností.

Manažeři současnosti vědí nebo alespoň začínají tušit, jak by mělo správné a kvalitní řízení lidských zdrojů vypadat a jak by mělo probíhat. Bohužel stále není v současnosti ve sledovaných odvětvích věnována modernímu řízení lidských zdrojů patřičná pozornost. Podniky řeší své manažerské a personální problémy podle situace, většinou podle zaběhlých zvyklostí a podle zkušeností, které nabyli v minulosti. Na druhou stranu většina manažerů ví o potřebě kvalitního řízení lidských zdrojů a blíží se chvíle, kdy dostane řízení lidských zdrojů stejnou váhu jako ostatní řídicí procesy v podniku.

## **Summary:**

The aim of this thesis is specification of new views and demands influencing formation and development of managers in today's management of human resources. In order to obtain the necessary data, an information probe was created and managers were given a questionnaire concerning personality development of managers. Present-day managers are aware, or at least starting to be aware, what the correct human resources management should involve and how it should be conducted. Unfortunately, in some of the monitored fields modern management of human resources is still rather neglected today. Some companies usually find solution for their management and staff problems in stagnant waters of fixed practices of the past.

On the other hand work managers are aware of the need for high quality of management of human resources, no doubt the time is coming when it will enjoy the same importance as other processes in a company. A positive change in attitude and behaviour of individual employees as well as improvement of one's qualification should be the goal of every company.

In the monitored companies managers to a certain extent try to follow modern trends in management of human resources and set store by professional and personality development. New companies already count on the fact that education and training will always be part of future success and set aside some funds for further education. The adequate balance of participation of managers could lead to the enhancement of personality and profession qualities.

## 7. Přehled použité literatury

1. Armstrong, Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. Bedrnová E., Nový I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2004. 581 s. ISBN 80-7261-064-3.
3. Bělohlávek, F. Desatero manažera. Praha: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
4. Cakrt, M. Kdo jsem já, kdo jste vy? (Typologie osobnosti pro manažery). Praha: Management Press, 2002. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.
5. Di Kamp. Manažer 21. století. Praha: Grada Publishig, 2000. 209 s. ISBN 80-247-0005-0.
6. Franková, E. Manažerská psychologie. Brno: PC-DIR, 1996, 105 s. ISBN 80-214-07522-2.
7. Gibson, R. Nový obraz budoucnosti. Praha: Management Press, 2000. 261 s. ISBN 80-7261-036-8.
8. Hladík, J. Společenské vědy v kostce. Havlíčkův Brod: Fragment, 2004. 107 s. ISBN 80-7200-966-4.
9. Kovalíková, V. Sociální psychologie. Praha: SPN, 1980. 86 s.
10. Krninská, R. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.



11. Krninská, R. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002. 185 s. ISBN 80-7040-581-3.
12. Krninská, R. Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí. Nitra: Slovenská poľnohospodarská univerzita v Nitre, 2002. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.
13. Manažerský průvodce vzdělávání v ČR – průvodce 1996. Praha: Informatorium, 1996. ISBN 80-85427-98-2.
14. Nakonečný, M. Základy psychologie osobnosti. Praha: Management Press, 1993. 232 s. ISBN 80-85603-34-9.
15. Nakonečný, M. Psychologie osobnosti. Praha: Academia, 1998. 336 s. ISBN 80-200-0628-1.
16. Nový, I.-Surynek, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 80-247-0384-X.
17. Plamínek, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. Praha: Grada Publishing, 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X.
18. Prokopenko, J., Kubr, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
19. Provazník, V. a kol. Psychologie pro ekonomy. Praha: Grada Publishing, 1997. 230 s. ISBN 80-7169-434-7.
20. Rustomji, M. K., Sapre, S. A. Umění managementu. Praha: Svoboda – Liberta, 1993. 195 s. ISBN 80-205-0335-8.

21. Růžička, J. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 1992. ISBN 80-7079-626-X..
22. Truneček, J. Management podniku. Praha: VŠE, 1995. 217 s., ISBN 80-7079-267-1.
23. Truneček, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha : Profesional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

## 8. Přílohy

Dotazník

Vážený respondente,

Chtěl bych Vám položit pár otázek týkajících se zpracování mé diplomové práce na téma Požadavky na rozvoj manažera v současném řízení lidských zdrojů. Otázky se budou týkat Vaší manažerské pozici v podniku. Označte prosím vždy křížkem odpověď, se kterou se ztotožňujete, nebo vypište vaší odpověď slovy.

Děkuji předem za spolupráci.

### 1: OSOBNOSTNÍ

1. Co vás nejvíc motivuje k práci v podniku, označte 1 až 5, 1 nejvýznamnější.
  - platové podmínky
  - dobrý pracovní kolektiv
  - kariérní postup
  - příjemné pracoviště
  - blízkost zaměstnání k bydlišti
  
2. Pracovní tým, který řídíte, má členů:
  - 1 – 5 členů
  - 6 – 10 členů
  - víc než 10 členů

3. Které z následujících vlastností považujete za své osobnostní předpoklady pro řízení a vedení lidí: (maximálně tři možnosti)
- Pracovitost
  - Důslednost
  - Cílevědomost
  - Tvořivost (kreativita)
  - Přizpůsobivost a porozumění
  - Schopnost práce v týmech
  - Sebejistota
  - Osobní kouzlo (charisma)
4. Jaké vlastnosti postrádáte: (maximálně tři možnosti)
- Elán a vytrvalost
  - Úctu a porozumění pro druhé
  - Sebedůvěru
  - Iniciativu a dominantnost
  - Odolnost vůči zátěži
  - Odolnost vůči stresu
  - Schopnost přijímat riziko
  - Žádné
5. Jaké jistoty potřebujete jako vedoucí pracovník pro setrvání v organizaci a dlouhodobější spolupráci:
- Výše výdělku
  - Jistota zaměstnání
  - Dobrý pracovní kolektiv a vřelé vztahy na pracovišti.
  - Možnost pracovního růstu

6. Jak řešíte své pracovní úkoly:
- Sám si vytyčím cíl a i způsoby jeho dosažení bez jakékoliv diskuze
  - Sám si vytyčím cíl a i způsoby jeho dosažení, ale až po konzultaci s kolegy
  - Spolupracovníci jsou plně účastníky mého rozhodování
  - Spolupracovníci mají plnou volnost v procesu rozhodování
7. Jak si myslíte, že vás vnímá okolí:
- Cholerik
  - Melancholik
  - Flegmatik
  - Sangvinik
8. Jak nejčastěji a nejradyji relaxujete:
- Spánek
  - Sport
  - Kultura
  - Rodina a přátelé
  - Vzdělávání
9. Preferujete týmovou práci:
- Ano
  - Občas ano
  - Spíš ne
  - Ne
10. Máte rád/a změny:
- Ano, nemám rád stereotyp
  - Ne, měnám se bráním

11. Jak jste spokojen/a se svými podřízenými:

- Ano velmi spokojen/a
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Ne nespokojen

12. Jak jste spokojen/a se svými nadřízenými

- Ano velmi spokojen/a
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Ne nespokojen

## **2. PROFESNÍ**

1. Cítíte potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje:

- Ano samozřejmě
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2. Zúčastňujete se vzdělávacích programů v rámci svého volného času:

- Ano (a jakých) .....
- Ne
- Občas (a jakých) .....

3. Zúčastňujete se vzdělávacích programů pro manažery:

- Ano často
- Ano dle potřeby
- Zřídka
- Ne

4. Domníváte se, že by se manažeři měli rozvíjet prostřednictvím:
- Vzdělávacích programů
  - Učením se od ostatních manažerů
  - Pomocí literatury
  - Vlastní zkušeností
  - Prostřednictvím poradců
  - Jinak
5. Co vám říkají pojmy E – learning, superlearning a aktivní trénink
- Ano vím, o co jde
  - Ano něco jsem o nich zaslechl
  - Ne, nevím nikdy jsem neslyšel
6. Pořádá váš podnik školení a semináře zvyšující vaši kvalifikaci:
- Ano dostatečně
  - Ano omezeně
  - Ne
7. Jakých vzdělávacích programů by jste se rád/a zúčastnil/a pokud by je váš podnik pořádal:
- Jazykový kurz
  - kurz práce s počítačem
  - vedení lidí a týmů
  - komunikační kurz
  - jiný uveďte jaký .....
  - nemám zájem o účast na vzdělávacích kurzech

8. Jazyková dovednost: (na komunikativní úrovni)

- němčina
- angličtina
- francouzština
- ruština
- jiný, uveďte který .....
- neovládám žádný cizí jazyk

9. V mém podniku je požadována znalost jakého jazyka:

- němčina
- angličtina
- francouzština
- ruština
- jiný, uveďte který .....
- není vyžadována znalost cizího jazyka

10. Zalištuje Vám podnik výuku (příp. doučování) cizích jazyků:

- Ano, uveďte, prosím, kterých.....
- Ne

11. Práci s počítačem ovládáte:

- Bez problému
- S obtížemi, ale zvládám
- Velmi pomalu
- Nezvládám

12. Máte možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je:

- Ano
- Mállokdy
- Spíše ne
- Ne, nemá to význam



### 3. OBECNÉ

1. Pohlaví:

- žena
- muž

2. **Věk:**.....

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní
- vyučen, obor .....
- středoškolské, obor .....
- vysokoškolské, obor .....

4. Svou funkci zastáváte již ..... let.

5. Podnik, ve kterém působíte, je zaměřen na .....