

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

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

Vedoucí bakalářské práce:
doc.Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D

Autor:
Radka Šperlová

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka ŠPERLOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Požadavky na rozvoj manažera v současném řízení lidských zdrojů**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je vymezit požadavky na rozvoj manažera na základě studia odborné literatury a výsledků následného průzkumu.

Metodický postup:

- 1) studium literatury se zaměřením na vymezení požadavků na rozvoj manažera;
- 2) provedení průzkumu ve výběrovém vzorku manažerů a jeho vyhodnocení;
- 3) vymezení oblastí rozvoje manažerů a návrh implementace získaných výsledků ve vzdělávání manažerů.

Osnova:

- 1) Úvod, 2) Literární přehled, 3) Cíl a metodika práce, 4) Charakteristika vybraného podniku, 5) Vlastní práce, 6) Závěr, 7) Použitá literatura, 8) Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Bedrnová, E. Nový, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*, 2.rozšíř.vydání, Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

Šuleř, O.: *Manažerské techniky*, 1.vydání, Olomouc:Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

Štědroň, B.: *Manažerské a řízení a informační technologie*, 1.vyd., Praha:Grada 2007, 156 s. ISBN 978-80-247-2052-4.

Synek, M.: *Manažerská ekonomika*, 4.aktual.a rozšíř.vydání, Praha: Grada Publishing 2007, 475 s. ISBN 978-80-247-1992-4.


ARMSTRONG, M. A. A., STEPHENS, T., KOUBEK, J.: *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

Časopis Moderní řízení

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **19. února 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. března 2009

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Požadavky na rozvoj manažera v současném řízení lidských zdrojů vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

Ve Strakonících 25.4.2010

Radka Šperlová

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala panu **Doc.Ing.Ladislavu Rolínkovi, Ph.D.** za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

OBSAH

1.ÚVOD	3
2.LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	4
2.1 Manažer v současné době.....	4
2.1.1 Management na počátku 21.století.....	4
2.1.2 Úrovně managementu ve firmách.....	4
2.1.3 Charakteristika manažera.....	5
2.1.4 Profil manažera.....	6
2.1.5 Základní kompetence manažera.....	6
2.1.6 Utváření osobnosti	9
2.2. Požadavky na manažera.....	9
2.2.1 Osobní kvalita manažera	9
2.2.1.1 Vizitka osobní kvality manažera.....	10
2.2.1.2 Indikátory osobní kvality manažera.....	10
2.2.2 Autorita manažera.....	11
2.2.3 Manažerské standardy.....	12
2.2.4 Systém schopností	14
2.3 Jak motivovat	15
2.3.1 Delegování	16
2.4 Schopnost vést nebo-li leadership	17
2.4.1 Styly vedení a řízení	17
2.5 Samostatný rozvoj manažera	18
2.5.1 Plán osobního rozvoje	20
2.5.2 Další metody rozvoje manažerů	20
2.5.3 Cílevědomé aktivity řídicích pracovníků.....	21
2.5.4 Průběh pracovní kariéry	22
2.6 Význam manažerů	23
3.CÍL A METODIKA PRÁCE	25
4.CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	26

5.VLASTNÍ PRÁCE.....	28
5.1 Organizace školení ve firmě.....	28
5.2 Charakteristika manažerů divize	28
5.3 Dotazník pro manažery.....	29
5.3.1 Charakteristika výběrového vzorku.....	29
5.3.2 Vybrané dovednosti manažerů	32
5.3.3 Vzdělávání a jeho různé formy	35
5.3.4 Firma a pracovní prostředí firmy	40
5.3.5 Shrnutí dotazníkového šetření a návrhy změn	44
6.ZÁVĚR	46
7.SUMMARY	49
8.PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	51
9.PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Personální práce nabývá v posledních letech na stále větším významu. Pracovníci jsou nositeli veškeré aktivity a produktivity podniků. Řízení lidských zdrojů se proto ve firmách zabývá nejen profesním rozvojem, ale též celkovým rozvojem osobnosti. A to je zejména u manažerů obzvláště důležité.

Vybrat dobrého manažera do firmy přináší mnoho výhod do budoucnosti. To, jaký je manažer, má vliv na to, jaké zaměstnance bude přibírat do svého týmu a v konečném efektu to ovlivní prosperitu celé firmy. Manažeři jsou zároveň pokládáni za rozhodující činitele v řízení firem, a proto výběr, další rozvoj a vzdělání manažerů jsou v moderním managementu klíčové.

Sledovat vývoj a podle potřeb daného podniku se neustále vzdělávat je však důležité nejen na pozicích manažera.

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na manažery firmy ČZ a.s., a to konkrétně divize Nástrojárna, a předložila jsem jim dotazník se zaměřením na další rozvoj manažera. Chtěla jsem ověřit, zda další vzdělávání a rozvoj těchto manažerů probíhá podle skutečných požadavků daného podniku a zda existují některé oblasti, kde by případné změny pomohly k lepšímu fungování firmy a ke zvýšení její konkurenceschopnosti.

2.LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Manažer v současné době

2.1.1 Management na počátku 21.století

Každému v dnešní době je na první pohled zřejmé, že management na počátku 21.století se liší od managementu z 20.století. Je zřejmé, že pilíře prosperity na prahu nového tisíciletí nebudou takové faktory, jako jsou stabilita, velikost, úspory z velkého množství, striktní hierarchie apod. Realita kolem nás se mění, směrodatné se stávají jiné skutečnosti, než tomu bylo před padesáti, ale dokonce i před deseti lety. Zřejmě vlivem komunikačních a dopravních systémů byl podpořen nový trend světového hospodářství, jímž je globalizace. Ta v podobě hypertrhů, resp.magatrhů a celosvětové konkurence vrhá zcela nové světlo na otázky, kdo jsou naši zákazníci, kdo jsou naši konkurenti, zda lze řídit organizaci stejným způsobem (mezinárodní, interkulturní management) apod.

V podnikatelských aktivitách ztrácí na významu tradiční činitele podnikání, jakými byly půda, nerostné zdroje, vlastnictví hmotných statků (jako jsou výrobní haly, provozní zařízení, zásoby surovin), a na významu nabývají takové činitele, jako jsou znalosti – know-how, informace, invence, inovace. Nelze přehlédnout ani tu skutečnost, že řada podnikatelských aktivit je realizována pouhým umístěním volných finančních zdrojů do teritorií a projektů, které přinášejí jejich co nejvyšší zhodnocení, aniž by měly přímý vztah k reálným hmotným hodnotám.

Nastoupený trend častých změn není zpomalen, spíše naopak, nestálost, nestabilita panují nadále, navíc v té podobě, kdy se zhoršuje či dokonce vylučuje jejich předvídatelnost. (Veber, 2004)

2.1.2 Úrovně managementu ve firmách

Manažeři jsou pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem, a proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové. Jak se postupně stávaly podnikatelské subjekty i neziskové organizace rozsáhlejšími i členitějšími, rozšiřovaly

předmět své činnosti atd., tak se zvyšovaly nároky na jejich řízení a členění managementu. V současné době se manažeři obvykle rozdělují do tří úrovní:

- **manažeři první linie** – kam patří předáči, mistři, vedoucí dílen apod. Tato základní úroveň postavení manažerů je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky.
- **střední manažeři** – zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří sem manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (prodeje, nákupu, personalistiky atd.). V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací. Udává se, že tyto činnosti zabírají až 40 % jejich pracovního času.
- **vrcholoví manažeři** – nebo top manažeři reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina řídicích pracovníků je obzvláště důležitá, protože na její práci závisejí konečné výsledky. (Veber, 2004)

2.1.3 Charakteristika manažera

Manažeři mají velmi důležité postavení v každé firmě, podniku apod. Zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru. Odpovědnost znamená, že jsou odpovědni za to, co dělají a čeho dosahují. Pravomoci znamenají mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali. Pravomoci jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí. Manažeři však nemusejí mít žádný podřízený personál, například manažer investic může být odpovědný pouze za řízení a kontrolu investic a přitom mu v tom nikdo nepomáhá. (Armstrong, 2008)

Manažerem je ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace. (Prokopenko, 1996)

Práce manažera je velice náročná. Nejúspěšnější manažeři jsou schopni zvládat obrovské množství práce díky technikám umožňujícím získat maximum z minima

investovaného času, koncentrování se na nejdůležitější záležitosti a delegování pravomocí. (Šuleř,1995)

2.1.4 Profil manažera

V odborných kruzích se můžeme často setkat (a do značné míry oprávněně) s názory, že hospodářské úspěchy či neúspěchy organizace lze přičíst ve prospěch nebo na vrub manažerů, kteří organizaci řídí. Na počátku tisíciletí nelze předpokládat, že úloha manažerů ustoupí do pozadí, ba právě naopak, jejich úloha bude posílena některými novými momenty:

- globalizace světové ekonomiky – nutnost vyrovnat se s jejími důsledky pro různé oblasti organizace
- zrychlování tempa změn
- náročnost, flexibilita řízení vnitřních provozních procesů
- zvyšování zájmu zaměstnanců o účast na řízení
- rostoucí vliv informační společnosti atd.

Manažer zůstane osobou odpovědnou za úspěšný chod útvaru, týmu anebo i celé organizace, kterou řídí. Ve své činnosti musí být zaměřen do budoucnosti (dívat se dopředu), být vizionářem, umět koncepčně myslet, ovládat techniky strategického řízení, zároveň být otevřený vůči změnám a všemu novému. (Veber,2004)

Obecně řečeno, management se zabývá řízením a provozováním lidských organizací a zajišťováním toho, aby lidé patřící k organizaci pracovali společně na splnění jejich cílů. Management je často popisován jako „dělání věcí s lidmi a prostřednictvím lidí“.

Henry Fayol (Prokopenko, 1996) popsal v roce 1916 manažera jako člověka, který se zabývá plánováním, organizováním, koordinováním a kontrolou. Od dob Fayola bylo v literatuře popsáno mnoho variant základních funkcí manažera.

2.1.5 Základní kompetence manažera

Kompetence manažera – tzn.způsobilst úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti - můžeme posuzovat různým způsobem. V tradičním pojetí hodnocení způsobilosti pracovníků (včetně manažerů) se vychází z předpokladů, které pracovník k výkonu činnosti/funkce má. Moderní pojetí způsobilosti zorný úhel hodnocení posouvá směrem

k výstupu, tzn. nikoli hodnotit obecně předpoklady, ale hodnotit faktickou připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy v jeho pracovním zařazení. Jde tedy o hodnocení toho, jak je pracovník (manažer) připraven vykonávat svou práci, místo hodnocení, jaké by měl mít osobní vlastnosti, schopnosti, dovednosti.

V obou případech můžeme hodnocení strukturovat do dílčích dimenzí:

- odborné znalosti
- praktické dovednosti
- sociální zralost

Odborné znalosti jsou získávány především vzděláváním. To má řadu podob. Vedle tradičních školských struktur – základních, středních a vysokoškolských studií – jsou pro manažery nabízena různá nadstavbová studia, zvláště pak MBA – master of business administration, která mají posílit jejich specializaci, rozšířit poznání v návaznosti na první roky praxe apod.. Je nesporné, že akcelerace změn, ke kterým v současnosti jak vně či uvnitř organizací dochází, vede k jednoznačnému závěru, že nelze vystačit se sumou znalostí, které byly získány během školní výuky, ale je nutné tyto znalosti průběžně rozšiřovat a doplňovat. Sebevzdělávání, ochota zapojit se do vzdělávacích programů, vyhledávání, vstřebávání a využívání nových poznatků – to je významný rys soudobých manažerů.

Praktické dovednosti se získávají tréninkem a praxí. Současné poznání v oblasti managementu nabízí nepřehledné množství metod, technik a postupů, které mají usnadnit a zlepšit práci manažerů.

Sociální zralost se týká lidských, mravních kvalit lidí, zčásti dědičných, zčásti získaných výchovou. Lidská dimenze sociální zralosti souvisí s charakterovými vlastnostmi manažera. Jako příklad pozitivních osobnostních vlastností manažera lze uvést bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, čestnost, zásadovost, důslednost, zdvořilost, ohleduplnost, přesnost apod. Jako příklad vlastností reprezentujících pracovní aktivitu manažera můžeme jmenovat rozhodnost, svědomitost, iniciativnost, cílevědomost, vytrvalost, samostatnost, odpovědnost apod. (Veber, 2004)

Úspěšní manažeři disponují třemi kompetencemi, jež nejsou v populaci běžné ani samostatně – a o to vzácnější a výjimečnější jsou ve své kombinaci.

1. **Schopnost přemýšlet v souvislostech** – pro úspěšné lídry je typický posun myšlení od analytického a operativního k souvislostnímu a strategickému. Lídři prostě mají dar nebo vypěstovaný návyk vidět a posuzovat věci v širším kontextu než ostatní – a to jak v čase, tak i v prostoru.
2. **Schopnost přesvědčit okolí** – lidé mají vždy tendenci věřit těm, kteří vyzařují sebedůvěru, a tím také nabízejí jistotu svému okolí. Téměř všichni úspěšní lídři ovšem také rozumějí lidem ve svém okolí. Umějí odhadnout, co se v člověku děje, a dát si práci s naladěním na jeho vlnu, je-li to třeba.
3. **Schopnost uvést myšlenky do praxe** – důležité je též, že dlouhodobě úspěšní lídři se nikdy nebáli obklopovat se lidmi, kteří jsou v některých oblastech, například v určitých manažerských dovednostech, daleko schopnější než oni sami. Pro realizaci myšlenek jsou důležité některé manažerské dovednosti:
 - zadávání úkolů a delegace
 - hodnocení lidí
 - motivace
 - vedení porad
 - zvládání konfliktů a konfliktních lidí
 - ovlivňování vztahů mezi lidmi
 - vyjednávání
 - spolupráce

Nezbytné je též, aby lídr znal své **silné a slabé stránky**. Na silných pak může stavět, spolehnout se na ně – dobře je využívat. U svých slabin může postupovat dvěma cestami: buď se v příslušné oblasti zdokonalovat, nebo se spolehnout na outsourcing – tedy najít někoho, kdo příslušný obor zvládá lépe než on sám, a pověřit jej příslušným vedením, řízením či výkonem. (Plamínek, 2009)

2.1.6 Utváření osobnosti

Osobnost každého člověka nejen manažera se utváří vlivem působení mnoha rozmanitých vlivů. Běžně se uvádějí dvě základní skupiny:

- **faktory vnitřní, biologické** – k těmto faktorům nepatří pouze mechanismus dědičnosti, ale i genová výbava
- **faktory vnější, sociální, společenské** – rodina, spolužáci, kolegové, různé autority apod.

K těmto dvěma, svou podstatou skutečně základním, prvotním faktorům je třeba přidat ještě třetí faktor:

sebeutváření aktivity jedince samotného – sebeutvářecí aktivity spočívají jak v zásadě svobodném rozhodování jedince o tom, které z vnějších vlivů na sebe nechá působit, kterým se vystaví a kterým ne, tak v možnosti ovlivňovat své okolí. (Bedrnová, Nový, 2004)

2.2 Požadavky na manažera

2.2.1 Osobní kvalita manažera

Tento pojem používáme v důsledku zvýšeného důrazu na kvalitu obecně a dále na základě zkušeností s tím, že kvalita v průběhu a výsledcích činnosti každého podniku je vždy závislá na kvalitě v jednání člověka. Determinují ji konkrétní parametry jeho pracovních a osobnostních předpokladů.

Aktuální osobní kvalita bývá odrazem všeho, co na osobnost určitého jedince působilo a co, mnohdy spíše nekoordinovaně až živelně, formovalo jeho konkrétní podobu a identitu. Ve hře jsou přitom jednak schopnosti člověka a jeho postupně získávané vědomosti a dovednosti, ale také jeho zaměřenost a konečně i temperament, postoje a charakterové vlastnosti. (Bedrnová, Nový, 2004)

2.2.1.1 Vizitka osobní kvality

Osobní kvalita může vyjadřovat, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení. Zpravidla však vyjadřuje také to, co dokáže dát navíc, aby tak přispěl k vyšší kvalitě práce oddělení a podniku. Řídící pracovník výkonem své řídicí funkce ovlivňuje poměrně mnoho lidí, působí přitom jak na jednotlivce, tak na menší či větší pracovní skupiny.

Charakteristikami vizitky osobní kvality mohou být:

- pracovní a osobní kompetence
- sociální kompetence
- pozitivní uvažování a proaktivní jednání
- pracovní ochota a výkonová motivace
- vyšší hladina aspirací a volního úsilí
- schopnost sebekontroly
- rozvinuté etické a estetické cítění
- tvořivost
- pochopení a tolerance
- smysl pro humor
- způsobilost stále na sobě pracovat (Bedrnová,Nový,2004)

2.2.1.2 Indikátory osobní kvality

Určité indikátory osobní kvality vyjadřují zejména následující konkrétní projevy jedinců. K dosažení ideální osobní kvality se blíží především lidé, kteří:

- co nejlépe plní své úkoly
- vydávají ze sebe maximum
- jsou zapálení pro věc
- pracují dobře i v případě nepřítomnosti svého vedoucího
- si svou práci sami kontrolují
- si umějí sami najít další práci
- jsou ochotni pomáhat svým přátelům, spolupracovníkům a dalším kolegům
- dodržují sliby, které dali

- jsou přesní
- si umějí vážit času svého i času ostatních lidí
- cítí odpovědnost i za chyby svého pracoviště, resp.podniku, a jsou ochotni se podílet na jejich nápravě
- se učí z vlastních chyb, jež se snaží napravit a neopakovat je
- po sobě „uklízají“, aby připravili podmínky pro další
- neplýtvají zdroji
- mluví spíše s ostatními než o nich
- dokáží být samostatní, jsou však přitom schopni si říci o pomoc, pokud ji potřebují
- se dokáží přiměřeně prosadit (aniž by zůstávali v pasivitě či uplatňovali agresivní formy jednání)
- jsou většinou schopni dát ještě něco navíc
- stále pečují o svůj další rozvoj (Bedrnová, Nový, 2004)

2.2.2 Autorita manažerů

Působení na pracovníky ze strany řídicího pracovníka je podmíněno také jeho autoritou, tj.,celkovým dopadem jeho vlivu na pracovníky a mírou vážnosti, kterou u nich požívá. Autorita řídicího pracovníka bývá často spjata již s pozicí, kterou ve firmě zastává. Čím je tato pozice v hierarchii výše, tím více lidé manažera respektují již s ohledem na tuto pozici, aniž by brali v úvahu jeho konkrétní dispozice pro řízení.

Prosazování autority nebývá pro manažery snadné. Také on má pochybnosti a cítí nejistotu, která bývá tím větší, čím více o lidech ví a čím lépe zná celkovou situaci, za níž se řízení uskutečňuje. Čím vyšší řídicí funkci člověk zastává, tím obtížněji se mu pracuje s lidmi, neboť jejich očekávání jsou stále náročnější, pokud jde o výši požadavků na činnost manažera.

Na nižších úrovních spíše operativního řízení jsou ve hře především opakující se situace s poměrně dobře definovanými algoritmy jejich řešení. Na vyšších úrovních řízení jde často již o zcela nové situace, pro které přijatelné algoritmy neexistují a od řídicího pracovníka se očekávají přístupy tvůrčí. (Bedrnová, Nový, 2004)

Dobrý manažer si umí získat přirozenou autoritu. Autorita se nedá koupit. Dá se vynutit, ale to je potom spíše strach. Na její získání není recept. Někdo ji má hned, jiný ne a ne ji získat. Člověk musí být prostě svůj – mít znalosti, umět poradit, mít přátelský, ale přesto „šéfovský“ přístup, pochválit, ale i adresně kritizovat. (Halík, 2008)

2.2.3. Manažerské standardy

Manažerské standardy nám přesně definují, co musejí profesionální manažeři znát a být schopni dělat. Slouží tedy jako určitý průvodce tím, co se od manažerů očekává, jako kontrolní seznamy, podle nichž lze posuzovat a hodnotit výkon, a jako základna pro formování kvalifikace, obsahu přípravy na povolání manažerů. Následující manažerské standardy vypracovalo britské Management Standards Centre (Centrum pro manažerské standardy).

- Udávání směru:
 - vytvářet vize budoucnosti
 - získávat oddanost lidí a zabezpečovat vedení
- Usnadňování změny:
 - zavádět inovace
 - řídit změny
- Dosahování výsledků:
 - řídit podnik za účelem plnění úkolů a cílů
- Uspokojování potřeb zákazníka:
 - zlepšovat výrobky anebo služby zákazníkům
 - získávat smlouvy na dodávání výrobků anebo služeb
 - dodávat výrobky anebo služby zákazníkům
 - řešit problémy zákazníků
 - zabezpečovat kvalitu výrobků anebo služeb
- Práce s lidmi:
 - vytvářet vztahy
 - řídit lidi
- Využívání zdrojů:
 - řídit finanční zdroje

- obstarávat výrobky anebo služby
- řídit fyzické zdroje a technologii
- řídit informace a znalosti
- Řízení sama sebe a osobní dovednosti:
 - řídit vlastní příspěvní, vlastní přínos
 - rozvíjet vlastní znalosti, dovednosti a schopnosti (Armstrong,2008)

Úspěšní manažeři by měli mít tyto vlastnosti:

- znalost základních faktů;
- odpovídající odborné znalosti;
- soustavná citlivost na události;
- analytické dovednosti a dovednost řešit problémy a rozhodovat/posuzovat;
- sociální dovednosti a schopnosti;
- emoční pružnost;
- proaktivita, iniciativa;
- kreativita;
- duševní čilost, bystrost;
- vyvážené zvyky a dovednosti učit se;
- znalost sama sebe. (Armstrong,2008)

John Adair (Armstrong,2008) uvádí následující seznam kvalit lídra:

- nadšení – pro plnění cílů, které lídři mohou sdělovat jiným lidem a přenášet je na ně
- sebedůvěra – víra v sebe, kterou opět mohou lidé vnímat a chápat (nesmí to však být přehnaná sebedůvěra, která vede k aroganci)
- houževnatost a vytrvalost – lídr musí být pružný a nezdolný, vytrvalý a musí vyžadovat vysoké standardy, musí usilovat o respekt, ale nikoliv nutně o popularitu
- čestnost a poctivost – lídr musí být pravdivý sám k sobě, musí být zralý, morální a čestný, neboť to vyvolává důvěru
- laskavost a srdečnost – v osobních vztazích, mít zájem a pečovat o lidi a respektovat je

- pokora a skromnost – ochota naslouchat a uznávat svou vinu; nebýt arogantní, neomalený a panovačný

Nejjistějším znakem vůdce je jeho nebo její schopnost říci: „Udělejte to teď!“ A udělá se to. (McCormack,1997)

2.2.4 Systém schopností

Mnoho organizací vytvořilo systémy schopností, které definují to, o čem se domnívají, že jsou klíčové schopnosti potřebné k dosažení úspěchu. Tyto systémy obsahují generické (druhové, týkající se určitého druhu rolí) schopnosti chování, popisující, jak by se lidé ve svých rolích měli chovat, a pro jednotlivé role pak obsahují odborné nebo funkční schopnosti, které definují, co by lidé měli znát a umět dělat, aby svou práci vykonávali dobře.

O takové systémy se opírá rozhodování o výběru pracovníka, o rozvoji manažerů a o povyšování. Manažeři, kteří chtějí jít dopředu, musejí takový systém znát a musejí vědět, jaké chování se od nich očekává v každé oblasti, které se tento systém týká.

Systém schopností může vypadat takto:

- Orientace na úspěch/výsledky. Touha dělat věci dobře a schopnost stanovovat si a plnit náročné cíle, vytvářet si vlastní měřítko dokonalosti a soustavně hledat cesty, jak zlepšovat výkon.
- Znalost podniku a podnikání. Schopnost soustavně rozpoznávat a zkoumat příležitosti pro podnik, chápat tyto příležitosti a znát priority organizace.
- Komunikace. Schopnost jasně a přesvědčivě ústně nebo písemně komunikovat.
- Orientace na zákazníka. Setrvalá, nepolevující péče v respektování zájmů externích a interních zákazníků, zajišťující, že budou uspokojeny nebo překročeny jejich přání, potřeby a očekávání.
- Rozvíjení jiných lidí. Touha a schopnost pěstovat rozvoj členů svého týmu pomocí poskytování zpětné vazby, podpory a pomoci, povzbuzování a koučování.
- Flexibilita. Schopnost přizpůsobovat se a efektivně fungovat v různých situacích a vykonávat různé úkoly.

- Schopnost vést. Schopnost inspirovat pracovníky k tomu, aby v zájmu dosažení žádoucích výsledků ze sebe vydávali to nejlepší, a pěstovat a udržovat efektivní vztahy s jednotlivými pracovníky i týmem jako celkem.
- Plánování. Schopnost rozhodovat o průběhu akce, zabezpečovat, aby byly k dispozici zdroje (prostředky) pro uskutečňování této akce a vytvářet program postupu prací, potřebných k dosažení stanoveného konečného výsledku.
- Řešení problémů. Schopnost analyzovat situace, diagnostikovat problémy, rozpoznávat klíčové záležitosti, určovat a vyhodnocovat alternativní kroky a možnosti a vytvářet logická, praktická a přijatelná řešení.
- Týmová práce. Schopnost kooperativně a flexibilně pracovat s ostatními členy týmu a plně chápat roli, kterou jako člen týmu musí hrát. (Armstrong, 2008)

Úspěšná inovace je tím nejspolehlivějším měřítkem manažerských schopností. Manažer musí vzbudit u svých lidí pocit, že jejich firma neustále myslí na budoucnost.

(Rustomji, 1993)

Jednou z důležitých schopností manažera je komunikování. O manažerské roli lze říci, že ji z 20 % tvoří nějaká konkrétní práce a z 80 % její prosazování, tj. komunikování. Lidé uznávají potřebu komunikovat, ale považují to za obtížné. Mezi tím, kdo sděluje, a tím, kdo sdělení přijímá, existují všechny druhy bariér. Když se tyto bariéry nepřekonají, bude sdělení překroucené nebo se vůbec k posluchači nedostane. Mezi bariéry komunikace patří např. že slyšíme, co slyšet chceme, ignorování informací, které se nám nelíbí, neverbální komunikace apod. (Armstrong, 2008)

2.3 Jak motivovat

Jedním z hlavních úkolů šéfa je vytvořit na svém oddělení takové klima, aby lidé, které řídí, byli spokojeni.

Každý člověk, ať si říká, co chce, potřebuje k tomu, co dělá, motivaci. A každý z nás cítí jinou potřebu motivace. (Halík, 2008)

O motivování hovoříme tehdy, když je zvenčí stimulován nějaký motiv; takový podnět, aktivující nějaký motiv a proces motivace se pak označuje jako motivátor a je to obvykle dílčí cíl nebo úkol, jehož dosažení, splnění je pro subjekt významným prostředkem uspokojení nějakého motivu. Téměř univerzálním prostředkem tohoto

druhu, tj. téměř univerzálním motivátorem, jsou ovšem peníze, pomocí nichž lze uspokojovat mnoho motivů počínaje životním komfortem až po vysoký status a prestiž. (Nakonečný, 2005)

Důvěra je jeden z motivačních prvků, který nevyužít je hřích. Pokud budete delegovat určité pravomoci i na nejnižší článek řetězu, který řídíte, vzbudíte v lidech větší odpovědnost a hrdost. (Halík, 2008)

2.3.1 Delegování

Delegováním se však manažer v žádném případě nezbavuje odpovědnosti. Ta leží stále na něm. Proto platí známé „důvěřuji, ale prověřuji“. Je třeba využít ty pracovníky, kteří o pravomoci nejen stojí, ale jsou i schopní. Jinak se toto gesto obrátí proti manažerovi. (Halík, 2008)

Existuje řada úkolů a rolí, které dávají manažerovi pocit osobního významu a důležitosti. Přesunutí těchto činností na někoho jiného může být proto pro manažera velice obtížné. Práce hraje významnou roli ve vymezení místa člověka ve společnosti. Není proto překvapivé, že často je „logicky“ zdůvodňováno, proč něco nelze delegovat, ačkoliv pravý důvod je v něčem jiném. Vyrovnat se s touto bariérou vyžaduje „zastavit se“ v každodenním shonu a přezkoumat své dlouhodobé cíle. (Šuleř, 1995)

Delegování má pro manažera mnoho výhod:

- více času na důležité věci
- více práce za kratší čas
- nové nápady a přístupy
- rozvoj kompetencí pracovníků
- motivování pracovníků
- snazší hodnocení pracovníků
- jednodušší kontrola
- vyhnutí se stagnaci.

Skutečně efektivní manažer pracuje tvrdě na tom, aby se stal nahraditelným a mohl postoupit k důležitějším úkolům a vyšším rolím. Ti, kteří nedelegují, jsou odsouzeni ke stagnaci. (Halík, 2008)

2.4 Schopnost vést neboli leadership

Bez této schopnosti se dobří manažeři v současné době neobejdou. Vést znamená podle Oxford English Dictionary (Oxfordského slovníku angličtiny) „způsobovat, aby někdo s někým šel, ... poskytovat vedení, návod“. Je to důležitá činnost manažerů, lídři určují směr a získávají lidi pro to, aby je následovali. Leadership, schopnost vést, je inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žadoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů. (Armstrong,2008)

Rozlišujeme 4 fáze vedení lidí

- 1.) příkazování – je typická pro zaměstnance, kteří právě nastoupili do firmy
- 2.) instruování – zde dává vedoucí svým novým spolupracovníkům přesné instrukce
- 3.) koučování – smyslem je připravit schopné spolupracovníky na samostatnou práci a převzetí větší odpovědnosti
- 4.) delegování – vedoucí předává pracovníkovi některé úkoly, nechává ho samostatně pracovat a pouze sleduje a hodnotí (časopis Moderní řízení, č.1/2009, článek Koučování ve vedení lidí, podle semináře Economia „Koučování v manažerské praxi“, lektorka J.Uremovič Jůnková)

Vůdcovství je definováno jako vliv, tj. umění nebo proces ovlivňování lidí k nadšenému plnění žadoucích cílů.

Vůdcovství se skládá ze 4 prvků:

- schopnosti využívat efektivně a odpovědně svou moc
- schopnosti pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci
- schopnosti inspirovat
- schopnosti vytvářet celkové motivující klima (Handlíř, 1998)

2.4.1 Styly vedení a řízení

Lídři a manažeři mohou při jednání se svým personálem uplatňovat různé přístupy. Přístup, který lídr nebo manažer uplatňuje, se nazývá jeho stylem řízení.

Existuje několik protichůdných stylů:

- **Charismatický/necharismatický.** Charismatictí lídři spoléhají na svou osobnost, své inspirační kvality a svou auru. Jsou orientováni na úspěch a jsou

dobří komunikátoři. Necharismatictí lídři spoléhají hlavně na své znalosti, na své know-how (autoritu má osoba, která zná), svou tichou, nenápadnou kontrolu a svůj analytický přístup k zacházení s problémy.

- **Autokratický/demokratický.** Autokratictí lídři vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení k tomu, aby přinutili lidi dělat, co se jim řekne. Demokratictí lídři povzbuzují lidi k tomu, aby se podíleli na rozhodování a angažovali se v něm.
- **Umocňovatel/kontrolor.** Umocňovatelé či usnadňovatelé inspirují lidi svou vizí budoucnosti a podporují je při plnění týmových cílů. Kontroloři manipulují s lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět.
- **Transakční/transformační.** Transakční lídři nabízejí za ochotu vyhovět peníze, práci a jistotu. Transformační lídři motivují lidi k tomu, aby usilovali o náročnější cíle. (Armstrong, 2008)

Styl práce manažera představuje osobitý způsob uplatňování metod a nástrojů řízení. V praxi neexistuje žádný „čistý styl“, každý manažer je „směsicí“ různých stylů, avšak podle toho, které rysy převažují, označuje se styl jako autokratický (úkolový) nebo týmový atd. Optimální je styl, který vyhovuje daným podmínkám a který se dovede, v souladu s jejich změnou, pružně přeorientovat. (Stýblo, 1993)

2.5 Samostatný rozvoj manažera

Jak moudře řekl Peter Drucker (Armstrong, 2008): „Rozvoj je vždy samostatným rozvojem, rozvojem sama sebe. Nic by nebylo absurdnější než se domnívat, že je podnik odpovědný za rozvoj nějaké osoby. Odpovědnost spočívá na jednotlivcích, jejich schopnostech a jejich úsilí.“

Nejlepším způsobem, jak jít kupředu, je spoléhat se sám na sebe a přitom hledat jakoukoliv podporu, kterou můžete dostat od svého manažera nebo organizace, a z této podpory pak těžit. K samostatnému rozvoji dochází prostřednictvím samostatně řízeného nebo samostatně orientovaného učení a vzdělávání.

Při rozvoji je třeba zjistit, které znalosti by mohly být použitelné v budoucnosti. Všeobecně řečeno, existuje šest druhů znalostí a dovedností, které je nutno rozvíjet: technické, provozně ekonomické (jakost, náklad, ziskovost), personální (táborování,

výběr a příprava pracovníků), jednání s lidmi (uvnitř i vně podniku), výrobní vztahy a marketing. U manažera máme vždy nějaký prostor pro zlepšení výkonnosti v mnoha směrech. Každý manažer se například může učit využívat svůj čas efektivněji. Může zlepšovat svou schopnost rozhodování. Může se učit tomu, jak zvládat taktněji delikátní a složité situace. To je rozvoj manažera. (Rustomji, 1993)

Hlavním motorem osobního seberozvoje, cesty k naplnění vlastních možností, je neustálé posilování sebevědomí, tj. vědomí sebe, svých kvalit i přirozených omezení. Růst spojený s rizikem zklamání a neúspěchu je nezbytným předpokladem budování dobrého sebepojetí, sebevědomí, zdravé sebeúcty. (Kříž, 2005)

Důležitou úlohu v oblasti školení hraje též instituční okolí každé země. V některých zemích jsou firmy silně integrované do školského systému a podílejí se na školení a studiu při zaměstnání, zakončených diplomem (např. Německo). V jiných zemích hrají firmy menší roli ve školních strukturách (Velká Británie, Francie). Existuje také příklad zemí, kde je silná vazba mezi školením a státními zákony (Belgie, Francie), zákoníkem práce (Německo, Skandinávie), nebo ve kterých je iniciativa organizace školení nechána na zaměstnavateli (Velká Británie, Česká republika). (Livian, 1997)

Zde uvádím několik důvodů, na nichž dnes stojí vzdělávání a rozvoj manažerů:

- manažerská praxe i teorie se rychle vyvíjejí, znalosti získané na vysoké škole zastarávají a osobní zkušenosti jednotlivce zpravidla nestačí ke sledování a postihnutí tohoto vývoje, proto je žádoucí sledovat i zkušenosti jiných manažerů a organizací apod.
- většina manažerů projde více funkcemi a okruh jejich pravomocí a odpovědností se několikrát změní, každá pomoc, která usnadní a zkrátí přípravu na novou funkci, je proto velmi vítaná
- pro manažery je podnětné a inspirující být v kontaktu a vyměňovat si zkušenosti s jinými manažery, a to i s vedoucími pracovníky z jiných oborů, států a kultur
- stále více se uznává, že soustavné vzdělávání zvyšuje kvalitu a akceschopnost podnikového vedení a že tak podnik získává důležitou konkurenční výhodu. (Prokopenko, 1996)

2.5.1 Plán osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje stanovuje kroky, které navrhujete podniknout za účelem svého vzdělávání a rozvoje. Manažer vždy přebírá odpovědnost za formulování a realizaci tohoto plánu, ale může se vám při tom dostat pomoci od organizace a vašeho manažera. (Armstrong, 2008)

Armstrong (2008) považuje za vhodné vzdělávací aktivity manažera:

- pozorování, co dělají jiní lidé (dobré postupy)
- práce na projektech
- vytváření si jakéhosi vzoru (získání mentora)
- zapojování se do jiných oblastí či oborů práce
- plánovité využívání vnitřních prostředků vzdělávání, včetně e-learningu
- koučování jiných lidí
- studium odborné literatury
- pověření zvláštními úkoly
- distanční vzdělávání – vzdělávání ve volném čase na základě speciálně připravených a dodaných materiálů, např. vzdělávání pomocí korespondenčních kurzů atd.
- vzdělávací kurzy v organizaci nebo mimo ni (Armstrong,2008)

E-learning

Jednu z možností vzdělávání v podnicích představuje e-learning. Podle nedávného amerického průzkumu u 700 zaměstnavatelů obliba e-learningu v podnicích poroste. Dnes má e-learning v podnicích k dispozici 60 % zaměstnanců, ale pouze polovina z nich e-learning skutečně využívá. Téměř všechny dotázané organizace jsou toho názoru, že e-learning je efektivnější, když je kombinován s dalšími formami výcviku a učení. (časopis Moderní řízení, č.1/2009, Whitaker, K.)

2.5.2 Další metody rozvoje manažerů

Koučování – je metoda založená na osobním přístupu a určená k rozvíjení individuálních dovedností, znalostí a postojů. Při koučování se využívá jakákoliv

vzniklá situace jako příležitost k učení. Koučování vyšších vedoucích pracovníků mohou zabezpečovat zvláštní konzultanti. (Armstrong, 2008)

Při koučování bychom měli v každém okamžiku používat správný poměr podpory a kontroly: musíme vědět, kdy spíše povzbudit a kdy více řídit. (Plamínek, 2009)

Mentoring – je proces využívající speciálně vybrané a proškolené jedince, kteří vedou a radí s cílem přispět k rozvoji kariéry lidí, kteří jsou jim přiděleni (někdy se jim říká „chráněnci“).

Pracovník si svého mentora volí sám z lidí, kterých si váží pro jejich odborné a lidské vlastnosti; do vzdělání a rozvoje to přináší výraznější prvek participace vzdělávajícího se pracovníka. Tato volba odlišuje mentoring od koučování, kdy právě kouč bývá pracovníkovi přidělen. Obvykle mentor pečuje o jednu nebo dvě osoby.

Učení se akcí – je metoda pomáhající manažerům rozvíjet jejich talent tím, že jsou vystaveni skutečným problémům. Vyžaduje se od nich, aby je analyzovali, formulovali doporučení a poté podnikli příslušné kroky. Tato metoda vychází z přesvědčení, že manažeři se nejlépe učí, když něco dělají, než když se jim něco říká. Typický program učení se akcí spočívá ve vytvoření skupiny čtyř nebo pěti manažerů, kteří mají za úkol vyřešit nějaký problém. (Armstrong, 2008)

2.5.3 Cílevědomé aktivity řídicích pracovníků

Tyto aktivity představují výchozí podmínky a současně i způsoby naplňování jejich pracovní kariéry. Manažeři nemohou nic ponechat náhodě. Důležitý přitom není jen způsob výkonu řídicí funkce, ale i celkové vystupování, gestikulace, oblečení apod. To do značné míry ochuzuje jejich soukromý život. Trpí tím partnerské vztahy, péče o děti a jejich výchova, nebývá čas na zájmy a přátelská setkání.

Na gradaci cílevědomých aktivit manažerů může být nahlíženo jako na posloupnost specificky zaměřených stupňů nebo kroků, které v určitém období jejich pracovní kariéry převažují. A nyní bych se chtěla krátce zmínit o každém stupni (období kariéry manažera).

Stupeň I – Hledání (1. - 5. rok = 24 – 29 let) – řídicí pracovník začíná svou kariéru po ukončení vysokoškolského vzdělání ve věku 24 let. Pro tento stupeň je příznačná nestabilita a tápání. Bývá ochoten riskovat, neboť je v postavení, kdy nemá co ztratit, a tak si snadno může svou pozici vylepšit. Pro toto období bývají typické časté přechody v rámci organizace i změny zaměstnavatele.

Stupeň II – Rozvoj (6. - 10. rok = 30 – 34 let) – je to období vývoje pracovní kariéry v rámci určitého podniku. Pracovník si rozšiřuje odborné a řídicí zkušenosti. Může přitom být pověřen funkcí asistenta některého vrcholového manažera. Zhruba třicetiletý manažer získává za standardních podmínek řídicí zkušenosti, nejčastěji ve funkci vedoucího provozu nebo pobočného závodu.

Stupeň III – Angažovanost (11. - 15. rok = 35 – 39 let) – mladý manažer se dobře identifikoval s podnikem a začíná se podílet na plnění závažnějších úkolů. Postupuje do střední linie řízení. Často v této době pracuje v zahraničí nebo v zahraničním obchodním oddělení. Nastává období jeho skutečné angažovanosti. Bývá zvažováno jeho zařazení do vrcholového vedení podniku.

Stupeň IV – Ověřování (16. - 20. rok = 40 – 44 let) – je to etapa ověřování řídicích schopností manažera na základě výkonu náročné řídicí funkce (ředitel divize, ředitel pobočky). Toto období končí přípravou pro výkon funkce člena vrcholového managementu.

Stupeň V – Splácení (21. - 25. rok = 45 – 50 let) – dochází ke konečnému doladování pro vrcholové řízení, např. ve funkci výkonného víceprezidenta. Na konci tohoto období je dosaženo funkce vrcholového manažera podniku.

Stupeň VI – Výnosnost (nad 25 let kariéry = nad 50 let věku) – výkon funkce vrcholového manažera. Pozice prezidenta dosažená v 50 letech po 25 letech usilovné práce představuje úspěšné završení pracovní kariéry. (Bedrnová, Nový, 2004)

2.5.4 Průběh pracovní kariéry

Cesta k úspěchu v pracovní kariéře nemůže být náhodná. Je třeba ji cílevědomě budovat. Pro manažera to znamená řídit se určitými zásadami. Mezi nejdůležitější patří:

- stanovit si jasné a náročné cíle

- naučit se tyto cíle konkrétními aktivitami také dosahovat
- mít představu o vývoji své řídicí funkce a jejích proměnách v příštích několika letech
- získávat pověst spolehlivého a výkonného manažera
- stát se osobností ve svém okolí
- neustále si rozšiřovat znalosti a dovednosti potřebné pro výkon řídicí funkce a zejména pro její nejdůležitější součást, pro vedení lidí
- mít přiměřené sebehodnocení, dobře znát a reálně posuzovat své klady i nedostatky
- umět odhadovat své možnosti v jejich celkovém rozpětí, „od podlahy až po případný strop“ (Bedrnová, Nový 2004)

2.6 Význam manažerů

Manažeři přispívají k úspěšnosti organizace tím, že dosahují toho, aby ostatní lidé vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí, ale také tím, že sami manažeři vynakládají své nejlepší schopnosti a úsilí. Efektivní manažeři konkrétně:

- zabezpečují, aby se udělalo, co se udělat má;
- uplatňují vizionářský způsob;
- plánují efektivní využívání zdrojů, které jsou jim přiděleny;
- ukazují směr a zabezpečují, aby každý věděl, co se od něho očekává;
- iniciují a řídí změnu směřující ke zlepšení výkonu;
- rychle se přizpůsobují měnícím se požadavkům a okolnostem a reagují na ně;
- předcházejí problémům, ale rychle řeší ty, které se nečekaně objevily;
- soustavně sledují výkon, aby bylo v případě potřeby možné okamžitě podniknout nápravné kroky. (Armstrong, 2008)

Je možné říct, že kvalita firmy, tedy to, s čím firma „stojí a padá“, spočívá ve schopnosti top managementu firmu vést.

Lidé ve vedení firmy jsou odpovědní především za vedení svých podřízených. To znamená, že si musí být (postupně od ředitele až po řadového pracovníka) plně vědomi

své odpovědnosti vůči firmě. Každý nadřízený by měl mít možnost si svoje podřízené vybrat. Tímto krokem však pro něho nic nekončí, ale vše začíná. Tím, že ředitel dosadil na místo náměstka určitého člověka, se rozhodně nezbavil odpovědnosti. Pokud vybraný pracovník zklame, ředitel nemůže říci: „To je jeho problém.“ Selhání je vždy důsledkem špatné kontrolní činnosti nadřízeného. Nejde o spoluodpovědnost, ale o plnou odpovědnost za případné zklamání. (Halík, 2008)

3. CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je na základě průzkumu výběrového vzorku manažerů stanovit požadavky na rozvoj manažera. Zároveň jsem chtěla zjistit, zda současný systém vzdělávání ve firmě odpovídá požadavkům firmy, případně ve kterých oblastech je třeba něco zlepšit.

Pro **výběrový vzorek** jsem si vybrala manažery jedné divize firmy ČZ a.s. Strakonice. V této divizi je celkem pět odborů : Obchodní odbor, Technický odbor, Ekonomický odbor, Výrobní odbor a Odbor řízení kvality.

Celkem 12-ti manažerům jsem během února 2010 předložila vytvořený dotazník pro rozvoj manažera. Přestože to u dotazníků nebývá pravidlem, návratnost byla 100%, ale je to dáno poměrně malým počtem manažerů. Zároveň jsem s jednotlivými manažery prováděla rozhovory a pozorování.

Vybrala jsem si formu **dotazování** a zvolila písemný dotazník. Vzhledem k malému počtu ve zkoumaném vzorku jsem mohla zvolit i jinou metodu – např. jen osobní dotazování. Z jejich odpovědí jsem získala požadované primární údaje, které jsem zpracovala ve své práci. Pro větší přehlednost jsem ke každé otázce vytvořila tabulku.

Jednotlivé otázky se týkaly základních informací o manažerech (např. věk, vzdělání, doba působení ve vedoucí pozici), vybraných dovedností manažerů (např. jazykové znalosti nebo znalost práce na PC), samostatného vzdělání (nejdůležitější oblasti vzdělávání, hodnocení vzdělávacích aktivit apod.), poslední část dotazníku se věnovala hodnocení pracovního prostředí, motivace podřízených zaměstnanců apod.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala firmu ČZ, a.s. Strakonice. Tato společnost je rozdělena na 5 divizí – divize Nástrojárna, divize Slévárna litiny, divize Slévárna hliníku, divize Auto a divize Turbo. Zároveň ke skupině ČZ patří ČZ Strojárna, s.r.o a ČZ Řetězy, s.r.o. Skupina ČZ patří v současnosti svým obratem mezi největší strojírenské firmy v České republice a je předním exportérem (Rusko, Mexiko, Francie, SRN, Slovensko, Itálie, Bělorusko). Orientace firmy na potřeby automobilového průmyslu je spojena s požadavkem špičkové kvality – společnost je certifikována v oblasti jakosti dle norem ISO 9001:2008, VDA 6.1., ISO/TS 16 949:2002. Dále má společnost akreditované podle ISO 17 025 moderní laboratoře a středisko kalibrační služby, které poskytují služby rovněž třetím osobám. Velké úsilí i prostředky věnuje firma otázce životního prostředí. Definovala svoji environmentální politiku a zavedla systém environmentálního managementu (EMS) podle mezinárodní normy ISO 14001. Je rovněž držitelem osvědčení Bezpečný podnik, které uděluje Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Historie firmy

V září roku 1919 se ve Strakonících začaly stavět první dílny podniku na výrobu zbraní s původním názvem „Jihočeská zbrojovka“. V roce 1922 sloučením s továrnou na zbraně ve Vejpřtech a závodem v Praze vznikla akciová společnost „Česká zbrojovka v Praze továrny ve Strakonících“. Vyráběné pistole, vzduchovky a později i automatické zbraně se staly úspěšným obchodním artiklem. Mezníkem v růstu České zbrojovky byl rok 1929, kdy byla získána továrna na součásti jízdních kol v Kralupech n/ Vltavou. Jízdní kola a jejich součásti se začaly vyvážet do mnoha zemí Evropy, Asie, Afriky a Jižní Ameriky. V roce 1932 byla zahájena sériová výroba motorových kol a o tři roky později se objevily na trhu první strakonické motocykly. Tím začala slavná éra motocyklové produkce pod značkou ČZ. Podnik se stal v krátké době největším výrobcem jednostopých vozidel v tehdejším Československu. Obchodní úspěchy znamenaly další rozšíření výrobních aktivit, zavádí se výroba řetězů a obráběcích strojů.

V roce 1946 byla akciová společnost, jako většina velkých průmyslových podniků, znárodněna. Vzhledem k poválečné politické situaci je ve Strakonících ukončena zbrojní výroba. Vývoj a výroba motocyklů, stejně jako sportovní úspěchy firemních jezdců, prosadily v padesátých a šedesátých letech značku ČZ mezi nejúspěšnější světové výrobce sportovních a cestovních motocyklů. Narůstající potřeby motocyklové produkce vedly k vybudování vlastní slévárny šedé litiny a tlakových odlitků z hliníku. S útlumem motocyklové produkce v osmdesátých letech přechází firma, vedle své tradiční produkce řetězů, nástrojů, forem, odlitků a obráběcích strojů, k výrobě auto komponentů – převodových skříní a turbodmychadel. V roce 1991 došlo k transformaci firmy na akciovou společnost. Na základě výrobního hlediska vznikají divize s vysokou mírou ekonomické samostatnosti, společnosti s ručením omezeným a prohlubuje se orientace na potřeby automobilového průmyslu.

Budoucnost firmy

Strategickým cílem akciové společnosti ČZ je široké zapojení do dodavatelských řetězců velkých nadnárodních společností z automobilového průmyslu. Firma disponuje kvalifikovaným pracovním kolektivem, komplexními technologickými kapacitami na velmi dobré úrovni, uplatňuje systém řízení kvality podle mezinárodních norem a má zaveden systém environmentálního managementu a bezpečnosti práce. ČZ a.s. tak vytrvale postupuje na cestě k podobě moderního strojírenského podniku, orientovaného na potřeby zákazníka na globálním trhu, s nímž dokáže spolupracovat od fáze vývoje výrobku.

Divize Nástrojárna

Ve své práci jsem se zaměřila na divizi Nástrojárna. Tato divize se zabývá konstrukcí a výrobou tlakových forem na hliníkové a zinkové slitiny do max. hmotnosti 25 tun, forem na plasty a pryž, tvářecích nástrojů na plech, nástrojů na přesný stříh a speciálních řezných nástrojů.

5.VLASTNÍ PRÁCE

5.1 Organizace školení ve firmě

Ve firmě ČZ má centrální personální oddělení na starosti vzdělávání zaměstnanců všech divizí. Má vedené evidenční karty všech zaměstnanců, na kterých jsou vypsána absolvovaná školení, termín uskutečnění školení, případně termín dalšího školení, pokud se jedná o periodické školení, které je nutné v pravidelných intervalech opakovat. Lektorem většiny interních školení jsou zaměstnanci firmy, tím jsou minimalizovány náklady na vzdělání. Jako příklad mohu uvést v současné době probíhající školení na Microsoft Word 2007 a Microsoft Excel 2007, která vedou zaměstnanci výpočetního střediska firmy.

Centrální personální oddělení ve firmě organizuje tedy školení pro všechny divize. Každý zaměstnanec je vždy s předstihem informován písemnou pozvánkou. Zároveň personální oddělení vyžaduje od zaměstnanců zpětnou vazbu – podpis v případě, že souhlasí se školením. Pokud se zaměstnanec z nějakého důvodu nemůže zúčastnit, formulář s pozvánkou se vrací zpět na personální oddělení. Pracovnice personálního oddělení poté rozhodne, zda pozvánku pošle jinému pracovníkovi firmy nebo zda např. školení, která probíhají více dní, sloučí podle počtu účastníků do menšího počtu dní.

5.2 Charakteristika manažerů divize

Pro svou bakalářskou práci jsem použila informace z firmy ČZ, a.s. divize Nástrojárna. Tato divize stejně jako ostatní má svého vlastního ředitele. V divizi pracuje celkem 192 zaměstnanců, z toho je 12 pracovníků na vedoucích pozicích.

Divize se dělí celkem na 5 odborů:

- obchodní odbor – celkem 2 vedoucí pracovníci
- technický odbor – celkem 2 vedoucí pracovníci
- ekonomický odbor – 1 vedoucí pracovník
- výrobní odbor – celkem 6 vedoucích pracovníků
- odbor řízení kvality – 1 vedoucí pracovník

5.3 DOTAZNÍK PRO MANAŽERY

5.3.1 Charakteristika výběrového vzorku

Ve zkoumaném výběrovém vzorku manažerů jsou samí muži. Pokud bychom zkoumali jiné firmy nebo podniky, domnívám se, že ve většině případů bychom se setkali s vyšším zastoupením mužů než žen ve vedoucích pozicích. Je to dáno oborem – ve strojírenské výrobě většinou převažují muži. Je třeba ale zmínit, že ženy, které chtějí pracovat v manažerských pozicích, musí skloubit jak kariéru, tak rodinný život a ne vždy rodinné podmínky ženám umožňují přijmout vybranou manažerskou pozici. Navíc práce manažera je velmi náročná. Požadavky na úspěšné působení manažera ve firmě se dále zvyšují. Díky tomu se řídicí pracovníci dostávají do situace zvýšené zátěže, jejímiž důsledky mohou být nejrůznější zdravotní a psychické potíže. To je stinnou stránkou této jinak velmi atraktivní oblasti pracovního a životního uplatnění. Proto ženy ve srovnání s muži častěji volí zejména časově méně náročnou práci tak, aby mohly skloubit rodinný a profesní život. Proto je zatím tak málo žen v manažerských pozicích. Jakmile někdo pracuje v náročné manažerské pozici, vždy to vyžaduje velkou toleranci od druhého partnera.

Věk manažerů

Jednoznačně převažuje věková kategorie manažerů nad 51 let. Z toho vidíme, že divize klade velký důraz na zkušenosti vedoucích pracovníků. Navíc jsou to všechno zaměstnanci, kteří ve firmě pracují již několik let. Naopak ve věkové kategorii do 30 let není žádný vedoucí zaměstnanec. Z tabulky 1 vyplývá, že v nejbližších 10-ti letech půjde do důchodu celá polovina všech vedoucích zaměstnanců divize. V této situaci bych doporučila vždy s předstihem přemýšlet o nástupci konkrétního vedoucího zaměstnance, který půjde do důchodu. Největší výhodou tohoto věkového rozložení je převaha zkušených a prověřených zaměstnanců. Nevýhodou tohoto rozložení jsou vysoké mzdové náklady pro zkušené manažery.

Tabulka 1: Věkové rozdělení manažerů

Věkové rozdělení manažerů	
Možnosti	Divize Nástrojárna
do 30 let	0
31 - 40 let	3
41 - 50 let	3
nad 51 let	6

Zdroj: vlastní šetření

Vzdělání manažerů

Ve zkoumaném vzorku manažerů má převážná většina středoškolské vzdělání. Z tabulky 2 vyčteme, že pouze dva manažeři mají vysokoškolské vzdělání. Z deseti středoškolsky vzdělaných manažerů dva studují dálkově Vyšší odbornou školu technického zaměření. Zde bych ráda zdůraznila, že u vedoucích pozic v této divizi je důležitější zkušenost v daném oboru, proto tak malé procento má vysokoškolské vzdělání. Domnívám se, že do budoucna se při výběru nových pracovníků bude více zdůrazňovat vysokoškolské vzdělání. Z vlastní zkušenosti vím, že praxe je hodně důležitá, ale vysokoškolské vzdělání dá člověku větší přehled v různých oblastech a člověk si pak dá některé pracovní situace lépe do souvislostí.

Tabulka 2:Vzdělání manažerů

Vzdělání manažerů	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Odborné učiliště	0
Středoškolské	10
Vyšší odborné	0
Vysokoškolské	2

Zdroj:vlastní šetření

Doba působení ve vedoucí pozici

Z tabulky 3 vidíme, že čtvrtina manažerů pracuje ve firmě méně než 3 roky a zbývající tři čtvrtiny manažerů pracují ve firmě déle než 7 let. V této divizi pracují převážně manažeři s dlouholetými zkušenostmi z oblasti vedení zaměstnanců.

Tabulka 3: Doba působení manažerů ve vedoucí pozici

Doba působení ve vedoucí pozici	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Méně než 1 rok	1
1 - 3 roky	2
4 - 6 let	0
7 - 10 let	5
nad 10 let	4

Zdroj: vlastní šetření

Celková délka praxe ve firmě

Z tabulky 4 vyčteme, že většina manažerů pracuje ve firmě více jak 10 let (7 z 12 manažerů), pouze 2 manažeři pracují ve firmě méně jak 6 let. Jak už jsem se jednou zmínila, v této firmě kladou důraz na zkušené manažery.

Tabulka 4: Délka praxe ve firmě

Celková délka praxe ve firmě	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Méně než 1 rok	0
1 - 3 roky	1
4 - 6 let	1
7 - 10 let	3
nad 10 let	7

Zdroj: vlastní šetření

5.3.2 Vybrané dovednosti manažerů

Práce na PC

Z údajů v tabulce 5 mi vyšlo, že celá třetina zkoumaných manažerů ovládá výborně práci na počítači, což jim usnadňuje každodenní pracovní činnosti. V současné době probíhají ve firmě několikastupňová školení (dle náročnosti) na Microsoft Word a Microsoft Excel. Jsem přesvědčená, že tato školení jsou velmi přínosná. Práce na PC zaznamenává každým rokem velké změny, které všem uživatelům usnadňují práci.

Tabulka 5: Práce s PC

Práce s PC	
Znalost	Divize Nástrojárna
Výborná	4
Dobrá	8
Obtížné ovládní	0
Neovládám	0

Zdroj:vlastní šetření

Jazykové znalosti

Tato firma hodně spolupracuje s německy mluvícími zákazníky. Jak vidíme v tabulce 6, třetina manažerů aktivně ovládá německý jazyk, jedná se právě o manažery, kteří s německy mluvícími zákazníky jednají. Angličtinu ovládá aktivně pouze 1 manažer z celkového počtu 12 manažerů v divizi. Zajímavostí je, že všichni manažeři se už setkali s ruštinou. Je to dáno věkovou strukturou, všem manažerům je více než 30 let, proto se při svém vzdělání setkali s výukou ruského jazyka. Jazykové znalosti jsou u manažerů velmi důležité, a přestože divize spolupracuje více s německy mluvícími firmami, doporučila bych pro některé manažery kurz angličtiny. V současné době bohužel právě jazykové kurzy patří mezi nejčastěji omezované benefity firem.

Tabulka 6: Jazykové znalosti manažerů

Jazykové znalosti				
Jazyk	Aktivně	Pasivně	Základy	Žádná znalost
Němčina	4	4	2	2
Angličtina	1	3	4	4
Ruština	0	4	8	0
Francouzština	0	0	2	10

Zdroj: vlastní šetření

Autorita při působení na své podřízené zaměstnance

Jak vidíme v tabulce 7, na otázku, jakou autoritu využíváte u svých zaměstnanců, odpovědělo 8 manažerů, že přirozenou autoritu, a 4 manažeři, že využívají autority dané pozicí.

Tabulka 7: Autorita

Autorita při působení na podřízené zaměstnance	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Přirozená autorita	8
Autorita daná pozicí	4

Zdroj: vlastní šetření

Týmová spolupráce

Z tabulky 8 vyplývá, že většina manažerů (9 z 12) preferuje týmovou spolupráci. Myslím, že pro každého manažera je důležitá týmová práce a správné rozdělení úkolů mezi jednotlivé členy. Důvěra patří mezi motivační prvky a většina zaměstnanců při své práci potřebuje motivaci. Pokud manažer deleguje některé činnosti na další zaměstnance, zbývá mu potom více času na důležité věci. Zároveň větší spolupráce má

vliv i na stmelení kolektivu. Též je důležité, aby člověk pracoval v dobrém kolektivu, protože v práci tráví minimálně třetinu dne.

Tabulka 8:Týmová spolupráce

Týmová spolupráce	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Ano	9
Většinou ano	3
Spíše ne	0
Nevyužívá	0

Zdroj:vlastní šetření

Důležité vlastnosti manažera

U této otázky měli manažeři zaškrtnout 4 vlastnosti, které považují za nejdůležitější. Z tabulky 9 vyčteme, že za nejdůležitější považují manažeři pracovitost, odpovídající odborné znalosti a schopnost vést.

Tabulka 9:Důležité vlastnosti manažera

Důležité vlastnosti manažera	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Sebedůvěra	9
Nadšení	3
Vytrvalost	1
Schopnost vést	10
Odpovídající odborné znalosti	10
Pracovitost	12
Cílevědomost	3

Zdroj:vlastní šetření

Vlastnost, kterou chtějí manažeři dále rozvíjet.

Jak vidíme v tabulce 10, manažeři chtějí u sebe rozvíjet zejména rychlé řešení svých problémů (5 odpovědí), schopnost vést svůj tým (4 odpovědi) a schopnost přijímat riziko (3 odpovědi).

Tabulka 10: Další rozvíjení schopností

Vlastnost(schopnost), kterou chcete dále rozvíjet	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Schopnost vést svůj tým	4
Sebedůvěra	0
Cílevědomost	0
Schopnost přijímat riziko	3
Rychlé řešení problémů	5
Rozvíjení lidí ve svém týmu	0

Zdroj:vlastní šetření

5.3.3 Vzdělávání a jeho různé formy

Důležitost dalšího vzdělávání

Z tabulky 11 vyplývá, že shodně všichni manažeři považují další vzdělávání za důležité, přestože většina má za sebou zkušenosti z dlouholeté praxe. Toto považují za velmi pozitivní zjištění.

Tabulka 11:Důležitost dalšího vzdělávání

Důležitost dalšího vzdělávání	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Ano	12
Spíše ano	0
Spíše ne	0
Ne	0

Zdroj:vlastní šetření

Vzdělávací aktivity – využívání

U této otázky manažeři zaškrtovali všechny možné způsoby, jak se dále vzdělávají. Z tabulky 12 vyčteme, že všichni manažeři používají ke svému vzdělávání studium odborné literatury, vzdělávací kurzy v organizaci a práci na projektech. Naopak nikdo z těchto manažerů nevyužívá koučování jiných lidí jako jednu z metod svého rozvoje. Myslím, že je to škoda, vzhledem k tomu, že u koučování se jakákoli vzniklá situace využívá jako příležitost k učení. Celkem málo využíváný je i e-learning, využívá ho pouze 5 manažerů. Samozřejmě nejúčinnější je varianta, kdy manažer využívá kombinaci různých metod vzdělávání.

Tabulka 12:Vzdělávací aktivity manažerů

Vzdělávací aktivity	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Studium odborné literatury	12
Vzdělávací kurzy v organizaci	12
E-learning	5
Práce na projektech	12
Pověření zvláštními úkoly	3
Pozorování co dělají jiní lidé	6
Koučování jiných lidí	0

Zdroj:vlastní šetření

Nejdůležitější oblast vzdělání

U této otázky měli manažeři za úkol seřadit oblasti vzdělávání od 1 (podle nich nejdůležitější) k 5 (nejméně důležitá oblast vzdělávání). V tabulce 13 vidíme,že jako nejdůležitější v průměru označili praktické dovednosti v odborné oblasti, dále jednání se zákazníky a jazykové znalosti.

Tabulka 13:Nejdůležitější oblasti vzdělávání

Nejdůležitější oblast vzdělávání	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Práce s lidmi	4
Praktické dovednosti v odborné oblasti	1
Jazykové znalosti	3
Znalost práce na PC	5
Jednání se zákazníky	2

Zdroj:vlastní šetření

Možnosti vzdělání ve firmě

Centrální personální oddělení ve firmě organizuje řadu školení pro všechny divize. Většinu interních školení vedou zaměstnanci firmy, a tím firma snižuje náklady na další vzdělání. Z tabulky 14 vyčteme, že většina manažerů považuje možnosti vzdělání ve firmě za dobré nebo výborné, pouze jeden manažer za dostačující.

Tabulka 14:Možnosti vzdělání ve firmě

Možnosti vzdělání ve firmě	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Výborné	3
Dobré	8
Dostačující	1
Špatné	0

Zdroj:vlastní šetření

Účast na vzdělávacích školeních pro manažery

Všichni manažeři odpověděli, že se zúčastňují školení pro manažery. Jak vyplývá z tabulky 15, z 12 manažerů se 3 zúčastňují velmi často a 9 dle potřeby.

Tabulka 15: Účast na vzdělávacích školeních pro manažery

Účast na vzdělávacích školeních pro manažery	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Často	3
Dle potřeby	9
Minimálně	0
Nikdy	0

Zdroj: vlastní šetření

Ochota k rozšíření studia

Na otázku, zda by manažeři byli ochotni věnovat se např. dvouletému studiu, odpovědělo 7 manažerů z 12 ano, 3 manažeři ne a 2 manažeři odpověděli, že neví (viz tabulka 16). V této divizi jsou 3 manažeři, kteří mají krátce před důchodem, a proto se domnívám, že jednoznačná neochota k rozšíření studia byla právě jejich odpovědí.

Tabulka 16: Ochota k rozšíření studia

Ochota s rozšířením studia	
Možnosti odpovědí	Divize Nástrojárna
Ano	7
Ne	3
Nevím	2

Zdroj: vlastní šetření

Vzdělávání ve svém volném čase

Z tabulky 17 vidíme, že 6 manažerů odpovědělo na otázku, zda se vzdělávají i ve svém volném čase, ano, 3 manažeři občas a 3 manažeři zřídka. Domnívám se, že toto ovlivňuje hodně věk manažerů. Čím starší manažer, tím méně času ve svém volnu věnuje dalšímu vzdělávání. Myslím ale, že toto neplatí obecně pro všechny manažery.

Tabulka 17:Vzdělávání ve volném čase

Vzdělávání ve volném čase	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Ano	6
Občas	3
Zřídka	3
Ne	0

Zdroj:vlastní šetření

Využití koučování ke svému vzdělávání

Jak vyplývá z tabulky 18, většina manažerů (10 z 12) se dosud při svém dalším vzdělávání s koučováním nesetkali. Pouze 2 manažeři tuto variantu vzdělávání ve své praxi již využili.

Tabulka 18:Využití koučování ke svému vzdělávání

Využití koučování ke svému vzdělání	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Ano	2
Ne	10

Zdroj:vlastní šetření

5.3.4 Firma a pracovní prostředí firmy

Zájem o hospodářské výsledky

V tabulce 19 vidíme, že všichni manažeři se shodně zajímají o hospodářské výsledky své firmy. Z této odpovědi bych vyvodila, že všichni manažeři mají zájem o další práci v této firmě a zároveň potřebují pravidelně informovat své podřízené o aktuální situaci v divizi.

Tabulka 19: Zájem o hospodářské výsledky

Zájem o hospodářské výsledky	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Ano	12
Občas	0
Ne	0

Zdroj: vlastní šetření

Informovanost o strategii firmy a jejích plánech

Z tabulky 20 vyčteme, že jsou buď vždy informováni (4 z 12) nebo většinou informováni (8 z 12 manažerů). Dobrá informovanost je dána pravidelnými poradami, které se konají vždy na konci každé dekády. Hodnotí se dekáda minulá a probírají se plány na následující období.

Tabulka 20: Informovanost o plánech firmy

Informovanost o plánech firmy	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Vždy ano	4
Většinou ano	8
Většinou ne	0
Ne	0

Zdroj: vlastní šetření

Pracovní prostředí ve firmě

Dotazovaní manažeři jsou spokojeni s pracovním prostředím ve firmě. Jak vidíme v tabulce 21, dva manažeři ho považují za velmi dobré, 8 za dobré a 2 za celkem dobré. Nikdo ho nehodnotil jako špatné nebo nevyhovující.

Tabulka 21: Pracovní prostředí ve firmě

Pracovní prostředí ve firmě	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Velmi dobré	2
Dobré	8
Celkem dobré	2
Špatné	0
Nevyhovující	0

Zdroj: vlastní šetření

Faktory, které nejvíce ovlivňují práci manažerů

V této otázce měli manažeři zvolit 3 faktory, o kterých jsou přesvědčeni, že nejvíce ovlivňují jejich práci. Shodně všichni manažeři považují za podstatnou výši svého platu. Na 2. a 3. místě skončil faktor postavení manažera ve firmě a zajímavost jeho práce. Naopak faktory, které nejméně ovlivňují jejich práci, jsou povýšení a vztahy na pracovišti. Zde si myslím, že to je ovlivněno tím, že manažeři vykonávají nejvyšší pozice v divizi, to znamená, že se svou funkcí jsou spokojeni. V tabulce 22 si můžeme podívat na četnost jednotlivých odpovědí.

Tabulka č.22: Faktory ovlivňující práci

Faktory, které ovlivňují Vaši práci	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Povýšení	2
Postavení ve firmě	7
Plat	12
Zajímavá práce	7
Jistota práce	6
Vztahy na pracovišti	2

Zdroj:vlastní šetření

Dostatečná motivovanost podřízených zaměstnanců

Z tabulky 23 vyplývá, že pouze 5 z 12 je přesvědčeno, že jejich podřízení zaměstnanci jsou dostatečně motivováni ke své práci. 3 manažeři odpověděli ne a 4 manažeři nevědí, zda jsou jejich zaměstnanci dostatečně motivováni.

Tabulka 23: Dostatečná motivovanost podřízených zaměstnanců

Dostatečná motivovanost podřízených zaměstnanců	
Možnosti odpovědí	Divize Nástrojárna
Ano	5
Ne	3
Nevím	4

Zdroj:vlastní šetření

Zájem o osobní problémy svých podřízených zaměstnanců

Z tabulky 24 vyčteme, že zkoumaní manažeři se většinou zajímají o osobní problémy svých podřízených (7 z 12 manažerů), 2 manažeři vždy, ale též 3 manažeři odpověděli, že se o to většinou nezajímají.

Tabulka 24: Zájem o osobní problémy svých podřízených

Zájem o osobní problémy svých podřízených	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Ano	2
Většinou ano	7
Většinou ne	3
Ne, je to jejich osobní věc	0
Ne, nemám na to čas	0

Zdroj: vlastní šetření

Spokojenost s pracovními vztahy v týmu

Jak vidíme z tabulky 25, manažeři jsou buď spokojeni s pracovními vztahy ve svém týmu (8 manažerů), anebo většinou spokojeni (4 manažeři). Žádný manažer není nespokojený, ale zároveň žádný z manažerů neoznačil variantu velmi spokojený.

Tabulka č.25: Pracovní vztahy

Kvalita pracovních vztahů	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Velmi spokojený	0
Spokojený	8
Většinou spokojený	4
Nespokojený	0

Zdroj: vlastní šetření

5.3.5 Shrnutí dotazníkového šetření a návrhy změn

V průběhu zpracování své bakalářské práce jsem zjistila, že v dané firmě je dalšímu vzdělávání nejen manažerů, ale i ostatních zaměstnanců, věnována dostatečná pozornost. Firma má centrální personální oddělení, které zajišťuje další vzdělávání a školení zaměstnanců všech divizí firmy. Firma hodně využívá interních školení a tím snižuje své náklady na vzdělání. Jak už jsem ve své práci uvedla, příkladem interního školení jsou v současné době probíhající školení na Microsoft Word 2007 a Microsoft Excel 2007, která vedou zaměstnanci výpočetního střediska firmy.

Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření bych v dané firmě navrhovala provést některé změny. Zejména bych doporučila věnovat více prostředků na jazykové kurzy. Bohužel právě jazykové kurzy patří v současné době mezi nejčastěji omezované benefity firem. Přestože firma obchoduje převážně s německy mluvícími zeměmi, považuji za velký nedostatek, že pouze jeden z manažerů ovládá aktivně angličtinu. Jazykové znalosti jsou nezbytné např. pro manažera v obchodním oddělení. Do tohoto oddělení přijali 2 nové zaměstnance a oba s aktivní znalostí angličtiny. Přesto jsem přesvědčena, že u manažera tohoto oddělení by se vyplatilo navštěvovat kurz angličtiny vzhledem k jeho výbornému obchodnímu talentu. Zde bych doporučila buď zorganizovat kurz přímo ve firmě nebo daným zaměstnancům poskytnout příspěvek na kurz, který by navštěvovali ve svém volném čase.

Nyní bych stručně vymeziла hlavní oblasti vzdělávání, kde bych navrhla změny.

Návrhy na zlepšení v oblasti dalšího vzdělávání a rozvoje manažerů ve firmě:

- více prostředků věnovat na jazykové vzdělání, zejména na výuku angličtiny
- více podporovat dálkové studium při zaměstnání (v současné době má převážná většina manažerů středoškolské vzdělání)
- vzhledem k věkovému rozložení manažerů (polovina je starších 50 let) zajistit s předstihem zaškolení nástupců

- zaměřit více školení na oblasti požadované manažery: schopnost vést svůj tým, schopnost přijímat riziko, rychlé řešení problémů, praktické dovednosti v odborné oblasti nebo umění jednání se zákazníky
- při vzdělávání využívat i další formy – např. e-learning nebo koučování
- zavést větší informovanost o dalších plánech firmy – toto považuji za důležité nejen pro manažery, ale i pro jejich podřízené zaměstnance
- více se věnovat otázce motivovanosti podřízených zaměstnanců nebo pracovních vztahů na pracovišti. Jsou to faktory, které ovlivňují pracovní nasazení podřízených zaměstnanců.

6.ZÁVĚR

V mé bakalářské práci jsem se zaměřila na manažery ze strojírenské firmy ČZ a.s., a to konkrétně divize Nástrojárna, a předložila jsem jim dotazník se zaměřením na další rozvoj manažera. Chtěla jsem ověřit, zda další vzdělávání a rozvoj těchto manažerů probíhá podle skutečných požadavků dané firmy nebo jestli existují některé oblasti, kde by případné změny pomohly k lepšímu fungování firmy a ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Jedná se o strojírenskou firmu, jejíž výrobky jsou hodně orientované na potřeby automobilového průmyslu.

Z vypracovaného literárního přehledu vyplývá, že existují různé formy dalšího vzdělávání. I během své práce jsem zjistila, že manažeři opravdu využívají různé formy dalšího vzdělávání. Navíc úspěchu v manažerském rozvoji nemůže být nikdy dosaženo bez silných prvků samostatného osobního rozvoje. Kurzy a podobné programy nemohou být nikdy úspěšné do té doby, dokud nebudou manažeři dostatečně motivováni a orientováni směrem k sebevzdělávání. Pro velmi zaměstnané manažery a pro ty, kteří nemohou z mnoha různých důvodů navštěvovat běžné kurzy, je sebevzdělávání jedinou cestou, jak si zvýšit kvalifikaci.

Vybraným manažerům jsem předložila dotazník, kde se jednotlivé otázky týkaly základních informací o manažerech (např. věk, vzdělání, doba působení ve vedoucí pozici), vybraných dovedností manažerů (např. jazykové znalosti nebo znalost práce na PC), samostatného vzdělání (nejdůležitější oblasti vzdělávání, hodnocení vzdělávacích aktivit apod.), poslední část dotazníku se věnovala hodnocení pracovního prostředí, motivace podřízených zaměstnanců apod.

Ve zkoumané firmě převažují starší a zkušení manažeři, kteří mají dlouholetou praxi v dané firmě. Polovina dotazovaných manažerů je starších 50 let. Toto věkové rozložení má výhodu v bohatých zkušenostech daných manažerů. Zároveň nevýhoda spočívá ve vyšších mzdových nákladech. Je třeba zdůraznit, že firma se musí vždy s dostatečným

časovým předstihem postarat o nástupce manažerů, kteří budou v nejbližších letech odcházet do důchodu, protože najít dobrého manažera není krátkodobá záležitost. Firma se samozřejmě může kdykoli obrátit na některou z personálních agentur, ale zde musí počítat s výraznými náklady.

Shodně všichni manažeři považují další vzdělávání za důležité, manažerských školení se zúčastňují většinou dle potřeby. Pokud by ale byl ze strany zaměstnavatele požadavek na další rozšiřující vzdělání, tak čtvrtina zaměstnanců odpověděla, že by se nezúčastnila. Tato odpověď vyplývá podle mého názoru z věkovému složení manažerů. Těžko bude mít o víceleté studium zájem manažer, který má jen několik let do důchodu. Samozřejmě pokud by tato odpověď byla od mladšího zaměstnance, tak by to už byla otázka pro personalistu.

Z různých oblastí vzdělávání považují zkoumaní manažeři za nejdůležitější: praktické dovednosti v odborné oblasti, dále jednání se zákazníky a jazykové znalosti, přestože právě v poslední jmenované oblasti jsem zaznamenala značné nedostatky, jak už jsem se zmínila. Manažeři považují za důležité oblasti vzdělávání, které chtějí dále rozvíjet, rychlé řešení problémů, schopnost vést svůj tým a schopnost přijímat riziko. Právě na tyto oblasti bych doporučovala firmě provést školení.

Co se týče informovanosti o dalších plánech firmy, tady se domnívám, že by všichni manažeři měli odpovědět ano, přesto 8 manažerů odpovědělo většinou ano. Tento problém se samozřejmě nedá řešit nějakým školením, ale vyřešilo by to zlepšení informačních toků v rámci dané firmy. Z tohoto zjištění vyplývá, že pokud všichni manažeři nejsou vždy informováni o plánech firmy, nemůžou být dostatečně informováni ani podřízení zaměstnanci.

Rovněž za důležité považuji věnovat se otázce dostatečné motivace podřízených zaměstnanců. Práci manažera nejlépe zjistíme z výsledků jeho týmu, proto je třeba, aby členové byli dostatečně motivováni.

Na závěr bych chtěla uvést, že vzdělání manažerů v dané firmě je na dobré úrovni a že další rozvoj manažera v jakékoli firmě je vždy jeho samostatným rozvojem, protože žádná firma nemůže být odpovědná za další rozvoj svých zaměstnanců. Shodně všichni manažeři v této firmě považují další vzdělání za důležité, což je velmi pozitivní zjištění. Za ideální variantu dalšího vzdělávání považuji kombinaci různých forem vzdělávání, a právě tuto variantu využívají manažeři v této firmě.

7. SUMMARY

The aim of my bachelor's work was to define manager development requirements in an engineering company. I consider such topic as essential. Managers play a significant role in any firm, company, etc. They contribute to company achievements and prosperity by their own efforts and because they not only make employees put their best skills and efforts to give their best performance, but they themselves put in their best skills and efforts as well. The managers are responsible for obtaining the results demanded. In order to gain needed information, the selected group of managers were submitted a questionnaire survey whose questions and enquiries concerned basic information about the managers (age, education, period spent in a managing post), education itself (the most important areas of education, assessment of educational activities, etc.) as well the assessment and evaluation of their working environment, manager's traits of character or motivation of the employees.

The surveyed company has developed a well functional personnel department ensuring trainings for all the company employees. As positive finding, I consider the fact that the managers in general find further education as beneficial and important, even though the majority has gained rich experience drawn from years of work practice. At the same time however, not all of the managers would be willing to devote their time to further, several-year education, which is more or less the consequence of the higher age structure of the manager sphere.

I found out that the company dealt with foreign customers and clients a lot, with German speaking companies in particular and on the base of the answers provided in the questionnaire I would suggest regular language courses tailored for some of the managers. Unfortunately, language courses in general are now considered as benefits and perks being limited in most companies. On the other hand, I have to admit that the employees dealing with foreign companies on regular basis prove their language skills on a high, professional level. Most of the examined managers consider expert knowledge as the most essential. However, I would recommend them to pay more

attention to working relationships among the employees working in teams as well as to focus on sufficient motivation of their inferiors.

In conclusion, I would like to point out that the education of the managers in the surveyed company is on a high professional level and that the further development of each manager is his or her own personal development, as no company cannot be responsible for further development of its employees.

Key words: manager, personal quality, education, methods of manager development

8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY:

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.: *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*, 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

HALÍK, J.: *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HANDLÍŘ, J.: *Management učebnice pro SŠ a VOŠ*. Praha: Computer Press, 1998. 268 s. ISBN 80-7226-095-2.

KŘÍŽ, P.: *Kdo jsem, jaký jsem*. Kladno: AISIS, 2005. 134 s. ISBN 80-239-4669-2.

LIVIAN, I.F., PRAŽSKÁ, L.: *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

MCCORMACK, M.H.: *Umění managementu*. Praha: Pragma, 1997. 286 s. ISBN 80-7205-398-1.

Časopis *Moderní řízení*. Praha: Economia, 2009. (článek Koučování ve vedení lidí, podle semináře Economia „Koučování v manažerské praxi“, lektorka J.Uremovič Jůnková, str.56) (článek Hodláte studovat při zaměstnání?, Whitaker, K., str.58)

NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

PLAMÍNEK, J.: *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol.: *Vzdělání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.

RUSTOMJI, M.K., SAPRE, S.A.: *Umění managementu*. Praha: Svoboda-Libertas, 1993. 195 s. ISBN 80-205-0335-8.

STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

ŠULEŘ, O.: *Manažerské techniky*. 1.vydání, Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Věkové rozdělení manažerů	str.30
Tabulka 2 Vzdělání manažerů	str.30
Tabulka 3 Doba působení manažerů ve vedoucí pozici	str.31
Tabulka 4 Délka praxe ve firmě	str.31
Tabulka 5 Práce s PC	str.32
Tabulka 6 Jazykové znalosti manažerů	str.33
Tabulka 7 Autorita	str.33
Tabulka 8 Týmová spolupráce	str.34
Tabulka 9 Důležité vlastnosti manažera	str.34
Tabulka 10 Další rozvíjení schopností	str.35
Tabulka 11 Důležitost dalšího vzdělávání	str.35
Tabulka 12 Vzdělávací aktivity manažerů	str.36
Tabulka 13 Nejdůležitější oblasti vzdělávání	str.37
Tabulka 14 Možnosti vzdělání ve firmě	str.37
Tabulka 15 Účast na vzdělávacích školeních pro manažery.....	str.38
Tabulka 16 Ochota k rozšíření studia	str.38
Tabulka 17 Vzdělávání ve volném čase	str.39
Tabulka 18 Využití koučování ke svému vzdělávání	str.39
Tabulka 19 Zájem o hospodářské výsledky	str.40
Tabulka 20 Informovanost o plánech firmy	str.40
Tabulka 21 Pracovní prostředí ve firmě	str.41
Tabulka 22 Faktory ovlivňující práci	str.42
Tabulka 23 Dostatečná motivovanost podřízených zaměstnanců	str.42
Tabulka 24 Zájem o osobní problémy svých podřízených	str.43
Tabulka 25 Pracovní vztahy	str.43

DOTAZNÍK – ROZVOJ MANAŽERA

Dobrý den,

prosím o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce zabývající se požadavky na rozvoj manažera v současném řízení lidských zdrojů.

Vyplnění dotazníku je dobrovolné.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a za Váš čas.

1. Váš věk: a) do 30 let
b) 31 – 40 let
c) 41 – 50 let
d) nad 51 let

2. Vaše vzdělání: a) odborné učiliště
b) středoškolské
c) vyšší odborné
d) vysokoškolské

3. Jak dlouho působíte na vedoucí pozici?
a) méně než 1 rok
b) 1 – 3 roky
c) 4 - 6 let
d) 7 – 10 let
e) nad 10 let

4. Jakou máte celkovou délku praxe ve firmě?
a) méně než 1 rok
b) 1 – 3 roky
c) 4 – 6 let
d) 7 – 10 let
e) nad 10 let

5. Jaká je Vaše znalost práce na PC?
- a) výborná
 - b) dobrá
 - c) obtížné ovládní
 - d) neovládám
6. Jaké jsou Vaše jazykové znalosti němčiny, angličtiny, ruština a francouzštiny? U každého jazyka doplňte stupeň znalostí – aktivně, pasivně, základy nebo žádná znalost.
- Němčina
- Angličtina.....
- Ruština
- Francouzština.....
7. Jakou autoritu využíváte při působení na podřízené zaměstnance?
- a) přirozenou autoritu
 - b) autoritu danou pozicí
8. Využíváte při práci týmovou spolupráci?
- a) ano
 - b) většinou ano
 - c) spíše ne
 - d) nevyužívá
9. Jaké vlastnosti považujete u manažera za důležité? Zakroužkujte 4 vlastnosti.
- a) sebedůvěra
 - b) nadšení
 - c) vytrvalost
 - d) schopnost vést
 - e) odpovídající odborné znalosti
 - f) pracovitost
 - g) cílevědomost

10. Jakou vlastnost (schopnost) byste chtěl u sebe dále rozvíjet?

- a) schopnost vést svůj tým
- b) sebedůvěra
- c) cílevědomost
- d) schopnost přijímat riziko
- e) rychlé řešení problémů
- f) rozvíjení lidí ve svém týmu

11. Považujete další vzdělání za důležité?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12. Jaké vzdělávací aktivity využíváte? Vyberte všechny.

- a) studium odborné literatury
- b) vzdělávací kurzy v organizaci
- c) e- learning
- d) práce na projektech
- e) pověření zvláštními úkoly
- f) pozorování co dělají jiní lidé
- g) koučování jiných lidí

13. Jakou oblast vzdělání považujete za nejdůležitější? Označte od 1 (nejdůležitější) k 5 (nejméně důležitá).

Práce s lidmi

Praktické dovednosti v odborné oblasti.....

Jazykové znalosti

Znalost práce na PC.....

Jednání se zákazníky.....

14. Jak byste označili možnosti vzdělání ve firmě?

- a) výborné
- b) dobré
- c) dostačující
- d) špatné

15. Jak často se zúčastňujete školeních pro manažery?

- a) často
- b) dle potřeby
- c) minimálně
- d) nikdy

16. Byli byste ochotni se věnovat např. 2 letému studiu?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

17. Vzděláváte se i ve svém volném čase?

- a) ano
- b) občas
- c) zřídka
- d) ne

18. Využívali jste již někdy ve své praxi ke svému vzdělávání koučování?

- a) ano
- b) ne

19. Zajímáte se o hospodářské výsledky firmy?

- a) ano
- b) občas
- c) ne

20. Jste pravidelně informováni o strategii firmy a jejích plánech?

- a) vždy ano
- b) většinou ano
- c) většinou ne
- d) ne

21. Jak byste označili pracovní prostředí ve Vaší firmě?

- a) velmi dobré
- b) dobré
- c) celkem dobré
- d) špatné
- e) nevyhovující

22. Označte 3 faktory, které podle Vás nejvíce ovlivňují Vaši práci?

- a) povýšení
- b) postavení ve firmě
- c) plat
- d) zajímavá práce
- e) jistota práce
- f) vztahy na pracovišti

23. Myslíte si, že jsou Vaši podřízení zaměstnanci dostatečně motivováni?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

24. Zajímáte se o osobní problémy svých podřízených?

- a) ano
- b) většinou ano
- c) většinou ne
- d) ne, je to jejich osobní věc
- e) ne, nemám na to čas

25. Jak jste spokojený s pracovními vztahy na pracovišti?

- a) velmi spokojený
- b) spokojený
- c) většinou spokojený
- d) nespokojený

