

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

# **Rozvoj dovedností manažerů**

Vedoucí bakalářské práce  
Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

Autor  
Martina Kohoutová

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina KOHOUTOVÁ**  
Osobní číslo: **E10218**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Rozvoj dovedností manažerů**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### 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 analyzovat dovednosti manažerů ve vybrané společnosti. Navrhnout vhodné postupy dalšího rozvoje vybraných dovedností.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy vlastností a dovedností manažerů, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ k dalšímu rozvoji dovedností manažerů.

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **30-50 str.**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

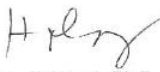
ARMSTRONG, M.: **Personální management**. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.  
HRONÍK, F.: **Rozvoj a vzdělávání pracovníků**. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8  
OWEN, J.: **Tři pilíře úspěšného manažera**, 1. vyd., Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2400-3  
ŠULEŘ, O.: **5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout**, Praha: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-2316-4.  
VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: **Efektivní vzdělávání zaměstnanců**, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Vrchota**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Rozvoj dovedností manažerů“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném 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, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím také s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. 4. 2013

.....  
Martina Kohoutová

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D., vedoucímu práce, za ochotu, připomínky a cenné rady. Děkuji také vedení společnosti Kostelecké uzeniny, a. s. za spolupráci a poskytnuté podklady pro tvorbu bakalářské práce.

# Obsah:

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Literární přehled.....</b>	<b>8</b>
2.1	Definice managementu .....	8
2.2	Manažer.....	9
2.2.1	<i>Manažerské role .....</i>	<i>11</i>
2.2.2	<i>Manažerské dovednosti.....</i>	<i>13</i>
2.3	Kompetence.....	16
2.3.1	<i>Druhy kompetencí.....</i>	<i>18</i>
2.3.2	<i>Manažerské kompetence a výkonnost firmy.....</i>	<i>19</i>
2.4	Kompetenční modely .....	19
2.5	Metody stanovení úrovně kompetencí .....	21
2.5.1	<i>Assessment Centre/Development Centre .....</i>	<i>22</i>
2.5.2	<i>360stupňová zpětná vazba.....</i>	<i>23</i>
2.6	Rozvoj kompetencí manažerů .....	25
2.6.1	<i>Učení se, rozvoj, vzdělávání.....</i>	<i>25</i>
2.6.2	<i>Rozvoj manažerů.....</i>	<i>26</i>
2.6.3	<i>Plánované vzdělávání .....</i>	<i>27</i>
2.6.4	<i>Metody vzdělávání a rozvoje.....</i>	<i>28</i>
<b>3</b>	<b>Metodika.....</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>Charakteristika podniku.....</b>	<b>31</b>
4.1	Historie podniku .....	31
4.2	Od novodobé historie k současnosti podniku.....	31
4.3	Současnost podniku .....	32
<b>5</b>	<b>Vlastní práce.....</b>	<b>34</b>
5.1	Hodnocení jednotlivých manažerů .....	34
5.1.1	<i>Bc. Jan Hanuš – generální ředitel.....</i>	<i>34</i>
5.1.2	<i>Bc. Jan Škrabánek – ředitel marketingu.....</i>	<i>36</i>
5.1.3	<i>Ing. Ladislav Dianiška – obchodní ředitel.....</i>	<i>38</i>
5.1.4	<i>Ing. Michal Jedlička – výkonný ředitel.....</i>	<i>39</i>
5.1.5	<i>Mgr. Zdeněk Lidmila – personální ředitel .....</i>	<i>40</i>
5.2	Souhrnné hodnocení manažerů.....	43
5.3	Vyhodnocení údajů .....	47
5.4	Návrhy na zlepšení.....	49
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>52</b>
	<b>Summary .....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>55</b>
	<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů.....</b>	<b>57</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>58</b>

# 1 Úvod

Za posledních dvacet let jsme svědky toho, jak se podmínky pro podnikání razantně změnilo. Tyto změny nejsou viditelné pouze v České republice či Evropě, ale ovlivnily celý svět, a bez výjimky i každé podnikatelské odvětví.

Pokud tedy chtějí v současné době společnosti uspět, ve stále zvyšující se konkurenci, musí si uvědomit, že zdroje jako kapitál, půda a práce nejsou pro podnikání až tak klíčové, jako tomu bylo doposud. Jedná se o zdroje, které jsou v dnešní době pro každého relativně snadno dostupné. Ovšem kapitál, půda a práce jsou bezpochyby důležité, ale těmito zdroji nyní disponují všichni. Proto, aby podnik mohl uspět, potřebuje něco, co lze označit pojmem „přidaná hodnota.“ Před několika lety přidanou hodnotu tvořily informace, nyní již tomu tak není. Mít informace je jedna věc, rychlé získání, zpracování a vyhodnocení však věc druhá. A kdo má informace získávat, zpracovávat a vyhodnocovat? Ano, jsou to lidé.

Každý podnik je tak úspěšný, jako jeho klíčoví zaměstnanci. Kvalita, dovednosti a znalosti řídicích pracovníků neboli manažerů tak tvoří současnou přidanou hodnotu podniku. Cílem podniku je vybrat manažery, kteří disponují touto přidanou hodnotou. Ve většině případů si společnosti tyto kvalitní řídicí pracovníky nemohou dovolit. Proto vybírají takové, kteří poskytují přijatelnou základnu nabytých dovedností a znalostí. Tyto dovednosti a znalosti se pak podniky snaží podporovat a rozvíjet dalším vzděláváním manažerů.

Téma bakalářské práce „Rozvoj dovedností manažerů“ jsem si zvolila kvůli jeho důležitosti a čím dál větší aktuálnosti pro podniky. Ve výběru tématu hrál roli i obor: Řízení a ekonomika podniku, který studuji na vysoké škole.

Cílem této bakalářské práce je analyzování dovedností manažerů ve vybrané společnosti. Na základě zjištěného stavu pak navrhnout vhodné postupy dalšího rozvoje vybraných dovedností.

Práce je rozdělena do dvou částí. V rámci literární rešerše jsou definovány základní pojmy týkající se tématu bakalářské práce. Na literární přehled navazuje vlastní práce, součástí je i popis vybraného podniku. Tato část obsahuje poznatky o tom,

které dovednosti manažeři ovládají. Na základě získaných informací je provedeno celkové hodnocení, a poté navrženy možnosti dalšího rozvoje.

Pro účely této bakalářské práce byl vybrán podnik Kostecké uzeniny, a. s. Tato společnost se v několika posledních měsících nachází ve fázi zcela zásadní restrukturalizace. Rozvoj manažerů, podle slov generálního ředitele Kosteckých uzenin, a. s., není pro podnik v současné době prioritou.

Praktickým přínosem práce je ověření, zda dovednosti, které mají ovládat manažeři podle literatury (IVANCEVICH, DONNELLY, GIBSON, 1989), jsou klíčové i v praxi. Bakalářskou práci lze považovat za užitečný podklad pro další rozvoj dovedností manažerů ve společnosti Kostecké uzeniny, a. s. Práce má také pomoci jejím čtenářům ujasnit si představu o tom, jaký by měl manažer být a na jaké dovednosti je potřeba se zaměřit tak, aby se zvýšila pravděpodobnost budoucího pracovního uplatnění.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Definice managementu

Na otázku, kdy se management poprvé objevil a co to vlastně je, neexistuje jednotná a jednoduchá odpověď. Management nepatří mezi novodobé objevy. Již ve starověku vládci řídili své říše a staré civilizace, využívali rádce, své zkušenosti, zadávali úkoly jiným osobám a na základě získaných výsledků přijímali různá opatření proto, aby daná země fungovala. (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2001)

Bez nadsázky lze tvrdit, že management je v dnešní době natolik široká oblast, že nelze jednoznačně vymezit tento pojem. I přesto se celá řada odborníků snaží vysvětlit princip managementu. (VEBER, 2003)

Jaromír Veber ve své publikaci upozorňuje na existenci celé řady definic a ty je možné rozřadit do nejméně tří skupin: (VEBER, 2003)

- Do první skupiny patří takové definice, které vyzdvihují složky, které tvoří náplň profese manažera.  
*„Management – soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.“*
- Druhá skupina definic poukazuje na smysluplnost managementu.  
*„Management – umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba.“*
- Třetí skupina se vyznačuje definicemi, které též zdůrazňují tři prvky spojené s činností, kterou manažeři vykonávají. Mezi tyto elementy patří riziko a změny, tyto faktory se využívají k dosažení žádoucích hodnot, které vedle rizika a změny tvoří třetí prvek.

Management je systematický proces manažerských funkcí, směřující k dosažení podnikových cílů. Tento proces je založen na soustavě různých navzájem propojených aktivit a úkolů. (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2001)

I přestože jsou definice managementu v mnoha případech odlišné a různé, jádro zůstává stejné. Smyslem a podstatou je vytvořit fungující organizaci. (ROBBINS, COULTER, 2004)

## 2.2 Manažer

Manažer je osoba, která se snaží korigovat lidské aktivity v podniku tak, aby byly dosaženy cíle dané organizace. Koordinuje práci jak pracovních skupin, tak také jednotlivců. (ROBBINS, COULTER, 2004)

Proto, aby byl zaměstnanec v podniku označen za manažera, musí vykonávat úkoly, při kterých je vyžadováno řízení dalších zaměstnanců organizace. (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2001)

Manažer je zvláštní typ zaměstnance, který se od ostatních neodlišuje jen výší platu, ale také tím, že na rozdíl od jiných má různé pravomoci a odpovědnost. Jelikož se okolní svět neustále vyvíjí a faktory působící na podniky se stále rozšiřují, práce manažera se ztěžuje. Většina vlastníků organizací si je vědoma, že právě řídicí pracovníci jsou klíčoví pro rozvoj a prosperitu podniku. (VEBER, 2003)

Nejen rozsah, ale také obtížnost jednotlivých úkolů, na kterých manažeři pracují, je rozděluje do různých úrovní. Rozlišujeme tři skupiny manažerů:

- **Manažeři první linie (nižší manažeři)** – do této skupiny patří mistři, dispečeri, vedoucí administrativního oddělení. Jedná se o nejnižší úroveň managementu, tito lidé jsou vedoucími ostatních zaměstnanců (nemažerů), kteří plní běžné každodenní úkoly. Mezi jejich povinnosti dále patří kontrola provozu a řešení problémů, které se v něm vyskytují. (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2001)
- **Střední manažeři** – mají odpovědnost za výkon liniových manažerů, ale v některých případech mohou mít vliv také na řadové pracovníky. Do oné skupiny je možno řadit například vedoucí závodů a různých úseků (personalistiky, nákupu, ekonomiky, prodeje aj.). Jejich hlavní aktivitou je získávání informací od liniových manažerů, tyto získané poznatky dále zpracovávají a poté konečná vyhodnocení (výsledky) poskytují jako podklady pro rozhodování vrcholovým manažerům. (VEBER, 2003)

- **Vrcholoví manažeři (top manažeři)** – tato skupina má nejmenší zastoupení. Manažeři odpovídají za celou organizaci, jejich výkon má největší vliv na úspěšnost organizace. Hlavní náplní práce je formulovat strategie, plány a cíle daného podniku. Kromě toho vykonávají i další aktivity například organizují, kontrolují atd. (VEBER, 2003; ROBBINS, COULTER, 2004)

Na obrázku č. 1 jsou graficky a přehledně zpracované úrovně managementu.

Obrázek 1 - Organizační úrovně



Zdroj: ROBBINS, COULTER, 2004

Z tabulky č. 1 je zřejmé, kolik jednotlivé úrovně managementu věnují manažerským činnostem. Z tabulky vyplývá, že se linioví manažeři nejvíce věnují vedení zaměstnanců. Oproti tomu u střední vrstvy manažerů dochází k omezení vedení v důsledku zvýšení času na plánování a organizování. Vrcholoví manažeři se v době působení v organizaci zabývají převážně plánováním.

Tabulka 1 - Rozdělení času manažerů na různých úrovních

PLÁNOVÁNÍ	PLÁNOVÁNÍ	PLÁNOVÁNÍ
ORGANIZOVÁNÍ		
VEDENÍ	ORGANIZOVÁNÍ	
	VEDENÍ	
KONTROLOVÁNÍ	KONTROLOVÁNÍ	ORGANIZOVÁNÍ
		VEDENÍ
	KONTROLOVÁNÍ	KONTROLOVÁNÍ
LINIOVÝ MANAGEMENT	STŘEDNÍ MANAGEMENT	VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

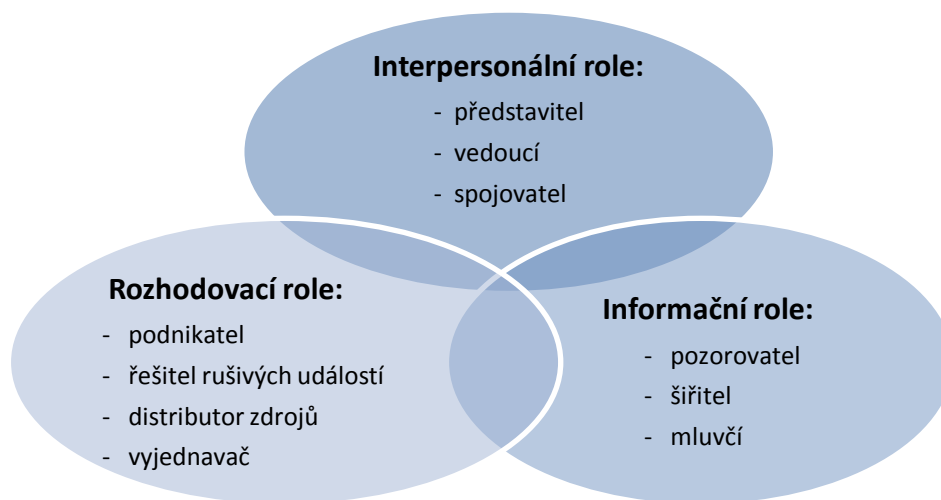
Zdroj: BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2001

## 2.2.1 Manažerské role

Na základě pozorování, zkoumání a analyzování činností, které vykonávají vrcholoví manažeři, Henry Mintzberg definoval tzv. manažerské role. Dalším důležitým poznatkem je, že manažeři v důsledku narušování jejich pracovního dne nejsou schopni stát se výbornými a pečlivými plánovači, vůdci, kontrolory ani organizačními experty. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997)

Během dne tyto lidé vystupují v různých vztazích, například vůči nadřízeným, jinak se chovají ve vztahu k podřízeným, ke spolupracovníkům či klientům. Proto Henry Mintzberg identifikoval deset manažerských rolí, přehled těchto rolí je graficky zpracován na obrázku č. 2. Jak je z obrázku patrné, jsou tyto jednotlivé manažerské role rozčleněny do tří hlavních oblastí. Tyto oblasti jsou členěny na interpersonální role, informační role a rozhodovací role. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997; BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2001)

Obrázek 2 - Manažerské role



Zdroj: zpracováno autorkou na základě BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2001

### Interpersonální role:

- *Představitel* – pod tímto pojmem se skrývá především generální ředitel společnosti, ten reprezentuje organizaci, vede ji, přijímá hosty, oproti tomu většinou neřeší problémy, neplánuje apod., protože tuto práci za něj odvedou jeho podřízení. (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2001)

- Vedoucí – v této roli vystupují manažeři ve vztahu k podřízeným. Hlavním cílem této role je řízení, motivování, kontrolování a koordinování činností podřízených pracovníků tak, aby byly dosaženy cíle organizace. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997)
- Spojovatel – člověk v roli spojovatele se snaží vybudovat a udržet síť kontaktů, ať už uvnitř podniku, tak s vnějším okolím. (ROBBINS, COULTER, 2004)

#### **Informační role:**

- Pozorovatel – primárním požadavkem na manažera v roli pozorovatele je vyhledávat informace o možných změnách, problémech a požadavcích, které mohou ovlivnit působení společnosti na trhu. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997)
- Šířitel - jeho úkolem je získané informace z vnějšího prostředí a za pomoci role vedoucího rozšířit ke svým podřízeným. Šířitel může některé informace doplnit o hodnotící parametry a dále je v jeho kompetenci rozhodnutí o tom, zda danou informaci bude dále šířit či nikoliv. (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2001)
- Mluvčí – tento člověk má za úkol předávat interní informace podniku směrem ven ať už mediím, nebo dalším podnikovým útvarům, může ale také vést porady. (ROBBINS, COULTER, 2004)

#### **Rozhodovací role:**

- Podnikatel – snaží se nalézt nové příležitosti v okolním prostředí organizace tak, aby mohl navrhnout různé nové projekty a programy, které zlepšují stávající situaci podniku. (ROBBINS, COULTER, 2004)
- Řešitel rušivých událostí – jeho snahou je eliminovat neočekávaně nastalé skutečnosti uvnitř podniku nebo z vnějšku, které brání k dosažení podnikových cílů. (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2001)
- Distributor zdrojů – rozhoduje o rozdělování zdrojů podniku, a to peněz, lidských zdrojů, strojů, ale také o času. Distributor se snaží, aby za pomoci zdrojů, které rozdělil daným způsobem, bylo dosaženo co možná největšího užítku. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997)

- *Vyjednavač* – tato role opravňuje k jednání s jednotlivci, dalšími organizacemi či sdruženími tak, aby byly zajištěny pro podnik jisté výhody nebo výhodné postavení, ať již na trhu nebo v organizaci. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997)

Je potřeba podotknout, že výše uvedené role nemusí být ve všech organizacích zastoupeny, a také jejich váha může, a ve většině případů, i je odlišná. Dále se také váha těchto rolí mění s úrovní postavení jednotlivých manažerů. (ROBBINS, COULTER, 2004)

### **2.2.2 Manažerské dovednosti**

Časy, kdy se do společností vybírali manažeři na základě IQ, tedy inteligenčního kvocientu, jsou již pryč. Pod IQ jsou v organizacích prezentovány schopnosti vyřešit určitý problém, podnikatelský úsudek a dále také například schopnost proniknout k jádru věci. (OWEN, 2008)

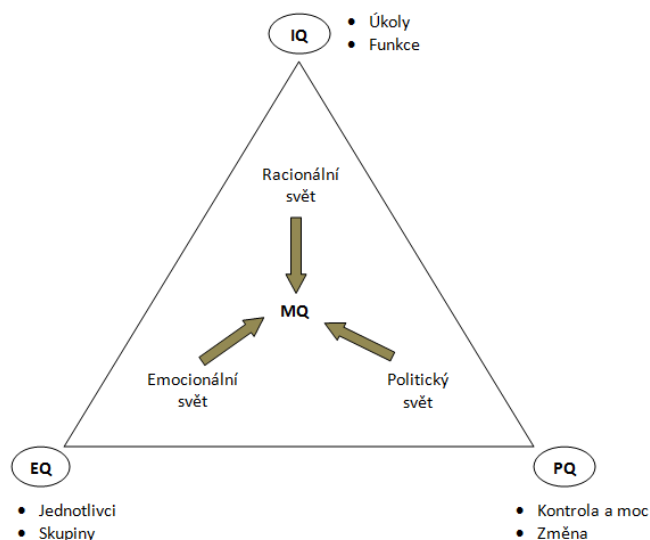
Ve většině podniků hledají osoby s dobrým inteligenčním kvocientem a zároveň se shánějí po lidech s dobrým EQ (emoční kvocient), ten vyjadřuje dovednosti v oblasti týmové práce, motivace, adaptability a dalších. (OWEN, 2008)

Dnešní doba si ale vyžádala další hledisko, podle kterého se výběrové řízení odvíjí. Tímto hlediskem je tzv. politický kvocient (PQ). Tento kvocient vyjadřuje dovednost toho, jak je daná osoba schopna získat moc, a také jak tuto moc využívá k realizaci určitých věcí. (OWEN, 2008)

Každý úspěšný manažer musí mít tři dimenze: IQ, EQ a PQ. Tyto schopnosti v těchto třech oblastech tvoří různé série dovedností, které je možné se naučit. Jo Owen ve své publikaci tvrdí, že úspěšní manažeři jsou třírozměrní. Toto tvrzení lze podložit tzv. manažerským kvocientem, který je definován jako součet inteligenčního kvocientu, emočního kvocientu a politického kvocientu.

Manažerský kvocient graficky zachycuje obrázek č. 3.

Obrázek 3 - Složky MQ



Zdroj: OWEN, 2008

Pokud MQ tedy manažerských koeficient chceme zvýšit, musíme zvyšovat IQ, EQ a PQ. Stejně tak jako má každý jedinec jinou osobnost, je tomu tak i u kvocientů. Co člověk, to jiné vytváření a uplatňování IQ, EQ a PQ, lze je tedy přirovnat k DNA člověka. (OWEN, 2008)

Robbins a Coulter ve své publikaci s názvem Management dělí dovednosti na tři oblasti:

- koncepční dovednosti,
- lidské dovednosti,
- technické dovednosti.

I tito autoři rozlišují vliv jednotlivých dovedností na úroveň managementu. Kdy koncepční dovednosti potřebují ovládat především vrcholoví manažeři, technickým dovednostem kralují hlavně linioví manažeři, oproti tomu lidské dovednosti jsou vyvážené u všech úrovní managementu. (OWEN, 2008)

Autoři Ivancevich, Donnelly a Gibson přišli s jiným, podrobnějším členěním manažerských dovedností. Ti je dělí do sedmi skupin:

- Technické dovednosti

Technické dovednosti zahrnují schopnost využívat specifické znalosti, technické postupy a nejrůznější zdroje pro výkon určité práce. Manažeři prvního stupně

se každý den potýkají s nejrůznějšími řešeními technických problémů, proto jsou pro management první linie tyto dovednosti obzvlášť důležité.

- Analytické dovednosti

Dovednosti v této skupině vyžadují k řešení manažerských problémů použití vědeckých přístupů a technik. V podstatě se jedná o schopnost identifikovat klíčové faktory, dále jejich vzájemné propojení a celkový vliv na danou situaci podniku. Pomocí těchto dovedností se analyzují a vyhodnocují různé nastalé situace a tvoří tak podklad pro rozhodování. Manažer bez analytických zdatností by měl jen velmi malou šanci na dlouhodobý úspěch.

- Rozhodovací dovednosti

Všichni manažeři se musí rozhodovat a vybírají mezi různými alternativami. Kvalita těchto rozhodnutí ve valné většině ovlivňuje chod podniku, buďto pozitivně, nebo negativně, málokdy manažerovo rozhodnutí neovlivní podnik vůbec.

- Počítačové dovednosti

Lidé, co tyto dovednosti mají, vědí, jak využívat software a počítač ke své práci tak, aby pracovali efektivněji a práci si usnadnili. Počítačové schopnosti patří mezi velmi ceněné manažerské dovednosti a to hlavně proto, že zvyšuje výkonnost manažera.

- Lidské dovednosti

Výsledky - to je hlavní úkol manažera, ovšem sám by jich nedokázal dosáhnout. Rozhodující je schopnost vést lidi v práci, komunikace s nimi a porozumění jim. Lidské dovednosti jsou nepostradatelné na všech stupních řízení a jsou obrazem manažerských vedoucích schopností.

- Komunikační dovednosti

Komunikace je nezbytná pro efektivní výkon podniku, a to jak písemná tak ústní. Tato dovednost je klíčová u manažera, který musí dosáhnout výsledků v oblasti, kde je velký shluk konkurence. Do komunikačních dovedností patří tak schopnost manažera nalézt a využít zpětnou vazbu a to nejen od zaměstnanců společnosti.



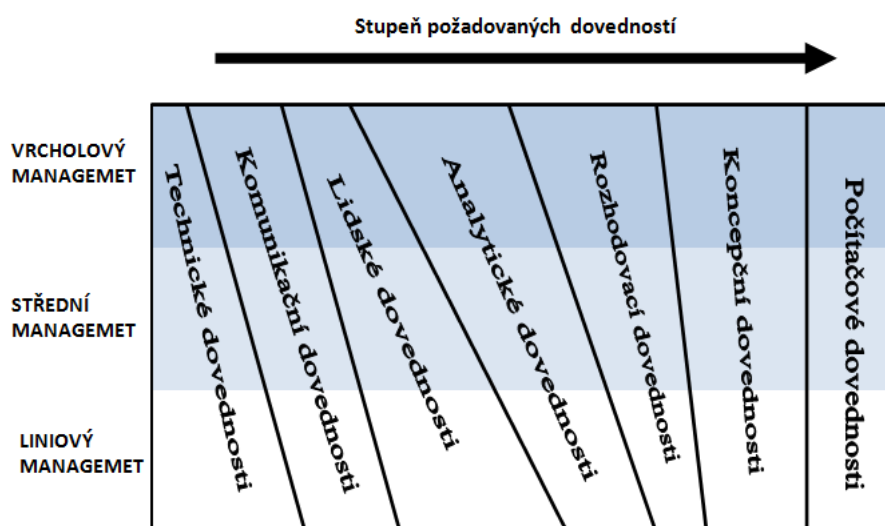
- Koncepční dovednosti

Schopnost vidět celkový obraz podniku, spletnost jeho vnitřního uspořádání a to jak do sebe jednotlivé části zapadají, je výsadou vynikajících manažerů, kteří vlastní koncepční dovednosti.

(IVANCEVICH, DONNELLY, GIBSON, 1989)

Dovednosti podle Ivanceviche, Donnellyho a Gibsona jsou graficky znázorněny na obrázku č. 4, obrázek dále zaznamenává stupeň jednotlivých dovedností pro jednotlivé úrovně managementu. Z obrázku je patrné, že technické a lidské dovednosti jsou nejvíce potřebné pro liniový management a nejméně pro vrcholový management. Opakem jsou analytické, rozhodovací a koncepční dovednosti, které jsou nejdůležitější pro vrcholový management, a nejméně je musí ovládat liniový management. Počítačové a komunikační dovednosti jsou potřebné na všech úrovních managementu ve stejném rozsahu.

Obrázek 4 - Manažerské dovednosti



Zdroj: přepracováno autorkou podle IVANCEVICH, DONNELLY, GIBSON, 1989

## 2.3 Kompetence

Pojem kompetence nelze jednoznačně definovat, natož stanovit přesný rok, měsíc, den a hodinu jejího vzniku. S velkou pravděpodobností se tento termín objevil v roce 1973, kdy David McClelland, významný americký psycholog, napsal článek o tom, že by se adepti na pracovní místo měli vybírat podle kompetencí, nikoliv inteligence. (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004)

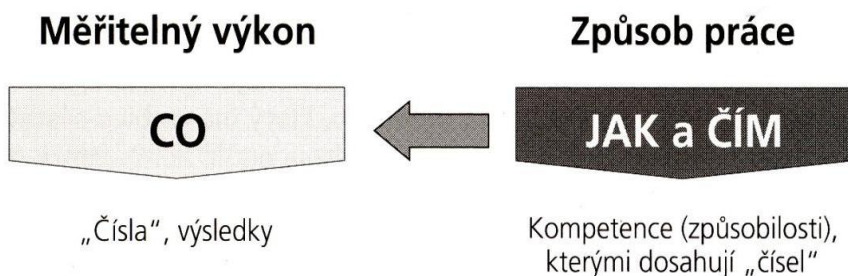
Nelze jednoznačně tvrdit, že tomu tak skutečně bylo, ale většina autorů uvádí, že jako první termín kompetence definoval R. Boyatzis ve své knize *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, kterou napsal v roce 1982. (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004)

Od roku 1973 vyšlo mnoho článků, které se věnovaly kompetencím, i přesto však chybí jednoznačná dohoda, co tento pojem zahrnuje. Jasnější představu o kompetencích přinesl až R. Boyatzis, který od počátku zastával názor, že se musí rozlišovat úkol, který má člověk vykonat a dovednost, která pro výkon tohoto úkolu je potřeba. (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004)

Dříve se pro definování pojmu kompetence používal výraz dovednosti. Tyto dva termíny tak byly ekvivalentní. Postupem času byla definice upravována a výraz dovednosti byl rozšířen ještě o způsoby, které se dají pozorovat a s jejichž pomocí je dosaženo efektivních výkonů. (HRONÍK, 2007a)

Na obrázku č. 5 je viditelný vztah mezi způsobem práce a měřitelným výkonem.

Obrázek 5 - Vztah způsobu práce a výkonu



Zdroj: HRONÍK, 2007a

Takto pojem kompetence definoval Woodruff v roce 1992:

*„Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.“* (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004)

Další, kdo se termín kompetence snažil definovat, byl František Hroník:

*„Kompetence je trs znalostí, dovedností a zkušeností, ale i vlastností, který se projevuje v určitém úseku chování (vzorek chování). Nelze však říci, že v dané kompetenci má být tolik procent určité vlastnosti, tolik procent dovedností atd.“* (HRONÍK, 2007b)

### 2.3.1 Druhy kompetencí

Stejně tak, jako tomu je u definice kompetencí, že neexistuje jedna definice, ale je několik různých verzí, je tomu i u členění kompetencí. Každý člověk, který se tímto tématem zabýval, našel a definoval svůj vlastní návrh, jak by se mohly tyto kompetence dělit. Některé příklady členění jsou uvedeny níže, tato členění však nejsou jediná.

Spencer a Spencer poukazují na to, že kompetence se dají členit na:

- prahové kompetence – jsou základní, nebo by se také dalo říci minimální požadavky, které potřebuje každý člověk pro vykonání daného úkolu či pozice. Bez těchto kompetencí by osoba nemohla v žádném případě určenou pozici vykonávat.
- odlišující kompetence – tyto kompetence tvoří nadstavbu k prahovým kompetencím a rozlišují tak průměrně odvedené výkony od nadprůměrných.  
(KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004)

Také Schroder předkládá další možné dělení, a to na:

- základní kompetence,
- kompetence vysokého výkonu.

Princip tohoto členění je stejný jako u autorů Spencer a Spencer. (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004)

Zcela jiný pohled na dělení manažerských kompetencí uvedla Folwarczná v knize Rozvoj a vzdělávání manažerů. Zde jsou kompetence rozděleny na:

- odborné tzv. tvrdé kompetence (hard),
- jednání s lidmi tzv. měkké kompetence (soft) – jsou také často označovány jako behaviorální. (FOLWARCZNÁ, 2010)

Při podrobnějším pozorování manažerských kompetencí si lze pokládat tyto otázky: kdo, co, jak, kde, proč. Manažerské kompetence můžeme členit na pět subsystémů:

1. Osobnost (kdo). Do této složky patří identifikace osobních rysů, vlastností, a také osobních kvalit.
2. Kompetence manažerské technologie (co). Jsou tvořeny zkušenostmi, dovednostmi a znalostmi, které se vztahují k organizaci (výroba, logistika aj.).

3. Sociálně-psychologické kompetence (jak a s kým). Reprezentantem této skupiny kompetencí jsou interpersonální dovednosti, schopnost poznat druhé lidi a motivovat je.
4. Oborové know-how (kde).
5. Manažerská vize (proč). Tuto poslední složku, která tvoří manažerské kompetence, může formulovat pouze člověk, který splňuje předcházející čtyři subsystémy.  
(HRONÍK, 2007b)

### 2.3.2 Manažerské kompetence a výkonnost firmy

Obrázek č. 6 graficky ztvárňuje propojení dvou atributů, které tvoří jednotlivé kompetence. Spojení vykonané práce a lidských zdrojů vytvořilo dualitu, která je na úrovni jednotlivých lidí klíčová pro úspěch či neúspěch podniku. (PLAMÍNEK, FIŠER, 2005)

*Obrázek 6 - Dvě složky kompetence*



Zdroj: PLAMÍNEK, FIŠER, 2005

## 2.4 Kompetenční modely

Pokud má podnik stanovené a definované hlavní klíčové kompetence, může vytvořit kompetenční model, který bude charakteristický pro různé pozice, například pro konkrétní manažerskou pozici. (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004)

Hroník definuje kompetenční model jako most mezi business strategií a personální strategií. Celá situace je znázorněna na obrázku č. 7, kde business strategie představuje cíl, bod či horizont, kam daný podnik směřuje, a také zvolené prostředky. Oproti tomu v personální strategii jde o rozpracování dané cesty. Obě zde zmíněné strategie posléze

spojuje most, jehož povaha je založena na kompetenčním modelu. Přechod po tomto mostě je jednosměrný. Lidé vycházejí z personální strategie tak, aby byla naplněna business strategie. (HRONÍK, 2007a)

Obrázek 7 - Kompetenční model jako most



Zdroj: HRONÍK, 2007a

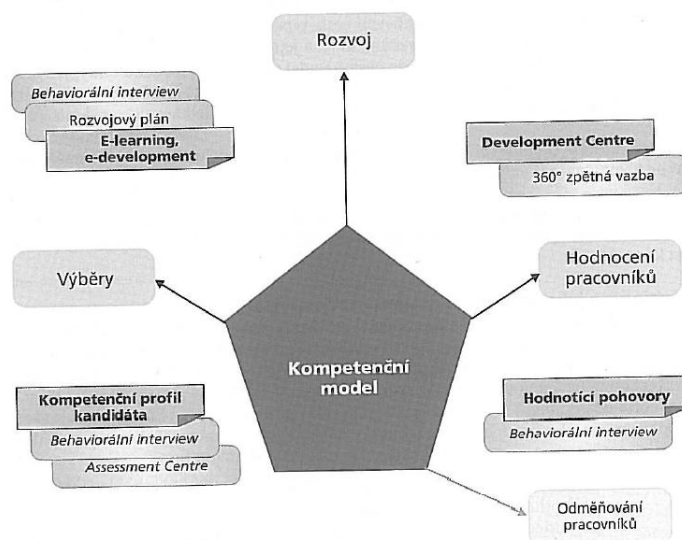
### Využití kompetenčního modelu v praxi

Vytvoření kompetenčního modelu je jedna věc, ale druhá spočívá v jeho funkčnosti. Pokud si podnik dá práci s jeho tvorbou, měl by mít na paměti, že funkční kompetenční model je charakteristický (HRONÍK, 2007a):

- propojením,
- uživatelskou přátelstostí,
- jednotností,
- širokou využitelností,
- sdílností.

Obrázek č. 8 graficky znázorňuje možné nabídky využitelnosti kompetenčního modelu. Málokdo si však uvědomí, že právě fungující kompetenční model je „srdcem“ veškerých personálních činností.

Obrázek 8 - Uplatnění kompetenčního modelu



Zdroj: HRONÍK, 2007a

## 2.5 Metody stanovení úrovně kompetencí

Metod, které lze použít pro výběr, hodnocení a hlavně pro plánování a navrhování dalšího rozvoje zaměstnanců, je celá řada. Tyto metody lze členit podle různých hledisek:

1. podle orientace na čas:
  - metody zaměřené do minulosti,
  - metody zaměřené do přítomnosti,
  - metody zaměřené na budoucnost.
  
2. podle subjekt-objektového zaměření:
  - metody sebeposouzení,
  - metody na posouzení druhými.
  
3. podle původu prožívání a jednání:
  - rysové,
  - situační.

(HRONÍK, 2002)

Celkový přehled o možných metodách a členění poskytuje tabulka č. 2.

Tabulka 2 - Matice hodnotících metod

	MINULOST (M)	PŘÍTOMNOST (P)	BUDOUCNOST (B)
Zevnitř, interně (I)	IMS IMR	IPS IPR	IBS IBR
Zevně, externě (E)	EMS EMR	EPS EPR	EBS EBR
	Situačně (S) Rysově (R)	Situačně (S) Rysově (R)	Situačně (S) Rysově (R)

	Psychodiagnostické testy	AC, DC	Životopis	Reference	Interview	Hodnocení nadřízeným	Autofeedback	Sebehodnocení	MBO	360° zpětná vazba	Rozvojový plán	Vyhodnocení měřitelných výsledků	Odborná zkouška
IMS			X				X	X					
IMR			X										
EMS				X		X				X		X	
EMR				X		X				X			
IPS		X						X					
IPR	X	X											
EPS		X			X							X	X
EPR		X			X								
IBS		X					X	X	X		X		
IBR	X	X						X			X		
EBS		X			X				X		X		
EBR		X									X		
	2	8	2	2	3	2	2	4	2	2	4	2	1

Zdroj: HRONÍK, 2002

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejvhodnější metoda pro měření a definování dovedností je metoda development centre (dále jen DC). Jedná se o nejkompexnější metodu, která zahrnuje přítomnost a budoucnost, lze ji použít pro hodnocení druhých, ale i pro sebehodnocení, jsou zaměřené situačně i rysově. Jediné, co se této metodě dá vytknout, je nezohledňování minulosti. Z tohoto důvodu je vhodné kromě assessment centra (dále jen AC) použít i jinou metodu, která se orientuje na minulost, a tak tuto chybu AC kompenzovat. (HRONÍK, 2002)

### **2.5.1 Assessment Centre/Development Centre**

Do češtiny můžeme pojmy assessment centre a development centre přeložit jako hodnotící centra, i přestože existuje český ekvivalent, je využívána spíše anglická verze. Tato centra se snaží nahradit samostatné metody, které jsou věnované hodnocení jednotlivých vlastností, dovedností a schopností zaměstnanců. (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004)

Definice AC je poměrně složitá, protože zahrnuje takřka vše, na co si ohledně personálních činností jen vzpomeneme. Charakteristické pro AC je pozorování chování v různých situacích, proto lze AC definovat jako multisituační zkoušku. (HRONÍK, 2007b)

Zkouška se koná za účasti minimálně tří hodnotitelů a neexistuje při ní jednoznačně správný výsledek. Multisituačnost lze chápat jako situaci, která dává možnost opakovaného zhodnocení jak individuální, tak skupinové práce. (HRONÍK, 2002)

Metoda AC se používá pro řízení lidských zdrojů, konkrétně pro hodnocení a rozvoj pracovníků, kdy jde o zaměření na schopnosti a dovednosti, které přispívají k efektivitě organizace. (THORNTON, RUPP, 2006)

AC má určité výhody, mezi které patří poskytnutí odpovědi na otázku jaké schopnosti a dovednosti u zaměstnanců by měly být vybrány jako klíčové a dále by se měly podporovat a rozvíjet. Pokud AC funguje podle požadovaných zásad, je tato metoda považována za objektivní a spravedlivou. Dále lze pomocí AC předpovědět řadu potřebných informací důležitých pro výkon podniku, mezi tyto potřebné informace spadají například údaje o výkonu a potenciálu zaměstnanců. (THORNTON, RUPP, 2006)

## Druhy metod užívaných v AC/DC

Metody používané v AC/DC musí splňovat princip vícero úhlů pohledu. Pro jeho splnění se používají následující metody:

- Individuální metody – zaměřené na individuálním projevování účastníků AC/DC. V individuálních úkolech vystupuje účastník sám nebo s figurantem.
- Metody skupinové práce – umožňují sledovat chování zúčastněných při plnění úkolů, pro jejichž zdárné splnění je klíčová práce ve skupině. Pomocí týmových metod se hodnotí například dovednosti v oblasti vyjednávání, komunikace, odolnost vůči stresu a schopnost řešení konfliktů.
- Psychodiagnostické testy – poskytují oproti individuálním a skupinovým metodám, možnost sebehodnocení jednotlivých účastníků.
- Sociogram – nabízí další celkem důležitý úhel pohledu, kdy se účastníci AC/DC hodnotí navzájem.

(HRONÍK, 2002)

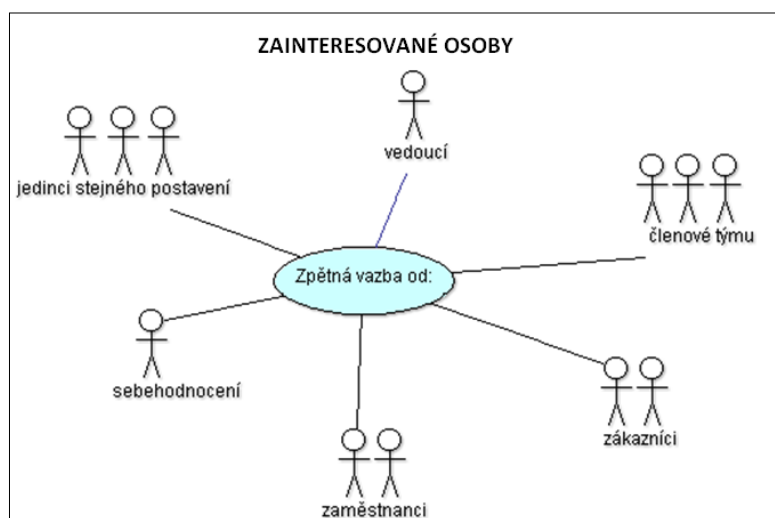
### 2.5.2 360stupňová zpětná vazba

Metoda vícenásobné zpětné vazby, která je známá v organizacích po celém světě spíše jako 360stupňová zpětná vazba (dále jen 360°ZV), se používá již řadu desetiletí, a právě tato zpětná vazba je pro manažera jedna z nejdůležitějších. Předkládá jim informace od lidí v jejich okolí, ať už to jsou manažerovi nadřízení, podřízení, kolegové či zákazníci a jiní. Tyto informace jsou pro manažera to nejčennější. (KUBEŠ, ŠEBESTOVÁ, 2008)



Přehled zainteresovaných osob, které poskytují manažerům zpětnou vazbu, je zobrazen na obrázku č. 9.

Obrázek 9 - Zainteresované osoby poskytují zpětnou vazbu



Zdroj: přepracováno autorkou podle WARD, 1997

Peter Ward definoval 360°ZV jako systematický sběr údajů, o výkonu jednotlivce nebo skupiny, získaných od řady zainteresovaných subjektů. Tato technika měří do detailu chování a schopnosti, které jednotlivci nebo skupiny lidí, používají v dosahování cílů. (WARD, 1997)

360°ZV vznikla jako nástroj pro rozvoj lidských zdrojů, jehož prostřednictvím lze dopomoci organizaci k růstu. 360stupňovou zpětnou vazbou nelze nahradit ani potlačit jiné metody. 360°ZV je k ostatním metodám doplňková. (KUBEŠ, ŠEBESTOVÁ, 2008)

Cílem je vytvořit objektivní hodnocení jednotlivých manažerů. 360°ZV je univerzální metodou, protože nemá pevně stanovený rámec a je realizována pomocí dotazníkového šetření, který nechává značný prostor pro volné pole působení a umožňuje zjistit reakci (zpětnou vazbu) na jakoukoliv situaci. Mohou být zjišťovány jak dovednosti jednotlivých zaměstnanců, ale také vlastnosti a schopnosti. Zpětnou vazbu lze získávat od různých zainteresovaných stran, všichni manažerovi pomocí zpětné vazby překládají své názory na jeho chování, vystupování a působení. (KUBEŠ, ŠEBESTOVÁ, 2008)

Kromě informací od zainteresovaných stran je vhodné doplnit zpětnou vazbu také o sebehodnocení. To umožňuje porovnání názorů samotného zaměstnance a názorů

jeho okolí na něj, definují se tak rozdíly, které jsou základem při osobním rozvoji zaměstnance. (KUBEŠ, ŠEBESTOVÁ, 2008)

Tato metoda se stala v poslední době populární kvůli svému neustálému rozvoji a zdokonalování, a to nejen v oblasti měření výkonnosti. (WARD, 1997)

## 2.6 Rozvoj kompetencí manažerů

### 2.6.1 Učení se, rozvoj, vzdělávání

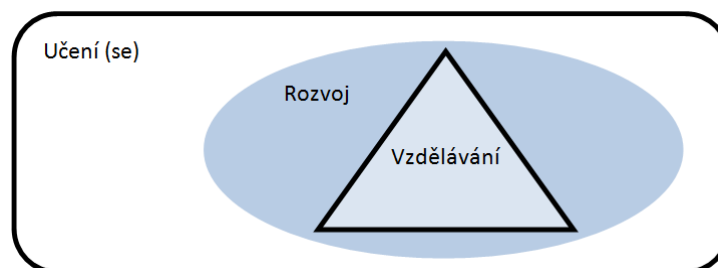
Mezi pojmy: učení se, rozvoj a vzdělávání je velký rozdíl, avšak mnoho lidí tyto pojmy od sebe vůbec nerozeznává, a i v některých publikacích jsou používány ne vždy zrovna správně. František Hroník tyto pojmy definoval takto:

- Učení (se) – proces změny, jež obsahuje nové konání a vědění. Tento pojem pod sebou skrývá daleko více než rozvoj a vzdělávání. Učíme se buďto organizovaně nebo spontánně.
- Rozvoj – jeho podstatou je záměr, který je podnětem pro tvorbu rozvojových programů. Jedná se o dosažení požadované změny za pomoci učení.
- Vzdělávání – jeden z mnoha způsobů učení. Aktivity v rámci vzdělávání jsou ohraničené, to znamená, že jednotlivé aktivity mají začátek a konec.

(HRONÍK, 2007a)

Podrobněji vztah mezi těmito pojmy zachycuje obrázek č. 10.

Obrázek 10 - Vztah mezi učením se, rozvojem a vzděláváním



Zdroj: HRONÍK, 2007a

## 2.6.2 Rozvoj manažerů

Rozvojem manažera se zlepšuje a zvyšuje jeho výkon, ten je nezbytně nutný pro vykonávání manažerovi současné funkce, ale i pro přípravu na pozici vyšší, či kvůli zvýšení míry odpovědnosti do budoucna. (ARMSTRONG, 2002)

### Cíle rozvoje manažerů

Nejen zabezpečení následnictví ve funkcích má za cíl rozvoj manažerů, ale také přispívání k úspěšnosti podnikání, neboť se organizace tímto způsobem snaží uspokojit současné, především však budoucí potřeby daného podniku. (ARMSTRONG, 2002)

Proces rozvoje musí splňovat určité podmínky. Proces by tedy měl být:

- anticipující – manažeři by měli být schopni přispívat k plnění dlouhodobých cílů.
- motivační – důležitý je soulad s individuálními aspiracemi, které se týkají kariérního růstu.
- reagující – jedná se o zaměření na vyřešení, ideálně však na prevenci problémů týkajících se výkonu. (ARMSTRONG, 2002)

### Přístupy k rozvoji

Rozeznáváme dva přístupy k rozvoji manažerů. Tyto přístupy se dělí na formální a neformální.

#### *Formální přístup*

Formální přístup je založen na stanovení požadovaných potřeb, kterých má být rozvojem dosaženo, a to na základě hodnocení pracovního výkonu buďto v rámci řízení, nebo za pomoci assessment centra. (ARMSTRONG, 2002)

Nedostatečná přizpůsobivost k individuálním potřebám účastníků je hlavní nedostatek této formy rozvoje. Naproti tomu jsou manažeři pomocí této formy rozvíjeni v oblasti tzv. tvrdých manažerských dovedností, které jsou důležité pro vykonávání manažerské práce. (FOLWARCZNÁ, 2010)

### ***Neformální přístup***

U tohoto přístupu se využívají příležitosti k učení, s nimiž se manažeři setkávají každý den při vykonávání své práce. Řídící zaměstnanci se učí v situaci, kdy například čelí neobvyklému problému, či se zabývají novým, dosud pro ně neznámým úkolem. (ARMSTRONG, 2002)

### ***Ucelený (integrováný) přístup***

Ne vždy je formální nebo neformální přístup ideální, proto ve většině podniků přistupují k tzv. integrovaným přístupům. Jedná se o rozumný způsob propojení formálního a neformálního přístupu. Při tvorbě je nutné dodržovat pět zásad:

1. *Realnost a skutečná podstata řízení.*
2. *Relevance.* Důležité je si uvědomit, že potřeby jednotlivých manažerů se odvíjejí od jejich pozice v podniku. Každý z nich vykonává trochu jinou práci a podstatné je, aby každý proces rozvoje bral v úvahu individuální potřeby.
3. *Seberozvíjení.* Proces rozvoje by měl být stanoven tak, aby měl každý v jeho rámci prostor na seberozvíjení.
4. *Učení se ze zkušeností (empirické učení).*
5. *Formální vzdělávání.* Jak již bylo zmíněno výše, hlavním nedostatkem formálního vzdělávání je malá orientace na individuální potřeby. Typické pro integrované přístupy je snaha o odstranění uvedeného nedostatku.

(ARMSTRONG, 2002)

### **2.6.3 Plánované vzdělávání**

Plánované vzdělávání je nepřetržitý proces, který se v rámci jednotlivých cyklů opakuje. Získané zkušenosti a poznatky z předchozích cyklů jsou použity v následujících cyklech, a dochází tak k neustálému zlepšování vzdělávání. (BARTOŇKOVÁ, 2010)

Prostřednictvím vzdělávání se klade důraz na rozvoj v oblasti:

- a) znalostí,
- b) dovedností,
- c) postojů - vztah k lidem, k firmě, ke kvalitě aj.

(BLÁHA, MATEICIUC, KAŇÁKOVÁ, 2005)

Plánované vzdělávání probíhá ve čtyřech krocích:

1. Definování potřeb vzdělávání a formulace cílů vzdělávání.
2. Stanovení vzdělávacího programu a předpokládaných nákladů.
3. Samotná realizace vzdělávacího programu.
4. Vyhodnocení programu na základě předem stanovených kritérií a vynaložených nákladů.

(BARTOŇKOVÁ, 2010)

## 2.6.4 Metody vzdělávání a rozvoje

Existuje celá škála metod pro vzdělávání a rozvoj manažerů. Tuto pestrou paletu metod lze rozdělit do dvou skupin:

1. podle aktivity posluchače,
2. podle místa realizování dané metody:
  - metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce,
  - metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

(BLÁHA, MATEICIUC, KAŇÁKOVÁ, 2005)

V tabulce č. 3 jsou uvedené jednotlivé metody vzdělávání a rozvoje podle místa realizování.

*Tabulka 3 - Metody vzdělávání a rozvoje podle místa realizování*

Na pracovišti:	Mimo pracoviště:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instruktaž při výkonu práce.</li><li>• Coaching.</li><li>• Mentoring.</li><li>• Counselling.</li><li>• Asistování.</li><li>• Pověření úkolem.</li><li>• Rotace práce.</li><li>• Pracovní porady.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Přednášky.</li><li>• Přednášky spojené s diskusí.</li><li>• Demonstrování.</li><li>• Případové studie.</li><li>• Workshop.</li><li>• Brainstorming.</li><li>• Simulace.</li><li>• Manažerské hry.</li><li>• Assessment centre.</li><li>• Outdoor training/learning.</li><li>• Vzdělávání pomocí počítačů.</li></ul>

Zdroj: zpracováno autorkou na základě KOUBEK, 2007

### 3 Metodika

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzování dovedností manažerů ve vybrané společnosti. V rámci bakalářské práce budou vymezeny důležité dovednosti konkrétních manažerů, dále bude celkové vyhodnocení získaných informací porovnané s teoreticky nabytými vědomostmi. Následně z výsledku budou navrženy možné způsoby dalšího rozvoje takto vytipovaných klíčových dovedností.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část tvoří literární přehled a druhou vlastní práce. V rámci literárního přehledu je zpracovaná problematika týkající se tématu bakalářské práce.

Druhý oddíl tvoří vlastní práce, která je aplikována na společnost Kostelecké uzeniny, a. s. Ještě před výběrem výše zmiňované společnosti, došlo k nastudování odborné literatury, a to jak české tak zahraniční. Veškerá použitá literatura je uvedena na konci této bakalářské práce. Kapitola č. 4 (Charakteristika podniku) byla vypracována na základě informací získaných z interních materiálů společnosti (výroční zprávy) a webových stránek podniku Kostelecké uzeniny, a. s.

Spolupráce s panem Hanušem, generálním ředitelem společnosti, probíhala od listopadu 2012, během týdne byl dohodnut průběh spolupráce s daným podnikem. Z důvodu velkého pracovního vytížení byl zvolen výzkum dotazování metodou CAMI (Computer assisted mailing interviewing). Tato metoda je typická právě pro dotazování manažerů velkých společností a spočívá ve formě elektronické komunikace. Za pomoci generálního ředitele byli kontaktováni další manažeři této společnosti, konkrétně:

- Bc. Jan Škrabánek – ředitel marketingu,
- Ing. Ladislav Dianiška – obchodní ředitel,
- Ing. Michal Jedlička – výkonný ředitel,
- Mgr. Zdeněk Lidmila – personální ředitel,

do výzkumu byl zapojen i generální ředitel Bc. Jan Hanuš.

Pro představu vývoje dosavadní pracovní kariéry byli manažeři požádáni o poskytnutí životopisů. Dále v rámci dotazování CAMI zodpověděli otázky, pomocí kterých byly zjišťovány jejich dovednosti a vztah k současné práci. Tyto otázky byly otevřené (volné). Odpověď tudíž byla zcela v režii respondenta, ten tak na otázky

odpovídal vlastními slovy. Výhoda otevřených otázek spočívá v tom, že dotazovanému není napovídáno možné řešení.

Manažeři vyplnili i dotazník obsahujících 15 otázek, které byly zaměřeny na dovednosti, které by měl mít každý manažer podle literatury (IVANCEVICH, DONNELLY, GIBSON, 1989). Jednalo se o delegování pravomocí, znalost cizích jazyků, rozhodování, prezentování, komunikaci, zvládnutí stresu, organizování času. Na poslední otázku manažeři odpovídali, jaké oblasti dovedností by chtěli dále rozvíjet. V rámci dotazníku byly použity uzavřené a polouzavřené otázky. Jelikož byl předem definován vzorek respondentů, bylo v dotazníku upuštěno od otázek týkajících se věku, pohlaví, vzdělání apod. Tyto informace byly získány z jejich životopisů.

Manažeři odpovídali také na otázky týkajících se současného stavu vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců ve společnosti Kostelecké uzeniny, a. s. Tyto získané informace jsou použity pro celkové zhodnocení a v rámci podkapitoly návrhy na zlepšení.

## **4 Charakteristika podniku**

### **4.1 Historie podniku**

6. prosince 1917 společníci Jan Satrapa (řezník a uzenář), Richard Spitzer, Jan Hamlich (řezník), Karel Czárnský (ředitel velkostatku v Batelově) a Ing. Josef Spitzer podepisují společenskou smlouvu o založení továrny na uzeniny a konzervy spol. s r. o. Budovy pro uzenářskou výrobu byly dostavěny a upraveny z budov bývalé brusírny skla.

15. října 1918 získala továrna v Kostelci u Jihlavy Živnostenský list na výrobu uzenin. Po deseti letech od založení společnosti tedy v roce 1927 byla svolána valná hromada, která rozhodla o tom, že společnost bude s působností od 1. ledna 1928 přeměněna na akciovou společnost. Součástí se tak staly také závody v Hodicích, Studené a Krahulčí. K tomuto datu měla akciová společnost 670 zaměstnanců.

V roce 1934 společnost koupila novou porážecí linku a zřídila chemické, bakteriologické a veterinární laboratoře. Firma byla také v tomto roce zařazena na seznam tzv. kontumačních jatek, kterým bylo umožněno dovážení dobytka přímo z ciziny, tuto výsadu měla už jen jatka v Brně, Ostravě a Praze.

Během existence podniku se zvyšuje jeho prosperita, stoupá odbyt i počet zaměstnanců.

Ke znárodnění podniku dochází v roce 1948.

### **4.2 Od novodobé historie k současnosti podniku**

V roce 1992 dochází k privatizaci podniku, vzniká akciová společnost Kostecké uzeniny a 30. dubna 1992 se zapisuje do obchodního rejstříku.

Od tohoto roku dochází opět k rozvoji společnosti, v roce 1994 je dostavěna a otevřena nová masná výroba a stává se jednou z nejmodernějších závodů v Evropě. Rok 1998 přináší získání certifikátu pro vývoz produkce do Evropské unie. O rok později se otevírá nové logistické centrum a expedice výrobků v Kostelci. Rok na to přichází investiční pobídka vlády k výstavbě nové masné výroby. Tato budova nové masné výroby získává titul Prestižní stavba Vysočiny 2004 v kategorii Stavby pro průmysl a zemědělství.



V roce 2010 dochází k fúzi se společností Maso Planá, a. s. Byl nastolen proces specializace a modernizace výroby obou společností. K 31. prosinci 2010 dochází k uzavření závodu porážky drůbeže a zpracování drůbežího masa.

### **4.3 Současnost podniku**

Obchodní firma: Kostelecké uzeniny a. s.

Sídlo společnosti: Kostelec 60, PSČ 588 61

Základní kapitál společnosti: 338 642 250,- Kč

Akcie:

- 251 523 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 750,- Kč
- 1 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 150 000 000,- Kč

Jediný akcionář:

AGROFERT HOLDING, a. s.

Praha 4, Pyšelská 2327/2, PSČ 149 00

Identifikační číslo: 261 85 610

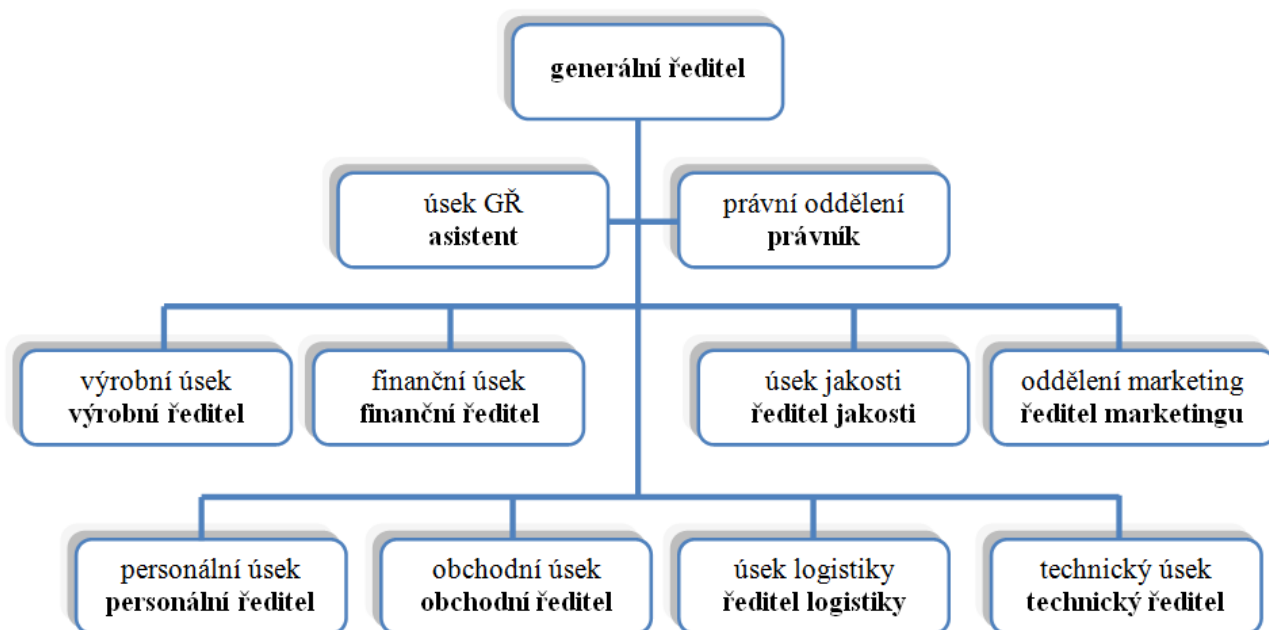
Předmět podnikání:

- Řeznictví a uzenářství.
- Hostinská činnost.
- Opravy silničních vozidel.
- Klempířství a oprava karoserií.
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - vnitrostátní příležitostná osobní, - mezinárodní příležitostná osobní, - vnitrostátní veřejná linková, - vnitrostátní zvláštní linková, - mezinárodní linková, - mezinárodní kyvadlová.

Vedení a organizační struktura společnosti Kostelecké uzeniny, a. s.

Statutárním orgánem společnosti Kostelecké uzeniny, a. s. je její představenstvo, které je voleno a odvoláváno valnou hromadou společnosti. Generální ředitel, je nejvyšším vedoucím zaměstnancem, a představenstvu je přímo podřízen. Naproti tomu je generální ředitel přímým nadřízeným ostatním ředitelům závodů, oddělení a úseků. Obrázek č. 11 zachycuje současnou organizační strukturu společnosti.

Obrázek 11 - Organizační struktura



Zdroj: interní materiály Kosteleckých uzenin, a. s.

## 5 Vlastní práce

### 5.1 Hodnocení jednotlivých manažerů

#### 5.1.1 Bc. Jan Hanuš – generální ředitel

Pan Jan Hanuš se na pozici generálního ředitele v Kosteleckých uzeninách, a. s. dostal začátkem roku 2012. Pod jeho vedením dochází v podniku k celkové restrukturalizaci. V tabulce č. 4 jsou uvedeny pracovní zkušenosti pana Hanuše.

#### Pracovní zkušenosti:

Tabulka 4 – Pracovní zkušenosti pana Hanuše

Období	Společnost	Pozice
2012 -	Kostecké uzeniny, a. s.	General Manager
2011 – 2012	Ceres ZRt. (Hungary)	General Manager
2009 – 2011	Yoplait Czech, a. s.	General Manager
2009	Provident Financial, s. r. o.	Business Development Executive
2005 – 2009	Vitana, a. s.	Sales Director ČR, SR
2002 – 2005	Douwe Egberts, a. s.	Marketing Director National Key Account Manager
2000 – 2002	ZAMILK, s. r. o.	Salles and Marketing Manager

Zdroj: životopis pana Hanuše

#### Vzdělání: vysokoškolské

Univerzita Hradec Králové – fakulta informatiky a managementu.

#### Dovednosti manažera

Od roku 2000 pracoval pan Hanuš na manažerských pozicích pro různé společnosti. Jeho manažerské dovednosti a vlastnosti se zlepšovaly a postupem času se dostával na vyšší pozice. Nyní vykonává funkci generálního ředitele ve společnosti Kostecké uzeniny, a. s. K této práci ho podle jeho slov přivedly předchozí úspěchy. „*Jasně, každý*

*den je mnoho příležitostí, jak uplatnit získané zkušenosti. Určitě v obchodních jednáních čerpám z předchozích zkušeností a odhaduji tak budoucí vývoj například v obchodních sporech.“ Dobrý manažer by se tak měl učit z dřívějších zkušeností, pokud je na začátku své kariéry a z předchozích zkušeností nelze čerpat, je nutné učit se ze zkušeností jiných úspěšných manažerů. „Rozhodně, určitě bych našel pět až deset lidí,“ odpověděl pan Hanuš na otázku, zda mu někdo v jeho začátcích pomohl. Dovednost sestavit tým, ve kterém různé typy lidí spolehlivě dosáhnou na víc, než kdyby pracovali sólo, je ozdoba každého správného manažera. „Tým je základ, vždy stavím nejdřív tým, pak teprve vše ostatní.“ Důležitou a nepostradatelnou dovedností je především rozhodování, a také schopnost nést riziko za své rozhodnutí. Umění motivovat ostatní lidi k práci a oddělit důležité věci od nepodstatných je součástí manažerských dovedností. „Dnes vítězí rychlost a flexibilita, ne velikost podniku. I já jsem se rychle učil z praxe. Snažím se proto věci zjednodušovat, méně je totiž více.“*

I určitá znalost cizích jazyků je, pro člověka ve funkci generálního ředitele, klíčová. Panu Hanušovi v rozvoji cizích jazyků pomohla práce v zahraničí, a obohatila ho i o mnoho dalších potřebných dovedností pro funkci manažera: *„Určitě mě posunula v mnoha ohledech, především odosobnění se v rámci práce a oddělení emocí od byznysu.“*

*„Klíč k úspěchu,“* to se vybaví panu Hanušovi na otázku, co znamená komunikace v jeho zaměstnání. Práce manažera je po psychické stránce velmi namáhavá, ovšem podle pana generálního ředitele prý zoceluje. Důležité je mimo jiné umět se po pracovní době odreagovat a načerpat inspiraci pro další práci. *„Odkud čerpám inspiraci? Ze skvělých světových bestsellerů a z příběhů úspěšných lidí a to nejen v byznysu.“*

### 5.1.2 Bc. Jan Škrabánek – ředitel marketingu

Pan Bc. Jan Škrabánek do společnosti Kostelecké uzeniny, a. s. nastoupil na podzim roku 2012. Díky svým dovednostem a praxi získal pozici ředitele marketingu. V tabulce č. 5 jsou uvedeny jeho dřívější pracovní zkušenosti.

#### Pracovní zkušenosti:

Tabulka 5 - Pracovní zkušenosti pana Škrabánka

Období	Společnost	Pozice
2012 -	Kostelecké uzeniny, a. s.	Marketing Manager
2009 – 2012	Rieber & Son ASA, Bergen, Norway	Manager Strategic Marketing
2005 – 2009	Vitana, a. s.	Product Group Manager Key Account Manager
2000 – 2005	Sara Lee – Balírný Douwe Egberts, a. s.	Brand Manager Product Manager

Zdroj: životopis pana Škrabánka

#### Vzdělání: vysokoškolské

Universita Jana Amose Komenského – obor: mediální komunikace.

#### Absolvovaná školení:

- The Art and Science of Coaching (Ericsson College),
- Advanced Projekt Management (Celerant),
- Marketing academy (Ottima),
- Branding school of Rieber & Son group (NHH Norway),
- Presentatiton skill (Dale Carnegie).

#### Dovednosti manažera

I přestože pan Škrabánek tvrdí, že polovina vlastností a dovedností potřebných pro výkon manažerské funkce je vrozených a polovina získaných, je přesvědčen o tom, že většinu získal až praxí a zráním jeho osobnosti. Pracovní kariéra pana Škrabánka se začala vyvíjet od jeho šestnácti let, kdy byl zaměstnán jako asistent účetního u různých firem. Poprvé v roce 2000 podepsal pan Škrabánek pracovní smlouvu na plný úvazek

u společnosti Sara Lee – Balírny Douwe Egberts, a. s. Od tohoto roku lze datovat začátek úspěšné kariéry, kdy po dvanácti letech praxe přijal nabídku na pozici marketingového ředitele v podniku Kostelecké uzeniny, a. s. *„Tato práce mě naplňuje, přivedla mě k ní chuť poznávat nové věci, osobní rozvoj a mimo jiné i zájem o lidskou motivaci.“* Řídící pracovník nemůže být jen cílevědomý a vnímavý, ale musí být schopný vytvořit fungující tým lidí a v neposlední řadě, musí umět tento vytvořený kolektiv řídit. *„Dobrý tým je podstata, a proto se snažím nalézt rovnováhu mezi dosahováním cílů a pohodou v týmu.“* Z tohoto tvrzení vyplývá další dovednost, kterou by měl dobrý manažer ovládat – měl by být teamový hráč, mimo to je potřebný strategický pohled na věc a v neposlední řadě i tolik důležitá vize. Správná komunikace je sice základem toho, aby věci fungovaly, ale jak řekl pan Škrabánek: *„Důležitá je trpělivost, ze začátku ji mám, pokud to jde na úkor efektivity, ztrácím ji.“*

I zaměstnání, od roku 2009 do 2012 u norské společnosti Rieber & Son ASA, pana Škrabánka velice obohatilo a to nejen o kulturu a zvyky v této zemi. Dosáhl většího sebepoznání a především potřebné samostatnosti. Přes to se neustále snaží dále vzdělávat a získané dovednosti více rozvíjet a prohlubovat. Učí se stále ze zkušenosti svých kolegů i nadřízených. A i on sdílí své znalosti s ostatními. *„Snažím se předávat své znalosti a zkušenosti, je to součástí mé životní filozofie,“* uvedl pan Škrabánek. Důležité je i uplatňování dříve získaných zkušeností v současné práci.

Práce manažera je o rozhodování. I když se pan Škrabánek v nestandardních situacích nerad rychle rozhoduje, zodpovědnosti za své činy a rozhodnutí se nezříká a plně za ně zodpovídá. Právě manažer je stoprocentně odpovědný za následky, které se staly v důsledku jeho rozhodnutí. *„Změna rozhodnutí je během výkonu dané práce vždy možná.“* A právě toto je důležité si uvědomit. Rozhodování a odvaha jsou dva zcela odlišné pojmy, ale úzce spolu při výkonu manažerské funkce souvisejí. *„Začínající manažer by měl být připraven dělat kroky do neznáma, měl by vystoupit z ulity bezpečí, to pak dochází k výraznému posunu.“*

### 5.1.3 Ing. Ladislav Dianiška – obchodní ředitel

Pan Ing. Ladislav Dianiška pracuje ve společnosti Kostecké uzeniny, a. s. na pozici obchodního ředitele půl roku. V tabulce č. 6 je přehled jeho pracovních zkušeností.

#### Pracovní zkušenosti

Tabulka 6 – Pracovní zkušenosti pana Dianišky

Období	Společnost	Pozice
září 2012 -	Kostecké uzeniny, a. s.	Commercial Manager
únor 2012 – srpen 2012	Crocodile ČR, spol. s r. o.	Sales and marketing director
březen 2011 – červen 2011	CS Cargo, a. s.	National Sales Manager
únor 2006 – prosinec 2010	Poděbradka, a. s.	Sales director
leden 2002 – leden 2006	Tchibo, spol. s r. o.	Sales director

Zdroj: životopis pana Dianišky

#### Vzdělání: vysokoškolské

Univerzita Jana Amose Komenského: obor Evropská hospodářsko-správní studia.

#### Dovednosti manažera

Pan Dianiška je od roku 2002 u renomovaných společností zaměstnáván v řídicích pozicích. „*Manažer pro výkon práce potřebuje celou řadu vlastností a dovedností. Řekl bych, že jsem se s některými dovednostmi pro tuto práci narodil, vrozené dovednosti tvoří přibližně 30%, zbytek jsem získal až praxí.*“ I přestože má pan Dianiška některé vlastnosti a dovednosti již od narození, je přesvědčen o tom, že je možné, aby se člověk, který touží po tom stát se manažerem, naučil vše jen výkonem své práce. Manažer je nepostradatelným článkem podniku, a také to si pan Dianiška uvědomuje. „*Úspěšný manažer je ten, který se vypracoval od nuly, ale dobrým se stane, pokud bude upřímný.*“ Mnoho lidí tvrdí, že vykonává manažerské pozice, ale proto aby tomu tak opravdu bylo, je potřeba mít pracovní tým lidí, kterým je daný člověk nadřizený. Člověk by měl vykonávat práci, která ho baví, měl by být otevřen novým věcem, a také ochotný se stále učit a rozvíjet, proto Ing. Dianiška věnuje svůj volný čas studiu vysoké školy. Logika

a selská matematika jsou podle jeho slov podstatné a nepostradatelné dovednosti pro výkon obchodního ředitele v Kosteleckých uzeninách, a. s.

*„Všichni manažeři a majitelé různých společností, by si měli uvědomit, že rychlí požívají pomalé, ne velcí malé. To je pravda, která mnoha velkým firmám nedochází.“* Z toho vyplývá, že manažer by měl dělat rychlá rozhodnutí, a být při rozhodování odvážný, ale to prý pouze za předpokladu, že má adekvátní informace, na kterých rozhodnutí závisí.

*„Bez ní se neobejdu,“* odpověděl pan Dianiška na to, co znamená komunikace v jeho zaměstnání, považuje ji za nejdůležitější dovednost každého manažera. *„Jednu situaci, s kterou jsem se setkal, považuji za největší výzvu mým manažerským dovednostem, je to fúze. Také v rámci propouštění zaměstnanců se projeví manažerské dovednosti.“* Je potřeba dobrá komunikace, cit na to, co lze v dané situaci říci a co nikoli, jak dané informace sdělit, umění vcítit se do druhého člověka, a právě tyto dovednosti by měl správný manažer ovládat.

#### **5.1.4 Ing. Michal Jedlička – výkonný ředitel**

Ing. Michal Jedlička působí u společnosti Kostecké uzeniny, a. s. od roku 2012. V tabulce č. 7 uvádím jeho pracovní zkušenosti.

##### Pracovní zkušenosti:

Tabulka 7 - Pracovní zkušenosti pana Jedličky

<b>Období</b>	<b>Společnost</b>	<b>Pozice</b>
2012 -	Kostecké uzeniny, a. s.	Executive Director
2010 – 2011	Příbramská uzenina, a. s.	General Manager
2001 – 2010	Příbramská uzenina, a. s.	Manager

Zdroj: životopis pana Jedličky

##### Vzdělání: vysokoškolské

Česká zemědělská univerzita Praha: provozně ekonomická fakulta.



## Dovednosti manažera

Stejně jako dříve zmiňovaní manažeři i pan Ing. Michal Jedlička má za sebou již několik let praxe. Deset let působil v podniku Příbramská uzenina, a. s., a také tam se vypracoval až na nejvyšší pozici generálního ředitele. I když se na začátku roku 2012 rozhodl pro změnu, zůstal věrný masnému průmyslu, a přijal pozici výkonného ředitele v Kosteckých uzeninách, a. s. A tak jako jediný z manažerů se zatím po dobu dosavadní kariéry pohybuje u společností zabývajících se masnými výrobky. *„Práce v masném průmyslu má v mé rodině tradici.“* Po několika letech práce pan Jedlička tvrdí: *„Pro výkon manažera jsou nutné velmi pestré dovednosti a každý obor se vyvíjí, tzn. rozvíjet je třeba všechny dovednosti!“* S ostatními manažery se shoduje v tom, že část vlastností a dovedností je vrozená a část získaná, ale vrozené vlastnosti a dovednosti je nutno intenzivně rozvíjet. *„Podle mě se vše nelze naučit. Hodně rozhodující jsou morálněvolní vlastnosti každého konkrétního manažera resp. člověka.“* Nutné dovednosti pan Jedlička načerpal praxí, ale důležitá pro pana Jedličku byla velká opora a zázemí v rodině.

*„Profesní odbornost, zaujetí svojí prací.“* Tyto dvě věci jsou podle výkonného ředitele Kosteckých uzeniny klíčové.

*„Často tlačím na výsledek i přes pochybnosti některých členů týmu, ale vím proč!“* Takto velké sebevědomí a víru ve své dovednosti má pan Jedlička. Podle něj je důležité, aby si manažer uvědomil, že každý problém má řešení, proto hledá konstruktivní řešení problémů a snaží se ke stejnému přístupu motivovat i své kolegy a podřízené. *„Úspěšný manažer by měl mít chuť se stále zlepšovat a být příkladem svým podřízeným ve všech pracovních činnostech, mimo jiné by si měl uvědomit, že manažer je důležitým článkem podniku, ale stejně důležití jsou pro firmu i ostatní zaměstnanci.“*

### **5.1.5 Mgr. Zdeněk Lidmila – personální ředitel**

Mgr. Zdeněk Lidmila pracuje ve společnosti Kostecké uzeniny, a. s. od roku 2010. V podniku zastává funkci personálního ředitele. Pracovní zkušenosti jsou uvedeny v tabulce č. 8.

## Pracovní zkušenosti

Tabulka 8 - Pracovní zkušenosti pana Lidmily

Období	Společnost	Pozice
2010 -	Kostelecké uzeniny, a. s.	Personnel Manager
2007 – 2010	Gity, a. s.	-
2003 – 2007	SODAT, s. r. o.	-
2002 – 2003	BIONSTER, a. s.	-
1999 – 2001	Živnostenský úřad ÚMČ Brno - střed	-

Zdroj: Životopis pana Lidmily

## Vzdělání: vysokoškolské

Masarykova univerzita: právnická fakulta.

## Absolvované manažerské kurzy:

- vedení lidí,
- time management,
- strategické řízení lidských zdrojů,
- interní auditor SMJ dle SN EN ISO 9001,
- manažerské dovednosti,
- firemní kultura,
- hodnocení a motivace.

## Dovednosti manažera

*„Chtěl jsem být řidičem kamionu – vzhledem k tomu, kolik dnes najezdíme v rámci řízení provozů napříč Českou republikou, se tomuto povolání hodně blížíme, nicméně pokud se na to podívám vážně, tak jsem rád, že jsem se věnoval studiu a získal vzdělání, díky kterému dnes mohu vykonávat odbornou a mne naplňující práci. Pan Mgr. Zdeněk Lidmila má za sebou několikaletou praxi, ovšem v jiném oboru. „K práci, kterou právě vykonávám, mě přivedla náhoda, původním vzděláním a povoláním jsem právník.“* Pan Lidmila musel z tohoto důvodu projít celou řadou manažerských kurzů. Úspěšně absolvoval kurzy týkající se vedení lidí, hodnocení a motivace, strategického řízení

lidských zdrojů či kurz manažerských dovedností atd. Stejně jako všichni předchozí manažeři i pan Lidmila tvrdí o dělení vlastností a dovedností na vrozené a získané potvrzuje. Navíc zdůrazňuje, že vrozené vlastnosti a dovednosti jsou důležitou základnou!

Dobry manažer musí být zkušený, odborně zdatný, schopný rychlého rozhodování, empatický a především zdatný v komunikaci a v jednání s lidmi. *„Ano, na mé pozici je nezbytná komunikace a to s lidmi od nejvyššího vedení po posledního dělníka a vůči všem jsou stejně platná pravidla, kterými se musíme řídit. Každý by se měl řídit mottem – Nedělej druhým, co nechceš, aby oni dělali tobě. Jde o pravidlo obecně platné zejména v interpersonálních vztazích na pracovišti. Podstatná a nepostradatelná je mimo jiné i emoční inteligence.“* Pan Lidmila zvládá také komunikaci v angličtině. Anglicky se naučil v Londýně, kde v rámci ročního pobytu po ukončení vysoké školy pracoval.

Personální ředitel Mgr. Lidmila zásluhou absolvovaných vzdělávacích kurzů zvládá rychlé rozhodování v nestandardních situacích, sestavit schopný tým lidí, být mu nápomocen a snaží se vést podřízené tak, aby dosahoval maximálních výsledků. *„Manažer musí být respektovaná osoba schopná se rozhodovat a řešit situace,“* uvedl personální ředitel na závěr.

## 5.2 Souhrnné hodnocení manažerů

Podkapitola č. 5.2 byla vypracovaná podle vyplněného dotazníku. Otázky v dotazníku byly sestaveny na základě poznatků získaných z literatury o tom, které dovednosti by měl každý manažer mít.

### Charakteristika respondentů

Ve společnosti Kostelecké uzeniny, a. s. bylo vybráno pět vrcholových manažerů, kteří se zúčastnili výzkumu ohledně manažerských dovedností. Ve všech případech se jedná o muže ve věku 35 – 40 let, kteří v daném podniku pracují po dobu kratší než tři roky, získali vysokoškolské vzdělání, mají minimálně desetiletou praxi a v podniku vedou tým o minimálně čtyřech lidech.

### KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Jelikož je komunikace v práci manažera nepostradatelná, byla otázka č. 11 zaměřená na to, jakou formu komunikace ve své práci respondenti využívají nejčastěji.

Generální ředitel společnosti pro nedostatek času na osobní schůzky preferuje pouze komunikaci formou e-mailu. Oproti tomu výkonný ředitel dává přednost ústní komunikaci, která má své výhody v možném okamžitém vyjasnění různých nedorozumění a dochází k eliminaci komunikačního šumu. Ostatní manažeři se snaží potlačit nevýhody buďto samotné ústní či e-mailové komunikace, a tudíž používají kombinaci obojího. Dále bylo z odpovědí zjištěno, že ve společnosti Kostelecké uzeniny, a. s. není zřízen žádný vnitřní informační systém, a proto veškerá elektronická komunikace probíhá za pomoci programu MS Outlook.

Také otázka č. 12 byla cílena na komunikaci, konkrétně zda funguje v rámci pracovního týmu, který daný manažer vede, oboustranná komunikace. Ohledně záležitostí týkajících se výkonu podniku a obchodních záležitostí vytvořili pánové Jedlička a Dianiška své pracovní týmy, ve kterých je oboustranná komunikace na velmi dobré úrovni, stejně tak je tomu i v týmu generálního ředitele. V týmech, řešící marketing a personální otázky, funguje oboustranná komunikace v závislosti na charakteru řešeného projektu. Všechny týmy jsou sestaveny tak, že v nich komunikace až na drobné výjimky funguje.

## PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI

Manažer prosazuje své návrhy a myšlenky. Předtím než jsou přijaty či odmítnuty, je nejprve musí před určitou skupinou lidí odprezentovat. Otázky č. 6, č. 7 a č. 8 v dotazníku byly zaměřeny právě na tuto oblast.

Všichni manažeři se během své práce setkali se situací, při které museli mluvit k publiku a prezentovat své nápady či průběh a výsledek určitého projektu. V důsledku praxe, kterou v prezentování manažeři získali, se zmenšily obavy z této činnosti. Pánové Hanuš, Dianiška, Jedlička a Lidmila tak při vystupování na veřejnosti nebo před pracovním kolektivem, během kterého prezentují své získané dovednosti, působí sebejistě a nepocítují žádné obavy. Ředitel marketingu působí při prezentaci sebejistě, ale přiznal, že pocity odehrávající se uvnitř něho jsou smíšené.

Všech pět manažerů se shodlo v tom, že při ústním projevu a prezentování pocítují drobné nedostatky, ale zároveň jsou prezentační dovednosti jednotlivých respondentů na takové úrovni, že pro výkon jejich práce jsou dostačující. Tudíž není potřeba dále prezentační dovednosti manažerů této společnosti rozvíjet.

## ROZHODOVÁNÍ A STRES

S rozhodováním se ve své práci manažeři setkávají každý den. Odpovědi na otázku č. 3 poskytly představu o tom, jakým způsobem se dotazovaní respondenti rozhodují. Rychlé rozhodování ohledně pracovních záležitostí preferuje generální ředitel společnosti. Zbývají respondenti se v některých případech rozhodují rychle, a někdy si ponechávají čas na rozmyšlenou. Rozhodování Ing. Dianišky ovlivňuje nastalá situace, které se rozhodování týká, a také rozsah znalostí řešeného tématu. Přesto se ve většině případů snaží rozhodovat rychle, i když to může být špatně.

Práce manažera v mnoha případech vyvolává stres. Odolný vůči stresu je generální ředitel, ale také personálního a výkonného ředitele nedostane žádná situace pod tlak, a tudíž do pracovního stresu. Pana Škrabánka, ředitele marketingu, nejvíce znervózní nadřazeným stanovené mezní termíny, do kterých musí být práce splněna. Obchodní ředitel je z dotazovaných manažerů nejnáchylnější na stres. Do pracovního stresu ho dostanou neschopní podřízení, o kterých ví, že zadanou práci budou vykonávat velmi obtížně, nebo také situace, kdy nemá dostatek adekvátních informací.

## ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ A KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI

Pokud se dotazovaní manažeři setkají během výkonu své práce s určitým problémem, vždy ho jistým způsobem vyřeší. Ředitelé výroby a obchodu se snaží najít nové možnosti jak daný problém vyřešit, oproti nim personální ředitel řeší problém aplikací již ověřených postupů, které byly použity při řešení problému podobného nebo stejného charakteru. Generální ředitel a ředitel marketingu vyžívají kombinaci obou možností, vždy však preferují nalezení nového způsobu řešení nastalého problému.

Při řešení problémů a konfliktů na pracovišti se všichni respondenti cítí sebevědomě a snaží se být při řešení trpěliví.

## PLÁNOVÁNÍ ČASU A PŘEDÁVÁNÍ ÚKOLŮ

S time-managementem je spojeno plánování a organizování činností tak, aby na vše bylo dostatek času. Ukázalo se, že s plánováním času nemá nikdo z dotazovaných problém až na generálního ředitele. Důvodem dostatečného množství času, a tím dobrého plánování, může být fakt, že všichni manažeři předávají úkoly svým podřízeným. Na podřízené tak přenášejí odpovědnost, ale i určitou pravomoc.

## OSTATNÍ DOVEDNOSTI

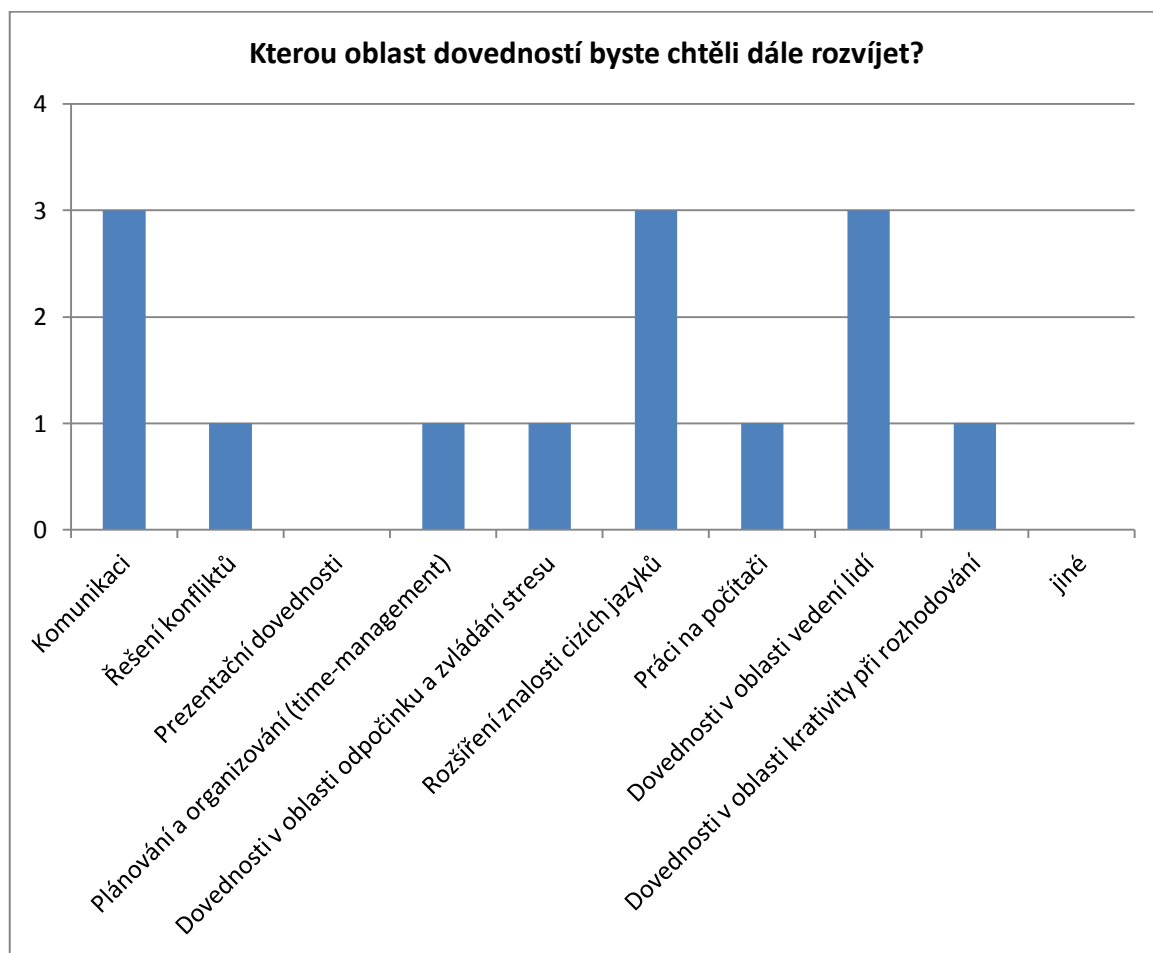
Pro tuto významnou českou společnost, jsou důležité vztahy se zahraničím. Manažeři tak musí ovládat cizí jazyky. Ukázalo se, že podnik preferuje znalost anglického jazyka. Personální ředitel se s angličtinou setkává pouze v rámci výběrových řízení, ale ostatní manažeři používají anglický jazyk každý den. Výjimečně se v podniku setkáme s německým jazykem, je tomu tak například u výkonného ředitele, který kromě angličtiny používá i jazyk německý. Další cizí jazyky nejsou v tomto podniku potřebné.

Pro výkon práce jsou nutné i počítačové dovednosti. Pro zvýšení efektivity práce manažeři používají programy MS Word, MS Excel, MS Outlook, MS PowerPoint a internetové prohlížeče. Tyto programy tvoří nutný základ. Podle zastávané pozice v podniku se jednotliví manažeři setkávají ještě s dalšími programy, které potřebují ovládat. Příkladem může být mzdový software, ten používá personální ředitel, dále například program SAP (Safety Assessment Program) využívaný obchodním ředitelem.

## OBLASTI DOVEDNOSTÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ

Otázka č. 15 v dotazníku byla zaměřena na to, jakou oblast dovedností by dotazovaní manažeři rádi dále rozvíjeli. Odpovědi jednotlivých respondentů závisely na jejich pocitech. Na tom v jakých oblastech dovedností cítí nedostatky, nebo na tom zda je daná dovednost pro ně natolik důležitá, že mají zájem ji dále rozvíjet (viz graf 1).

Graf 1 – Oblasti dovedností, které manažeři chtějí rozvíjet



Zdroj: vlastní práce z výsledku dotazníku

### 5.3 Vyhodnocení údajů

Ze zjištěných údajů vyplývá, že společnost Kostecké uzeniny, a. s. se v rámci možností věnuje rozvoji svých zaměstnanců. V minulých letech bylo ovšem vzdělávání kvalitnější, potvrdily se tak slova generálního ředitele Bc. Jana Hanuše, který tvrdil, že vzdělávání manažerů není současný cíl podniku. I přesto vzdělávací kurzy v podniku probíhají, což je dobré znamení. Paradoxně byla odhalena chyba v tom, co je pro podnik tolik důležité a závisí na tom jeho existence, a to jsou informace a informovanost zaměstnanců. Někteří z dotazovaných manažerů vědí o probíhajících vzdělávacích kurzech, ostatní váhavě odpověděli, že takové kurzy jsou, ale jejich nejistota odpovědi byla značná. A o tom, zda pořádající kurzy jsou určené jim či nikoli již ani jeden z nich nemá tušení. Vzdělávacích kurzů se tak žádný ze současných dotazovaných manažerů společnosti nezúčastnil. Vzdělávání manažerů je tedy v tomto podniku řešeno spíše nahodile a není cíleno. Nejsou tak zjišťovány oblasti dovedností, které by řídicí pracovníci potřebovali rozvíjet, pro zajištění jejich efektivnějšího výkonu.

Manažeři této společnosti jsou ve svých funkcích krátkou dobu, dá se tudíž předpokládat, že potřebnou inspirací a dovednostmi disponují ještě z rozvoje získaného ve svých minulých zaměstnáních.

Z výsledku průzkumu bylo potvrzeno, že manažeři společnosti Kostecké uzeniny, a. s. disponují jak vrozenými tak získanými vlastnostmi a dovednostmi. Převládají však dovednosti získané, které si současní řídicí pracovníci osvojili výchovou, studiem a především praxí. Potřebné dovednosti se liší jak s úrovní managementu, tak se zastávanou pozicí. Je zřejmé, že jinou úroveň dovednosti bude potřebovat například personální ředitel a jinou obchodní ředitel. Ovšem typy dovedností, které manažeři této společnosti potřebují, jsou totožné pro všechny z nich. Všichni z dotazovaných se shodli a za prioritní označili komunikační dovednosti, s tím související cit, jak informace podávat, co v dané situaci říci a co nikoliv. Mimo to také umění vcítit se do druhých lidí, přijmout a poskytnout zpětnou vazbu. Druhou nepostradatelnou dovedností je podle manažerů rozhodování. U většiny z dotazovaných se objevilo tvrzení o tom, že v dnešní době je důležitá rychlost v rozhodování nikoliv velikost podniku. Z toho důvodu je nutné této dovednosti věnovat pozornost. Každý z manažerů, který se účastnil tohoto výzkumu, má svůj pracovní tým lidí. V současnosti pracuje v podniku mnoho zaměstnanců, kteří dříve pracovali u konkurenčních společností, z toho důvodu



se manažeři shodli na důležitosti lidských dovedností. Tyto dovednosti jsou podstatné pro vytvoření fungujícího týmu, vedení lidí, spolupráci a vzájemné pochopení. Pokud bude manažer ovládat lidské dovednosti, ví jak motivovat ostatní zaměstnance k efektivní práci a tím zajistit cíle podniku. Takový manažer umí vytvořit vhodné zázemí pro výkon práce, kde se lidé cítí bezpečně a mají nejlepší podmínky pro svou práci.

V tabulce č. 9 jsou zaznamenány informace o tom, které dovednosti by chtěl konkrétní manažer dále rozvíjet. Tyto informace byly získány z dotazníku, který respondenti vyplňovali.

Tabulka 9 - Vytipované dovednosti určené pro rozvoj

	Ing. Dianiška	Bc. Hanuš	Ing. Jedlička	Mgr. Lidmila	Bc. Škrabánek
Komunikační dovednosti	✓			✓	✓
Řešení konfliktů				✓	
Prezentační dovednosti					
Plánování a organizování času		✓			
Zvládání stresu	✓				
Znalost cizích jazyků	✓	✓	✓		
Počítačové dovednosti	✓				
Lidské dovednosti	✓			✓	✓
Rozhodovací dovednosti				✓	

Zdroj: vlastní práce na základě dotazníku

Z průzkumu vyplývá, že společnost Kostelecké uzeniny, a. s. by se měla při dalším vzdělávání prioritně zaměřit především na komunikační, lidské a rozhodovací dovednosti, mělo by dojít také k rozšíření znalosti cizích jazyků u manažerů.

## 5.4 Návrhy na zlepšení

Společnost by v první řadě měla rozšířit podvědomí o současných kurzech, které v podniku probíhají. Poskytnout informace například formou e-mailu, o čem daný kurz je, a především kdo se ho může či musí zúčastnit.

Dále bych společnosti doporučila vytvořit kompetenční model, který lze využít nejen pro výběrová řízení, ale především pro rozvoj lidských zdrojů. V první řadě je kompetenční model podkladem pro vypracování návrhů rozvojových či tréninkových programů. Identifikuje tak prioritní dovednosti a vědomosti potřebné pro kvalitní odvedení zadaného úkolu. Nedílnou součástí kompetenčního modelu je i odpověď na to, jaké dovednosti a vědomosti budou v budoucnosti potřeba.

Společnost Kostelecké uzeniny, a. s. by měla vytvořit vzdělávací program, který bude zveřejněn dostatečně dlouhou dobu před jeho začátkem. Tento zveřejněný program by měl obsahovat základní informace, příklad je uveden v tabulce č. 10.

Tabulka 10 - Návrh přehledu vzdělávacích kurzů

Co je náplní kurzu	Které dovednosti se kurz týká	Komu je kurz určen	Kdy bude kurz probíhat	Kde bude kurz probíhat	Jak bude kurz probíhat
Rozhodování v nestandardních situacích	Rozhodování	TOP MANAŽEŘI	1. 6. 2013 14:00 – 16:00	Jihlava	Externí seminář

Zdroj: vlastní práce

Další návrh jak zlepšit úroveň dovedností je jejich následné ověřování po absolvování vzdělávacího programu. Vlastník společnosti bude mít jistotu, že rozvoj zaměstnanců probíhá cíleně a efektivně. I sami manažeři toto následné ověření ocení. Potvrdí si, že probíranou problematiku na kurzu správně pochopili. Je tedy důležité, aby si vedení společnosti uvědomilo, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ztrácí bez následujícího prověřování význam.

Učení z praxe je velice důležité. Učení, které je přínosem pro praktický profesní život, splňují manažerské kurzy. Pokud mluvím o manažerských kurzech, mám na mysli, studium, po kterém je absolventovi udělen titul MBA (Master of Business Administration), BBA (Bachelor of Business Administration) nebo LL.M (Master of Laws). Tyto vzdělávací

programy jsou založené na praxi. Výhoda spočívá také v dálkové formě studia. Některé organizace, které toto studium poskytují, nabízejí flexibilní přístup. Student tak komunikuje se svým učitelem prostřednictvím počítače. Dochází k úspoře času, která může být použita pro relaxaci manažera. Délka studia je rovněž přijatelná, studijní obory MBA jsou dvouleté, studijní obor BBA jednoletý. Délka studia se může lišit podle organizace, která kurz nabízí. Většina dotazovaných manažerů by ráda zlepšila dovednosti v oblasti cizích jazyků. To lze právě i prostřednictvím manažerských kurzů, a to tehdy pokud si manažer vybere studium v cizím jazyce.

Současní řídicí pracovníci jsou iniciativní a chtějí dále rozvíjet své dovednosti. V zájmu společnosti by měla být podpora těchto manažerů a snaha být jim v dalším rozvoji co nejvíce nápomocna.

Jelikož není v současné době pro podnik Kostelecké uzeniny, a. s. reálné, aby si sám vytvořil kompetenční model, zajistil vzdělávání manažerů a kontroloval dosažené výsledky. Bylo by vhodné, aby podnik využil služeb specializovaných organizací, které se těmto oblastem věnují. Dále doporučuji následující kurzy, zaměřené na vytipované dovednosti:

### **Komunikace**

Kurz „Kreativní komunikace v týmu – komunikace jinak“, který zajišťuje společnost PEFEK Training & Consulting s. r. o. Tento kurz je koncipován jako jednodenní trénink v době od 9:00 do 17:00 hodin v pražském hotelu na adrese Trojská 2232/1, 182 00 Praha-Libeň. Termín je stanoven po předchozí domluvě s účastníky kurzu a cena je 3 990 Kč (bez DPH). V rámci kurzu jsou probírána různá témata, např.:

- emoce v komunikaci,
- základy úspěšného dialogu,
- schopnost improvizovat,
- schopnost naslouchat.

Cílem kurzu je naučit posluchače jak narušit stereotypy jednání. Také umění naslouchat druhým a nalézt k nim cestu i v případech kdy se jedná ve vypjatých situacích.

## **Vedení lidí**

Kurz „7 nejčastějších chyb ve vedení lidí“ nabízí společnost Top vision s. r. o. sídlící v Praze. Termín pořádání je 16. května 2013 v Praze nebo Brně a cena kurzu je 5 900 Kč (bez DPH). Trénink probíhá formou moderované diskuze za pomoci řešení případových studií. Kurz je zaměřen na sedm chyb, kterých se manažeři mohou při vedení lidí dopustit, např. nejasné zadání úkolu podřízenému, neefektivní poskytnutí zpětné vazby či na neschopnost rozpoznat manipulaci v týmu od určitých jedinců.

## **Manažerské kurzy**

Kurz „Manažerská akademie I.“ Tento kurz lze objednat u společnosti Top vision s. r. o. Jde o dlouhodobý vzdělávací program, který probíhá každou středu/čtvrtek podle toho jaký den si manažer zvolí a to po dobu 8 týdnů, vždy hodinu a půl, konkrétně v čase od 18:30 do 20:00 hodin, cena je 6 999 Kč (bez DPH). Zkušenosti bude během kurzu probíhajícího od 5. června 2013 do 24. července 2013 předávat Jan Ertl, odborník na oblast personalistiky a řízení lidských zdrojů. Trénink je zaměřen na co nejširší oblast manažerských dovedností:

- komunikační techniky a dovednosti,
- techniky vedení a řízení lidí,
- rozvoj své osobnosti a sebevzdělávání,
- asertivní chování,
- time-management,
- priority během pracovního procesu, aj.

Na tento kurz volně navazuje trénink „Manažerská akademie II.“ Cena, délka i čas kurzu odpovídají předchozímu kurzu Manažerská akademie I. Pouze termín je jiný, koná se od 30. května 2013 do 18. července 2013, opět pod vedením Jana Ertla. Kurz poskytuje další úhly pohledu na problematiku probíranou v kurzu Manažerská akademie I. a prohlubuje manažerské dovednosti.

Po ukončení jednotlivých kurzů obdrží manažer certifikát o jeho absolvování.

## 6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce s názvem „Rozvoj dovedností manažerů“ bylo analyzovat a určit klíčové dovednosti manažerů ve vybraném podniku. Dílčím cílem pak bylo vytipování a vyhodnocení těchto dovedností ve společnosti Kostelecké uzeniny, a. s. Pro zjištění informací o úrovni dovedností u manažerů vybrané společnosti byla použita metoda CAMI, tato metoda spočívá v elektronické komunikaci. Na základě zjištěných skutečností byly navrženy vhodné postupy, jak lze potřebné dovednosti dále rozvíjet.

Do výzkumu bylo zapojeno pět top manažerů. Jednalo se o muže, ve věku 35 – 40 let s vysokoškolským vzděláním, kteří jsou ve společnosti zaměstnání kratší dobu než tři roky a mají více než desetiletou praxi. Jelikož všichni dotazovaní manažeři jsou na stejné úrovni managementu, potvrdilo se, že analyzované dovednosti potřebují všichni ve stejném rozsahu. Výjimku tvoří pouze počítačové dovednosti a znalosti cizích jazyků. Zde záleží na oddělení, kterému je daný manažer ředitelem. Příkladem je personální ředitel, který pro výkon své práce potřebuje větší znalost počítačových programů – na rozdíl od ostatních musí ovládat mzdové programy. Oproti tomu při výkonu práce nepotřebuje znalost cizích jazyků, tu využívá pouze při přijímacích řízeních. Co do rozsahu se vybrané dovednosti částečně liší, avšak typy dovedností jsou pro všechny manažery stejné. Všichni z dotázaných se shodli, a jako prioritní označili komunikační dovednosti. V rámci komunikačních dovedností nezapomněli zmínit cit na podávání špatných zpráv, umění přijmout a hlavně podat zpětnou vazbu. Poukázali také na potřebu určité úrovně inteligentního a emočního kvocientu. I dovednosti v oblasti rozhodování považují manažeři Kosteleckých uzenin za klíčové. Majitel společnosti svým manažerům vstúpil do hlavy tvrzení o tom, že rozhodování je v dnešní době velice důležité, především jeho rychlost. Právě rychlá rozhodnutí mohou vytvořit společnosti konkurenční výhodu. Z toho důvodu je rozvoj dovedností v oblasti rozhodování velmi důležitý. Jako třetí, avšak neméně důležité, byly vybrány lidské dovednosti. Pokud se manažeřilepší v oblasti lidských dovedností, budou vědět jak motivovat své zaměstnance, jak je za výkon práce ohodnotit, budou lépe delegovat úkoly a koučovat své podřízené. To vše povede k vyšší efektivitě práce, a tudíž snazšího dosažení cíle společnosti.

Dále bylo zjištěno, že podnik Kostelecké uzeniny, a. s. se rozvoji dovedností manažerů věnuje spíše nahodile, rozvoj a vzdělávání tak není cíleno. Společnost pořádá

vzdělávací kurzy, ale dotazovaní manažeři se těchto akcí neúčastní. Společnost by si měla vytvořit kompetenční model, který definuje potřebné znalosti a dovednosti pro výkon dané pozice. Tento model je také odrazem dovedností potřebných v budoucnu. Typy a úrovně dovedností, kterými disponují manažeři této společnosti nyní, jsou v současné době pro podnik klíčové, v budoucnu tomu již tak být ale nemusí. Bylo by dobré, kdyby organizace k důležitosti a změnám v oblasti potřebných dovedností přistupovala seriózně a vážně. Určení dovedností vychází především ze strategie společnosti, a tak se potřeba nových dovedností neobjevuje neočekávaně, ale lze ji predikovat. Pokud se strategie společnosti nezmění, budou pro podnik klíčové a nezbytné dovednosti komunikační, rozhodovací a lidské. Rozvoj těchto dovedností je možné řešit manažerskými kurzy, po kterých bude absolventovi udělen titul MBA, BBA nebo LL.M. Vítaná by byla také spolupráce společnosti Kostelecké uzeniny, a. s. s jinými externími organizacemi zajišťující vzdělávací a rozvojové kurzy.

Přínosem bakalářské práce je potvrzení, že dovednosti definované zahraničními autory (IVANCEVICH, DONNELLY, GIBSON, 1989) jsou nebytné i v praxi, a tudíž pro každého řídicího pracovníka ve všech podnicích. Z výsledku vyplynulo, že nejdůležitější jsou komunikační, rozhodovací a lidské dovednosti, a především právě na tyto oblasti je potřeba se zaměřit při rozvoji manažerů. Bakalářská práce také tvoří podklad pro další vzdělávání a rozvoj manažerů ve společnosti Kostelecké uzeniny, a. s., a tudíž upevnění pozice na trhu pro tento významný český podnik.

# Summary

The main aim of this thesis was analyze and define key managerial skills in selected company. Component aim of this work was find out the levels of these skills in selected company Kostelecké uzeniny, a. s. with subsequent evaluation. Within the work was used to the method CAMI, this method is based on electronic communication. The suggestions for the further development skills were set, based on the results

Five managers were participated in the research. The managers of the company Kostelecké uzeniny, a. s. fill the questionnaire and answered few questions about developing the skills of the managers in this company.

The result of the research is, that the skills development is haphazard and untargeted. The contribution of this work is also a confirmation, that the skills, defined in the international bibliography (IVANCEVICH, DONNELLY, GIBSON, 1989) are key in practice too. The most important skills for the company Kostelecké uzeniny, a. s. are human, communication and decision-making skills.

The company should create a competency model which defines necessary skills and also predicts the skills which will be used in the future. The company should cooperate with external organizations which making developing courses for the managers.

I suggest these developing courses:

- Course 1 – „Creative team communication – communication otherwise,“
- Course 2 – „7 common mistakes in leadership.“
- Course 3 – „Management academy I. II.“

Each company must realize that the skills, which the managers need to know are based on the company's strategy.

## ***Key words:***

- manager,
- skills,
- development,
- competency model,
- Kostelecké uzeniny, a. s.

## Seznam použité literatury

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- 2) BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s, ISBN 978-80-247-2914-5
- 3) BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- 4) BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9
- 5) CAJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- 6) DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Prada: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
- 7) FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-247-3067-7
- 8) HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 1. vyd. Brno: ERA group, 2002. 370 s. ISBN 80-86417-20-9
- 9) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007a. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- 10) HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007b. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4
- 11) IVANCEVICH, John M., James H. DONNELLY a James L. GIBSON. *Management: Principles and Functions*. 4th ed. Homewood: BPI Irwin, 1989. 765 s. ISBN 0-256-06671-X



- 12) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- 13) KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: Způsobilost výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9
- 14) KUBEŠ, Marián a L'ubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3
- 15) OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3
- 16) PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9
- 17) ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1
- 18) THORNTON, George C. a Deborah E. RUPP. *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, c2006. 361 s. ISBN 0-8058-5125-9
- 19) VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-1029-5
- 20) WARD, Peter. *360-degree feedback*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 1997. 268 s. ISBN 0-85292-705-3
- 21) Kostelecké uzeniny, a. s. [online]. [cit. 2012-2-11]. Dostupné na: <<http://www.kosteleckeuzeniny.cz/>>

## **Ostatní zdroje:**

Interní materiály společnosti – výroční zprávy

# Seznam obrázků, tabulek a grafů

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 - Organizační úrovně</i> .....	10
<i>Obrázek 2 - Manažerské role</i> .....	11
<i>Obrázek 3 - Složky MQ</i> .....	14
<i>Obrázek 4 - Manažerské dovednosti</i> .....	16
<i>Obrázek 5 - Vztah způsobu práce a výkonu</i> .....	17
<i>Obrázek 6 - Dvě složky kompetence</i> .....	19
<i>Obrázek 7 - Kompetenční model jako most</i> .....	20
<i>Obrázek 8 - Uplatnění kompetenčního modelu</i> .....	20
<i>Obrázek 9 - Zainteresované osoby poskytují zpětnou vazbu</i> .....	24
<i>Obrázek 10 - Vztah mezi učením se, rozvojem a vzděláváním</i> .....	25
<i>Obrázek 11 - Organizační struktura</i> .....	33

## Seznam grafů

<i>Graf 1 – Oblasti dovedností, které manažeři chtějí rozvíjet</i> .....	46
--	----

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 - Rozdělení času manažerů na různých úrovních</i> .....	10
<i>Tabulka 2 - Matice hodnotících metod</i> .....	21
<i>Tabulka 3 - Metody vzdělávání a rozvoje podle místa realizování</i> .....	28
<i>Tabulka 4 – Pracovní zkušenosti pana Hanuše</i> .....	34
<i>Tabulka 5 - Pracovní zkušenosti pana Škrabánka</i> .....	36
<i>Tabulka 6 – Pracovní zkušenosti pana Dianišky</i> .....	38
<i>Tabulka 7 - Pracovní zkušenosti pana Jedličky</i> .....	39
<i>Tabulka 8 - Pracovní zkušenosti pana Lidmily</i> .....	41
<i>Tabulka 9 - Vytipované dovednosti určené pro rozvoj</i> .....	48
<i>Tabulka 10 - Návrh přehledu vzdělávacích kurzů</i> .....	49

# **Přílohy**

Příloha 1: Dotazník pro manažery

## **Příloha č. 1 - Dotazník pro manažery**

Jmenuji se Martina Kohoutová a jsem studentkou ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který bude součástí mé bakalářské práce na téma Rozvoj dovedností manažerů.

Veškeré informace získané z tohoto dotazníku budou použity výhradně pro mou bakalářskou práci.

Pokud nebudete vědět, jak některou otázku vyplnit, můžete se obrátit na níže uvedenou e-mailovou adresu nebo nechte danou otázku nezodpovězenou.

Vyplněný dotazník (zvýrazněné odpovědi) zašlete prosím na mou e-mailovou adresu:  
*mata.kohoutova@gmail.com*

Předem Vám děkuji za spolupráci a za čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku. Přeji Vám mnoho pracovních úspěchů.

1. Předáváte úkoly, s nimiž je spojená odpovědnost a určitá pravomoc, svým podřízeným?
  - a) ano, velmi často
  - b) ano, výjimečně
  - c) ne
  
2. Jaké cizí jazyky potřebujete pro výkon své práce? (více možností odpovědi)
  - a) anglický jazyk
  - b) německý jazyk
  - c) ruský jazyk
  - d) jiný: \_\_\_\_\_
  
3. Rozhodujete se ohledně pracovních záležitostí rychle nebo si ponecháváte čas na rozmyšlenou?
  - a) rozhoduji se rychle
  - b) ponechávám si čas na rozmyšlenou
  - c) jak kdy

důvod dané odpovědi: \_\_\_\_\_
  
4. Která situace Vás dostane do pracovního stresu?
  - a) neschnopní podřízení, o kterých víte, že zadanou práci budou vykonávat velmi obtížně
  - b) mezní termíny pro splnění práce stanovené nadřízeným
  - c) jiná situace: \_\_\_\_\_
  - d) nic, jsem odolný/odolná vůči stresu

5. Jste typ člověka, který se rád učí novým věcem?
- ano
  - ne
6. Mluvil(a) jste již někdy k publiku nebo jste prezentoval(a) nějaký nápad či projekt?
- ano
  - ne
7. Vystupujete při prezentování svých získaných dovedností na veřejnosti nebo před pracovním kolektivem sebejistě?
- ano, při vystupování a prezentování nepociťuji žádné obavy
  - ano, působím sice sebejistě, avšak pocity odehrávající se uvnitř mě jsou smíšené
  - ne, mám vždy z vystupování strach
8. Je Váš ústní projev a prezentování na dostatečné úrovni?
- ano, není co zlepšovat
  - ano, pro mou práci je dostačující, ale pocit'uji drobné nedostatky
  - ne, mám v ústním projevu a prezentování velké nedostatky
9. Které programy na počítači musíte pro svou práci umět ovládat? (více možností odpovědí)
- MS Word
  - MS Excel
  - MS Outlook
  - MS PowerPoint
  - internetové prohlížeče
  - jiné: \_\_\_\_\_
10. Pokud se v práci vyskytnou nějaké problémy, jak je řešíte?
- snažím se najít nové možnosti jak daný problém vyřešit
  - řeším je aplikací již ověřených postupů, které byly použity při řešení problému podobného charakteru
11. Jakou formu komunikace v práci využíváte nejčastěji?
- ústní
  - e-mail
  - vnitřní informační systém
12. Funguje v rámci Vašeho pracovního týmu oboustranná komunikace?
- ano, je na velmi dobré úrovni
  - ne, v komunikaci má náš tým problém
  - ano i ne, záleží na charakteru řešeného projektu
13. S time managementem je spojeno plánování a organizování. Dokážete si uspořádat své činnosti tak, abyste měli na vše dostatek času a nebyli vystaveni stresu?
- ano
  - ne

14. Pokud se během Vaší práce vyskytnou nějaké konflikty, cítíte se při jejich řešení sebevědomě?

- a) ano
- b) ne

15. Kterou oblast dovedností byste chtěli dále rozvíjet? (více možností odpovědí)

- komunikaci (zdokonalení, zefektivnění)
- řešení konfliktů
- prezentační dovednosti
- plánování a organizování (time management) – dovednosti naplánovat si svůj čas
- dovednosti v oblasti odpočinku a zvládnání stresu (odolnost vůči stresu)
- rozšíření znalosti cizích jazyků
- práci na počítači
- dovednosti v oblasti vedení lidí (motivování, hodnocení, delegování, koučování)
- dovednosti v oblasti kreativity při rozhodování
- jiné: \_\_\_\_\_