

K 9922

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2006

Petra Řežábová

K 9922

353/2006

UNIVERSITA KARLOVA
FARMACEUTICKÁ FAKULTA
Čestládní brána
Sokolovská 19
128 00 Česká Republika



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

STUDIJNÍ PROGRAM: EKONOMIKA A MANAGEMENT
STUDIJNÍ OBOR: OBCHODNĚ PODNIKATELSKÝ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

ROZVOJ MANAŽERA V SOUČASNÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Knihovna JU - ZF



3114703731

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor diplomové práce: Petra Řežábová

2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Petra ŘEŽÁBOVÁ

Studijní program: 6208 M Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Název tématu: Rozvoj manažera v současném řízení lidských zdrojů

Zásady pro vypracování:
(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

Charakteristika a cíl práce: Specifikace rozhodujících vlivů působících na rozvoj manažerů v řízení lidských zdrojů ve vybraných podnicích.

Metodický postup: Prostudovat literární prameny vztahující se k osobnosti manažera a řízení lidských zdrojů. Nejdůležitější informace shromáždit v literárním přehledu. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření ve vybraných podnicích je nutno sestavit funkční dotazník a provést příslušné dotazníkové šetření. Dále je nutno načerpat další informace pomocí řízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování a dalších kvalitativních šetření, jako je použití TBSD. Po utřídění a zpracování dat a informací se soustředit na deskripci, komparaci a následnou analýzu řízení lidských zdrojů používanou ve spojitosti s rozvojem manažerů ve vybraných podnicích. Eventuálně se pokusit o syntézu zobecněných poznatků a návrhů pro praxi.

Rámcová osnova: 1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodický postup, 4. Výsledky průzkumu (analýza údajů), 5. Diskuse (komparace a syntéza údajů), 6. Závěr, 7. Přehled literatury, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností grafického vyjádření

Rozsah průvodní zprávy: 60-70 stran

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Personální management. Grada, Praha 1999, 963 s.

BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha 1998, 559 s.

KRNINSKÁ, R.: Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. JU ZF, České Budějovice 2002, 56 s.

KRNINSKÁ, R.: Řízení lidských zdrojů. JU ZF, České Budějovice 2002, 189 s.

MILKOVICH, T. G.-BOUDREAU, W. J.: Řízení lidských zdrojů. Grada, Praha 1993, 930 s.

PAVLICA, K a kol.: Sociální výzkum, podnik a management. (Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací.) Ekopress, Praha 2000, 161 s.

STÝBLO, J. Personální management. Grada, Praha 1993, 336 s.

Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku. Národní vzdělávací fond, DHV ČR, Praha, prosinec 2000, s. 110 www.nvf.cz/strategie/

TRUNEČEK, J.: Management I. VŠE, Praha 1995, 221 s.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Konzultant:

Datum zadání diplomové práce: 5. března 2004

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2006

ČESKÁ UNIVERZITA
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Vedoucí katedry


doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Děkan

V Českých Budějovicích dne 7. března 2004

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně, na základě vlastních zjištěných materiálů, uvedených v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích, 29. června 2005

Petra Řežabová

.....
Petra Řežabová

Děkuji **doc. Ing. Růženě Krninské, CSc.** za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce.

Děkuji také panu **Ing. Františku Smržovi** za pomoc, věcné připomínky a návrhy v průběhu realizace této diplomové práce.

Děkuji tímto také všem pracovníkům firmy **Zeelandia Malšice** za pomoc a inspiraci při shromažďování podkladů a cenných informací do mé diplomové práce.

OBSAH	strana
1. ÚVOD	7
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
2.1 Řízení lidských zdrojů	9
2.1.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů	9
2.1.2 Lidé jako intelektuální kapitál organizace	10
2.1.3 Rozvoj lidských zdrojů	11
2.2 Nové směry v řízení lidských zdrojů v kontextu světové ekonomiky	12
2.2.1 Globalizace	12
2.2.2 Udržitelný rozvoj	12
2.2.3 Celoživotní vzdělávání	13
2.2.4 Učící se organizace	13
2.2.5 Týmová práce	14
2.2.6 Koučování	15
2.3 Osobnost manažera	16
2.3.1 Charakteristika osobnosti	16
2.3.2 Struktura osobnosti	17
2.3.3 Vývoj osobnosti	19
2.3.4 Osobní kvalita	21
2.4 Efektivní manažer	22
2.4.1 Manažer a sebepoznání	25
2.4.2 Inteligence manažera	25
2.4.3 Emocionalita	26
2.4.4 Empatie	26
2.4.5 Komunikace manažera	26
2.4.6 Autorita manažera	27
2.4.7 Manažer a motivace	28
2.4.8 Manažer jako vůdce	28
2.4.9 Manažer jako kouč	29
2.4.10 Manažer a týmová práce	30
2.4.11 Manažer a etika	31
2.4.12 Manažer a ekologie	31
2.4.13 Manažer a podniková kultura	32

3. METODICKÝ POSTUP	34
3.1 Obsah a cíl diplomové práce	34
3.2 Vymezení zkoumaného souboru	34
3.3 Sběr dat	35
3.3.1 Používané techniky sběru dat	35
3.3.2 Pracovní postup při sběru dat	38
3.4 Zpracování dat	39
3.4.1 Zpracování dat z dotazníků	39
3.4.2 Zpracování dat z testů TBSD	39
3.4.3 Zpracování dat z pozorování a rozhovorů	40
4. VÝSLEDKY PRŮZKUMU A DISKUSE	41
4.1 Výsledky získané pomocí dotazníku zaměřeného na rozvoj manažera	41
4.1.1 Identifikace zkoumaného souboru	41
4.1.2 Výsledky týkající se rozvoje manažerů	44
4.1.3 Výsledky týkající se osobnosti manažera	48
4.1.4 Výsledky týkající se podniku a podnikové kultury	59
4.1.5 Výsledky získané ve Spojených státech	61
4.2 Výsledky získané z testů TBSD	65
4.2.1 Vědomé a nevědomé hodnocení podnětových slov	65
4.2.2 Četnost asociací manažerů v societě při řazení podnětových slov	71
5. ZÁVĚR	72
6. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	75
7. ABSTRACT	77
8. PŘÍLOHY	79

1. ÚVOD

„Lidé jsou nejen naším největším aktivem, ale také naší největší odpovědností a největší příležitostí!“

P. F. Drucker

V prostředí neustále se prohlubující globalizace, kde se suroviny, zboží a finanční kapitál volně pohybují, se postupně stává rozhodujícím prvkem rozvoje kvalita lidského kapitálu. Znamená to, že významná je stoupající hodnota lidského faktoru který disponuje širokým polem vědomostí. Mají-li být pracovníci disponující znalostmi produktivní, musí být považováni za kapitálové aktivum a spolu s tím musí docházet k zásadní změně v pojetí řízení.

Kdybychom se před pár lety podívali na stav průměrného českého managementu, zjistili bychom, že jen málo jednotlivců pochopilo význam neustálého rozvoje intelektuálního kapitálu a kvality managementu. Přitom ve světě se právě tyto faktory už léta považují za hlavní konkurenční výhody a nejdůležitější faktor úspěchu každého jednotlivce.

Dnes si již mnohé podniky velmi dobře uvědomují, jakou konkurenční výhodu mohou získat v lidech, kteří chápou a ztotožňují se s firemní vizí, dovedou pružně reagovat na nové příležitosti, vyrovnávat se se změnami, proměňovat myšlenky a ideje v kvalitní produkty a služby. V zájmu úspěšného vedení a řízení lidí musejí přednostně manažeri firmy pochopit význam lidských zdrojů a tyto zdroje udržovat a rozvíjet. Víme přeci, že úspěch kterékoliv organizační jednotky spočívá v plnění úkolů prostřednictvím využívání dovedností a talentu lidí. Aby mohl být lidský potenciál podniku plně využit, je zapotřebí pochopit individuální a současně podnikové potřeby a navzájem je propojit.

Zdá se, že vše se točí především kolem managementu. Je to on, kdo musí jít vzorem a je to on, který vše řídí a ovlivňuje. Proto je třeba do manažerských pozic lidí vědomých si všech výše popsaných skutečností, lidí s nadprůměrnými a specifickými vlastnostmi. Dnešní prostředí upřednostňuje manažery se zdravou a nepředstíranou sebedůvěrou, kteří umějí sdílet své nejistoty a pochybnosti. Současný trend nespočívá v pevném řízení, ale ve vytváření nových příležitostí pro podřízené. Hledají se hlavně neformální authority, které dokáží vytvořit atmosféru důvěry, úcty a respektu, strhnout a zapálit druhé a dát jim prostor pro vlastní seberealizaci. Hledají se přirození vůdci a koučové, kteří se identifikují s firmou a její kulturou a dokáží toho dosáhnout i u svých lidí. Je třeba dodat, že důležitým předpokladem pro motivaci pracovníků k rozvoji je nastavená podniková kultura.

Manažeri, jako specifická součást podniků, vytváří svou vlastní, profesní kulturu. Zaujímají specifické postoje, vytváří určité vzorce chování, které jsou pak vtisknuty do konečné podoby kultury podniku. Výzkum v této diplomové práci si dává za cíl analyzovat skutečný stav society manažerů vybrané firmy, zaměřuje se na osobnost manažera a jeho rozvoj a snaží se o komparaci výsledků s výsledky získanými z podniku amerického. Výstupem této práce rozhodně není komplexní obraz jednotlivých podniků, jde o nastínění nejvýraznějších komponentů profesní kultury manažerů, které sehrávají významnou roli při budování výsledného dojmu podniku jako celku.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Řízení lidských zdrojů

2.1.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

V posledních letech je pojem personální řízení stále více nahrazován pojmem řízení lidských zdrojů.

Nahrazení pojmů nemá pouhý formální význam, ale vyjadřuje kvalitativní posun ve vnímání vztahu jedince a podniku (resp. organizace). Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje především plné využití lidských schopností, lidského potenciálu. Využívat lidský potenciál znamená poskytovat příležitosti, které jsou přínosem pro jedince i pro podnik. Koncepce lidských zdrojů vychází z toho, že lidé nejsou v zásadě odlišní od dřívějších dob, ale mění se jejich očekávání - během průmyslové revoluce „dostali více věcí“, v současné době hledají kvalitu života (Horalíková, 2000).

Koncepce řízení lidských zdrojů se zrodila na počátku 80. let v USA v důsledku turbulence na výrobních trzích. Faktory, které na ni působily, jako např. pokles odborové organizovanosti zaměstnanců, rostoucí zájem managementu o problémy lidských zdrojů a limitovaná pravomoc personalistů, ovlivnily evropský management s několikaletým zpožděním. V 80. letech a na počátku 90. let většina průmyslově vyspělé Evropy procházela recesí a po vytvoření společného evropského trhu se mnohé firmy musely vyrovnat s klesající poptávkou a větší konkurencí na domácím a mezinárodním trhu. I když dosud nepanuje obecná shoda o tom, co je podstatou řízení lidských zdrojů, existuje konsensus o tom, jaké jsou jeho typické charakteristiky. Vyznačuje se integrací zaměstnanecké politiky do podnikové strategie, posilováním pravomocí manažera za řízení pracovníků, uznáním důležitosti individualismu, novými formami reprezentace zaměstnanců, orientací na problém a flexibilitu (<http://www.personalista.com/>).

Řízení lidských zdrojů může být koncepčně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení toho nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů (Armstrong, 1999).

Ve své stereotypní podobě se zdá, že řízení lidských zdrojů je schopno vyřešit všechny hlavní nedostatky personálního řízení. Personální práce se začíná uznávat za ústřední zájem podniku a stanovisko ke vzdělávání a rozvoji začíná být jednoznačnější. Její výkon a zabezpečení jsou integrovány do liniového managementu: cíl se přesouvá od

pouhého zabezpečení souhlasu k ambicióznějšímu cíli získání oddanosti a angažovanosti, vědomí závazku (Storey in Armstrong, 1999).

Podle Horalíkové (2000) je změna v organizaci patrná zejména v tom, že dřívější vysoká pravomoc personálních útvarů je omezena a tyto útvary fungují jako servis pro liniové vedoucí. Stále větší množství funkcí personálního řízení je předáváno zpět liniovým vedoucím na základě zásady: „Ti, kdo s lidmi bezprostředně pracují, mají právo si lidi nejen vybírat, ale dále je školit a vzdělávat (formovat) podle svých představ a kritérií“.

2.1.2 Lidé jako intelektuální kapitál organizace

Lze říci, že závěr 20. století představuje konec paradigmatu pozitivisticko-vědeckého, který dospěl z hlediska ekonomického k vrcholům „industriálního“ světa. Začíná paradigma nového světa „postindustriálního“ – kde základem ekonomiky nebude půda, peníze ani suroviny, ale **intelektuální kapitál**. Svět vstupuje do nové ekonomiky – „**ekonomiky znalostí**“ (Krninská, 2002a).

Toto tvrzení se opírá o jednu z nepopíratelných vývojových tendencí posledních let, kterou je vkládání čím dál většího množství rozličných lidských poznatků tvořících základ přidané hodnoty výrobků a služeb do všech lidských činností, které probíhají nejen v organizacích, ale i ve společnosti vůbec. Tímto způsobem se podniková praxe vyrovnává s jedním ze základních imperativů dnešní tržní ekonomiky, a to být flexibilní a připraven na změny v okolí organizace, které jsou determinovány globalizací světové, ale i národních ekonomik, dynamickým technickým a technologickým rozvojem, rychle se měnícími požadavky zákazníků na kvalitu výrobků a služeb apod. Je zřejmé, že za těchto předpokladů si organizace zajistí dlouhodobou konkurenceschopnost pouze prostřednictvím kvalifikované pracovní síly připravené se neustále učit a rozvíjet. Jsou to kvalifikovaní pracovníci, přesněji jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti, způsobilosti i osobní vlastnosti, které souhrnně nazýváme lidským kapitálem a stávají se **základním bohatstvím organizace** (Dvořáková, 2001).

Pojem „intelektuální kapitál“ je dnes definován jako organizované znalosti, které lze použít pro vytváření „bohatství“, a to bohatství spojené nejen s hmotnými statky. To znamená, že významná je stoupající hodnota lidského faktoru, který disponuje širokým polem vědomostí. Mají-li být pracovníci disponující znalostmi produktivní, musí být

považování za kapitálové aktivum a spolu s tím musí docházet k zásadní změně v pojetí řízení (Krninská, 2002a).

Někteří zaměstnavatelé tak považují své zaměstnance za zdroj budoucích hodnot, protože dokáží vytvářet inovace, které diferencují produkty a služby určité organizace od konkurenčních firem a činí jí unikátní. Zaměstnanci se proto pro ně stávají jedinečným intelektuálním kapitálem (Dvořáková, 2001).

Lidský kapitál (v analogii s finančním kapitálem, technickým potenciálem apod.) je tedy potenciál znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců firmy. Zvláštností lidského kapitálu je, že se na rozdíl od technického náročně nahrazuje (Hřebíček, 1996).

2.1.3 Rozvoj lidských zdrojů

Termín rozvoj lidských zdrojů používáme v souladu s převládající současnou mezinárodní praxí, která jím rozumí celoživotní vzdělávání a učení (formální i neformální), včetně učení z praxe (informální), orientované zejm. na lepší pracovní uplatnění, zvýšení kompetencí a výkonnosti jednotlivců i týmů, a zahrnuje pod tento pojem širokou škálu aktivit, příležitostí a stimulů ve vzdělávací soustavě, v hospodářské praxi, veřejné správě i jiných sektorech. Přesná a vědecky uznávaná definice k dispozici není; termínu rozvoj lidských zdrojů se v praxi používá velmi liberálně.

Nejširší pojetí by mělo zahrnovat i zdravotní stav, dostatečnou a zdravou výživu, pracovní a životní hygienu, tělovýchovu, péči o životní prostředí, kulturní rozvoj a celkovou pracovní a životní kondici.

Rozvoj lidských zdrojů a jejich lidského potenciálu je do budoucna považován za klíčový faktor ekonomiky podniku i státu, protože ten, kdo dokáže urychlit svůj růst, získá konkurenční výhodu. Klasické řízení lidských zdrojů se bude stále rychleji orientovat na rozvíjení lidského kapitálu (<http://wtd.vlada.cz/>).

Podnik, který podcení koncepci rozvoje lidských zdrojů, se dopouští zásadní strategické chyby. Progresivní podniky všude ve světě si uvědomují, že sebelepší strategie, které nejsou podpořeny lidmi, zůstávají papírovou záležitostí. Existuje přímá souvislost podnikových inovačních tendencí a strategie řízení lidských zdrojů (Krninská, 2002a).

2.2 Nové trendy světové ekonomiky v kontextu řízení lidských zdrojů

2.2.1 Globalizace

Globalizaci lze chápat jako proces objevující se v různých úrovních naší civilizace, pronikající především do všech sfér národohospodářských a zásadním způsobem měnící nejen povahu a rozsah ekonomických aktivit, ale především samotnou podstatu moderní lidské civilizace (Krninská, 2002b).

Svět podnikání je stále více poznamenán rostoucí internacionalizací trhu a firem. Globalizace vede k trvalému růstu nadnárodních společností. Ty existují již dlouhou dobu, avšak urychlování globální expanze, přebírání a spojování firem se stává stále důležitějším rysem průmyslové a obchodní sféry (Armstrong, 1999).

Konkurenceschopnost je v globálním světě základní podmínkou existence podniku a záležitostí strategického významu, z toho důvodu je zadáním a zodpovědností pro vrcholové řízení podniku a úzce souvisí s řízením lidských zdrojů.

Vzhledem ke stoupajícímu významu lidského faktoru v procesu globalizačních změn budou na řízení lidských zdrojů v naší blízké budoucnosti kladeny nové a značně vysoké nároky, vedené snahou zabezpečit konkurenceschopnost firem (Krninská, 2002a).

2.2.2 Udržitelný rozvoj

Jednostranné nasměrování zisků nadnárodních společností, často i jen s krátkodobým efektem, vede k tomu, že ekonomika je náchylnější k nečekaným výkyvům a diskontinuitním proměnám. Využití zisků souvisí rovněž s narušováním pravidel ochrany přírody i atmosféry planety a je v rozporu s ekonomickým růstem v rámci udržitelného rozvoje. Opětovně dochází k nešetrnému čerpání neobnovitelných zdrojů a ničení přirozených ekosystémů na všech úrovních (Krninská, 2002a).

Svět v současné době prochází historickou změnou vztahů člověka k biosféře. Evropská unie zaujímá v prosazování udržitelného rozvoje ve světě vůdčí roli a spojování ekonomických, environmentálních a sociálních aspektů je jedním z jejích prioritních cílů. Racionální přístupy k využívání přírodních zdrojů, k zavádění moderních technologií, k ochraně biodiverzity a k prosazování ekologicky odpovědného životního stylu se musí stát nedílnou součástí vzdělávání a výchovy celé populace. Takové přístupy vyžadují nejen systematické znalosti a dovednosti, ale také rozvíjení schopnosti domýšlet možné důsledky aktuálního jednání v dlouhodobých časových souvislostech (<http://wtd.vlada.cz/>).

2.2.3 Celoživotní vzdělávání

Jedním z nových směrů v řízení lidských zdrojů je pohled na otázku vzdělávání.

Celoživotní učení (respektive vzdělávání), někdy označované jako kontinuální vzdělávání, permanentní vzdělávání, všeživotní učení a podobně, boří hranice tradičních vzdělávacích institucí. Chápe se jako komplexní propojený celek umožňující volný přechod mezi vzděláváním a zaměstnáním s možností rozšiřovat si kvalifikaci kdykoli během života, a to i mimo tradiční vzdělávací systém. Díky celoživotnímu učení má každý člověk možnost vzdělávat se v různých etapách svého života v souladu s vlastními zájmy a potřebami. Celoživotní učení se liší od školského vzdělávání i formálně - rozmanitostí prostředků a metod, stejně tak jako způsobem motivace.

V členských státech EU tvoří celoživotní vzdělávání jednu z priorit státní politiky. Permanentní zvyšování úrovně znalostí, profesionality a kvalifikace je považováno za jeden z hlavních činitelů rozvoje obyvatel a zvyšování jejich ceny na trhu práce (<http://vzdelavani.ihned.cz/>).

Z pohledu celoživotního učení existují tři základní kategorie účelové učební činnosti:

- ▶ **Formální učení** probíhá ve vzdělávacích institucích a vede k získání uznávaných certifikátů a kvalifikací.
- ▶ **Neformální učení** probíhá vedle hlavních vzdělávacích systémů a zpravidla nevede k získání formalizovaného certifikátu.
- ▶ **Informální učení** je přirozeným doprovodným znakem každodenního života. Na rozdíl od formálního a neformálního učení nemusí být informální učení vždy učení záměrným. Proto ani sami jeho účastníci nemusí snadno rozpoznat, jak přispívá k jejich vědomostem a dovednostem (<http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/>).

Filozofie soustavného rozvoje tvrdí, že je nedostatečné, aby organizace poskytovala pouze určité vzdělání či výcvik lidem na začátku jejich zaměstnání nebo u příležitosti určitých momentů v jejich kariéře. Místo toho je třeba vidět vzdělávání jako soustavný proces, kladoucí menší důraz na formální vyučování, ale zato zvýšený důraz na odpovědnost lidí za jejich vlastní vzdělávání (Armstrong, 1999).

2.2.4 Učí se organizace

Koncept učící se organizace vyjadřuje v současnosti nejdokonalejší, či evolučně nejvyšší stupeň vývoje organizační kultury. Tento koncept je přínosem pro organizace, kde

tradiční metody řízení již pro dynamičnost změn a složitost prostředí – jejich turbulentnost – nestačí. Účast na řízení, rozhodování, zdokonalování a učení se již není pouze záležitostí managementu – účastnit se musí prostě všichni členové organizace.

V této formě organizace se učení stává integrální součástí pracovního procesu. Není tedy již možné přísně rozlišovat mezi těmito dvěma procesy a mezi časem stráveným prací a učením. Tyto systémy jsou navrženy pro oba účely – jak pro učení, tak i práci. Obsah práce se proto stává obsahem učení. Práce a učení se stává součástí spirály neustálého zlepšování (<http://www.personalista.com/>).

Podle Krninské (2002b) si jsou moderní organizace vědomy, že kultivace lidského potenciálu představuje nikdy nekončící proces a samy se označují za „učící se organizace“, které neustále usilují o zlepšování svých činností, o využití nejlepších zkušeností vlastních i zkušeností získaných z vnějšího prostředí. V rámci těchto aktivit věnují stálou pozornost rozvoji schopných jedinců a umožňují pracovníkům získat větší podíl na organizačním rozvoji.

Dvořáková (2001) popisuje učící se organizace jako takové, které vytváří klima povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání se a individuálnímu i kolektivnímu rozvoji.

Wick a Leon in Armstrong (1999) definovali „učící se organizaci“ jako organizaci, která se soustavně zlepšuje rychlým vytvářením a zdokonalováním schopností potřebných pro budoucí úspěšnost. Výzkum, který prováděli, zjistil, že charakteristiky úspěšné učící se organizace jsou:

- vůdce s jasně definovanou vizí,
- rychlé šíření informací,
- vynalézavost a tvořivost,
- podrobný, měřitelný plán činnosti,
- schopnost realizovat plán činnosti .

2.2.5 Týmová práce

Garrat in Armstrong (1999) se domnívá, že manažeři musejí rozvíjet své schopnosti učit se jako jedinci a pracovat a učit se jako týmy. Obhájí používání rozvojových aktivit, jako jsou rozšiřování práce, obohacování práce, pozorování a různé formy týmové a na projektech založené práce.

Složitá struktura problémů vyžaduje často pro jejich řešení výměnu informací, proto se rozhodování stává úkolem celého týmu. Skupinová práce získává na významu

a z nejrůznějších důvodů je dnes chápána jako jeden z nejdůležitějších důvodů konkurenceschopnosti podniku. Důsledkem týmové práce by měla být úspora času i peněz a znatelné zlepšení kvality. Motivovanost zaměstnanců a humánnější pracovní prostředí jsou jen některé z jejích výhod (<http://www.personalista.com/>).

Pojmem „tým“ označujeme zpravidla vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon. Vytváření týmů je vhodné zejména pro řešení složitých, interdisciplinárních, nestrukturovaných, těžko algoritmizovatelných a nejednoznačných úkolů (Bedrnová-Nový a kol., 2004).

Hlavní výhodou týmové práce je soustředění kapacity nutné pro řešení úkolu, které umožňuje jednodušší komunikaci a lepší koordinaci práce. Zaměstnanci se při práci vzájemně učí, čímž se zvyšují jejich odborné kompetence, mohou se střídát při provádění různých úkolů a jejich pracovní potenciál je tak lépe využit. Členové týmu se více identifikují s výsledkem své práce a pocítují za něj zodpovědnost. Zvýšení kompetence, které je realizováno v týmech, pak umožňuje snížit počet stupňů řízení (Dvořáková, 2001).

2.2.6 Koučování

Koučování je styl řízení, který je protipólem přikazování a kontroly. Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá (Whitmore, 2004).

Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje maximalizovat jeho výkon; koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se (Gallwey in Whitmore, 1994).

Armstrong (1999) uvádí, že koučování je nejefektivnější, jestliže se může uskutečňovat neformálně, jako součást normálního procesu řízení nebo vedení týmu.

Koučování je proces učení, kdy kouč je v roli partnera (poradce) a koučovaný má roli toho, kdo řeší problém nebo zadání. Filozofie koučování vychází z faktu, že nejcennější, co manažer má, jsou myšlenky a nápady jeho lidí (<http://www.gro.cz/>).

Pouze tehdy, když se principy koučování důsledně uplatní při řízení a promítnou se do chování manažerů a do jejich vztahů k ostatním lidem ve společnosti (což se časem jistě stane), plně se uvolní a projeví pracovní potenciál lidí (Whitmore, 2004).

2.3 Osobnost manažera

Bez poznatků o člověku jako osobnosti nemůže být nikdo v řízení lidských zdrojů úspěšný. Když nejsme schopni porozumět lidskému jednání, nejsme následně schopni pozitivně toto chování ovlivňovat (Krninská, 2002a).

Za obecně již dobře známou skutečnost lze považovat to, že u manažerů záleží více, než u všech dalších zaměstnanců, na jejich osobnostních charakteristikách.

Podstata vyjímečnosti osobnosti spočívá už v samém směřování k ideálnímu stavu. To ale bývá vlastní jen flexibilním, učícím se objektům, schopným přiměřené sebereflexe a nezbytných změn v zájmu dosažení lepší kvality, než je ta aktuální. Právě „směřování“ se tak stává závaznou cestou pro všechny, jejichž úkolem je (kromě vlastního rozvoje) ovlivňovat i další subjekty při jejich činnosti, v ostatních projevech, i pokud jde o další rozvoj jejich osobnosti.

Ve shodě s básníkem lze proto říci, že „kdo chvíli stál, již stojí opodál“. Představy o neměnnosti projevů, ba dokonce i podstaty člověka jsou iluzorní, teprve úkoly však člověk roste (Bedrnová-Nový a kol., 2004).

2.3.1 Charakteristika osobnosti

Základními charakteristikami osobnosti jsou **celistvost a jedinečnost**. Vymezuji člověka jako specifický celek po stránce duševní, jako osobnost. Osobnost tak na jedné straně charakterizuje vnitřní jednota a strukturovanost obsahů duševního života člověka, na druhé straně pak jeho individuální svéráz (Provazník, 2004).

Ani mezi psychology však neexistuje v chápání pojmu osobnost jednota. A právě tuto skutečnost je možné pokládat za nepřímé potvrzení toho, že se jedná o pojem složitý. Není tedy divu, že v praxi bývá člověk jako osobnost často interpretován zjednodušeně (Bedrnová-Nový a kol., 2004).

Následuje několik psychologických výkladů pojmu **osobnost**:

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

Osobnost je to, co dovoluje předpovědět, co učiní osoba v určité situaci; zahrnuje všechno chování jedince, zjevné i vnitřní (Catell in Bedrnová-Nový a kol., 2004).

Termín osobnost je vše zahrnující termín týkající se chování jednotlivce a toho, jak je uspořádán a jak ladí, když vstupuje do interakce s okolím (Armstrong, 1999).

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

Osobnost nelze považovat za něco ohraničeného, izolovaného, nýbrž za produkt sociálních interakcí (Fürst, 1997).

2.3.2 Struktura osobnosti

Jednotlivé dílčí charakteristiky osobnosti - vlastnosti či rysy - se seskupují do určitých množin, které bývají označovány jako její obecnější kvality - dimenze. Bývají členěny různě. Za relativně optimální (pragmatické) lze považovat pojetí, v němž základní dimenze osobnosti členíme takto:

- **výkonové charakteristiky;**
- **motivační dimenze;**
- **profilující vlastnosti osobnosti**, především temperament, charakter a postoje.

Výkonové charakteristiky představují vlastnosti, které jsou pro člověka důležité zejména z hlediska jeho praktického uplatnění v životě a v práci. Rozdílná míra úspěšnosti lidí souvisí především s určitými vrozenými předpoklady - **vlohami**. Jsou jejich vrozenou výbavou, biologickými základy pozdějších schopností.

Schopnosti se utvářejí postupně v průběhu dětství a mládí jedince, v procesu jeho socializace. Významný podíl na utváření schopností má především proces vzdělávání, v jehož rámci lidé postupně získávají potřebné **vědomosti**. Jejich úspěšnost v určité činnosti však závisí na tom, jak tyto vědomosti dokáží uplatňovat, tj. na jejich specifických dovednostech.

Dovednosti jsou spíše záležitostí výchovy - cílevědomé vedení jedinců při modelové či reálné praktické činnosti. Jejich získání vyžaduje nezbytnou základní informační bázi, svým charakterem ji však překračují. Více než s lidským poznáním se spojují s konkrétními formami praktického jednání člověka a zakládají vznik **zkušeností** - postupně upevněných osvědčených způsobů jednání.

Schopnosti bývají z různých hledisek členěny, např. na obecné a speciální (nejobecnější schopností člověka je schopnost myslet - schopnosti intelektové). Jiné užívané dělení vychází ze zastoupených tělesných a duševních dispozic: **schopnosti pohybové, smyslové a rozumové**.

Rozumové schopnosti jsou pro člověka nejdůležitější. Úroveň a struktura rozumových schopností člověka jsou do značné míry závislé na vrozených, resp. zděděných vlohách; tvoří **intelekt člověka**. Dosažená úroveň a individuálně specifická skladba intelektu je obvykle základním předpokladem úspěšnosti člověka ve všech činnostech, které uskutečňuje.

Vlohy, resp. schopnosti (včetně vědomostí, dovedností, zkušeností), ale nejsou samy o sobě postačující zárukou uplatnění člověka a jeho úspěšnosti v práci i v životě vůbec. Ani vynikající schopnosti nemusí člověk umět či chtít v plné míře využít, zejména pokud mu budou chybět další potřebné vlastnosti. Patří mezi ně především vlastnosti motivační. Ty jsou na jedné straně zdrojem dynamiky osobnosti, na druhé straně pak jejím produktem. Trvale spojují člověka s aktivitami, které uskutečňuje.

Motivací rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, síly, které usměrňují jeho poznávání, prožívání a jednání. Lze je chápat jako dynamické tendence osobnosti.

Motivovanost člověka k činnosti představuje aktuální míru mobilizace jeho úsilí tuto činnost zvládnout, podat očekávaný výkon, splnit konkrétní úkol. Formuje se v důsledku řady objektivně (zvenku) působících vlivů, jež si postupně každý jedinec specifickým způsobem transformuje do subjektivní, individualizované podoby. Bývá obvyklé tyto vnější vlivy označovat jako **podněty** (stimuly), resp. pobídky (incentivy). Podněty či pobídky působí živelně, nebo bývají uplatňovány záměrně subjekty socializačního působení v podobě tzv. **stimulace**.

Individuální svéráz osobnosti nejvíce vyjadřují především ty její charakteristiky, které jsou zřejmé z jednání člověka, z jeho činnosti, a které jsou poměrně stálé. Z převážně biologicky podmíněných charakteristik mezi ně bývá zařazován **temperament**. Je určován především vrozenými vlastnostmi nervové soustavy. Vyjadřuje celkový stav emotivity jedince. Jde o jakési citové ladění člověka.

V profilování osobnosti člověka se v rovině vnější, výrazové, ale i v rovině vnitřní, obsahové, výrazně uplatňují **postoje**. Jde o specifické charakteristiky osobnosti, podmíněné především sociálně. Bývají vymezovány jako relativně stálé, kladné nebo záporné hodnotící soudy, názory, přístupy, citové vztahy a tendence jednat podobným způsobem v obdobných situacích. Každý člověk si v průběhu života vytváří nejrůznější postoje, které mu pomáhají stabilizovat jeho prožívání a jednání. Prostřednictvím postojů vyjadřuje člověk zpravidla svou hodnotovou orientaci. Postoje tak úzce souvisejí s motivací, resp. se zaměřeností člověka.

Lze-li postoje chápat jako určité můstky mezi jedincem a skutečností, pak hlubší psychickou a osobnostní vybavenost osobnosti - **charakter** - je možné interpretovat jako specifickou součást vnitřního osobnostního profilu člověka. Představuje ho soustava relativně stálých duševních vlastností člověka, které se formují a projevují v jeho vztazích k různým stránkám skutečnosti včetně vztahů člověka k sobě samému; vlastností, které jsou pro daného jedince příznačné (osobité) a které vtiskují ráz celému jeho prožívání a jednání. Charakterové vlastnosti také určují míru souladu jednání člověka s obecně přijímanými mravními zásadami, zvyky a obyčejí dané společnosti (charakterní nebo naopak bezcharakterní jedinec) (Provazník, 2004).

2.3.3 Vývoj osobnosti

Vývoj, resp. utváření osobnosti je časově náročným a vnitřně rozporuplným procesem, v jehož rámci se uplatňuje celá řada činitelů; jejich působení a výsledky tohoto působení lze jen obtížně předvídat.

Ve vývoji a utváření osobnosti se uplatňují tři základní skupiny faktorů:

- ▶ **faktory vnitřní, biologické;**
- ▶ **faktory vnější, především sociální;**
- ▶ **faktory sebeutváření.**

Mezi faktory vnitřní, biologické, které výrazně ovlivňují a ve větším rozsahu v podstatě určují individualizační stránku vývoje osobnosti, patří především vrozené (z velké části zděděné) anatomicko-fyziologické předpoklady jedince. Tvoří specifický základ, na němž pak staví další, ve vztahu k formující se osobnosti převážně vnější činitele jejího vývoje. Vrozené, resp. zděděné biologické základy mohou pro jedince být pozitivním, vývoj podněcujícím faktorem, ale také činitelem, který jeho vývoj limituje.

Anatomicko-biologické předpoklady jedince se zhodnocují a ve specifické podobě formují v procesu **biologického zrání**. Tento proces probíhá převážně spontánně a jen v minimální míře bývá uvědomován.

Mezi faktory vnější patří jak živelné působení sociálního prostředí, tak s narůstající vyspělostí lidské společnosti stále větší roli sehrává také záměrné působení společenských subjektů. Toto působení může mít podobu převážně vzdělávací nebo výchovnou - v závislosti na tom, zda jsou formovány především poznávací procesy a jim odpovídající vlastnosti osobnosti (vzdělávání), či jde-li spíše o usměrňování prožívání a jednání člověka (výchova). Podstatou výchovy je formování individualizované sociální zralosti jedince.

Jedinec vystavený působení vnějších (sociálních) vlivů se jim nepřizpůsobuje pasivně, nýbrž se s nimi vyrovnává prostřednictvím učení. Toto učení má zpočátku spíše charakter nápodoby, později určitého instrumentálního podmiňování. Nejvyšší formu učení pak představuje individuálně vnitřně motivované sociální učení jedince, které lze chápat jako významný projev jeho vlastních aktivit, jejichž prostřednictvím se i on sám podílí na utváření své osobnosti (sebeutvářecí aktivity).

Z hlediska společnosti bývá vývoj osobnosti nahlížen jako zespolečňování člověka - jeho **socializace** (Provazník, 2004).

Z pohledu socializace člověk nepřichází na svět jako „nepopsaná deska“ a není utvářen ve svém vývoji jen svou individuální zkušeností. Přináší si na svět určitý systém vrozených sklonů, na jehož bázi se celý proces socializace odehrává. Socializace je vysoce komplexní proces, začínající v novorozeneckém věku v rodině (primární socializace), pokračující ve škole a v zaměstnání, determinovaný masmédií, ale i příslušností k různým skupinám pracovním, zájmovým a dalším (Nakonečný, 1999).

Kultura, v níž člověk vyrůstá, určuje z největší části možnosti (a také nemožnosti) života (Fürst, 1997).

V této souvislosti se ukazuje být velice významnou etapou **období kolem jednadvacátého roku věku** života, kdy prochází lidský mozek jednou z posledních významných vývojových stádií. Lidská osobnost jako subjekt je pak schopna **vlastní sebereflexe** a pohybuje-li se v dostatečně svobodném prostředí, které by mimo jiné měla zabezpečit každá vysoká škola, může být nastartován sebezobnovací následně seberozvojový proces jedince, pokračující v procesu celoživotního vzdělávání. Období vysokoškolských studií je tedy velmi významnou etapou pro další rozvoj subjektu, ale především dobou, kde se startuje nejen jeho vzdělavatelnost, ale především kvalita jeho lidského potenciálu, nezbytné předpoklady pro budoucí možná využití z hlediska řízení lidských zdrojů.

Spolu se sebezobnováním a seberozvojem dochází k posilování samoregulačních a samoorganizujících se tendencí osobnosti ve směru rozvíjení tvůrčích schopností a dovedností, k rychlejšímu vnímání sociálního prostředí, snazšímu osvojování si komunikačních dovedností, atd. (Krninská, 2002b).

2.3.4 Osobní kvalita

V případě osobnosti manažera se očekávají a berou v úvahu takové osobnostní charakteristiky, které lze svým způsobem již označit za mimořádné. V této souvislosti se dnes často setkáváme s pojmem osobní kvalita.

Osobní kvalita může vyjadřovat jednak to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení. Zpravidla však vyjadřuje také to, co dokáže dát navíc, aby tak přispěl k vyšší kvalitě práce oddělení a podniku. Spočívá tedy jak ve schopnostech člověka, tak i v jeho motivaci a je proměnlivá v čase. Kromě výkonových charakteristik ji vždy sytí také profilující charakteristiky osobnosti. Přitom méně závisí jen na potenciálních dispozicích jednotlivých lidí a více na jejich skutečně rozvinutých vlastnostech, které se odrážejí v jejich vnějších projevech. Vystupují jako určitá vizitka jejich osobní kvality. Charakteristikami takové osobní kvality pak mohou být:

- **pracovní a osobní kompetence**, které vyjadřují způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení;
- **sociální kompetence**, tedy způsobilost vhodně se prosadit v sociálních vztazích;
- **pozitivní uvažování a proaktivní jednání**, umožňující interpretovat vlastní životní situaci jako situaci poskytující příležitosti, nalézat kladné stránky všech možných jevů, nečekat na vnější podněty a vycházet ve svém jednání ze silných a sociálně žádoucích vnitřních pohnutek;
- **pracovní ochota a výkonová motivace**, vyjádřené v zájmu o práci a v potřebě vysokého výkonu dosahovaného v žádoucí kvantitě i kvalitě;
- **vyšší hladina aspirací a volního úsilí**, projevující se celkově vyšší úrovní nároků na život a vytrvalostí a způsobilostí překonávat případné překážky;
- **schopnost sebekontroly**, jednat racionálně, umět přiměřeně ovládat své prožívání a svůj citový život;
- **rozvinuté etické a estetické cítění**, tj. způsobilost citlivě registrovat a do svého prožívání a jednání promítat hlediska morálky a krásna;
- **tvořivost**, jako schopnost vidět věci nově, nalézat a uplatňovat nové přístupy a nová řešení;

- **pochopení a tolerance**, ve smyslu schopnosti a ochoty akceptovat druhé lidi, úsilí jim porozumět a respektovat je i za situace značné odlišnosti jejich přístupů, projevů a vlastností;
- **smysl pro humor**, jako z určitého nadhledu vyvěrající schopnost vidět realitu i sebe sama odlehčeně, s citem pro proporce;
- **způsobilost stále na sobě pracovat**, v duchu vynakládání průběžného úsilí zaměřeného na odstraňování vlastních nedostatků prostřednictvím sebevýchovy a sebevzdělávání.

Lze očekávat, že lidé, kteří v průběhu života nastupují do řídicích funkcí, budou vybíráni především z těch jednotlivců, kteří mají lépe profilovanou osobní kvalitu, a to v důsledku převahy příznivých vlivů, jež se podílely na formování jejich osobnosti (Bedrnová-Nový a kol., 2004).

2.4 Efektivní manažer

Na definování ideální osobnosti manažera bylo vyplýváno mnoho inkoustu a bylo sestaveno mnoho přehledů charakteristik, kterým by měl manažer vyhovovat. Toto úsilí nepřineslo jednoznačné výsledky. Je jasné, že určité povahové rysy jsou nezbytné pro určitý druh práce. Je však zcela nemožné vypracovat univerzální model osobnosti a prokázat, že osobnost, splňující požadavky tohoto modelu, zaručeně dosáhne úspěchu v konkrétní řídicí funkci.

Kamp (2000) sestavila 12 bodů dovedností a kvalit takového efektivního manažera, o nichž se domnívá, že jsou shrnutím všeho, k čemu se dostali ti, kteří tuto záležitost zkoumali v praxi. Většina manažerů se sice vyznačuje pouze kombinací několika těchto dovedností, ve svém vývoji však pokračují a mohou se obohacovat o další tyto vlastnosti. Seznam se skládá z následujících charakteristik:

1. **Hrát roli vzoru pro ostatní** – ukazuje se, že lidé si více všímají toho, co děláte, než toho, co jim říkáte, aby dělali.
2. **Znát sama sebe** – naznačuje to, že manažeři předtím, než se pokoušejí řídit ostatní, soustavně hledají způsoby, jak efektivně řídit sami sebe. Rozpoznávají své silné a slabé stránky, vědí, jak ze sebe dostat to nejlepší.
3. **Soustavně se vzdělávat** – v rychle se měnícím světě, ve kterém žijeme, budou úspěšní jenom ti, kteří jsou otevřeni novým myšlenkám a kteří vždy hledají příležitost ke svému vzdělávání a rozvoji.

4. **Mít potěšení ze změny** – efektivní manažer se naučil změny spíše zvládat než se jim bránit. To souvisí s tendencí manažerů stále se vzdělávat, protože změny a odlišnosti jsou podnětem k učení.

5. **Mít vizi** – aby byla změna efektivní, musíme mít jasnou vizi toho, kam směřujeme.

6. **Plně si uvědomovat současnou realitu** – k tomu, abychom úspěšně směřovali k nějakému ideálu, potřebujeme mít jasno o tom, kde se právě nyní nacházíme. Je to právě rozpor mezi současnou realitou a ideálem, co může vyvolat aktivní rozvoj.

7. **Mít vysokou úroveň etiky a hodnot.**

8. **Myslet systémově** – myslet systémově znamená být si vědom toho, jak fungují a probíhají jednotlivé procesy, a umět oddělit příčiny od příznaků.

9. **Správně komunikovat** – neznamená to brilantní projev, ale schopnost budovat vztahy s ostatními lidmi a sdělovat své myšlenky a informace jasně a srozumitelně.

10. **Pozitivně myslet** – vůdce spíše hledá, co je možné, než aby hledal překážky. Věří, že lze věci změnit k lepšímu, a hledá cesty, aby k tomu došlo.

11. **Umět se nadchnout** – zahrnuje v sobě skutečnou víru v to, co děláme nebo říkáme. Má klíčový význam, chceme-li skutečně měnit situaci.

12. **Být opravdový** – nebo také být lidský – což znamená přiznat si, že nikdo z nás není dokonalý a že všichni máme unikátní individuální kombinaci kvalit, která z nás dělají to, čím jsme (Kamp, 2000).

Podle Krninské (2002a) jsou z osobních vlastností manažera oceňovány především:

- › **sebevědomí,**
- › **autorita, hlavně neformální,**
- › **dobrá motivace, schopnost motivace sebe sama i druhých,**
- › **průbojnost,**
- › **loajalita vůči firmě, zákazníkům, vedení i spolupracovníkům,**
- › **takt a korektnost,**
- › **schopnost seberozvoje a neustálého sebevzdělávání.**

Podle Višňovského in Krninská (2002a) nároky na osobní vlastnosti manažera nového typu jsou:

- › **Konstruktivnost** - zvl. ve vedení týmu, je považována za nosnou vlastnost.
- › **Disciplína cti** manažera - být příkladem čestnosti, dostát svému slovu a povinnosti.

- **Loajálnost** vždy a vůči každému, bez ohledu na pracovní zařazení.
- **Absolutní statečnost** vedoucí až k schopnosti vyslovit tři věty: „Nevím“ - je přijatelnější póza, nežli „Vím všechno“, „Potřebuji pomoc“ - nikoho o nic nežádat je nepřírozené; „Zmýlil jsem se“ je nepříjemné, ale důležité přiznat.
- **Velkorysost** patří mezi přednosti manažera, je třeba rozeznávat komu ji prokazovat, pak se dvojnásobně vrací její efekt.
- **Tvořivost** - spojená s divergentním myšlením, tj. pro určitý problém existuje více správných řešení.
- **Postojová otevřenost** - manažer má být silná a přesvědčivá osobnost, schopná se prosadit vystupováním a jednáním tak, že dává druhým pocit jistoty, která je jím samotným prostoupená a vyvěrá z jeho vnitřku přirozeně.

Neméně důležitý je **kvalifikační profil manažera**, který ovšem velice závisí na tom, zda-li se jedná o manažera, který vede oddělení, nebo manažera, který šéfuje celé organizaci.

Jestliže na nižším stupni managementu převládají požadavky na loajalitu, sílu prosadit se, řídicí kvality, korektnost a znalost profesního oboru, pak na vyšších stupních se některé z nich zeslabují a přibývají jiné - všeobecný přehled, mezinárodní zkušenosti (např. ve finančních a obchodních operacích), způsob jednání s lidmi, atd. (Krninská, 2002a).

Podle HORALÍKOVÉ (2000) význam manažerů v řízení podniků a společností roste. **Úspěšný manažer** má podnikatelský talent, tj. jisté osobní předpoklady, odborné znalosti, ale především vůdčí charisma, schopnost získávat a nadchnout lidi pro cíle podniku, pro překonávání překážek. Nejvýznamnějším předpokladem manažera je však schopnost obklopit se lidmi, kteří přicházejí s novými myšlenkami, novými nápady, kteří dokáží vystihnout, co lidé potřebují a po čem touží.

2.4.1 Manažer a sebepoznání

Zkoumání sebe sama je klíčem k porozumění, jež otvírá bránu moudrosti (Peck in Veltrubská-Chamoutová, 1998).

Hovoříme-li o psychice, nelze vystačit jen s pojmem vědomí - je tu ještě sféra podvědomí a nevědomí. Poznávání sebe sama je do značné míry rozšiřování oblasti vědomí a osvětlování hlubin nevědomí (Veltrubská-Chamoutová, 1998).

Má-li jedinec vstoupit do optimálního kontaktu s nevědomím, musí jako subjekt sám o sobě vstoupit na cestu sebepoznání. Musí základní poznatky z oblasti psychologie aplikovat na poznání své vlastní psychiky. Sebepoznání má pozitivní a konstruktivní tendenci - je to zájem obecný a vyjadřuje naši příbuznost se vším, co je živé. Jde o snahu porozumět sám sobě, porozumět své povaze a naučit se využívat své přednosti, být schopen uplatnit jedinečnost osobnostních rysů ve společnosti (Krninská, 2002a).

Kvalita lidského potenciálu a především rozvoj tvůrčích schopností se pak odvíjí od **sebepoznání**, pokračuje **seberozvojem** a v ideálním případě vrcholí **seberealizací** jedince. Záleží tedy na stupni vývoje a rozvoje lidské osobnosti, jež rozhoduje o kvalitě manažera. Nakolik je jedinec schopen poznat a řídit sám sebe, natolik je také schopen poznávat a řídit druhé lidi. Čím je ve společenství větší míra individuální svobody, tím více záleží na osobní zralosti, odpovědnosti a tvořivosti každého jedince (Krninská, 2002b).

2.4.2 Inteligence manažera

Mylná představa o tom, že intelekt hraje hlavní roli při specifikaci „disponibility“ řídicích pracovníků, vede poněkud elitářsky smýšlející odborníky či instituce (např. Mensu) k tomu, aby si nechali změřit IQ. Zapomínají však na to, že určitá výše intelektu je podmínkou sice nezbytnou, rozhodně však ne dostačující. Mimořádně výrazně nadprůměrné rozumové schopnosti se naopak stávají až nevhodnými, neboť jejich nositel mívá zpravidla příliš specifický způsob myšlení. Ten mu pak často znesnadňuje sociální kontakt s okolím a komplikuje možnost domluvit se s lidmi.

Způsobilst daného jedince poradit si s určitým okruhem aktivit záleží dokonce někdy víc na profilaci struktury jeho intelektu než jen na jeho úrovni samé. Jinak totiž člověka předurčuje rovnoměrně rozvinutý intelekt a jinak to, má-li více rozvinuté

technické či humanitní složky svého myšlení. Také záleží na tom, je-li v některé oblasti více teoreticky či prakticky orientován.

U řídicích pracovníků se pak stále častěji prosazuje mnohem důležitější tzv. **emocionální, resp. sociální inteligence**. Jde o schopnosti dobře zvládat nejen intelektuální, ale také zcela praktické aspekty života, zejm. rozměry sociální. Nadprůměrná výše intelektu tomu však může leckdy bránit (Bedrnová-Nový a kol., 2004).

2.4.3 Emocionalita manažera

Člověk je bytostí nejen racionální, ale též emocionální a pudovou. Jeho jednání bývá proto někdy více, jindy méně spouštěno neuvědomovanými a tedy obtížně kontrolovatelnými vrozenými, hlubinnými impulsy (Bedrnová-Nový a kol., 2004).

Emocionalita osobnosti určuje především dynamiku prožívání emocí, tj. citlivost, hloubku prožívání, čas, četnost, stálost emocí a přiměřenost emočních reakcí dané situaci.

K zvládnutí vlastních emocí pomáhá sebepoznání, schopnost přijmout sebe sama jako takového, jaký jsem (čímž jsem pak stejně schopen přijímat druhé), znalost zdravých komunikačních technik (naslouchání, asertivita) a schopnost sebeovládání (Veltrubská-Chamoutová, 1998).

2.4.4 Empatie

Projevovat empatii znamená být schopen naslouchat a reagovat na stanovisko druhé osoby bez pocitu, že jsme vtahováni do její logiky, nestojíme-li o to, a bez oslabování vlastního rozhodnosti. Empatie neznamená ztotožnění se s názorem druhé osoby, je to projev vzájemné úcty. Nic nerozzlobí zaměstnance tak, jako když si myslí, že je šéf neposlouchá. Je pozitivní a uklidňující, když cítíme, že nás někdo vnímá (O'Brienová, 1996).

V komunikaci s jednotlivci se má vedoucí vždy chovat tak, aby bylo patrné, že bere v úvahu jejich představy, přístupy, náměty a pocity. Nemělo by mu dělat potíže být přístupný, korektní a mít pro pracovníky pochopení (Bedrnová-Nový a kol., 2004).

2.4.5 Komunikace manažera

Podstatnou součástí pracovní činnosti manažera je sociální styk uskutečňovaný prostřednictvím interakce a komunikace s lidmi, při nichž manažer uplatňuje svůj osobní

příklad a překračuje své původní odborné profesní zaměření. Od řídicího pracovníka se očekává, že bude schopen svým pracovníkům naslouchat tak, aby jim mohl v přiměřené míře poskytnout akceptující sebereflexi a dále na ně vhodně působit. Také musí uvažovat o tom, jak zajistit takovou sestavu lidí v pracovních skupinách, aby v nich nedocházelo k nadbytečné nebo nepříznivě laděné komunikaci. Stejně tak je důležité, aby se při komunikaci s pracovníky vedoucí nikdy nezaměřoval jen na záležitosti bezprostředně související s plněním pracovních úkolů, ale také na další skutečnosti týkající se existence a fungování organizace. Tím podporuje jejich zájem o podnikové dění a činí je jeho aktivními účastníky.

Velmi důležitý je tedy **komunikační styl manažera**. Představuje vlastně sociální základ stylu řízení. Od manažera se víc než od kohokoliv dalšího vyžaduje, aby v jeho komunikačním stylu převažoval racionální, dospělý přístup, spojený s přiměřenou spontaneitou (Bedrnová-Nový a kol., 2004).

2.4.6 Autorita manažera

Autorita řídicího pracovníka bývá často spjata již s pozicí, kterou ve firmě zastává. Čím je tato pozice v hierarchii řízení výše, tím více lidé manažera respektují již s ohledem na tuto pozici, aniž by brali v úvahu jeho konkrétní dispozice pro řízení. To je sice důležité pro zajištění vážnosti manažerských pozic v organizaci, často to však spíše usnadňuje situaci méně kvalitním řídicím pracovníkům, ale málo to přispívá k celkově pozitivnímu ohlasu procesu řízení.

Formální autorita tedy **nestačí**. Hodně záleží na tom, jak každý řídicí pracovník stvrzuje objektivní „autoritu“ dané řídicí funkce svými odbornými a sociálními kvalitami. Teprve pak ho obvykle jeho pracovníci akceptují také jako člověka, jehož si mají proč vážit - jde o **autoritu neformální**. Jen tak se může řídicí pracovník u svých pracovníků prosadit jako vedoucí, pro něhož jsou ochotni pracovat s větším nasazením, než když individuální charakteristiky a chování manažera jejich očekávání nesplňují.

Prosazování autority nebývá pro manažera snadné. Také on má pochybnosti a cítí nejistotu. Snadněji se přitom působí na lidi takovému člověku, který má určité „fluidum“, „charisma“, „kouzlo osobnosti“. To však ještě není zárukou úspěchu. Svě lidi totiž může ovlivňovat jak příznivě, tak i zcela nevhodně. Je proto velmi důležité, aby se zde uplatňoval i jeho žádoucí osobní příklad. Nemůže „kázat vodu“ a současně „pít víno“. Chce-li, aby jeho lidé určitým způsobem jednali, musí být sám tím, kdo tak jedná; chce-li,

aby podávali výjimečné pracovní výkony, musí jich být sám schopen. Přeje-li si mít lidi spokojené, měl by rovněž vypadat spokojeně ve svých přístupech k realitě. Žádá-li po svých lidech, aby se stále rozvíjeli, musí se i on sám stále rozvíjet (Bedrnová-Nový a kol., 2004).

2.4.7 Manažer a motivace

Ke každému pracovnímu úkolu má člověk uvědomělý vztah (ve smyslu uvědomování si jeho charakteristik); člověk je vždy „nějak“ motivován. Motivace může být ovšem pozitivní i negativní, tj. může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu, ale také k jeho nesplnění nebo obcházení (Horalíková, 2000).

Motivování lidí je pravděpodobně nejdůležitější součástí práce manažera. Pokud nebudou pracovníci motivováni, podnik nebude prospívat.

Podle Bedrnové-Nového a kol. (1994) výkon kterékoliv řídicí funkce předpokládá záměrné používání stimulujících činitelů. Řídící pracovník ale musí používat stimulující činitele v souladu s potřebami a profilem řízených pracovníků, což předpokládá dobrou znalost členů řízené skupiny. Zvláštní pozornost je třeba věnovat, kromě jiných stimulačních prostředků, **identifikaci** člověka s vykonávanou profesí a s podnikem. Rozsah identifikace pracovníků s prací a podnikem vytváří aktivační potenciál podniku. Je tedy žádoucí, aby byl co nejvyšší, a tím se zvyšovala celková efektivnost podniku.

Literatura se shoduje na tom, že nejlepší výkony podává motivovaný člověk a nejvíce motivováni jsou pak ti pracovníci, kteří přijmou cíle firmy za své a firmu si ztotožní sami se sebou. Hovoříme o **motivaci vnitřní**. Je dokázáno, že působí mnohem silněji, než **motivace vnější**, která může být nehmotná (uznání, pochvala, vyjádření, že pracovník je pro organizaci důležitý), anebo hmotná (finanční i nefinanční benefity).

Jak píše Whitmore (2004) ve své knize : „Tajemství motivace je svatý grál, který každý lídr toužebně hledá“.

2.4.8 Manažer jako vůdce

V řadě skupin se někteří z jejích řadových členů profilují jako vůdčí osobnosti, aniž by byli po formální stránce jmenováni nebo zařazeni do funkce vedoucích. Existuje tedy určitý rozdíl mezi „vedením“ a „vůdcovstvím“.

Pozici a roli vedoucího lze specifikovat v popisu práce. V případě vůdcovství tomu tak není, závisí více na osobnostních kvalitách, projevech chování, na stylu jednání a způsobech rozhodování daného subjektu (Bedrnová-Nový a kol., 2004).

Vůdcovství je často spíše uměním než vědou. Jedna z jeho definic dokonce říká, že je uměním, jak dosáhnout více, než věda o řízení považuje za možné. Přesto má vůdcovství stejně jako management své "zákony", které je třeba dodržovat a dá se jim naučit. Vyžaduje to však určitý čas a trénink. A také podporu nejvyššího vedení firmy (<http://vzdelavani.ihned.cz/>).

Velmi často se vůdcovství spojuje s vyšší mírou vlivu na jiné osoby, kterou člověku „propůjčuje“ jeho tzv. **charisma**. Jde o mimořádné působení specifických osobnostních předpokladů jedince, které v koincidenci s vnějšími podmínkami výrazně zvyšuje rozsah jeho vlivu na široké okolí (Bedrnová-Nový a kol., 2004).

A v čem se manažeři a vůdci od sebe liší? Rozdílů je celá řada. Mezi nimi například: manažer spravuje - vůdce inovuje; manažer je kopie - vůdce originál; manažer udržuje - vůdce rozvíjí; manažer se ptá jak a kdy - vůdce se ptá co a proč. A snad nejznámější rozdíl, který se stal i trochu frází: manažer dělá věci správně - vůdce dělá správné věci (<http://www.personalista.com/>).

Podle O'Brienové (1996) spočívá efektivní vůdcovství v asertivních dovednostech - v přesném, klidném pozorování a ve vnitřní síle.

2.4.9 Manažer jako kouč

Whitmore (1994) odpovídá na otázku jestli může být manažer vůbec koučem pozitivně s tím, že musí disponovat vlastnostmi a schopnostmi špičkového manažera, jako je schopnost empatie, schopnost integrace a uchování odstupu, a v neposlední řadě odhodláním realizovat (ve většině případů) zcela odlišný přístup k lidem.

Manažer jako kouč umí spolupracovat na vytváření společných hodnot. Podporuje každého člověka ve svém týmu. Jeho úkolem je podpořit lidi v rozvoji toho nejlepšího, co v nich je.

Manažer jako kouč dokáže stanovovat postupné a reálné cíle. Říká svým lidem „co“ je třeba, ale neomezuje je tím, že říká „jak“ to dělat. Dává tedy prostor pro vlastní myšlení. Dává alternativy možného řešení. Pouze vymezuje rámec a usměrňuje aktivity, předává odpovědnost a nerozhoduje za své lidi.

Manažer jako kouč staví na dovednosti klást hybné otázky - takové, které podporují člověka najít vlastní řešení podle svých možností a zdrojů. Přizpůsobuje kontrolu schopnostem a možnostem člověka. Dokáže vnímat chyby jako výsledky, které je třeba změnit.

Manažer jako kouč použije všechny nástroje k tomu, aby umožnil koučovanému rozvoj. Nese plnou zodpovědnost za to, jak to druhý vnímá, jak na to reaguje. Dobrý kouč umí udělat i nepříjemnou věc (osobní konflikt) pokud ví, že povede ke změně.

Manažer jako kouč dokáže nést riziko, že nebude dosahováno 100% výsledku, ale výsledků přijatelných, protože koučovaný se stále učí. Unese to, že jeho lidé dělají věci jinak - se stejným výsledkem. Má odvalu přiznat vlastní chybu, protože neexistuje „bezpečný“ způsob, jak dělat dobře tuto práci (<http://www.gro.cz/>).

2.4.10 Manažer a týmová práce

Podnikový management progresivních podniků všude ve světě si je vědom, že sebelepší koncepce a strategie, nejsou-li podpořeny lidmi, zůstávají papírovou záležitostí. Od tradičních způsobů práce se směřuje k týmové spolupráci. Tato koncepce předpokládá, že organizace je mnohem méně závislá na organizačních formách, a za mnohem důležitější je považována spolupráce, pospolitost, solidarita s podnikem, spoluúčast na rozhodování a pocit odpovědnosti (Krninská, 2002a).

Úspěch každé organizace závisí na součinnosti týmů odborníků, kvalitě každého z nich a jejich schopnosti pracovat dohromady. Kultura organizace proto musí podporovat ochotu lidí jednat jako tým, a ne jen každý sám za sebe. To vyžaduje důvěru, schopnost komunikace a ochotu sdílet informace. Základem učících se organizací nejsou špičkoví jednotlivci, ale učící se týmy .

Obecné pravidlo říká, že při vedení týmu je třeba se svými lidmi sdílet co nejvíce informací: pocit zapojení, pocit, že se jim důvěřuje a jsou respektováni, zvýší jejich motivovanost. Naopak pocit, že se jim nedůvěřuje, že nejsou bráni v potaz a že nejsou informováni, je demotivuje (O'Brienová, 1996).

Osobnost manažera se pak odráží v celém jeho týmu, protože lidé přejímají jeho hodnoty i jeho přesvědčení (Fremantle in Krninská, 2002a).

2.4.11 Manažer a etika

Etika v současnosti souvisí stále více s celkovým přístupem ke společenské zodpovědnosti.

Nejvýznamnějším článkem v oblasti dodržování etických principů a norem v byznysu jsou opět lidé. Firma se může chovat eticky pouze v případě, že se eticky chovají osoby, které podnik vlastní, řídí nebo pro něj pracují. Je všeobecně proklamováno, že nejpodstatnější vliv na tvorbu etického klimatu a jeho udržování má vrcholový management. Na osobní příklad manažerů a úlohu vedení shora je tedy kladen zvláštní důraz.

Je nutné, aby manažer aplikoval etické principy na veškeré podnikatelské aktivity. To vyžaduje, aby se etická orientace na společné cíle dostala do popředí před osobní zájmy jednotlivých manažerů, stala se strategií řízení lidských zdrojů. Pak hlavním tématem této strategie by měla být myšlenka, že etická zodpovědnost je v rukou každého zaměstnance firmy a každý by si ji měl plně uvědomovat.

Z tohoto zorného úhlu existuje silná vazba mezi lidskou osobností a etikou. Navazuje zde na sebe stav lidské osobnosti a její pozitivní rozvoj a stav etického uvědomění. Naučená etiketa chování se odlišuje od etiky charakteru založeném na harmonizaci vědomé a nevědomé stránky osobnosti manažera. Také na mezinárodním semináři Etika a byznys v červnu 1995 v Praze bylo potvrzeno významnými osobnostmi z amerických univerzit, že není dostačující vypracování a zavedení etického kodexu v podnicích, ale rozhodujícím momentem je vnitřní ztotožnění manažerů s těmito etickými pravidly (Krninská, 2002b).

2.4.12 Manažer a ekologie

Krise až globálních rozměrů v rámci ekologického biosystému planety se projeví markantně v okamžiku, kdy rozhodující článek - člověk - se přestane řídit přírodními zákony a nadřadí svému jednání svůj vlastní antropocentrismus, projevující se ve vědecké či náboženské racionalizaci názoru, že my lidé jsme ostatním formám života nadřazeni, z čehož vyplývá, že příroda musí mít pro nás pouze užitnou hodnotu (Metzner in Krninská, 2002b).

Čím dále postoupí člověk v objevování své vlastní jedinečnosti a čím dále na této cestě sebeobjevování dospěje, tím více nabude zkušeností a více porozumí tomu, že se skutečným přijetím své vlastní jedinečnosti přistupuje současně vědomí sounáležitosti

s „celkem“ - celostní planety, která je jako celek řízena přírodními a vesmírnými zákony a právě člověk svým spolupůsobením může vstoupit v soulad s jejich působením ve směru uspořádanosti a snižování entropie, či neuspořádanosti a vyvolávání krizí a katastrof (Arnold in Krninská, 2002b).

2.4.13 Manažer a podniková kultura

Pojem podniková kultura je v manažerských koncepcích západního světa od počátku 80.let módní téma. Velmi populární se stala teze, že kvalita podnikového řízení spočívá především v obsahu a způsobu jednání, myšlení a prožívání spolupracovníků (Krninská, 2002b).

Firemní kulturu můžeme chápat jako subjektivní stránku společnosti - klima ve společnosti, způsoby vykonávání práce, chování zaměstnanců k sobě navzájem a jejich spokojenost. Ovlivňuje, do jaké míry se většina zaměstnanců firmy drží psaných, ale i nepsaných pravidel. Vyjadřují ji také firemní hodnoty, normy a postoje (<http://www.personalista.com/>).

Podle Krninské (2002a) se podniková kultura skládá vždy ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin:

1. *základní životní představy, hodnoty a postoje* zaměstnanců - východiska pro jejich jednání a chování, souvisí s nevědomou úrovní psychiky, projevují se spontánně;
2. *pravidla pracovního a sociálního jednání*, spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku, tj. do určité míry ovlivnitelná;
3. *symbolicky*, tedy ve zkratce *vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury (systémy symbolů)*, fungující na vědomé úrovni lidské psychiky, důležitá je interpretace - jejich vysvětlení.

Silná, zřetelná podniková kultura výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a současně spoluvytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář firmy. Ta je nezbytná pro získání identity ve vztahu k zákazníkům a ostatním reprezentantům vnějšího ekonomického a společenského okolí (Nový, 1996).

Podniková kultura se tvoří dlouho, proto si ji většina dobrých firem hlídá. Proto dbá, aby do firmy přišly lidé, kteří se s podnikovou kulturou ztotožní. Pak budou správně reprezentovat celý podnik (<http://www.personalista.com/>).

Jednotlivým řídicím pracovníkům může silná podniková kultura vedení usnadňovat. Spontánně je zavazuje k určitému chování a usnadňuje jim situaci dobře definovanými normami a pravidly. Jejich projevy se mohou opřít o podnikové sociální klima programově zaměřené na dosahování produktivity, zajišťování kvality, prosazování inovací a respektování principu orientace na zákazníka (Bedrnová-Nový a kol., 2004).

3. METODICKÝ POSTUP

3.1 Obsah a cíl diplomové práce

Cílem mé diplomové práce je specifikovat rozhodující vlivy v řízení lidských zdrojů spolupůsobící na rozvoj manažerů ve vybraných podnicích; po utřídění, zpracování dat a informací se soustředit na deskripci, komparaci a následnou analýzu řízení lidských zdrojů používanou ve spojitosti s rozvojem manažerů ve vybraných podnicích a pokusit o syntézu zobecněných poznatků a návrhů pro praxi.

Zajímavým doplněním diplomové práce se stalo částečné porovnání mentality a některých rysů manažerů České republiky s manažery z podnikatelského prostředí Spojených států amerických (dále jen Spojené státy). České prostředí je reprezentováno vybraným podnikem, na který je diplomová práce zaměřena. K částečnému porovnání slouží výsledky dotazníku (Příloha C) a zkušenosti z firmy ve Spojených státech (kapitola 4.1.5).

3.2 Vymezení zkoumaného souboru

K naplnění zadaného tématu „Rozvoj manažera v současném řízení lidských zdrojů“ bylo nezbytné určit soubor manažerů a provést s nimi zvolenou formu výzkumu.

Protože studuji na Zemědělské fakultě obchodně-podnikatelský obor, vybrala jsem si pro svůj výzkum obchodní a výrobní podnik pekařskými a cukrářskými výrobky - firmu Zeelandia, která mj. spolupracuje se Zemědělskou fakultou již řadu let. Firma se sídlem v Malšicích u Tábora zaměstnává celkem 19 vedoucích pracovníků, manažerů, kteří se stali předmětem mého zkoumání. Zastupují sféru výroby a vývoje, logistiky, obchodu, marketingu, ekonomiky a řízení jakosti. Výzkum byl proveden za podmínky zajištění naprosté anonymity jednotlivců, při výzkumu se tedy soustřeďuji na podnik jako na celek, na celou societu manažerů a jejich prostředí.

Všem řídicím pracovníkům byl předložen dotazník týkající se vedoucí funkce manažera, jeho osobnosti a rozvoje a dále byl předložen test barevně sémantického diferenciálu (TBSD), který dotazník doplňuje a rozšiřuje metody analýzy society manažerů v prostředí podniku.

Ve americkém podniku, v hotelovém komplexu Crowne Plaza, bylo vybráno 11 manažerů z různých úrovní managementu. Bylo provedeno zúženější průzkum nežli v podniku českém, navíc bez předložení Testu barevně sémantického diferenciálu, který zatím není odborně do angličtiny přeložen.

3.3 Sběr dat

Základní fází výzkumu je získávání množství informací o daném souboru respondentů. Informace jsou získávány pomocí jednotlivých používaných technik. Takový proces shromažďování informací se nazývá sběr dat.

3.3.1 Používané techniky sběru dat

V rámci výzkumu byly použity následující techniky sběru dat:

- Dotazník
- Pozorování
- Rozhovor
- Test barevně sémantického diferenciálu

Dotazník

Dotazování je jedna ze základních metod sociálně psychologického výzkumu. Výzkumný pracovník vystupuje v roli tazatele, zkoumaná osoba v roli respondenta. Základním zdrojem informací a dat při dotazování je pak verbální výrok respondenta.

Narozdíl od pozorování či experimentu, kde lze zjistit pouze stav současný, současné chování zkoumaných osob, při dotazování může respondent podat výpověď i o stavu a chování minulém, či předpokládaném, budoucím. Při dotazování vystupují tazatel i respondent jako subjekty vzájemné komunikace a tím i vzájemného vztahu.

Základním problémem dotazování je přeměna interakčního procesu, který je běžný v nejrůznějších životních situacích, ve způsob získávání co nejspolehlivějších dat. To závisí na třech základních podmínkách. Respondent musí být jednak *schopen* na příslušné otázky odpovídat, jednak *ochoten* tak činit. K tomu přistupuje schopnost tazatele vyčlenit ze subjektivních výroků respondenta objektivní data.

Základním prostředkem metody dotazování jsou *otázky*. Právě prostřednictvím otázek je nutné zajišťovat objektivnost dat a omezovat nežádoucí vlivy.

Podle obsahu lze rozlišit otázky týkající se toho, co zkoumaná osoba *ví*, co se *domnívá*, nebo *očekává*, co *pocituje*, co *zamýšlí učinit*, *učiní nebo učinila*, co by se *mělo dělat* a soubor otázek objasňující *příčiny* či *důvody mínění*, *pocitů*, *záměrů* a *žádoucího postupu*.

Podle míry těsnosti vztahu mezi zjevným obsahem otázky a záměrem tazatele lze otázky dělit na *přímé* a *nepřímé*.

Podle typu odpovědí, které umožňují, rozlišujeme otázky:

1. *Otevřené* - umožňují respondentovi formulovat odpověď podle svého. Předností je volná, spontánní forma odpovědi, která umožňuje odkrýt širěji respondentovo mínění a pocity. Nedostatkem je vysoká pravděpodobnost respondentovy subjektivní odpovědi a pracnost analýzy získaných dat.
2. *Uzavřené* - vymezí varianty možných odpovědí v nichž si má respondent vybrat. Varianty odpovědí mohou mít kvalitativní nebo kvantitativní ráz.
3. *Polouzavřené* - otázky zahrnují kromě variant předem daných odpovědí ještě možnost volného doplňujícího vyjádření respondenta.

Správně formulovaný dotazník zcela postihuje zkoumaný předmět a nabízí vyčerpávající škálu podstatných reakcí a názorů respondenta. Nenarušuje-li to sledování souvislosti s výsledky jiných metod, měl by být dotazník anonymní. Dalším podstatným požadavkem na správný dotazník je, aby otázek nebylo příliš mnoho a byly formulovány krátce a pregnantně. Tím je vyloučena únava respondenta a pokles jeho motivace. Z formulace otázek musí být vyloučeny prvky dvojsmyslné a sugestivní, nemají být vyžadovány složité informace a dotazník má být veden motivací respondenta a zahrnovat instrukce, jak odpovědět na položené otázky.

Pozorování

Pozorování lze charakterizovat jako metodu získávání informací spočívající v záměrném, cílevědomém, systematickém a plánovitém vnímání a registraci objektivních jevů, zejména vnějších projevů člověka či skupiny lidí. Pro pozorování je charakteristická tendence nechat pozorovaným jevům co nejvolnější průběh. Požadavky na pozorovatele

a jeho prostředky spočívají zejména ve zvyšování přesnosti a citlivosti vzhledem k pozorovaným jevům.

Rozhovor

Rozhovor je taková technika sběru dat, při které jsou potřebné informace od zkoumaných osob získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek, kladených dotazovanému v rozhovoru vedeném tváří v tvář. Tazatel se musí chovat přátelsky, musí být taktní a mít ohledy na prestiž dotazovaného, zároveň by měl sledovat určitý cíl. Zpravidla rozlišujeme rozhovor:

- standardizovaný (má závazné znění a pořadí otázek i způsob zaznamenávání odpovědí na ně; je pro všechny respondenty stejný),
- nestandardizovaný (má volný průběh, je určen pouze cíl a směr dotazování, tazatel během rozhovoru volí znění i pořadí otázek, tato forma je náročnější na tazatele),
- popř. polostandardizovaný (základní postup je předem dán, nejsou ale vyloučeny doplňující otázky tazatele).

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

TBSD

Test barevně sémantického diferenciálu patří mezi projektivní metody českého autora doc. PhDr. Vadima Ščepichina a byl zařazen do České psychologické diagnostiky v roce 1992. Jedná se o standardizovaný psychologický test osobnosti vhodný pro vyšetřování normální populace, v personalistice i pro praxi klinicko-psychologickou. Z pohledu zkoumané osoby (probanda) je přístupný, zajímavý a snadný na pochopení instrukcí. Umožňuje mapovat osobnost člověka v rovině sociálních vztahů, včetně určení jeho individuálního systému hodnot, a to s přihlédnutím k oběma stránkám lidského

potenciálu, vědomé i nevědomé stránky psychiky. Administrovat jej lze individuálně i skupinově. Vzhledem ke svému informačnímu přínosu je časově nenáročný.

Podstatou testu je práce probanda s pastelkami a dotazníkovým archem s 51 pojmy (podnětovými slovy). Nově je možné pracovat s počítačovým programem, plně nahrazujícím práci s pastelkami a papírem. Ze škály 12 vzájemně dobře rozlišitelných barev, vyskytujících se v přírodě, proband vybírá tři a přiřazuje je k jednotlivým podnětovým slovům. Tato slova byla v testu zařazována z hlediska jejich důležitosti pro život člověka ve společnosti a mají transkulturní charakter. Slova i barvy, které proband stejně prožívá, řadí intuitivně k sobě, a tím prostřednictvím svého nevědomí pocitově hodnotí význam jednotlivých pojmů. Vědomé hodnocení spočívá v numerickém ohodnocení podnětových slov známkami 1 až 4, kdy známka 1 znamená nejlepší hodnocení, známka 4 nejhorší. Na závěr si každý proband sestaví svou vlastní hierarchii barev (1 až 12) podle oblíbenosti od nejlepší (nejkrásnější, nejsympatičtější) po nejhorší (nejošklivější, nejméně sympatickou), aby bylo možné nevědomé hodnocení kvantitativně vyjádřit a porovnat s hodnocením vědomým.

3.3.2 Pracovní postup při sběru dat

Ve vybraném českém podniku podrobeném výzkumu byl všem manažerům předložen dotazník, s uzavřenými a polouzavřenými otázkami, jako hlavní technika sběru dat, dále bylo provedeno pozorování a polostandardizované rozhovory s několika vedoucími pracovníky, z nichž nejdůležitější byl proveden s kontaktní osobou oddělení, které spravuje mj. i personální záležitosti. K dokreslení těchto rozhovorů a dotazníků byl předložen vybrané skupině manažerů test barevně sémantického diferenciálu.

Ve vybraném americkém podniku byl vybrané skupině manažerů, zastupující všechny úrovně podnikového managementu, předložen dotazník s otevřenými otázkami jako hlavní technika sběru dat, dále bylo provedeno pozorování a nestandardizované (neformální) rozhovory. Dotazník byl strukturován záměrně s otázkami volnými, na které mohou respondenti odpovídat svými slovy, protože by bylo komplikované navrhnout alternativy odpovědí. Ty by pravděpodobně zcela nevystihovaly tamější zvyky a postoje.

3.4 Zpracování dat

3.4.1 Zpracování dat z dotazníků

Jednotlivé odpovědi respondentů České republiky v dotazníku, který je zaměřen především na osobnost manažera, jeho rozvoj, postoje a vztahy v prostředí firmy, byly sečteny a zpracovány pomocí programu Microsoft Excel do tabulek a grafů, a tato data pak byla dále přenesena a okomentována či doplněna diskusí v programu Microsoft Word.

Odpovědi respondentů Spojených států byly zpracovány do souvislého textu v programu Microsoft Word.

3.4.2 Zpracování dat z testů TBSD

Na základě informací z TBSD jsou hodnoceny vnitřní vlivy působící na zkoumané řídicí pracovníky. Pro zpracování tohoto testu je použit počítačový program TBSD Result Appraisal 2.0b, následně je pak tento test zpracován pomocí programu Microsoft Excel. Pomocí programu TBSD Result Appraisal 2.0b je hodnoceno vědomé a nevědomé vnímání jednotlivých podnětových slov respondenty.

Při zpracování dat z TBSD byla vybrána podstatná podnětová slova, vztahující se k oblastem, které byly terčem zájmu výzkumu pro diplomovou práci. Bylo určeno pět sledovaných oblastí a k nim přiřazena podnětová slova (viz Příloha D).

Postup při zpracování testu je následující. Respondenti nejprve přiřadí každému podnětovému slovu 3 barvy a barvy seřadí podle oblíbenosti. Nevědomé hodnocení je nutné převést do číselné podoby, kdy se každé barvě přiřadí číslo totožné s pořadím barvy (od 1 do 12), barvy v pořadí 1-6 považujeme za pozitivní, (označujeme +), barvy v pořadí 7-12 za negativní, (označujeme -). Součet pořadí tří barev nám dává celkové hodnocení slova dle následujícího přehledu:

- (+++) = všechny 3 barvy pozitivní (známka 1),
- (++-) = 2 barvy pozitivní a 1 negativní (známka 2),
- (--+) = 1 barva pozitivní a 2 negativní (známka 3),
- (---) = všechny 3 barvy vyhodnoceny negativně (známka 4).

V dalším kroku jsou porovnávány vědomé hodnoty s nevědomými a v tabulce vybraného pojmu je stanovena shoda či neshoda rozdílem nevědomé a vědomé hodnoty. Od známky odpovídající nevědomému hodnocení odečteme známku odpovídající vědomému hodnocení podnětového slova a stanovíme míru shody (neshody). Výsledná hodnota může nabývat hodnot -3, -2, -1, 0 (shoda), 1, 2, 3. Za dělicí moment mezi shodou a neshodou považujeme v tomto případě rozdíl 0,3. Pokud jsou hodnoty shodné, tedy ve stanoveném rozpětí, znamená to, že dané osoby zaujímají k danému slovu jednoznačný postoj. Rozdíl vyšší než 0,3 vypovídá o neshodě nevědomého a vědomého vnímání daného pojmu – tzn. že pojem je nadhodnocen nebo podhodnocen:

- nadhodnocení pojmu – znamená, že daný pojem je vědomě hodnocen lépe, než jak jej respondent ve skutečnosti vnímá – tzn. nevědomě je pojmu přiřazena známka horší,
- podhodnocení pojmu – naopak znamená, že toto slovo je vědomě hodnoceno horší známkou, než jaká vyplývá z nevědomého vnímání tohoto pojmu.

3.4.3 Zpracování dat z pozorování a rozhovorů

Protože se jedná o informace striktně nestructurované, výsledky a poznání z těchto dvou metod sběru dat budou použity v průběhu interpretace výsledků z dotazníků a testů TBSD podle potřeby.

4. VÝSLEDKY PRŮZKUMU A DISKUSE

Zpracované výsledky jsou pro přehlednost rozděleny do dvou částí. První část je tvořena výsledky všeobecného dotazníku, doplněnými informacemi z pozorování a rozhovorů. V druhé části jsou uvedeny výsledky Testu barevně sémantického diferenciálu (TBSD). Výsledky hodnocení vybraných podnětových slov vypovídají o působení vnitřních vlivů na osobnost manažera a zároveň slouží k porovnání s výsledky všeobecného dotazníku, které odrážejí působení vnějších vlivů.

4.1 Výsledky získané pomocí dotazníku zaměřeného na rozvoj manažera

Dotazník je kvantitativní metodou sběru dat, při jehož zodpovídání respondenti hodnotí otázky vědomě spolu s rozumovým vyjádřením obvykle žádoucího přístupu, který zohledňuje žádoucí stav society a může vést respondenty k určité míře stylizace do žádoucího stavu.

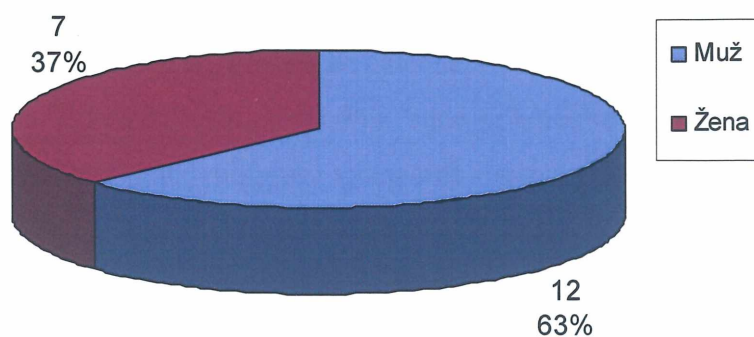
Vzhledem k celkovému počtu manažerů ve firmě jsou výsledky z dotazníku vyjádřeny procenticky a numericky. Otázky jsou tématicky rozděleny podle toho, k jakému obsahu kapitol literárního přehledu se nejvíce vztahují. Jsou rozděleny do 3 částí: Rozvoj manažera, Osobnost manažera, Podnik a podniková kultura. Otázky byly v dotazníku náhodně rozmístěny. Přehled jednotlivých otázek zařazených do skupin je k dispozici v Příloze B.

V kapitole 4.1.5 je uvedeno krátké srovnání některých zjištěných rysů manažerů z českého a amerického prostředí.

4.1.1 Identifikace zkoumaného souboru

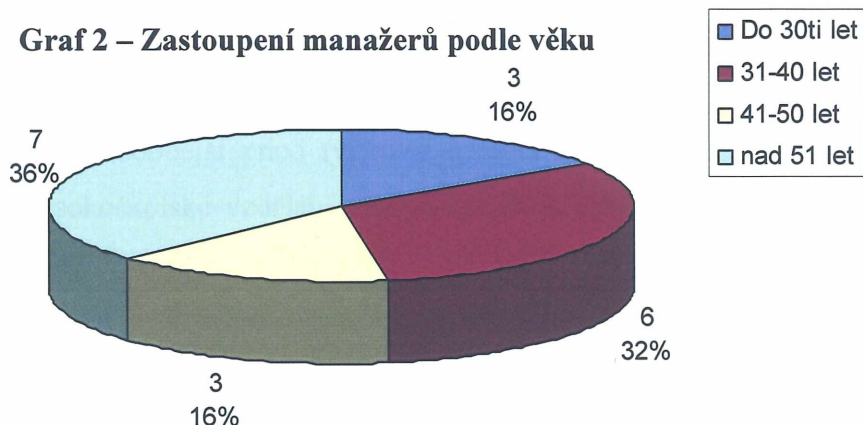
K poznání struktury vedení firmy je nejprve nutné věnovat se identifikaci zkoumaného souboru. U manažerů bylo zjišťováno zastoupení pohlaví, věková struktura, dosažené vzdělání a doba, po kterou zastávají současnou funkci. Tyto otázky byly uvedeny až na konci dotazníku, aby respondenta předem neodrazovaly.

Graf 1 – Zastoupení manažerů podle pohlaví



Zastoupení žen v manažerských pozicích firmy je vyšší (37%) než je celostátní průměr (27,8 % - zdroj ČSÚ, 2005). Tímto faktem firma Zeelandia Malšice prezentuje svůj liberální a moderní přístup při obsazování vedoucích pozic výběrem především schopných a kreativních jedinců. Přestože vedoucí funkce převážně zastávají muži, podíl žen se v těchto funkcích zvyšuje. Donedávna byla role ženy spojena především s péčí o rodinu. Tento pohled se postupně celospolečensky mění, ženy jsou samostatnější, cílevědomější a v určité etapě svého života vkládají energii do svého kariérního vývoje. Svou práci vykonávají stejně dobře jako muži, mnohdy jsou navíc ambicióznější a ochotnější přizpůsobit se určitým požadavkům.

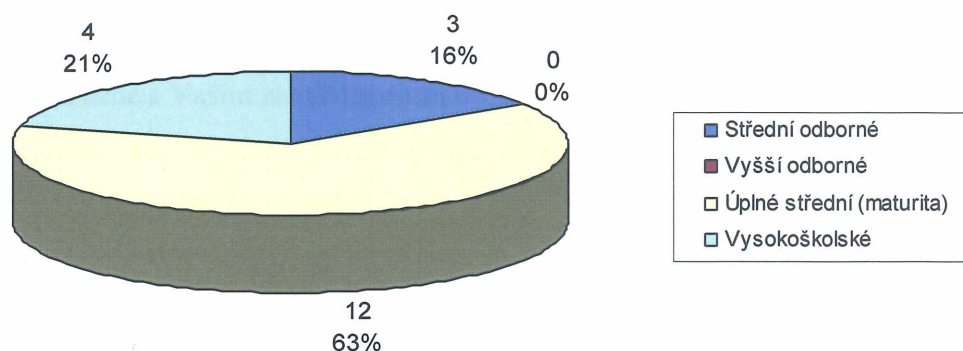
Graf 2 – Zastoupení manažerů podle věku



Z grafu vyplývá dominující zastoupení manažerů ve věku nad 51 let (36 %), následuje věková kategorie 31- 40 let (32 %). V kategorii do 30 ti let a 41-50 let se nachází shodně po 3 manažerech (16 %). Protože zkoumaný soubor jsou vedoucí pracovníci, nelze očekávat, že by převládali mladí nad těmi staršími, spíše naopak. Věkové kategorie jsou ale ve firmě rozloženy tak, že spolu komunikují všechny generace stejně dobře, ať je nadřazený mladší nebo starší člověk. Vzhledem k vyššímu podílu manažerů nad 51 let bude nutno s jejich předpokládaným odchodem do důchodu během několika

následujících let připravit firmu na změny, týkající se výběru nových manažerů. Je třeba počítat s těmito změnami a včas hledat nové a schopné pracovníky (z vnitřních či vnějších zdrojů), připravit pro ně dostatečné vstupní trainingy a specifikovat příslušná pracovní místa. Lze očekávat, že podnik bude pokračovat v současném trendu - získávat mladší a vzdělané pracovníky pro významné firemní pozice, neboť jsou kreativnější, flexibilnější a schopnější rychleji reagovat na měnící se skutečnosti.

Graf 3 – Nejvyšší vzdělání dosažené manažery



Podle zjištěných výsledků, kdy nadpoloviční většina manažerů, tj. 63% má úplně střední vzdělání s maturitou, 21 % vysokoškolské vzdělání a 16 % střední odborné vzdělání, je zřejmé, že ani středoškolské vzdělání není ve firmě Zeelandia překážkou k získání vedoucího místa a to i přes v současnosti obecně preferované vysokoškolské vzdělání managementů firem. Ve firmě jsou tedy ceněni i středoškolští odborníci s dlouhodobější praxí (věková skupina od 41 roků, celkem 52 %). Na druhou stranu, vysokoškolské vzdělání přináší každému člověku možnost získat mnohem větší rozhled a dosáhnout již dříve zmiňované sebereflexe, hlubšího zamyšlení nad sebou samým, v praxi lepší seberealizace a schopnosti dalšího rozvoje a vzdělávání.

Průměrná doba setrvání manažerů ve funkci u firmy byla vypočítána přibližně na 4,9 roku, což je mimo jiné podmíněno i tím, že je podnik poměrně mladý (existuje od roku 1991) - jsou zde věrní manažeři, kteří stáli u vzniku firmy a zůstávají, stávají se odborníky, profesionály ve svém oboru, jsou úspěšní, podnik rychle roste a rozrůstá se, ale jsou zde i nově vzniklé útvary logistiky, v nichž manažeři působí krátce. Vedení přijímá nové, schopné lidi na místa, ze kterých lze dosáhnout vedoucího postavení, nicméně zde platí, že nic není zadarmo a tak každý musí nejdříve své schopnosti prokázat.

4.1.2 Výsledky týkající se rozvoje manažerů

Rozvoj manažera souvisí především s jeho schopností a ochotou vzdělávat se. Vzdělání by mělo být základem pro proces, který usnadňuje sebepoznání a seberealizaci. Jak moc závisí úroveň vzdělání na pozici ve firmě nelze jednoznačně určit, pravidlem ovšem bývá, že vysokoškolsky vzdělaní lidé mají lepší předpoklady stát se úspěšnými manažery. Dotazník se věnuje této problematice v následujících otázkách:

Bylo Vaše vzdělání podstatné pro získání Vaší funkce v podniku?

Jak moc ve Vaší praxi uplatňujete znalosti získané svým dosaženým vzděláním?

Shledáváte své dosavadní vzdělání za dostačující?

Co je podle Vás celoživotní učení?

Podstupujete souběžně s Vaším zaměstnáním kurzy dalšího vzdělávání?

Pokud se vzděláváte, jak ovlivňují výkon vaší funkce nabyté znalosti?

Pokud se nevzděláváte, jaký je důvod?

Považujete za důležitý Váš osobnostní a profesní rozvoj?

A zde jsou odpovědi přehledně umístěné do tabulek:

Tabulka 1 - Vzdělání a získání funkce v podniku

Bylo Vaše vzdělání podstatné pro získání Vaší funkce v podniku?		
Ano	7	37%
Ne	12	63%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

Na tuto otázku odpovědělo 12 manažerů záporně (7 kladně), což potvrzuje výše uvedenou domněnku, že dosažený stupeň vzdělání ve firmě nehraje tu nejdůležitější roli při získání vedoucí funkce, většina manažerů jsou středoškoláci (viz Graf 3 - Nejvyšší vzdělání dosažené manažery). Tato skutečnost je pozitivní ve smyslu možnosti seberealizace zaměstnanců ve firmě bez ohledu na dosažený stupeň vzdělání.

Tabulka 2 - Uplatnění vzdělání pro praxi u manažerů podniku

Ve Vaší praxi uplatňujete znalosti získané svým dosaženým vzděláním:		
Zcela	4	21%
Částečně	13	68%
Minimálně	2	11%
Vůbec	0	0%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

Zde je podstatné to, že všichni manažeři uplatňují v praxi znalosti nabyté studiem, přičemž *minimální* míru využití uvedli dva z nich, většina pak *částečné* (13 odpovědí) a čtyři z nich plné uplatnění. Uvedené zjištění potvrzuje známou skutečnost, že střední školy (kterých je většina manažerů firmy absolventy) nepřipravují své absolventy pro manažerské funkce a je proto žádoucí pro úspěšné působení ve vedoucích funkcích pokračovat v dalších formách vzdělávání.

Bylo by vhodné na základě zjištěných informací umožňovat svým zaměstnancům průběžné doplňování vzdělání a získávání informací, nezbytných k úspěšnému zastávání manažerských pozic.

Tabulka 3 - Dostatečnost dosavadního vzdělání manažerů

Shledáváte své dosavadní vzdělání za dostačující?		
Ano	4	21%
Ne	14	74%
Nepřemýšlel(a) jsem o tom	1	5%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

Na otázku, zda-li shledávají své dosavadní vzdělání za dostačující, odpověděla většina (14) manažerů záporně. Takto zodpovězená otázka potvrzuje předešlé diskuse, které směřují k tomu, že by manažeři pravděpodobně velmi ocenili možnost neustále doplňovat své znalosti a vědomosti použitelné v praxi a s rychle se měnící dobou. Čtyři manažeři shledávají své vzdělání za dostačující a jsou to pravděpodobně ti, kteří v předchozí otázce zodpověděli, že zcela uplatňují znalosti získané svým vzděláním. Alternativu *nepřemýšlel(a) jsem o tom* si vybral 1 respondent.

Tabulka 4 - Znalost pojmu celoživotní učení u manažerů

Celoživotní vzdělávání (celoživotní učení) je podle Vás:		
Zbytečný luxus	0	0%
Pouze pro ty, kdo mají kladný vztah ke vzdělávání	0	0%
V dnešní době naprosto nezbytné	19	100%
Tento pojem neznám	0	0%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

Touto otázkou bylo nastoleno téma celoživotního učení a manažeři vyjadřovali k němu svůj postoj. Jak výsledek dotazu ukazuje, všech 19 dotázaných manažerů si je vědomo faktu, že v dnešní rychle se měnící době není možné být úspěšným bez neustálého učení a doplňování znalostí, vědomostí. Celoživotní vzdělávání by mělo být dnes již vžitou praxí.

Tabulka 5 - Kurzy dalšího vzdělávání u manažerů

Podstupujete souběžně s Vaším zaměstnáním kurzy dalšího vzdělávání?		
Ano	4	21%
Ano, ale jen občas	10	53%
Ne, nikdy	5	26%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

Protože jsou si manažeři plně vědomi potřebnosti celoživotního procesu učení, jak vyplývá z předchozích odpovědí, většina z nich (14) se účastní, a to alespoň *občas* (10), kurzů dalšího vzdělávání, počínaje jazykovými kurzy (Zeelandia je firmou se zahraničními vazbami), kurzy obchodních i různých dalších dovedností. Pět manažerů se dosud žádného vzdělávacího kurzu nezúčastnilo.

Tabulka 6 - Ovlivnění výkonu funkce manažerů nabytými vědomostmi

Pokud se vzděláváte, výkon vaší funkce nabyté znalosti ovlivňují:		
Značně	5	36%
Částečně	9	64%
Vůbec	0	0%
Celkem	14	100%

Výsledky a diskuse:

Odpověďmi na otázku užitečnosti vzdělávacích kurzů v průběhu zaměstnání manažeři Zeelandie, kteří tyto kurzy alespoň občas absolvují (14), potvrzují, že takto nabyté vědomosti mohou značně nebo alespoň částečně ovlivnit výkon jejich funkce. Investice do dalšího vzdělávání je nepochybně přínosem pro ně samotné (seberozvoj), ale i pro celou firmu, která tak rozšiřuje svůj znalostní kapitál a postupně směřuje k nejdokonalejší koncepci organizace, k tzv. „učící se organizaci“.

Tabulka 7 - Důvody vedoucí k dalšímu nevzdělávání se manažerů

Pokud se nevzděláváte:		
Přemýšlíte o tom do budoucnosti	2	40%
Považujete další vzdělávání za zbytečné a domníváte se, že "nejlépe Vás naučí praxe"	2	40%
Jiný důvod	1	20%
Celkem	5	100%

Výsledky a diskuse:

Pozitivní na této odpovědi je, že všichni, jež se při zaměstnání dále nevzdělávají, nemají k získávání dalších vědomostí úplně negativní vztah a nad možností v budoucnu podstupovat nějaké další vzdělávání se zamýšlejí. Z celkových 5 ti respondentů, kteří v předchozí související otázce: *Podstupujete souběžně s Vaším zaměstnáním kurzy dalšího vzdělávání?* odpověděli: *Ne, nikdy*, dva respondenti o něm do budoucna alespoň přemýšlejí. Jeden respondent má nijak blíže neurčený důvod, proč se o další vzdělávání nezajímá a dva jsou přesvědčeni o tom, že další vzdělávání je zbytečné a spoléhají se pouze na to, co je naučí praxe, neboli „škola života“. Svým způsobem je učení z praxe také učení - jedná se o informální učení, které je přirozeným doprovodným znakem každodenního života. Na rozdíl od formálního a neformálního učení ale nemusí být informální učení vždy učení záměrným a proto ani sami jeho účastníci nemusí snadno rozpoznat, jak přispívá k jejich vědomostem a dovednostem.

Tabulka 8 a Tabulka 9 - Význam osobnostního a profesního rozvoje pro manažery

Považujete za důležitý Váš osobnostní rozvoj?		
Ano	17	89%
Ne	1	5%
Nepřemýšlel(a) jsem o tom	1	5%
Celkem	19	100%
Považujete za důležitý Váš profesní rozvoj?		
Ano	19	100%
Ne	0	0%
Nepřemýšlel(a) jsem o tom	0	0%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

Otázka osobnostního a profesního rozvoje mnoha manažerům podle provedených rozhovorů splývala v jedno. To by mohlo znamenat, že svůj kariérní růst považují zároveň za svůj osobnostní růst, tedy, že práci ve firmě považují za to, čím se v životě nejvíce realizují, nelze však vyloučit i jiné důvody. Všech 19 manažerů považuje svůj profesní

rozvoj za důležitý. Osobnostní rozvoj dvěma z nich nepřipadá důležitý, nebo se nad ním nikdy nezamýšleli - v těchto případech se může jednat o deficit ve smyslu sebereflexe a následného seberozvoje, jak je popsáno v teoretické části v kapitole 2.3.3.

4.1.3 Výsledky týkající se osobnosti manažera

Osobnost manažera, jeho individualita, je asi tím nejzajímavějším tématem výzkumu tohoto typu. Nikdo stále není schopen specifikovat, kdo může být vlastně tím úspěšným manažerem a jaké vlastnosti by měl mít. Cílem bylo od manažerů firmy Zeelandia Malšice zjistit, jaký oni sami mají postoj k sobě samému, svým osobním vlastnostem a výsledek porovnat s rysy „efektivního manažera“ podle literární rešerže.

První otázka, která se rysy efektivního manažera zabývá, byla koncipována volněji než ostatní otázky, s možností uvést až 5 alternativ:

Tabulka 10 - Osobnostní charakteristiky manažerů

Kterými z následujících osobnostních charakteristik se podle Vás jako řídicí pracovník vyznačujete? (Označte max.5 možností)	
	počet odpovědí
Inteligencí	7
Sebevědomím	4
Charismem	5
Kvalifikací, odborností	6
Autoritou (neformální)	7
Pracovitostí	13
Kreativitou	3
Rozvinutým estetickým a etickým cítěním	0
Taktem a korektností	4
Schopností seberozvoje a neustálého sebevzdělávání	3
Loajálností	8
Důsledností	10
Schopností pracovat v týmu	13
celkem označeno	83

Výsledky a diskuse:

Vybrány byly vlastnosti a schopnosti obecně považované za ty nejpodstatnější v rysech manažerů (viz. kapitola 2.3.4 a 2.4). Respondentům bylo předloženo 13 možností odpovědí s žádostí výběru těch, o kterých si myslí, že jimi sami jako vedoucí pracovníci disponují.

Celkem bylo označeno 83 odpovědí, což znamená, že téměř každý využil možnosti mnohonásobného výběru (5 možností). Odpovědi naznačují velkou variabilitu uváděných

vlastností a schopností, žádná nepřevyšuje ostatní. Manažeři firmy u sebe nejvíce oceňovali **pracovitost a schopnost pracovat v týmu** (po 13 ti označených odpovědích). Třetí nejčastěji uváděná vlastnost byla **důslednost** (10 odpovědí), dále **loajálnost** (8), **intelligence a neformální autorita** (obě 7). Lze předpokládat, že to čeho si u sebe nejvíce cení, považují zároveň za přednost pro své řídicí postavení a tedy i za vlastnost u manažera ideální. Zjištěná kombinace vlastností manažerů v této firmě se liší od kombinací teoretických a je doplněna o další zjištěné vlastnosti v následujících otázkách této podkapitoly.

Nejčastěji označovaná pracovitost a schopnost pracovat v týmu přesně vystihuje firmu tak, jak je vnímána i z mé pozice pozorovatele. Jsou zde osobně angažovaní jedinci, motivovaní k maximálnímu výkonu nehledě na motivátor (vyskytuje se zde několik různých motivátorů), pracovitost je jedním ze základních pilířů dobrého fungování této firmy a vzorem je samo vrcholové vedení. Schopnost pracovat v týmu pak úzce souvisí se schopností využít napracované výsledky v celé firmě a fungovat jako tým, nikoliv jako oddělené individuality.

Tabulka 11 - Forma autority manažerů

Jakou autoritou především ovlivňujete své podřízené?		
Formální	1	5%
Odbornou	3	16%
Osobní	15	79%
Morální	0	0%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

Otázka autority manažera je bezesporu zásadní pro výkon jeho funkce a také se umístila mezi nejpreferovanějšími vlastnostmi manažera firmy (viz předchozí otázka).

Z odpovědí na otázku *Jakou autoritou především ovlivňujete své podřízené?* vyplývá, že většina manažerů je přesvědčena o vlivu své *osobní*, tedy neformální autority, 3 manažeři považují za důležitější svoji odbornost k získání autority u podřízených a 1 manažer působí podle svého mínění jako autorita formálně.

Tabulka 12 - Pracovní výkon u manažerů (týmový a individuální)

Dáváte přednost:		
Individuálnímu výkonu	1	6%
Týmové spolupráci	16	94%
Celkem	17	100%

Výsledky a diskuse:

Ze dvou dotázaných možností většina manažerů (16) upřednostňuje týmovou spolupráci. Tím potvrdili převažující odpovědi na otázku o vlastních vyzdvihovaných vlastnostech (viz Tabulka 10 - Osobnostní charakteristiky manažerů), kde se schopnost pracovat v týmu umístila na prvním místě. Tím se také potvrzuje, že podnik je na správné cestě k dokonalému konceptu „učící se organizace“. Jeden dotazovaný upřednostňuje individuální výkon a dva z manažerů nedokázali dát jednoznačnou odpověď.

Tabulka 13 - Způsob rozhodování manažerů

Jak se rozhodujete?		
Sám/sama bez jakékoliv diskuze	0	0%
Prosadím svůj názor až po konzultaci s kolegy a podřízenými	18	95%
Nechám rozhodnout tým a prosadím společné stanovisko	1	5%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

Tato navazující otázka potvrdila, že manažeři nejednají jako individualisté, i když z titulu své funkce mají na své vlastní rozhodnutí právo. Na otázku *Jak se rozhodujete?* jednoznačně manažeři vybírali alternativu „prosadím svůj názor až po konzultaci s kolegy a podřízenými“ (18 odpovědí z 19). Jeden manažer dokonce považuje stanovisko týmu za důležitější, než své vlastní. Je tedy ve firmě zvykem manažerů přijímat rozhodnutí po uvážlivých diskusích a konzultacích, což potvrzuje moderní a efektivní způsob řízení.

Tabulka 14 - Životní postoj manažerů

Jste spíše:		
Idealista	0	0%
Optimista	13	68%
Realista	6	32%
Pesimista	0	0%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

Touto otázkou se respondenti dostali na jakousi relaxační úroveň, protože pesimismus a idealismus zaměstnanců úspěšné firmy Zeelandia se nepředpokládá. S těmito životními postoji by zaměstnanci ve firmě nejspíš neuspěli. Zaměření firmy vyžaduje od zaměstnanců racionalitu, ambicióznost, optimistické postoje a přístupy. Třináct manažerů se považuje za optimisty a šest manažerů za realisty.

Tabulka 15 - Přístup manažerů ke změně

Máte rád(a) změny?		
Ano, nemám rád(a) stereotyp	11	58%
Mám k nim neutrální vztah	7	37%
Ne, špatně se přizpůsobuji	1	5%
Mám z nich strach	0	0%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

Podle teorie uvedené v kapitole 2.4 má mít efektivní manažer ze změny potěšení. Souvisí to s ochotou manažerů stále se vzdělávat, protože změny a odlišnosti jsou podnětem k učení. Nadpoloviční většina manažerů (11) v tomto ohledu splňuje podle Di Kampové rys efektivního manažera, protože odpověděli, že změny rádi mají. Sedm manažerů změny posuzuje neutrálně. Jeden změny nemá rád, pravděpodobně se jim špatně přizpůsobuje, což může být ovlivněno věkem.

Další část odpovědí je věnována problematice **motivace**. Záleželo především na tom, jak manažeři sami motivují své podřízené, protože i na toto téma je mnoho teorií a motivování lidí je pravděpodobně nejdůležitější součástí práce manažera.

K otázce „Jak nejčastěji motivujete své podřízené?“ byla nabídnuta respondentům volnost v odpovědích, s maximem tří výběrů. Celkem bylo shromážděno 55 odpovědí, většina využila možnosti označit maximum variant.

Tabulka 16 - Způsob motivace podřízených

Jak nejčastěji motivujete své podřízené? (Zaškrtněte max. 3 možnosti)	
	počet odpovědí
Chválíte je	1
Projevujete jim důvěru	15
Delegujete na ně pravomoci a odpovědnost	10
Pomáháte jim, pečujete o ně	3
Bojujete za ně	6
Podporujete je v jejich osobnostním růstu	3
Zdůrazňujete jim, že Vám na nich záleží, že jsou důležití	6
Umožňujete jejich svobodný projev názorů	11
celkem označeno	55

Výsledky a diskuse:

Výsledky ukazují, že manažeři nejčastěji motivují své podřízené projevem důvěry (15 odpovědí), dále jim umožňují svobodný projev názorů (11 odpovědí) a delegují na ně

pravomoci a odpovědnost (10 odpovědí). Toto by mohla být úspěšná kombinace způsobů nehmotné motivace.

Spolu s nehmotnou motivací se v podniku užívá významného motivátoru hmotného ve formě podílu z dosažených tržeb. Při použití výhradně vnějších stimulů by ale podnik neprosperoval tak, jak dokazují současné výsledky. Nejvíce motivováni k těm nejlepším výkonům jsou totiž pracovníci, kteří přijmou cíle firmy za své a s firmou se ztotožní (identifikace). Jedná se o vnitřní motivaci, která působí ze všeho nejsilněji (viz kapitola 2.4.7).

K ověření byla použita otázka, která ukáže, jak jsou podřízení dotazovaných manažerů znalí vize a cílů, kam podnik směřuje. Je to důležitý moment z toho důvodu, že to má být právě nadřízený, který seznámí podřízené s cíly firmy, popíše je a zodpovídá za to, že je všichni znají a ví, kam směřovat. V nejlepším případě se s těmito cíly zaměstnanec ztotožní .

Tabulka 17 - Vize firmy předaná manažery svým podřízeným

Vaši podřízení znají vizi Vaší firmy, vědí kam podnik směřuje?		
Ano	13	68%
Ne	1	5%
Jen někteří	4	21%
Nevím	1	5%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

Výsledek není příliš uspokojivý. Jen 13 manažerů ví jistě, že jejich podřízení znají vizi podniku . Čtyři manažeři uvádějí, že jí znají *jen někteří*. Je otázkou proč jen někteří, proč ostatní podřízení s takovou zásadní firemní záležitostí nebyli seznámeni. Jeden manažer dokonce uvádí, že jeho podřízení neví nic o směřování podniku a 1 manažer *neví*, což v obou případech naznačuje určitou laxnost těchto manažerů.

Tabulka 18 - Identifikace manažerů s vizí firmy

Vy osobně se identifikujete s vizí Vašeho podniku?		
Ano a cíleně se snažím o její naplnění	14	74%
Nemám proti ní výhrady	4	21%
Mám proti ní určité výhrady	1	5%
Nesouhlasím s ní	0	0%
Vize podniku mě příliš nezajímá	0	0%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

Další otázka vypovídá o vlastním postoji respondenta k vizi podniku. Čtrnáct manažerů se s vizí identifikuje, čili své snažení směřují k jejímu naplňování, čtyři respondenti proti ní výhrady nemají, ale jeden z nich je má. Bylo by účelné s těmi, kteří příliš nevěří ve stanovenou vizi, tuto záležitost probrat a zjistit, jaké konkrétní výhrady k vizi samotné nebo k cestám a způsobům jejího dosažení mají. Protože když člověk něčemu nevěří, těžko se bude snažit všemi silami o naplnění a podvědomě ani nebude chtít.

V následující otázce, která rozšiřuje téma motivace: *Jaké podněty ovlivňují Vaše setrvání v podniku?*, měli respondenti hodnotit 5 různých faktorů, které ovlivňují jejich setrvání v podniku, a to známkou 1 - 5 (nejvíce - nejméně). Výsledek je interpretován pomocí průměrné známky (nejlepší průměrná známka = respondenti hodnotili v průměru jako nejdůležitější faktor pro setrvání ve firmě; nejhorší průměrná známka = tomuto faktoru přiřadili v průměru nejmenší důležitost).

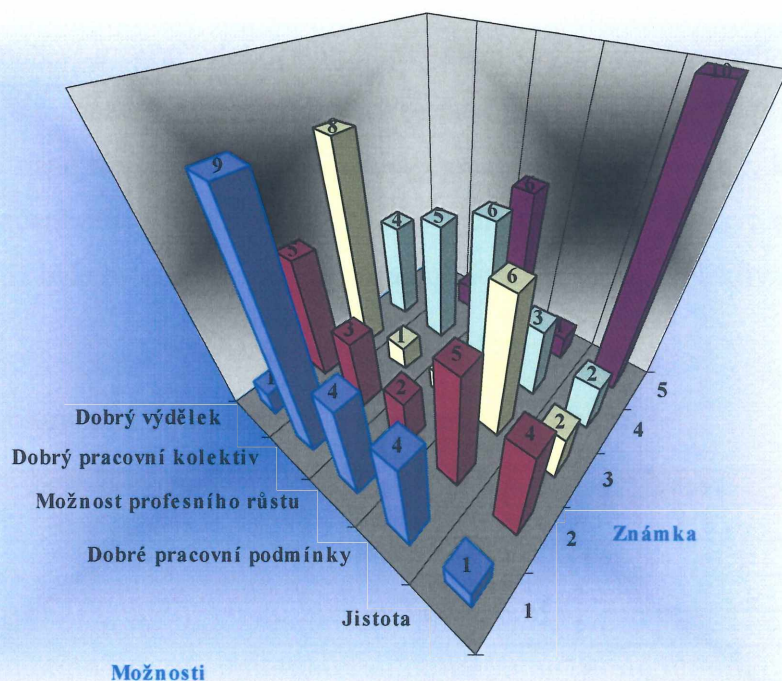
V tabulce jsou uvedeny průměrné známky jednotlivých variant. Posloupnost odpovědí je zachována, nejlepší průměrná známka je zvýrazněna tučně.

Tabulka 19 - Podněty k setrvání manažerů v podniku

Jaké podněty ovlivňují Vaše setrvání v podniku?	
	Průměrná známka
Dobry výdělek	2,95
Dobry pracovní kolektiv	2,26
Možnost profesního růstu	3,42
Dobré pracovní podmínky	2,58
Jistota	3,84

Na následujícím grafu můžeme pro úplnost vidět jednotlivé odpovědi a počet jejich jednotlivých známek:

Graf 4 - Podněty k setrvání manažerů v podniku



Výsledky a diskuse:

Výsledkem je, že manažeři v průměru nejvíce ocenili *dobrý pracovní kolektiv*. To tedy znamená, že ve firmě jsou dobré mezilidské vztahy, zaměstnanci se tu cítí dobře, kolektiv je motivuje k vysokému pracovnímu nasazení a zájmu setrvat ve firmě. Druhý nejlepší výsledek zaznamenala alternativa *dobré pracovní podmínky*. Tímto pojmem se rozumí vlastně podnik sám, jeho zázemí materiální i personální, procesy, delegování pravomocí, pracovní zvyky atp. Až na třetím místě se umístil *dobrý výdělek*, což považují za velice hodnotné zjištění v tom smyslu, že manažeři firmy zde nejsou „jen kvůli penězům“, ale zejména pro dobrý pracovní kolektiv a prostředí. Zároveň se ale výdělek neumístil jako poslední. Horší platové podmínky by mohly mít značně demotivující účinky a celkové hodnocení by asi pak vyznělo jinak. Finanční ohodnocení práce je tedy velice důležité a motivující. Na čtvrtém místě se umístila *možnost profesního růstu*. Je to umístění odpovídající velikosti firmy (není příliš možností k povýšení vzhledem k organizační struktuře) a zároveň manažerskému postu dotazovaných. Současně touha dosahovat kariérních postupů není u lidí ze Zeelandie zřejmá, protože jsou to vesměs lidé racionální a spokojení se zastávanými funkcemi. V průměru nejhůře hodnotili manažeři *jistotu*, se kterou mohou počítat při setrvání ve firmě. Tento fakt se ale svým způsobem stává také motivací. Kdyby totiž například hodnotili jistotu v průměru dobrou známkou, znamenalo

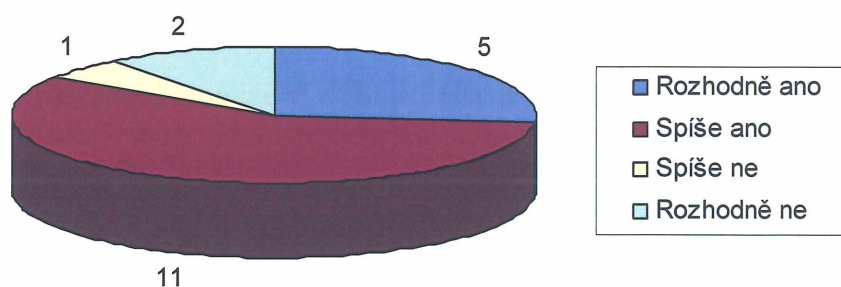
by to, že se cítí svou pozicí ve firmě příliš jistí a to by mohlo vést k demotivaci jejich snažení.

Další tabulka a graf dokumentují význam výše zmiňovaného **finančního ohodnocení** práce manažerů v Zeelandii. Spokojenost je vyvážená směrem k pozitivnímu hodnocení. Je to dáno tím, že se jedná o management prosperující firmy, který zákonitě musí být ohodnocen velice dobře. Nicméně tito manažeři přesto nestaví své příjmy na první místo, jak již bylo řečeno, a vyzdvihují nad ně dobrý pracovní kolektiv a podmínky.

Tabulka 20 - Spokojenost manažerů s finančním ohodnocením

Jste spokojen(a) s finančním ohodnocením Vaší práce?		
Rozhodně ano	5	26%
Spíše ano	11	58%
Spíše ne	1	5%
Rozhodně ne	2	11%
Celkem	19	100%

Graf 5 - Spokojenost manažerů s finančním ohodnocením



Výsledky a diskuse:

Rozhodně spokojeno se svou mzdou je 5 manažerů firmy. K hodnocení spíše ano v tomto smyslu se postavilo 11 manažerů, spíše ne 1 manažer. Rozhodně spokojeni nejsou 2 vedoucí pracovníci.

Co se týče **mezilidských vztahů**, kolektivu a výše zmiňované empatie manažerů (kapitola 2.4.4), byla položena otázka, zda-li se jako vedoucí pracovník zajímá respondent o soukromé záležitosti svých podřízených.

Tabulka 21 - Zájem manažerů o osobní záležitosti podřízených

Zajímáte se o osobní záležitosti svých podřízených?		
Ano, snažíme se být přáteli	11	58%
Ano, v případě jejich zájmu pomohu, poradím	8	42%
Ne, nemyslím si, že je to vhodné	0	0%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

Většina manažerů (11) odpověděla, že ano a pravděpodobně jsou dotyční zároveň přátelé. Osm manažerů se snaží pomoci nebo poradit, pokud vidí u svých podřízených zájem. Celkově možno konstatovat, že v podniku vládne přátelská atmosféra, převažuje snaha vedoucích rozumět svým podřízeným, což je velice pozitivní a koresponduje s vlastnostmi „efektivního manažera“.

Dalším zajímavým zjištěním byl přehled o **problematice řízení lidských zdrojů**. Podle mého názoru by měly být na řídicích úrovních zcela běžnou praxí alespoň částečné znalosti z oblasti řízení lidí.

Tabulka 22 - Znalosti manažerů z oblasti řízení lidských zdrojů

Vaše znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů jsou:		
Odborné	1	5%
Značné	2	11%
Částečné	15	79%
Žádné	1	5%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

Jeden manažer uvádí, že je odborníkem řízení lidských zdrojů, ačkoliv ve firmě nemají samostatný personální útvar. Znamená to pravděpodobně, že svou vedoucí roli bere vážně a snaží se o ní vědět vše. Pouze dva manažeři mají své znalosti o řízení lidí *značné*. Patnáct manažerů uvádí, že tyto znalosti má jen *částečné*, jeden vedoucí pracovník dokonce že nemá *žádné* teoretické znalosti z oboru řízení lidských zdrojů.

Vedle znalostí z problematiky řízení lidských zdrojů byly dále položeny dvě otázky úzce související s vedením lidí a postihující nově nastupující trend v managementu - **koučování**.

Zajímalo mne, zda manažeři firmy tento pojem vůbec znají a pokud ano, jestli mají s koučováním osobní zkušenosti. Ještě donedávna byl tento pojem znám jen v oblasti sportu a do profesionálního managementu postupně proniká se všemi svými klady až v posledních několika letech. Poskytuje možnost ovládnout dobře nejen sebe, ale především své podřízené.

Tabulka 23 - Znalost pojmu „koučování“ v oblasti managementu

Setkal(a) jste se již s pojmem "koučování" v oblasti managementu?		
Ano	13	68%
Ne	6	32%
Celkem	19	100%

Tabulka 24 - Osobní zkušenosti manažerů s koučováním

Pokud tento pojem znáte, máte s koučováním osobní zkušenosti?		
Ano, byl(a) jsem již koučován(a) k lepším výkonům	1	8%
Ano, snažím se být sám/sama koučem svých lidí	5	38%
Nemám s tím osobní zkušenosti	7	54%
Mám jiné zkušenosti než výše popsané	0	0%
Celkem	13	100%

Výsledky a diskuse:

Jak se ukazuje, z celkových 13 ti manažerů, kteří pojem „koučování“ znají, 7 z nich nemá s tímto trendem zatím osobní zkušenosti. Pět z nich uvádí, že se snaží být koučem svých lidí. Zde se odráží atmosféra v podniku, která tu vládne - povzbuzování k výkonům, motivace podřízených udělováním důvěry, možností svobodného projevu, neformální autorita nadřízených, přátelské vztahy, atd. Jeden manažer uvádí, že se sám podrobil procesu koučování - nechal se koučovat k lepším výkonům. Ve shrnutí bych mohla konstatovat, nejen na základě uvedených zjištění, že management firmy je moderní, jde s dobou a snaží se jí po všech stránkách přizpůsobovat.

Pro úplnost byly položeny otázky týkající se **etiky a vztahu k životnímu prostředí**. Jde o zásadní celospolečenskou problematiku, proto uváděné odpovědi nemusí odpovídat skutečnosti. Přístupy jednotlivců se projeví pouze v běžném životě a praxi. Nepředpokládám, že by se v této firmě vyskytovali jedinci neznalí etiky a důležitosti

ochrany společného životního prostředí, naopak, jsou tu lidé milí a vlídní a podle odpovědí v těchto směrech i zásadoví.

Tabulka 25 - Význam etiky při dosahování cílů manažerů

Etika je pro Vás při dosahování cílů podniku i osobních		
Naprosto určující	3	16%
Důležitá	16	84%
Méně důležitá	0	0%
Okrajová záležitost	0	0%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

Tři manažeři považují etiku za naprosto určující faktor jejich volního jednání. Ve slově „důležitá“ je již jakási tolerance některých ústupků vůči etice a 16 manažerů takto přiznává, že ne vždycky lze jednat naprosto eticky. Snaží se ale pravděpodobně etiku dodržovat a být férovým člověkem. Je velice důležité, aby především top management byl vzorem pro celou firmu, protože je dokázáno, že nejpodstatnější vliv na tvorbu etického klimatu a jeho udržování má právě on.

Tabulka 26 - Vztah manažerů k ochraně životního prostředí

Jaký vztah máte k ochraně životního prostředí?		
Příliš se o tuto záležitost nezajímám	2	11%
V našem podniku se tato problematika diskutuje	0	0%
Politika ochrany ŽP je součástí strategie naší firmy	5	26%
Vnímám ochranu ŽP nejen jako koncepci firmy nebo státu, ale jako záležitost a zodpovědnost každého z nás	12	63%
Jiný	0	0%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

V poslední době se stále více hovoří o celospolečenské odpovědnosti. Ekologická krize dosáhla globálních rozměrů a měly by to být právě rozvinuté země, kam nyní patří i Česká Republika, které by tento negativní vývoj mohly začít brzdit. Již několik let probíhá poměrně rozsáhlá osvěta a je tedy s podivem, že existují stále lidé, které tato problematika nezajímá, ačkoliv se týká nás všech i každého jednotlivce. Zarážející je každá odpověď typu „příliš se o to nezajímám“. Dva manažeři takto odpověděli, ačkoliv má firma ve svém profilu vytyčen respekt k životnímu prostředí, pět z nich ji považují pouze za součást chování firmy. Takový přístup by se měl změnit. Předpokladem je vzdělanost a sebepoznání. Sebeoznání těžko ovlivníme, vzdělanost ovlivnit lze.

Podle mého názoru je způsob chování lidí k přírodě a k životnímu prostředí obecně nedílnou součástí etického chování. Za neetické považují chování, postavené na lidském pocitu nadřazenosti nad přírodou, chování rozpínavé a znásilňující. Lidé, společnosti, kteří s tímto postojem jednají, ať vědomě nebo z nevzdělanosti, i ti, kteří současný neutěšený stav životního prostředí ignorují, jsou podle mého názoru neštěstím pro budoucí generace, pro celou planetu.

4.1.4 Výsledky týkající se podniku a podnikové kultury

Podnik hraje významnou roli v rozvoji manažera. Působí na jeho osobnost zevně, nabízí mu mnohé, ale také mnohé bere. Atmosféra každého podniku je jedinečná a tvoří ji zejména unikátně vytvořená podniková kultura. Ta je sama o sobě rozsáhlým tématem ke zkoumání. V této práci jde o zjištění, zda dotazovaní vůbec podnikovou kulturu vnímají, jaká atmosféra v podniku podle jejich názoru vládne a jak se podle nich firma orientuje.

Tabulka 27 - Síla podnikové kultury vnímaná manažery

Myslíte si, že podnik disponuje silnou podnikovou kulturou?		
Ano	11	58%
Ne	2	11%
Nevím	6	32%
Celkem	19	

Výsledky a diskuse:

Pojem podniková kultura není ve zkoumaném podniku pravděpodobně nijak zvýrazňován, neboť pouze 11 respondentů se domnívá, že zde panuje silná podniková kultura. Dva respondenti odpovídají záporně a tedy nepovažují podnik za nijak osobitý. Šest manažerů pak *neví*, zda-li by mohli podnik hodnotit z pohledu silné podnikové kultury.

Tabulka 28 - Jednání manažerů ve spojitosti s podnikovou kulturou

Pokud ano, opíráte se o ní svým jednáním vycházejícím z Vaší funkce?		
Ano, zcela	2	18%
Často	7	64%
Občas	2	18%
Vůbec	0	0%
Celkem	11	100%

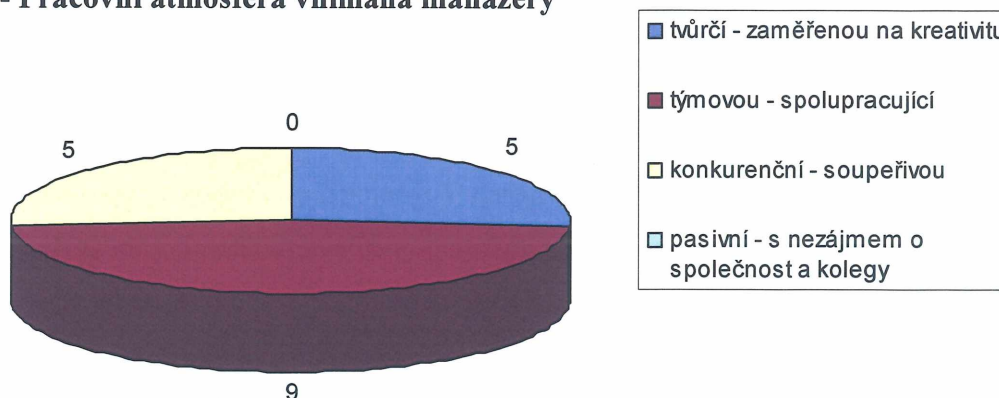
Výsledky a diskuse:

Jedenáct kladných odpovědí na předešlou otázku je rozděleno další položenou otázkou na 3 skupiny a to podle toho, jak je tato „silná podniková kultura“ využívána manažery při jednání, vyplývajícím z titulu jejich funkce. Mohou ji využívat při jednání s podřízenými, nebo se o ní mohou opírat při jednání s kolegy či obchodními partnery. Silná firemní kultura proniká i navenek a zákazníci se stávají, ať chtějí či nikoliv, její součástí. Výsledkem tedy je, že 2 vedoucí pracovníci tvrdí, že se opírají o silnou podnikovou kulturu zcela, 7 z nich často a 2 jen občas.

Tabulka 29 - Pracovní atmosféra vnímaná manažery

Pracovní atmosféru ve Vašem podniku byste označil(a) jako:		
tvůrčí - zaměřenou na kreativitu	5	26%
týmovou - spolupracující	9	47%
konkurenční - soupeřivou	5	26%
pasivní - s nezájmem o společnost a kolegy	0	0%
Celkem	19	100%

Graf 6 - Pracovní atmosféra vnímaná manažery



Výsledky a diskuse:

Jak vnímají respondenti pracovní atmosféru v podniku popisovali v této tematicky předposlední otázce. Výsledek je navíc zpracován v grafu a je velice zajímavý. Je důkazem toho, jak odlišně mohou lidské individuality vnímat dění kolem sebe. Ačkoliv je na prvním místě varianta, která je v tomto ohledu nejočekávanější a nejpozitivnější (9 odpovědí) - atmosféra popisována jako *týmová, spolupracující*, je překvapující, že stejná část manažerů (5 a 5 odpovědí) vnímá atmosféru v podniku jako *konkurenční, dravou, soupeřivou* spolu s pozitivně laděnou *kreativní, tvořivou*.

Tabulka 30 - Zaměření firmy podle názoru manažerů

Celá Vaše firma:		
žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy	0	0%
je zaměřená na přítomnost a současný stav	3	16%
se orientuje zejména na budoucnost	16	84%
Celkem	19	100%

Výsledky a diskuse:

V současnosti je úspěch firem v podnikatelském prostředí závislý na jejich konkurenceschopnosti, na rychlém přizpůsobování měnícím se podmínkám trhu, na jejich orientaci na budoucnost. Jedině takový podnik má šanci být úspěšný. Proto je tak významné zjištění, jak manažeři Zeelandie orientaci firmy vnímají. Jak se firma prezentuje navenek, neustále sleduje nové trendy, rozšiřuje portfolio svých výrobků, je vždy připravena vyhovět všem požadavkům svých zákazníků a jejím cílem je stát se nejvýznamnější ve svém oboru v celé střední Evropě (více na webových stránkách <http://www.zeelandia.cz/>). S oficiální proklamací firmy, preferující budoucí záměry, se většina manažerů (16) ztotožňuje, pouze 3 dotázaní se domnívají, že firma Zeelandia je zaměřená na přítomnost a současný stav.

4.1.5 Výsledky získané ve Spojených státech amerických

Během mého pobytu ve Spojených státech, stát Florida, okres Monroe, jsem měla možnost setkat se s mnoha Američany, pracujícími v hotelovém gigantu Crowne Plaza, kde jsem byla zaměstnaná po dobu pěti měsíců ve franšizové kavárně Starbuck's. Licenci pro její provozování hotelový řetězec v místě koupil před třemi lety a rozšířil tak služby svým zákazníkům. Protože na kvalitní kávu přicházeli denně téměř všichni manažeři hotelu, dobře mne znali a poskytli mi ochotně během mého pracovního poměru mnoho informací. Předložila jsem jim k vyplnění krátký dotazník (Příloha C) a dále jsem postupovala formou pozorování a neformálních rozhovorů.

V dotazníku měli manažeři možnost vyjádřit se ke každé otázce volně, svými slovy. Navrhnout alternativy odpovědí by bylo komplikované a pravděpodobně by zcela nevystihovaly tamější zvyky a postoje. Jedenáct manažerů ze všech úrovní managementu hotelu odpovídalo na třináct položených otázek.

Cílem první otázky bylo zjistit, zda jejich **dosažené vzdělání** bylo podmínkou pro získání současné manažerské pozice. Naprostá většina respondentů odpověděla kladně. Potvrzovali, že perspektiva získání výborně honorovaného pracovního místa je přímo

závislá na dosažení vysokoškolského vzdělání na pokud možno nejprestižnějších universitách, středoškolské vzdělání zaměstnavatelé pro manažerské posty většinou neakceptují. Vysokoškolské studium je však ve Spojených státech velmi drahé. Mnozí si berou na své univerzitní studie půjčky, protože ví, že tato životní investice je sice nákladná, ale výhodná s poměrně rychlou návratností. Je obecně známo, že úroveň středoškolského vzdělání ve Spojených státech je ve srovnání s Evropou nižší a k získání významnější zaměstnanecké pozice rozhodně nestačí, což potvrzují i manažeři uvedeného hotelu. Ve shrnutí lze konstatovat, že stupeň vzdělání je ve Spojených státech podstatněji pro získání manažerských funkcí než v Evropě, než v konkrétně zkoumaném českém podniku.

Druhá otázka navazovala na předchozí, manažeři byli tázáni, jestli se nějakým způsobem dále vzdělávají při výkonu své funkce. Odpovědi vesměs splývaly ve větu: „podstupuji podniková školení“. O jiných vzdělávacích kurzech se víceméně nezmiňovali. S velkou pravděpodobností není systém **dalšího vzdělávání** a seberozvoje v americkém prostředí podporován tak, jako je tomu v Evropské unii, a ani osobní motivace nejsou natolik silné. Podle mých vlastních zkušeností Američan, ve své hrdosti, shledává své stávající kvality a znalosti za dostačující a nad možností dále se rozvíjet příliš nepřemýšlí.

Třetí otázka byla nasměrována na **týmovou spolupráci**. Je to trend, který se ve zkoumaném českém podniku uchytil a funguje stejně dobře jako v jiných evropských zemích a v Japonsku. Ve Spojených státech se tato problematika pohybuje v jiné rovině. Ačkoliv bývají Spojené státy všeobecně průkopníkem, v otázce týmové spolupráce je tomu jinak a udržují si profil velkého individualismu. Více než polovina respondentů odpověděla, že jsou týmoví hráči, nicméně jejich individualismus byl natolik zjevný, že takto zodpovězené otázky považují jen za jakési dobrozdání. Individualismus je vlastnost amerického občana, ale také Spojených států jako celku, který se takto projevuje i v globální ekonomice. Je to dáno pravděpodobně národní hrdostí a touhou dosahovat maximálních výsledků.

Čtvrtou otázkou byli manažeři tázáni na nejsilnější pohnutku, která ovlivňuje jejich **setrvání v podniku**. Odpovědi se různily, někteří respondenti uvedli více možností. Nejvíce odpovědí zaznamenala loajalita vůči firmě, možnost kariérového růstu a vysoký výdělek. Až poté následuje dobré pracovní klima a kolektiv. A v tom lze spatřovat značný rozdíl mezi odpověďmi manažerů vybraného českého podniku, kteří nejvíce oceňovali dobrý pracovní kolektiv a pracovní podmínky a až poté dobrý výdělek a možnost profesního růstu.

Pátá otázka měla zjistit, zda-li jsou manažeři nějakým způsobem **vzděláni v oblasti řízení lidských zdrojů**. Většinou odpovídali, že mají částečné znalosti, ale že ve firmě funguje specializované HR oddělení (tj. Human resource = lidské zdroje) s odborníky - specialisty pro tuto oblast řízení. Crowne Plaza je velká korporace, jejíž rozvětvenou a specializovanou organizační strukturu nelze srovnávat s vybranou českou firmou. Na základě pozorování lze ale konstatovat, že problematice řízení lidských zdrojů se v americkém podniku věnuje mnohem více pozornosti, než v českém, zaměstnanci jsou ceněni a mají mnohem větší důvěru, než jsme zvyklí v našich podmínkách.

Další, šestá otázka, byla směřována na **osobnost manažera a jeho vlastnosti**. Respondenti byli tázáni na jejich názor, jaké mají dobré vlastnosti jako manažeři a vůdci. Opět využili možnost vícenásobné odpovědi. Početně nejvíce odpovědi zaznamenaly (v tomto pořadí) následující vlastnosti: autorita, důslednost, sebedůvěra, kvalifikace, přátelskost, otevřenost. Profil amerického manažera je tedy zcela odlišný od českého. Přestože jde o subjektivní hodnocení sebe sama, odpovědi pravděpodobně vystihují ideál skupiny manažerů. Nutno podotknout, že americký manažer tak, jak jsem jej vnímala jako pozorovatel, je mnohem více motivován k nejvyšším výkonům a disponuje větší sebedůvěrou, než-li český manažer. Jak již však bylo konstatováno výše, jsou to převážně individualisté a proto příliš neuplatňují delegování pravomocí a úkolů. Vše je realizováno podle jasně stanoveného řádu a jen zřídka se přistupuje ke změnám. Kreativita není natolik oceňovanou vlastností jako například v Evropě.

Sedmá otázka souvisí s osobností manažera a s jeho přizpůsobivostí. Manažeři měli odpovědět, zda-li mají rádi **změny a zvraty**. Z předchozího odstavce vyplývá, že změny nejsou typické pro amerického manažera. Většina respondentů zodpověděla záporně. Tento výsledek byl očekáván - Američané jsou známí nejen svým individualismem, ale také svým konzervatismem, který se projevuje právě v neochotě přijímat velké změny a podstupovat radikální zvraty. Ve srovnání s nimi jsou čeští manažeři pokrokovější a přizpůsobivější, protože jsou ochotnější přijímat a využívat v praxi nové myšlenky, moderní postupy.

Osmá otázka *Co je pro vás důležitější - přítomnost či budoucnost?* nabídla respondentům pouze dvě možné odpovědi. O budoucnosti uvažuje a je důležitější pro šest z jedenácti manažerů, pět z nich preferuje současnost před budoucností. Je třeba připomenout americký konzumní styl života a současné zpomalené tempo růstu krátkodobě zaměřené národní ekonomiky - proto jsem očekávala obdobný výsledek, tedy že Američané žijí přítomností. V tomto ohledu se Spojené státy dostávají postupně do

nepříznivé situace ve srovnání se státy Evropské unie, které již uvědoměle staví na budoucnosti a tím získávají perspektivu na překonání růstu zatím stále výkonné americké ekonomiky.

Devátá, desátá a jedenáctá otázka se zabývaly **podnikovou kulturou**. Nejprve byli respondenti tázáni, jestli si myslí, že má jejich firma silnou podnikovou kulturu. Všechny odpovědi byly kladné a tuto skutečnost mohu potvrdit jako pozorovatel i krátkodobý zaměstnanec. Dále měli respondenti odpovědět, jestli je firemní kultura ovlivňuje, nebo se s ní ztotožňují. Vesměs zněly odpovědi ve prospěch zapojení se do podnikových rituálů s připomínkou, že jsou přeci součástí firmy a systém respektují. Čtyři manažeři odpověděli, že jim firemní hodnoty vyhovují a s firmou se ztotožňují. Jedenáctá otázka *Myslíte si, že kultura podniku spíše ovlivňuje (postihuje) zaměstnance (tedy i manažery), okolí podniku, nebo obojí?* měla zodpovědět, jestli se podnik prezentuje silně svou zosobněnou kulturou spíše mezi zákazníky a ve veřejném mínění, nebo je systém podnikových hodnot, rituálů a symbolů nastaven spíše pro dobré fungování organizace zevnitř. Pět manažerů odpovědělo, že je podniková kultura zjevná nejen zevnitř, ale i zvenku, zákazníci znají jméno sítě hotelů a vědí, co mohou očekávat a to je velice důležitý moment, čtyři manažeři zodpověděli, že je firemní kultura silná zevnitř a působí především na zaměstnance, dva manažeři považují kulturu podniku za významný prvek především před zákazníky.

Další, dvanáctá otázka zkoumala pocity zodpovědnosti amerických manažerů. Otázka byla položena záměrně, protože zejména celospolečenská **odpovědnost** ve Spojených státech jaksi pokulhává za ekonomickým profitem a povzbuzováním růstu HDP. Nabídnuto bylo více variant (odpovědnost vůči firmě, nadřízenému, podřízeným, zákazníkům, společnosti) s možností vyjádřit se i jinak. Odpovědi se příliš nerůznily, nejvíce cítí manažeři odpovědnost vůči firmě - ta je pravděpodobně daná jejich loajalitou k firmě. Objevily se kupodivu i dvě odpovědi, kdy respondent proklamoval svoji odpovědnost nejen firmě, ale i národní (americké) ekonomice. Další dva manažeři uvedli i pocit odpovědnosti Bohu. Zajímavé zjištění není ale příliš překvapující, neboť téměř každý Američan je věřící, včetně nejvyšších vládních činitelů, kteří rádi setřásají celospolečenskou zodpovědnost přísouzením všemožných jevů vyšší moci. Slovo Bůh (God) se vyskytuje v běžné, každodenní konverzaci a s jistotou bylo očekáváno i při vyplňování dotazníku s otevřenými otázkami.

V poslední, třinácté otázce bylo zjišťováno, jak vnímají manažeři **atmosféru v podniku** - jako přátelskou, soupeřivou, kreativní nebo jinou, s možností vyjádřit se

vlastními slovy. Sedm manažerů odpovědělo, že vnímají spíše klima přátelské a spolupracující, než soupeřivé, dva manažeři popisovali atmosféru jako silně soupeřivou a dva manažeři popisovali firemní klima jako pasivní, neurčité. V porovnání s českým podnikem, kde byly nabídnuty možnosti „týmová, tvůrčí, konkurenční a pasivní atmosféra“ a zvítězila týmová, spolupracující atmosféra, zatímco pasivní nedostala ani jeden hlas, vybraná americká firma disponuje poněkud jinou atmosférou, spíše pasivní, přátelskou, nežli aktivní, kreativní a soupeřivou. Opět zde hraje roli povaha Američanů, jejich komunikativnost, přátelskost a otevřenost, které však většinou nejsou nijak opravdové a jde spíš o společenské klišé.

Tvrdí se všeobecně, kromě jiného, že Američané jsou konzervativní individualisté. I já mohu potvrdit tuto skutečnost a pokud lze vyzdvihnout vlastnosti amerického manažera ve vztahu k jeho pozici v zaměstnání, budou to především: loajalita, umírněnost, individualistický postoj a sebedůvěra, motivovanost a zaměření na přítomný stav.

Výsledky získané z předložených dotazníků, pozorování a četnými rozhovory potvrdily předpokládanou rozdílnost mezi mentalitou evropského a amerického manažera.

4.2 Výsledky získané pomocí testu TBSD

4.2.1 Vědomé a nevědomé hodnocení podnětových slov

Pro usnadnění orientace v následujících tabulkách s výsledky Testu barevně sémantického diferenciálu je nutné uvést, že každé podnětové slovo bylo hodnoceno respondentem známkou 1 - 4 dle školního hodnocení. Čím vyšší je tedy číslo uvedené v tabulce, tím hůře respondenti hodnotili dané podnětové slovo. Pro každé podnětové slovo existují obvyklé hodnoty, například slovo „radost“ je logicky obvykle hodnoceno kladně, naproti tomu slovo „hádka“ spíše záporně.

Kromě číselných hodnot jednotlivých podnětových slov je při průzkumu society rozhodující také míra shody respektive neshody mezi nevědomým a vědomým hodnocením podnětového slova. Jako dělicí moment mezi shodou a neshodou byla stanovena hodnota 0,3. V případě, že u podnětového slova není dosaženo shody, je na místě hlubší rozbor v diskusi.

S přihlédnutím ke kvalitativní analýze problémových okruhů lze také vysledovat tendenci k disimulaci (vědomému nadhodnocení) nebo agravaci (vědomému podhodnocení).

1) Vztah k práci

Tabulka 31 - Vědomé, nevědomé hodnocení a shody u podnětových slov práce, pracoviště, povinnosti, únava

	Vědomé	Nevědomé	Shoda A/N	Rozdíl
práce	2,16	1,84	Ne	- 0,32
pracoviště	2,16	1,95	Ano	- 0,24
povinnosti	2,16	2,37	Ano	0,21
únava	2,89	3,00	Ano	0,11

Výsledky:

- » Slovo „*práce*“ bylo respondenty podhodnoceno, nevědomé (1,84) a vědomé (2,16) hodnocení s rozdílem - 0,32 není podle stanovených pravidel ve shodě.
- » Slovo „*pracoviště*“ bylo vědomě podhodnoceno o - 0,24 (2,16), ve skutečnosti mají respondenti k pracovišti lepší vztah (1,95). Hodnocení vědomé a nevědomé se nachází ve shodě.
- » Slovo „*povinnosti*“ bylo vědomě nadhodnoceno (2,16), ve skutečnosti ho vnímají respondenti hůře (2,37) s rozdílem 0,21, který ale spadá do stanovené odchylky shody.
- » Slovo „*únava*“ bylo překvapivě vysoce hodnoceno vědomě (2,89) i nevědomě (3,0) a to jen s malým rozdílem 0,11. Došlo k vědomému nadhodnocení, ale v rámci shody.

Diskuse:

Podnětové slovo „*práce*“ bylo vědomě podhodnoceno. Vysoké nevědomé hodnocení slova není informací o kvalitě pracovních výsledků, ale poukazuje na velice dobrý vztah člověka k práci. Cítí a vnímají práci lépe, než-li si toho jsou vědomi. Kladný vztah k práci je základním předpokladem pro úspěšné vedení lidí a řízení podniku. Pokud se lidé, zejména na vedoucích pozicích, identifikují se svou prací a pracovním zařízením, zejména na nevědomé úrovni, stává se pro ně práce zdrojem motivace a životního uspokojení.

Stejně se respondenti staví i ke slovu „*pracoviště*“. Podhodnocení slova není tak velké jako v případě „*práce*“ a spadá do stanoveného intervalu shody. Nevědomě je hodnoceno vcelku vysoko, což dokladuje i výsledek dotazníkového šetření, kdy se „dobré pracovní podmínky“ umístily spolu s „dobrým pracovním kolektivem“ na předních

pozicích v hodnocení podnětů setrvání v podniku (kapitola 4.1.3, Tabulka 19). Respondenti jsou evidentně se svým pracovištěm spokojeni.

Hodnocení slova „*povinnosti*“ naznačuje ve vybraném podniku snahu pracovníků o stylizaci do žádoucí hodnoty, protože vědomě ohodnotili toto slovo lépe než ho ve skutečnosti vnímají v nevědomí. Nejedná se o rozdíl větší, než je pro shodu stanoven, přesto je povinnosti tíží více, nežli jsou si ochotni vědomě připustit.

I u hodnocení dalšího slova „*únava*“ došlo ke shodě vědomí a nevědomí. Slovo respondenti hodnotili o něco lépe vědomě než nevědomě, to znamená, že únava je vyšší, nežli jsou si vědomi.

2) Vztah ke spolupracovníkům a týmové práci

Tabulka 32 - Vědomé, nevědomé hodnocení a shody u podnětových slov lidé, kamarádi, samota

	Vědomé	Nevědomé	Shoda A/N	Rozdíl
lidé	2,11	1,89	Ano	- 0,22
kamarádi	1,37	1,89	Ne	0,52
samota	3,68	3,37	Ne	0,31

Výsledky:

- » Slovo „*lidé*“ bylo hodnoceno vědomě hůře (2,11), než nevědomě (1,89), a tedy bylo podhodnoceno. Rozdílem 0,22 se oba typy hodnocení ale shodují.
- » Slovo „*kamarádi*“ bylo hodnoceno kladně - vědomě (1,37) o rozdíl 0,52 lépe než nevědomě (1,89). Došlo k vědomému nadhodnocení a o podstatnou neshodu.
- » Slovo „*samota*“ bylo podhodnoceno (vědomě 3,68), s rozdílem 0,31, přesahující interval shody. Nevědomě byla hodnocena známkou lepší (3,37).

Diskuse:

Nevědomé hodnocení slova „*lidé*“ ukazuje na vztah k nim. Protože vědomé hodnocení je o něco horší, může to znamenat horší hodnocení lidí ve smyslu sociálního očekávání. Manažeři mají nepatrně lepší vztah k lidem (zákazníkům), nežli jsou si toho vědomi.

Význam podnětového slova „*kamarádi*“ pak spočívá ve schopnostech sociální přizpůsobivosti ve skupině, v tomto případě pracovním kolektivu. Je-li hodnoceno kladně, jako ve vybraném podniku, nechybí respondentům přizpůsobivost. Nevědomé hodnocení „*kamarádů*“ je významně horší, což může souviset s tím, že část manažerů vnímá na pracovišti rivalitu - konkurenční, soupeřivou atmosféru (viz Tabulka 29).

Podnětové slovo „*samota*“ souvisí se sociální přizpůsobivostí. Jeho vědomé hodnoty vyjadřují ochotu být sám. Nevědomě je „*samota*“ přijímána vedoucími pracovníky pozitivněji, což může naznačovat, že by někdy uvítali (při práci) trochu více soukromí.

Celkově můžeme ve skupině vedoucích nalézt kladný přístup k týmové práci a práci v kolektivu, neboť panuje shoda u slova „*lidé*“. Dokladuje to zjištění z dotazníkového šetření, kde v několika otázkách vítězila týmová spolupráce jako aspekt osobnosti manažera i celého podniku. Některá část manažerů ale cítí rivalitu na pracovišti a týmová atmosféra je více prezentována navenek, nežli dovnitř.

3) Vztah k vlastní seberealizaci

Tabulka 33 - Vědomé, nevědomé hodnocení a shody u podnětových slov já, ideální já, vzdělání

	Vědomé	Nevědomé	Shoda A/N	Rozdíl
já (sám)	1,84	1,37	Ne	- 0,47
ideál já	1,68	1,16	Ne	- 0,52
vzdělání	1,37	1,37	Ano	0

Výsledky:

- » Slovo „*já (sám)*“ charakterizující hodnocení sama sebe bylo respondenty vědomě podhodnoceno (1,84) nad hodnocení vnitřní (1,37). Hodnocení není ve shodě.
- » Slovo „*ideál já*“ bylo též podhodnoceno (1,68) oproti nevědomému vnímání tohoto pojmu (1,16). Hodnocení není ve shodě.
- » Slovo „*vzdělání*“ bylo hodnoceno v naprosté shodě známkou 1,37.

Diskuse:

Lidé sami sebe prostřednictvím podnětového slova „já“ hodnotí všeobecně známkou (2) (dle manuálu TBSD), kdy se respondenti vědomě silně podhodnocují. Vnitřně cítí svou hodnotu podstatně vyšší. Protože se v našem případě nejedná o shodu, mohl by výsledek znamenat významný pocit vlastních vnějších kvalit.

Lepší hodnocení slova „ideál já“ než slova „já“ je běžné a žádoucí; pokud nedojde ke shodě v hodnocení, mohlo by to souviset s pocitem vlastních vnitřních kvalit.

Vnímání slova „vzdělání“ je v absolutní shodě, to znamená, že respondenti jsou si vědomi jeho významu a nebojí se ho přiznat. Tato skutečnost dokládá způsob odpovědí na četné otázky týkající se vzdělání a vzdělávání v kapitole 4.1.2.

4) Aspirace vedoucích pracovníků

Tabulka 34 - Vědomé, nevědomé hodnocení a shody u podnětových slov být první, vítězství

	Vědomé	Nevědomé	Shoda A/N	Rozdíl
být první	1,16	1,00	Ano	- 0,16
vítězství	1,52	1,16	Ne	- 0,36

Výsledky:

- » Slovo „být první“ bylo hodnoceno nevědomě nejvyšší možnou známkou (1,00) a vědomě jen o malý rozdíl (- 0,16) hůře. Došlo ke shodě a hodnocení je vysoké.
- » Slovo „vítězství“ bylo také vědomě hodnoceno hůře (1,52) než nevědomě (1,16) a to jen o mírně větší rozdíl, než je stanoveno pro shodu.

Diskuse:

Podnětová slova „být první“ a „vítězství“ bývají vědomě i nevědomě hodnocena spíše pozitivně. Pozitivní nevědomá hodnota - v tomto případě 1 a 1,16 - může znamenat velmi vysokou aspirační úroveň, stejně jako tendenci „být středem pozornosti“. Dle manuálu TBSD by mělo být „vítězství“ výše ceněno nežli „být první“.

Nevědomě si cení vítězství více, nežli si v realitě připouští. Prvenství respondenti naprosto upřednostňují vědomě i nevědomě.

5) Vztah ke změně a času

Tabulka 35 - Vědomé, nevědomé hodnocení a shody u podnětových slov budoucnost, minulost, změna

	Vědomé	Nevědomé	Shoda A/N	Rozdíl
budoucnost	1,68	1,37	Ne	- 0,31
minulost	1,74	1,95	Ano	0,21
změna	1,84	1,47	Ne	- 0,37

Výsledky:

- » Slovo „*budoucnost*“, stejně jako slovo „*změna*“ jsou vědomě podhodnoceny (známky 1,68 a 1,84) a nevědomě jsou hodnoceny poměrně vysoko (1,37 a 1,47). Obě podnětová slova zaznamenala odchylku od stanoveného intervalu shody (- 0,31 a - 0,37).
- » U slova „*minulost*“ došlo ke shodě, ale vědomě byla ohodnocena o něco lépe (1,74), než jak jí hodnotilo nevědomí (1,95).

Diskuse:

Dobré nevědomé i vědomé hodnocení slova „*budoucnost*“ dokládá, že se dotazovaní manažeři nijak nebojí postupu vpřed a také dokládá jejich vysoké aspirace do budoucna. Vysoké nevědomé hodnocení „*budoucnosti*“ vypovídá o tom, že necítí obavy z budoucnosti, ale vědomě si obavy připouštějí, což je vlastně podstatou rozdílu mezi vědomým a nevědomým hodnocením.

Při realizaci změn není důležitá jen „*budoucnost*“ (co nového změna přinese), ale také „*minulost*“ (postupy, které se mění). Bývá hodnocena známkou (2). Přestože v hodnocení došlo ke shodě, vnímají manažeři minulost nepatrně hůře nežli si vědomě připouštějí.

Podnětové slovo „*změna*“ bývá většinou hodnoceno vědomě i nevědomě známkou (2). Jeho odklon od tohoto hodnocení k (1) může znamenat touhu po změně stávající situace nebo touhu po změně pro ni samu. V každém případě to znamená schopnost změny přijímat. Výsledek vcelku odpovídá skutečnosti zjištěné dotazníkem, otázce zda-li manažeři mají rádi změny, kde odpovídali převážně že ano.

4.2.2 Četnost asociací manažerů v societě při řazení podnětových slov

Součástí vyhodnocení testů TBSD bylo i stanovení skupinového žebříčku hodnot na základě asociací ve skupině. Získaná hierarchie (Příloha E) podnětových slov vyjadřuje oblíbenost hodnot ve skupině. Čím vyšší je shoda mezi asociacemi členů society, tím spíše lze říci, jaké společné hodnoty societa sdílí.

V první čtvrtině (na vrcholu žebříčku asociovaných pojmů) je patrné nejčastější asociování podnětových slov - symbolů „*budoucnost*“, „*pracoviště*“ a „*vítězství*“. Tyto hodnoty jako by odrážely skutečnou atmosféru v podniku. Respondenti jsou spokojeni s pracovištěm, jak potvrdil dotazník i shoda při vyhodnocení jednotlivých podnětových slov z TBSD, jsou orientovaní do budoucnosti, jsou velice soutěživí (aby byl podnik stále vpředu před ostatními) a spoléhají na vítězství, kterého většinou dosahují. Koresponduje to se skutečností, že firma Zeelandia je podnik úspěšný ve svém oboru a roste.

Slova hodnocená nejlépe a tudíž nejvyšší hodnoty, vyjadřující jakýsi ideál, byly „*radost*“, „*děti*“, „*dětství*“ a „*láska*“. Tato a další podnětová slova, zařazená na vrchol žebříčku, vypovídají o celkovém pozitivním přístupu ke světu.

Ve druhé čtvrtině od vrcholu žebříčku se nacházejí další, dříve již sledovaná podnětová slova „*ideál já*“, „*kamarádi*“, „*samota*“, „*já sám*“ a „*být první*“. Tato slova jako symboly dokreslují charakteristiku profesní kultury manažerů ve firmě Zeelandia.

Vysoko v žebříčku se vyskytuje také slovo „*bolest*“ a „*rvačka*“, které pravděpodobně souvisí s rvavostí, tedy úsilím, které je bolestné a které je nutné vynakládat na „*pracovišti*“ pro zajištění „*vítězství*“ v „*budoucnosti*“.

Podnětové slovo „*vzdělání*“ se objevuje na rozhraní mezi často a málo asociovanými podnětovými slovy. Znamená to, že není mezi prioritami ve firmě, ale také není opomíjeno samotnými manažery.

Neočekávaně nízko se umístila slova „*zábava*“ a „*život*“. Možné je, že obrovským pracovním nasazením respondentům život jaksi uniká a ani na zábavu nemají tolik času, jak by si přáli.

Nejméně asociovány jsou podnětová slova „*povinnosti*“ a „*únava*“. Může to znamenat, že se zaměstnanci cítí vnitřně povinnostmi unavení, nevědomě vnímají své přetížení a potřebovali by pravděpodobně více relaxovat. Zaměstnavatel by měl vždy pečovat o regeneraci sil zaměstnanců, protože lidské síly jsou vyčerpateľné, a může tak dlouhodobě předejít možným výpadkům v plnění stanoveného pracovního programu a naplňování vize firmy.

5. ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo specifikovat rozhodující vlivy v řízení lidských zdrojů, které spolupůsobí na rozvoj manažerů ve vybraném podniku. Pro srovnání byly použity zkušenosti spolu s výsledky z prostředí managementu ve Spojených státech. Výsledky za jednotlivé oblasti projevů osobnosti manažera byly rozebrány na místě v podkapitolách 4. kapitoly. Nyní je třeba tyto výsledky shrnout, definovat rozhodující vlivy, které utváří profesní kulturu manažerů daného podniku a navrhnout manažerům a vedení firmy nový směr pohledu na základě dlouhodobých a fungujících principů efektivního řízení a rozvoje manažerů i firmy.

Jak vyplynulo z identifikačních údajů o zkoumaném souboru, vedoucí místa jsou obsazena potěšujícím poměrem žen ku mužům a převažujícím poměrem středoškolsky, nikoliv vysokoškolsky, vzdělaných manažerů. Tento stav je povzbudivý, firma dává možnost uplatnit se schopným jedincům bez jakékoliv preference spojené s dosaženým vzděláním nebo pohlavím. Věková struktura managementu firmy napovídá, že během několika příštích let, s rostoucí prosperitou dojde nutně k organizačním změnám a s nimi spojenou potřebou vybrat a zaškolit nové manažery, z interních či externích zdrojů. Firma by se na to měla dostatečně připravit.

První sledovaná oblast, oblast rozvoje manažera, související především s jeho vzděláním a vzděláváním, prokázala svými výsledky, že si manažeři plně uvědomují důležitost neustálého rozšiřování svých znalostí a faktu, že stupeň dosaženého vzdělání dnes již není zárukou, že jedinec udrží krok s rychle se vyvíjející dobou. Jako nedostatek přiznávají, že jejich vlastní vzdělání je nepostačující a deklarují svoji otevřenost k dalšímu sebezdokonalování. Podnik by se měl snažit své zaměstnance k dalšímu rozvoji podněcovat, aktivně, formou nabídky vzdělávacích akcí, jejichž náplň by byla v souladu s potřebami zaměstnanců i firmy. Investice do lidských zdrojů je pro podnik výhodná, tázaní manažeři stvrdili, že nabyté znalosti z občasně navštěvovaných vzdělávacích kurzů využijí při své práci a tak mohou zvýšit svůj výkon. Firma by tak rozšiřovala svůj znalostní kapitál a postupně směřovala k nejdokonalejší koncepci organizace - „učící se organizaci“. Pokud se jedná o firmu, která působí mezinárodně, měl by být kladen důraz na jazykovou vybavenost. Dalším nedostatkem by mohla být oblast řízení lidských zdrojů, kde, jak manažeři uvedli, existují znalostní trhliny. V případě vedoucího postavení zaměstnance,

který musí své lidi umět organizovat a motivovat, bych doporučovala vždy více než částečné znalosti z oblasti psychologie a vedení lidí, které jsou široce aplikovatelné.

Ve srovnání s odpověďmi amerických respondentů jsou čeští manažeři mnohem uvědomělejší, celoživotní učení považují za samozřejmost. Americký manažer vnímá své převážně vysokoškolské vzdělání za dostatečnou kvalifikaci.

Druhá a nejširší sledovaná oblast - oblast osobnosti manažera, představuje zajímavé výsledky v otázce profilace society manažerů ve vybraném podniku. V první řadě sami sebe popisují v několika návazných otázkách jako týmové hráče. Nutno konstatovat, že podnik by nemohl dosahovat současných výsledků, nebýt tak dobrého kolektivu - cení si ho i sami respondenti a to jako nejvýznamnějšího faktoru jejich setrvání ve firmě. Týmová spolupráce je ve společnosti velice důležitá, pro podnik nezbytná a pomocí testu TBSD se potvrdil kladný vztah respondentů k lidem a týmové práci. A v tom zde spočívá zásadní rozdíl mezi dotázanými českými a americkými manažery. Američané jsou ve své podstatě individualisté a zůstávají jimi i během své kariéry.

Signifikantní jsou další dvě vlastnosti, kterými sami sebe specifikují manažeři firmy Zeelandia - pracovitost a důslednost. Pracovní nasazení ve firmě je více než zřejmé a bylo zjištěno i pomocí testu TBSD, skupinového žebříčku hodnot. Ten ukazuje až možné přepětí sil při pracovním nasazení a vnitřní vyčerpanost (únavu). Pracovitost je ale základem dobrého fungování této firmy a je nastavena vzorem vrcholového vedení. Schopnost pracovat v týmu pak těsně souvisí se schopností využít dosažené výsledky v celé firmě a fungovat jako tým, nikoliv jako oddělené individuality. Protože manažeři vyjádřili spokojenost s výší finančního ohodnocení, lze předpokládat, že jsou za své pracovní nasazení dobře odměňováni.

Z oblasti osobnosti manažera jsou dále významné zjištěné aspirace, touha vedoucích po vítězství a ochota přizpůsobovat se změnám. Dotazovaní pracovníci jsou vesměs zapálení do boje o vítězství na trhu, o které se firma úspěšně pokouší, a ztotožňují se s firemní vizí. Identifikace manažerů a jejich podřízených s vizí podniku je naprosto zásadní, z výzkumu však vyplynulo, že část zaměstnanců podle slov manažerů se směřováním podniku seznámena není. Vedení firmy by mělo tímto směrem upřít svou pozornost. Identifikace s firmou rovná se lojalita a motivovanost, pro firmu lepší výsledky, neměla by tedy přijímat takové pracovníky, kteří nejsou schopni nebo ochotni firemní vizí přijmout.

Pro srovnání byly americkým manažerům položeny otázky, týkající se jejich postoje ke změnám a jejich časové orientace. Zjištěním pak bylo, a to je skutečnost velice známá, že Američané změny přijímají hůře, jsou konzervativní. Svě snažení směřují, stejně jako směřuje jejich ekonomika, spíše na přítomnost, nežli na budoucnost. Lze pozorovat tedy další zásadní rozdíl. Firma Zeelandia i její zaměstnanci jsou podle zjištěných údajů orientováni ve svém snažení a ve svých cílech zejména do budoucnosti.

Třetí sledovaná oblast, oblast podnikové kultury, zaznamenala pozitivní výsledek týkající se atmosféry v podniku, kdy většina manažerů popisovala klima v podniku jako spolupracující a tedy v souladu s tím, co bylo zjištěno o jednotlivých pracovnících, o jejich dobrém vztahu k týmové práci. Američtí manažeři popisovali klima ve firmě spíše jako pasivní, ale přátelské. Je pravdou, že Američané jsou velice otevření, přátelští a v podniku nevládne natolik napjaté klima, jak jsme zvyklí v českých firmách. Lidem se zde mnohem více důvěřuje a nikdo není předsazován.

Samotná podniková kultura není manažery vnímaná jako silná a v tomto spatřuji nedostatek oproti situaci ve Spojených státech, kde je podniková kultura zosobněním celého podniku nejen pro zaměstnance, ale i pro zákazníky, resp. vnější svět. Soulad pracovníka s podnikovou kulturou je pak vyjádřen obrovskou loajalitou vůči firmě. Mé doporučení zní ve prospěch vybudování jasné, zřetelné podnikové kultury se specifickými hodnotami, symboly a rituály, které by všechny zaměstnance spojovaly a vytvářely mnohem jasnější obraz podniku.

Zcela na závěr uvádím, že firma Zeelandia disponuje hodnotnými lidskými zdroji, schopnými a ochotnými zdokonalování sebe sama ve prospěch zvyšování své hodnoty pro podnik. Je zjevné, že je třeba jim v tomto snažení pomoci, pravděpodobně se jim ale tato možnost z různých důvodů příliš nenabízí. Výzkum totiž mimo jiné ukazuje velkou časovou vytíženost manažerů firmy. Pokud chce podnik zachovat nastavenou produktivitu a nadále ji zvyšovat, nesmí zapomínat na regeneraci sil svých zaměstnanců a zároveň jim nechat prostor pro jejich rozvoj - a to nikoliv na úkor jejich volného času, kterého není příliš. Řízení lidských zdrojů ve směru rozvoje intelektuálního kapitálu je tím správným směrem, protože „chytrý podnik“ tj. kvalita lidského faktoru, se stává dnes největší konkurenční výhodou.

6. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7
3. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8
5. FÜRST, M.: *Psychologie*. 1. vyd. Olomouc: Votobia, 1997. 263 s. ISBN 80-7198-199-0
6. HORALÍKOVÁ, M.: *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: Credit, 2000. 254 s. ISBN 80-213-0646-7
7. HŘEBÍČEK, J.: *Současné základní trendy v personálním managementu*. Personalista - odborný časopis pro personalistickou praxi. Pragoeduca, březen 1996, č.3., s.21.
8. KAMP, D.: *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 216 s. ISBN 80-247-0005-0.
9. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002a. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.
10. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2002b. 182 s. ISBN 80-8069-105-3.
11. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.
12. NOVÝ, I. a kol.: *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3
13. O'BRIENOVÁ, P.: *Pozitivní řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 212 s. ISBN 80-85603-98-5
14. PROVAZNÍK, V. a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 228 s. ISBN 80-247-0470-6
15. VELTRUBSKÁ, I.; CHAMOUTOVÁ, K. *Duševní zdraví*. 1. vyd. Praha: Credit, 1998. 151 s. ISBN 80-213-0456-1

16. <http://vzdelavani.ihned.cz/> 21.1.2006
17. WHITMORE, J.: *Koučování: Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*). 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 123 s. ISBN 80-85603-75-6
18. WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*). 2.rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.
19. http://wtd.vlada.cz/urad/urad_postaveni.htm/ Rada vlády pro rozvoj lidských zdrojů. *Strategie rozvoje lidských zdrojů*. 29.6.2005
20. <http://www.gro.cz/tema.php?id=6> Globální rozvoj osobnosti. *Téma : koučování jednotlivce jako nástroj změn*. 21.1.2006
21. <http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/> Národní vzdělávací fond. *Memorandum o celoživotním učení*. 18.12.2005
22. <http://www.personalista.com/> Otevřený internetový HR magazín. 14.3.2005

6. ABSTRACT

Hlavním cílem této diplomové práce bylo specifikovat rozhodující vlivy v řízení lidských zdrojů spolupůsobící na rozvoj manažerů ve vybraném podniku. Pro komparaci výsledků z vybraného českého podniku, na který je diplomová práce koncentrována, byly použity výsledky a zkušenosti z podnikatelského prostředí ve Spojených státech.

Výzkum byl prováděn ve společnosti Zeelandia spol. s r.o. se sídlem v Malšicích u Tábora. Firma je zaměřená na výrobu a obchod surovinami a přípravky určenými pro tři segmenty trhu - pekaře a cukráře, gastronomii a potravinářskou výrobu. Pro výzkum byly použity metody dotazníkového šetření, pozorování, rozhovorů a Testu barevně sémantického diferenciálu. Podobně probíhal výzkum ve Spojených státech. Vybrán byl hotelový komplex Crowne Plaza, ve kterém došlo k pozorování, rozhovorům a poté k dotazníkovému šetření.

Výzkum prokázal, že sledovaný podnik disponuje managementem, který se vyznačuje týmovou kooperací a pracovitostí, důsledností a odevzdaností. Jeho členové jsou si vědomi důležitosti celoživotního vzdělávání a vedení podniku by v tomto duchu mělo budovat svou firemní kulturu. Pracovní vyčerpání manažerů je značná, doporučeno bylo soustředit se více na relaxaci. Další doporučení se týkalo srozumění všech zaměstnanců s firemní vizí. V tomto směru byly objeveny také nedostatky.

Bylo zjištěno mnoho podstatných rozdílů mezi mentalitou českého a amerického manažera v mnoha směrech (týmová práce a individualismus; přizpůsobivost ke změnám a konzervatismus; osobnostní charakteristiky a význam podnikové kultury).

Po zvládnutí všech třech výše vytyčených aspektů (vybudování silné podnikové kultury s vizí jasnou pro všechny, s podněcováním k rozvoji manažerů a s ohledem na regeneraci lidských sil) se firma Zeelandia dále přiblíží dokonalému konceptu „učící se organizace“ a vybuduje tak cestu dlouhodobé prosperity.

KLÍČOVÁ SLOVA: řízení lidských zdrojů - osobnost manažera - rozvoj manažera.

The general objective of this dissertation was the specification of crucial factors in the field of human resource management, which co-operate on a development of manager's personality in the company that was chosen. For a comparison there were findings from an american enterprise. Anyway the dissertation is concentrated especially on the czech company.

The research was carried out in the company Zeelandia ltd. with its place of business in Malšice. The company is specialized in producing raw materials for three segments of market - bakery and confectionary; gastronomy; food industry. For the research there were used these methods: question form, observation, interviews and Color-semantic differential test. The research in the United states was made similarly. There was chosen Crowne Plaze hotel, in which was made an observation, interviews and put a question form.

According to the dissertation results, the management of the company (Zeelandia) is characterized by the team cooperation, sedulity, consistency and assignment. Members of the management are aware of relevance of the lifelong learnig and the leadership of the company should build its corporate culture in this way. High working load of the managers is obvious, the recommendation was to relax more. Another recommendation related with transferring the vision of the company to all its employees. That was another lack.

There was a considerable difference between temper of the american and the czech manager in many ways (like team cooperation and individualism; adaptability and conservatism; personal characteristics and the meaning of the corporate culture).

After managing all the three aspects written above (that means building a strong corporate culture with a transparent vision for all employees, with incitement of personal development of managers and with consideration to recovery of manpower), the company Zeelandia will tend more closely to an ideal concept of „the learning organization“ and will build a way to a long-term prosperity.

KEY WORDS: human resource management - the personality of a manager -
the development of a manager.

8. PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A	Dotazník „Rozvoj manažera a řízení lidských zdrojů“
PŘÍLOHA B	Rozčlenění otázek dotazníku do předmětových skupin
PŘÍLOHA C	Dotazník předložený americkým manažerům
PŘÍLOHA D	Rozčlenění podnětových slov TBSD do skupin
PŘÍLOHA E	Asociace manažerů při řazení pojmů dle četnosti (graf)

Příloha A

Dotazník

„ROZVOJ MANAŽERA“ a „ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ“

Vážený korespondente,

dovoluji si Vám položit několik otázek týkajících se Vaší řídicí funkce. Veškeré Vámi poskytnuté informace budou zpracovány anonymně a budou použity pro účely mé diplomové práce. Jedná se o průzkum society manažerů jako celku, nikoliv jednotlivců. U každé otázky prosím zaškrtněte vždy jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak. Předem děkuji za pečlivé vyplnění dotazníku.

1. **Počet Vašich podřízených je osob**
2. **Ve své funkci jste ... let.**
3. **Bylo Vaše vzdělání podstatné pro získání Vaší funkce v podniku?**
 - ano
 - ne
4. **Ve Vaší praxi uplatňujete znalosti získané svým dosaženým vzděláním :**
 - zcela
 - částečně
 - minimálně
 - vůbec
5. **Shledáváte své dosavadní vzdělání za dostačující?**
 - ano
 - ne
 - nepřemýšlel(a) jsem o tom
6. **Celoživotní vzdělávání (celoživotní učení) je podle Vás:**
 - zbytečný luxus
 - pouze pro ty, kdo mají ke vzdělávání kladný vztah
 - v dnešní době naprosto nezbytné
 - tento pojem neznám
7. **Podstupujete souběžně s Vaším zaměstnáním kurzy dalšího vzdělávání?**
 - ano
 - ano, ale jen občas
 - ne, nikdy

Příloha A

8. **Pokud se vzděláváte: výkon vaší funkce nabyté znalosti ovlivňují:**

- značně
- částečně
- vůbec

9. **Pokud se nevzděláváte:**

- přemýšlíte o tom do budoucnosti
- považujete další vzdělávání za zbytečné a domníváte se, že „nejlépe Vás naučí praxe“
- jiný důvod...

10. **Považujete za důležitý Váš osobnostní rozvoj?**

- ano
- ne
- nepřemýšlel(a) jsem o tom

11. **Považujete za důležitý Váš profesní rozvoj?**

- ano
- ne
- nepřemýšlel(a) jsem o tom

12. **Jste spokojen(a) s finančním ohodnocením Vaší práce?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

13. **Jaké podněty ovlivňují Vaše setrvání v podniku?**
(Očíslujte prosím podle důležitosti, 1=nejdůležitější)

- dobrý výdělek
- dobrý pracovní kolektiv
- možnost profesního růstu
- dobré pracovní podmínky
- jistota

Příloha A

14. **Vaše znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů jsou:**

- odborné
- značné
- částečné
- žádné

15. **Kterými z následujících osobnostních charakteristik se podle Vás jako řídící pracovník vyznačujete? (Označte max. 5 možností)**

- inteligencí
- sebevědomím
- osobním kouzlem (charisma)
- kvalifikací, odborností
- autoritou (neformální)
- pracovitostí
- kreativitou
- rozvinutým etickým a estetickým cítěním
- taktem a korektností
- schopností seberozvoje a neustálého sebevzdělávání
- loajálností
- důsledností
- schopností pracovat v týmu

16. **Které vlastnosti podle Vás postrádáte? (Označte 1 nebo více možností)**

- vytrvalost
- průbojnost
- sebedůvěru
- výkonovou motivaci
- přizpůsobivost
- schopnost sebekontroly
- odolnost vůči zátěži/stresu
- schopnost přijímat riziko
- umění přijmout porážku
- schopnost nadchnout lidi

Příloha A

- pochopení a toleranci
- žádné z výše uvedených

17. **Jste spíše:**

- idealista
- optimista
- realista
- pesimista

18. **Máte rád(a) změny?**

- ano, nemám rád(a) stereotyp
- mám k nim neutrální vztah
- ne, špatně se přizpůsobuji
- mám z nich strach (mám obavu z nejistoty)

19. **Jak nejčastěji motivujete své podřízené? (Zaškrtněte max. 3 možnosti)**

- chválíte je
- projevujete jim důvěru
- delegujete na ně pravomoci a odpovědnost
- pomáháte jim, pečujete o ně
- bojujete za ně
- podporujete je v jejich osobnostním růstu
- zdůrazňujete jim, že Vám na nich záleží, že jsou důležití
- umožňujete jejich svobodný projev názorů

20. **Zajímáte se o osobní záležitosti svých podřízených?**

- ano, snažíme se být přáteli
- ano, v případě jejich zájmu pomohu, poradím
- ne, nemyslím si, že je to vhodné

21. **Jakou autoritou především ovlivňujete své podřízené?**

- formální
- odbornou
- osobní
- morální

Příloha A

22. **Vaši podřízení znají vizi Vaší firmy, vědí kam podnik směřuje?**

- ano
- ne
- jen někteří
- nevím

23. **Vy osobně se identifikujete s vizí Vašeho podniku?**

- ano a cíleně se snažím o její naplnění
- nemám proti ní výhrady
- mám proti ní určité výhrady
- nesouhlasím s ní
- vize podniku mě příliš nezajímá

24. **Celá Vaše firma:**

- žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy
- je zaměřená na přítomnost a současný stav
- se orientuje zejména na budoucnost

25. **Dáváte spíše přednost:**

- individuálnímu výkonu
- týmové spolupráci

26. **Jak se rozhodujete?**

- sám/sama bez jakékoliv diskuse
- prosadím svůj názor až po konzultaci se svými kolegy a podřízenými
- nechám rozhodnout tým a prosadím společné stanovisko

27. **Pracovní atmosféru ve Vašem podniku byste označil(a) jako:**

- tvůrčí - zaměřenou na kreativitu
- týmovou - spolupracující
- konkurenční - soupeřivou
- pasivní - s nezájmem o společnost a kolegy

28. **Setkal(a) jste se již s pojmem „koučování“ v oblasti managementu?**

- ano
- ne

Příloha A

29. **Pokud tento pojem znáte: máte s koučováním osobní zkušenosti?**

- ano, byl(a) jsem již koučován(a) k lepším výkonům
- ano, snažím se být sám/sama koučem svých lidí
- nemám s tím osobní zkušenosti
- mám jiné zkušenosti než výše popsané. Jaké?.....

30. **Myslíte si, že Váš podnik disponuje silnou podnikovou kulturou?**

- ano
- ne
- nevím

31. **Pokud ano, opíráte se o ní svým jednáním vycházejícím z Vaší funkce?**

- ano, zcela
- často
- občas
- vůbec

32. **Etika je pro Vás při dosahování cílů podniku i osobních**

- naprosto určující
- důležitá
- méně důležitá
- okrajová záležitost

33. **Jaký vztah máte k ochraně životního prostředí?**

- příliš se o tuto záležitost nezajímám
- v našem podniku se tato problematika diskutuje
- politika ochrany životního prostředí je součástí strategie naší firmy
- vnímám ochranu životního prostředí nejen jako koncepci firmy, nebo státu, ale jako záležitost a zodpovědnost každého z nás
- jiný

A na závěr prosím jen několik osobních údajů:

34. **Pohlaví**

- muž
- žena

Příloha A

35. Věková kategorie

do 30ti let

31-40 let

41-50 let

nad 51 let

36. Nejvyšší dosažené vzdělání

střední odborné

vyšší odborné

úplné střední (maturita)

vysokoškolské

Ještě jednou děkuji za Váš cenný čas věnovaný mému dotazníku a přeji krásný a úspěšný zbytek dne.

Petra Řežábová,
studentka Zemědělské fakulty Jihočeské univerzity.

Příloha B

ROZČLENĚNÍ OTÁZEK Z DOTAZNÍKU DO PŘEDMĚTOVÝCH SKUPIN

(Tak, jak byly použity v kapitole 4.1)

1. Výsledky týkající se rozvoje manažera

3. Bylo Vaše vzdělání podstatné pro získání Vaší funkce v podniku?
4. Ve Vaší praxi uplatňujete znalosti získané svým dosaženým vzděláním
5. Shledáváte své dosavadní vzdělání za dostačující?
6. Celoživotní vzdělávání (celoživotní učení) je podle Vás
7. Podstupujete souběžně s Vaším zaměstnáním kurzy dalšího vzdělávání?
8. Pokud se vzděláváte: výkon vaší funkce nabyté znalosti ovlivňují
9. Pokud se nevzděláváte
10. Považujete za důležitý Váš osobnostní rozvoj?
11. Považujete za důležitý Váš profesní rozvoj?

2. Výsledky týkající se osobnosti manažera

15. Kterými z následujících osobnostních charakteristik se podle Vás jako řídící pracovník vyznačujete?
21. Jakou autoritou především ovlivňujete své podřízené?
25. Dáváte spíše přednost (individuální versus týmová práce)
26. Jak se rozhodujete?
17. Jste spíše
18. Máte rád(a) změny?
19. Jak nejčastěji motivujete své podřízené?
22. Vaši podřízení znají vizi Vaší firmy, vědí kam podnik směřuje?
23. Vy osobně se identifikujete s vizí Vašeho podniku?
13. Jaké podněty ovlivňují Vaše setrvání v podniku?
12. Jste spokojen(a) s finančním ohodnocením Vaší práce?
20. Zajímáte se o osobní záležitosti svých podřízených?
14. Vaše znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů jsou:
28. Setkal(a) jste se již s pojmem „koučování“ v oblasti managementu?
29. Pokud tento pojem znáte: máte s koučováním osobní zkušenosti?
32. Etika je pro Vás při dosahování cílů podniku i osobních
33. Jaký vztah máte k ochraně životního prostředí?

2. Výsledky týkající se podniku a podnikové kultury

30. Myslíte si, že Váš podnik disponuje silnou podnikovou kulturou?
31. Pokud ano, opíráte se o ní svým jednáním vycházejícím z Vaší funkce?
27. Pracovní atmosféru ve Vašem podniku byste označil(a) jako
24. Celá Vaše firma

Příloha C

Dotazník předložený americkým manažerům

Dear informant,
let me please ask You couple questions which will help me with my dissertation. The general objective of it is the personality of a manager - You and Your development in the field of human resource management in Your company. Thank You for Your precious time.

1. Was Your attained education important and deciding to get Your job as a manager in the company?
.....
2. And now, do You educate Yourself further in-career?
.....
3. You think You, personally, are more **individual** or **team** worker?.....
4. What is the inducement, in Your case, which holds You in the company? (You can write more possibilities)
.....
.....
5. Are You educated anywise in the human resource management?.....
6. What do You think You have special among Your characteristics as a manager, leader of Your people? (Write **all** characteristics You think You have)
.....
.....
.....
7. Do You like changes and turnovers?
.....

Příloha D

TEST BAREVNĚ SÉMANTICKÉHO DIFERENCIÁLU:

SEZNAM SLEDOVANÝCH OBLASTÍ A PODNĚTOVÝCH SLOV

1. VZTAH K PRÁCI V PODNIKU

Podnětová slova:

- práce
- pracoviště
- povinnosti
- únava

2. VZTAH K SPOLUPRACOVNÍKŮM A TÝMOVÉ PRÁCI

Podnětová slova:

- lidé
- kamarádi
- samota

3. VZTAH K VLASTNÍ SEBEREALIZACI

Podnětová slova:

- já
- ideální já
- vzdělání

4. ASPIRACE VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ

Podnětová slova:

- být první
- vítězství

5. VZTAH KE ZMĚNĚ A ČASU

Podnětová slova:

- budoucnost
- minulost
- změna

Príloha E

Asociace manažerů při řazení pojmů dle četnosti

