

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

STUDIJNÍ PROGRAM: ZEMĚDĚLSKÉ INŽENÝRSTVÍ

STUDIJNÍ OBOR: PROVOZNĚ PODNIKATELSKÝ OBOR

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**POŽADAVKY NA ROZVOJ MANAŽERA V SOUČASNÉM
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

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

Autor diplomové práce: Dana Stejskalová

2007

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Zemědělská fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: **Dana STEJSKALOVÁ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

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

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

Cíl práce:

Specifikace nových pohledů a požadavků působících na formování a rozvoj osobnosti manažera v současném řízení lidských zdrojů

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny vztahující se k osobnosti manažera, jejímu rozvoji v souvislosti s novými směry v řízení lidských zdrojů. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření ve vybraných organizacích, je nutno načerpat informace pomocí řízených rozhovorů, doplnit je kvantitou dat získaných z funkčně vypracovaných dotazníků. Po utřídění a analýze dat a získaných informací se soustředit na deskripci, komparaci a celkové zhodnocení nových přístupů k formování a rozvoji současného manažera v řízení lidských zdrojů na úrovni vybraných organizací.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Metodologický postup, 4. Výsledky průzkumu (analýza údajů), 5. Diskuze (komparace a syntéza údajů), 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury

Rozsah práce: 50 - 70 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

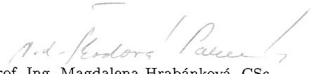
- Nakonečný, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996, 270s.
Sedláček. Motivace. Praha: Academia, 1970, 173s.
Růžička. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 1992, ISBN 807079626x
Franková, E. Manažerská psychologie. Brno: PC-DIR, 1996, 105s., ISBN 8021407522
Bělohávek, F. Desatero manažera. Praha: Computer Press, 2003, 90s., ISBN 8072268732
Di Kamp (přeložil J. Koubek). Manažer 21. století. Praha: Grada Publishing, 2000
Nový, I.- Surynek, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2005
Manažerský průvodce vzdělávání v ČR - průvodce 1996. Praha: Informatorium, 1996

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

Datum zadání diplomové práce: 20. března 2005

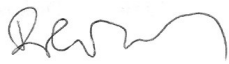
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2007

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


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2005

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

V Českých Budějovicích 26. dubna 2007

.....
Dana Stejskalová

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

OBSAH

1. ÚVOD.....	7
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	9
2.1. Osobnost manažera.....	9
2.1.1. Vlastnosti ideálního manažera.....	10
2.2. Požadavky na manažera v současném řízení lidských zdrojů.....	11
2.2.1. Analyticko – koncepční schopnosti.....	11
2.2.2. Manažerské procesní dovednosti.....	11
2.2.3. Osobní rysy a vlastnosti.....	12
2.2.4. Odvětvové „know-how“.....	12
2.3. Vnitřní vlivy působící na rozvoj manažera v současném řízení lidských zdrojů...	12
2.3.1. Struktura osobnosti.....	12
2.3.2. Schopnosti.....	13
2.3.2.1. Inteligence.....	14
2.3.3. Motivace.....	15
2.3.4. Temperament.....	17
2.3.5. Charakter.....	18
2.3.6. Postoje.....	19
2.3.7. Typy osobnosti.....	20
2.4. Vnější vlivy působící na rozvoj manažera v současném řízení lidských zdrojů.....	20
2.4.1. Podíl dědičnosti, prostředí a výchovy na utváření osobnosti.....	20
2.4.2. Sociální skupiny ovlivňující osobnost manažera.....	21
2.4.2.1. Primární skupina.....	21
2.4.2.2. Sekundární skupina.....	21
2.4.3. Etika.....	22
2.4.4. Podniková kultura.....	22
2.4.5. Manažerský styl tvůrčího vedení lidí.....	23
2.5. Vzdělávání a rozvoj manažera.....	24
2.5.1. Hlavní období rozvoje manažera.....	24
2.5.2. Profesionální rozvoj.....	26
2.5.3. Osobnostní rozvoj.....	26
2.5.4. Hlavní přístupy a složky procesu manažerského rozvoje.....	26

2.5.5. Manažer 21. století.....	29
3. METODICKÝ POSTUP.....	30
3.1. Cíl diplomové práce.....	30
3.2. Vymezení zkoumaného souboru.....	30
3.3. Sběr dat.....	31
3.3.1. Používané techniky sběru dat.....	31
3.3.2. Pracovní postup při sběru dat.....	33
3.4. Zpracování dat.....	33
4. VÝSLEDKY PRŮZKUMU.....	34
4.1. Identifikace zkoumaného souboru.....	35
4.2. Výsledky získané z dotazníku na rozvoj manažera.....	41
4.2.1. Výsledky specifikující osobnost manažera.....	41
4.2.2. Výsledky týkající se vzdělávání a rozvoje manažerů.....	60
5. DISKUZE.....	75
6. ZÁVĚR.....	79
7. SUMMARY.....	82
8. PŘEHLED LITERATURY.....	83

1. ÚVOD

V posledních letech je ve vyspělých státech nahrazován pojem personální řízení pojmem řízení lidských zdrojů. Nahrazení pojmů nemá pouhý formální význam, ale vyjadřuje kvalitativní posun ve vnímání vztahu zaměstnance a podniku.

Personální řízení se dříve zabývalo pouze profesním rozvojem zaměstnance a vyžadovalo přesné plnění příkazů shora. V moderní době je však toto pojetí naprosto nevyhovující. Řízení lidských zdrojů klade důraz nejen na konkrétní profesní znalost, ale především na celkový rozvoj osobnosti a co nejúčinnější využití lidského potenciálu.

Největším kapitálem každého podniku jsou jeho lidé. Jedním ze základních předpokladů úspěšnosti podniku je schopnost zformovat své pracovníky a umět je řídit tak, aby jejich dovednosti, znalosti a odbornost co nejvíce přispívaly k dosažení stanovených cílů. Aby tomu tak bylo, o to se mají starat především všichni manažeři - od liniových až po ty na vrcholu organizace. V každém případě obecně platí, že by mělo být cílem každé firmy mít ty nejlepší manažery, jaké si může dovolit.

Manažeři jsou skutečně nejdůležitějším prvkem organizace a jejich výkon (a potažmo připravenost na vykonávanou práci) přímo ovlivňuje výsledky firmy, a to ve větší míře než je mohou ovlivnit ostatní zaměstnanci firmy. Navíc jsou manažeři nositeli firemní kultury a ze své pozice vedoucích pracovníků ovlivňují nejen své podřízené, ale mají také vliv na své kolegy - manažery a potažmo i na jejich spolupracovníky. Pokud ve firmě nejsou kompetentní manažeři, brzy se projeví všeobecný nedostatek kompetentních pracovníků. A naopak, pokud má firma schopné vedení, vykáže i tendenci přitahovat kvalitní lidské zdroje, které jí zajistí prosperitu.

Cílem mé diplomové práce je specifikace nových pohledů a požadavků působících na formování a rozvoj osobnosti manažera v současném řízení lidských zdrojů.

Pokud bychom si shrnuli základní funkce moderní manažerské profese, došli bychom k následujícím:

- Stanovovat cíle.
- Organizovat.
- Komunikovat a motivovat lidi.
- Hodnotit a měřit výkon organizace.
- Dbát na rozvoj lidí - včetně sebe sama.

Plnění výše uvedených úkolů vyžaduje určité předpoklady a u manažerských profesí hrají proto význačnou úlohu osobní vlastnosti a schopnosti – zodpovědnost, energičnost, odolnost vůči stresu, schopnost komunikace a kooperace, schopnost sestavovat a řídit tým, vysoká úroveň motivace, flexibilita atd.

Většina činností moderní manažerské funkce předpokládá kvalifikované a systematické jednání s lidmi. Přesvědčit je, aby pracovali na splnění cílů daných manažerem. Proto schopnost pracovat v týmu a umění komunikovat s lidmi jsou velmi důležitými kritérii. Je nutné chápat, že úspěch firmy nezávisí na schopnostech jednotlivce, ale celé skupiny lidí.

Kvalita lidského potenciálu, a především rozvoj tvůrčích schopností, se odvíjí od sebepoznání, které zákonitě pokračuje seberozvojem a v ideálním případě vrcholí seberealizací jedince. Vstoupí-li jedinec do procesu sebepoznávání a seberozvoje, pak se jeho osobnost otevírá i tendencím celoživotního vzdělávání.

Dlouhodobým záměrem celoživotního vzdělávání, který je v souladu se světovým trendem, je v maximální míře využívat a podporovat rozvoj lidských zdrojů. Zavedení konceptu celoživotního učení pro všechny a zkvalitnění veškeré populace znamená hlubokou proměnu vzdělávacího systému.

Profesní a osobnostní vzdělávání pracovníků má významný a pozitivní vliv nejenom na jejich pracovní výkony, ale i na jejich soukromý život.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Osobnost manažera

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

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

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

Bedrnová, Nový (2004) uvádějí několik příkladů z nepřehledného množství různých přístupů k vymezení psychologického pojmu osobnost. Smysl jejich uvedení lze spatřovat v názorné dokumentaci toho, že v chápání pojmu osobnost neexistuje ani mezi psychology jednota. Tuto skutečnost je možné pokládat za nepřímé potvrzení fenoménu zvaného osobnost.

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

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

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

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

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

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

Přes tyto, na první pohled dosti odlišné definice lze však vymezit některé obecné znaky osobnosti, k nimž se uvedené a případně i další způsoby definování tohoto pojmu vztahují (Tabulka 1).

Tabulka 1: Obecné znaky osobnosti

JEDINEČNOST:	Osobnost je to, co člověka (individuum) psychologicky odlišuje od ostatních.
SOUHRNNOST A JEDNOTA:	Osobnost je souhrnem psychologických prvků, jakýchsi substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu (celek).
RELATIVNÍ STÁLOST:	Osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci.
PŘÍZPŮSOBENÍ A VÝVOJ:	Osobnost je nepřetržitým procesem, způsobem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí.

Zdroj: Bedrnová, Nový (2004)

2.1.1 Vlastnosti ideálního manažera

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

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

2.2. Požadavky na manažera v současném řízení lidských zdrojů

Podle Prokopenka, Kubra (1996) můžeme požadavky rozdělit do čtyř skupin:

- Analyticko – koncepční schopnosti.
- Manažerské procesní dovednosti.
- Osobní charakteristiky.
- „Know-how“ daného odvětví.

2.2.1 Analyticko – koncepční schopnosti

O analytických a koncepčních schopnostech můžeme uvažovat z hlediska hierarchie. Na nižších stupních řízení se jedná o soubor manažerských postupů (technologií). Je nezbytné ovládat základní nástroje obchodování. Patří mezi ně např. účetnictví, finanční analýzy, analýzy údajů a všeobecné schopnosti.

Na vyšším stupni řízení se jedná o soubor koncepčních a analytických přístupů k řízení jednotlivých činností. Patří mezi ně marketing, finance, výroba, řízení technologií, kontrolní systém a řízení lidských zdrojů.

Na dalším stupni řízení je třeba chápat vnitřní vazby mezi jednotlivými činnostmi. Na jedné straně musí být manažeři schopni uvádět do vzájemného vztahu kteroukoliv činnost s celkovými strategickými prioritami podnikání. Na druhé straně musí být schopni integrovat kteroukoliv činnost s činnostmi ostatními.

2.2.2 Manažerské procesní dovednosti

Zatímco analyticko – koncepční schopnosti umožňují manažerovi určovat co dělat, manažerské procesní dovednosti se převážně týkají toho jak to dělat. Mezi nejdůležitější dovednosti patří obecně lidské dovednosti, umění jednat, umění komunikovat (včetně umění naslouchat a umění ústního a písemného projevu), umění hodnotit, umění zorganizovat si svůj čas a umění stanovit si priority. Z širšího hlediska si manažeři musí vypěstovat schopnost chápat „vnitřní politiku firmy“ a efektivně se pohybovat v jejím prostředí.

2.2.3 Osobní rysy a vlastnosti

V literatuře se často žádá, aby manažeři měli následující vlastnosti:

- Pracovitost – vnitřní energii, která pohání manažera vpřed.
- Důslednost – schopnost zabývat se detaily bez ztráty celkové vize.
- Cílevědomost – schopnost soustředit se na výsledky.
- Tvořivost – schopnost myslet „laterálně“ a systematicky.
- Kulturní přizpůsobivost a porozumění – schopnost odpoutat se od vlastního kulturního zázemí.
- Schopnost práce v týmech – schopnost spolupracovat s ostatními a využívat jejich možností.
- Sebejistotu a znalost sebe sama – schopnost reálného vnímání vlastních předností a nedostatků.
- Osobní kouzlo (charisma) – schopnost inspirovat druhé.
- Vlastní systém hodnot – dobře vyvinutá schopnost rozlišovat co je správné a co je špatné a jak se zachovat v nepřehledných situacích (Prokopenko, Kubr, 1996).

2.2.4 Odvětvové „know-how“

Toto „know-how“ zpravidla nabývá tří samostatných podob. Za prvé je to soubor základních vědomostí o výrobcích a službách a všem, co se týká rozvoje odvětví, zejména technologií, výroby, distribuce, marketingu a služeb. Za druhé je to intimní znalost prostředí a působení konkurenčních sil v rámci odvětví. Za třetí je to vytvoření osobních vazeb s lidmi, kteří jsou nějakým způsobem spojeni s odvětvím nebo oborem. Tyto osobní vztahy jsou důležitou součástí základního kapitálu, který manažer v průběhu své kariéry vytváří (Prokopenko, Kubr, 1996).

2.3 Vnitřní vlivy působící na rozvoj manažera v současném řízení lidských zdrojů

2.3.1 Struktura osobnosti

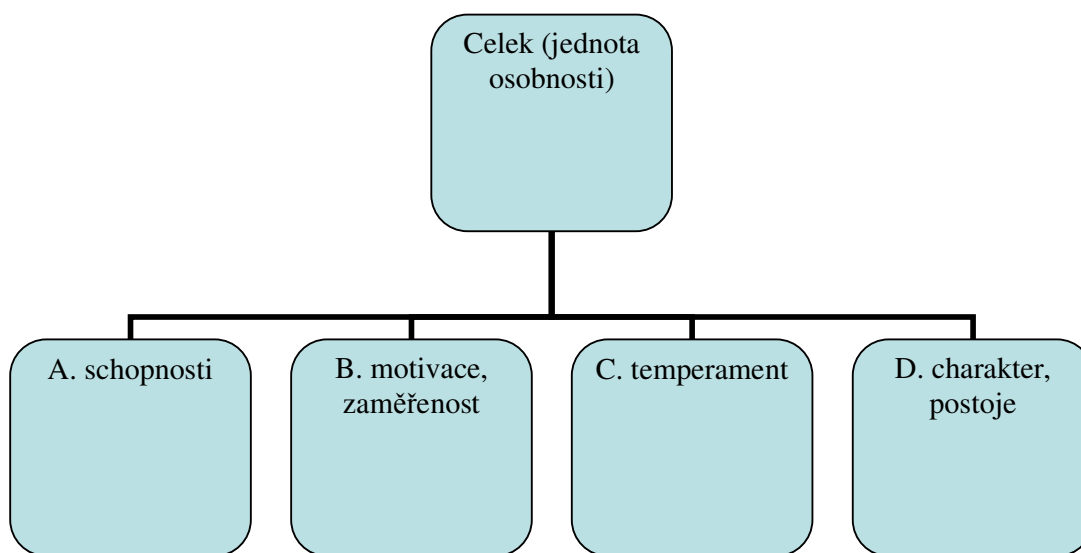
V psychologii pojem struktura osobnosti vyjadřuje vnitřní uspořádání osobnosti, tj. skladbu jejích prvků, dispozic, které jsou chápány jako funkční elementy, resp. jako elementy funkcí různých kategorií (výkonu, motivace, hodnocení atd. – tj. schopnosti, motivy, postoje, temperament atd.). Struktura poukazuje na určitý trvalejší stav,

na relativně stálé uspořádání, současně i na chování tohoto uspořádaného celku.

Prvky struktury osobnosti, chápané jako dispozice různých druhů, představují psychické vlastnosti osobnosti, které se mohou sdružovat v určité syndromy či typy osobnosti. Zásadně pak lze odlišit strukturování horizontální (souřadné psychické vlastnosti osobnosti) a vertikální, dané vývojem (tzv. vrstvy osobnosti) (Nakonečný, 1993).

Členění struktury osobnosti lze pro lepší přehlednost znázornit schematicky (Schéma 1).

Schéma 1: Struktura osobnosti (Bedrnová, Nový, 2004)



2.3.2 Schopnosti

Schopnostmi nazýváme vlastnosti, které podmiňují vykonávání určité činnosti. Schopnosti sice nejsou vrozené, ale vznikají a rozvíjejí se v činnosti na základě vrozených vloh. Na základě stejných vloh se mohou rozvinout různé schopnosti a stejná schopnost se může rozvinout na základě různých vloh (Hladík, 2004).

Dle Bedrnové, Nového (2004) lze rozlišit schopnosti na obecné a speciální.

- Obecné schopnosti – mohou se uplatnit v celé řadě rozmanitých činností (např. schopnosti intelektové – inteligence).
- Speciální schopnosti – uplatňují se pouze v některých činnostech, event. pouze v jedné určité činnosti (např. ve hře na určitý hudební nástroj).

Jiné kritérium dělení umožňuje specifikovat schopnosti pohybové (motorické), schopnosti smyslové (senzorické) a schopnosti rozumové (kognitivní, intelektové).

Ve vazbě na osobnostní substrukturu schopností hrají roli i další pojmy:

- Vědomosti – osvojené soubory představ a pojmů.
- Dovednosti – schopnosti (způsobilost) praktické aplikace vědomostí, schopnosti speciální.
- Zručnost – schopnosti v oblasti jemné motoriky (převážně drobnější pohyby prstů, rukou) čili dispozice k manuálním činnostem.
- Obratnost – dispozice v oblasti hrubé motoriky (převážně k pohybům celého těla).
- Vlohy – vrozené předpoklady k určité činnosti, resp. k rozvoji určitých schopností.
- Nadání – soubor velmi příznivých vrozených předpokladů k určité činnosti, resp. k rozvoji určitých schopností.
- Talent – soubor výrazných dovedností.
- Způsobilost – soubor schopností, vědomostí, dovedností, zručnosti i obratnosti nezbytných pro výkon určitých konkrétních, nejčastěji profesních činností.

2.3.2.1 Intelligence

Příkladem obecných schopností a současně jejich nejdůležitějším reprezentantem jsou schopnosti intelektové (rozumové), které se uplatňují v řadě nejrůznějších činností. Někdy bývají nahlíženy jako určitá obecná schopnost – inteligence, kterou např. Wechsler definuje jako „úhrnnou nebo globální schopnost individua účelně jednat, rozumně myslet a vypořádávat se účinně se svým okolím (Bedrnová, Nový, 2004).

Dle Nakonečného (1998) to je schopnost učit se a zároveň dovednost uplatnit získané vědomosti a poznatky v praxi.

Dnes však se při charakteristice rozumových schopností častěji setkáváme s pojmem intelekt člověka, který lépe odráží fakt, že spíše než o obecnou schopnost jde o komplex dílčích schopností jedince (Bedrnová, Nový, 2004).

Měření inteligence se provádí testy. Kvocient inteligence je číselné vyjádření úrovně inteligence jednotlivce poměrem mentálního věku (dosaženého v testu) k věku

fyzickému. Zavedl jej německý psycholog a filozof William Louis Stern (1871 – 1938). Do měření inteligence zavedl pojem kvocient inteligence, používaný nejčastěji ve zkratce IQ. Jestliže se mentální a fyzický věk shodují, IQ je 100. Při vyšším mentálním věku než fyzickém jsou hodnoty nad 100, v opačném poměru pod 100 (Nakonečný, 1998).

Tabulka 2: Číselné rozdělení jednotlivých stupňů inteligence v populaci (statistický předpoklad)

IQ	Stupeň inteligence	% případů
nad 140	vynikající	1,5
120 – 139	velmi dobrá	11
110 – 119	dobrá	18
90 – 109	normální, průměrná	48
80 – 89	nízká, omezená (tupost)	14
70 – 79	lehká debilita	5
pod 69	slabomyslnost	2,5

Zdroj: Nakonečný (1998)

Od obecné inteligence se liší tzv. sociální inteligence, „schopnost moudrého jednání v mezilidských vztazích“ (E. L. Thorndike, 1920). Jedinci s vysokou úrovní obecné inteligence nemusí být také vysoce sociálně inteligentní, neboť jsou jedinci, kteří vědí, jak psychologicky správně jednat s druhými, ale nejsou toho schopni pro určité osobnostní bariéry, např. pro výraznou introverzi (Nakonečný, 1993).

2.3.3 Motivace

Člověk je činná bytost. Všechny psychické vlastnosti se nejen projevují, ale i utvářejí v činnosti. Každé chování a jednání lidí je něčím motivováno (Hladík, 2004).

„Činnost člověka je v každé chvíli výběrová: z množství přítomných podnětů a příležitostí si volí některé, na něž zaměřuje své poznání a své jednání.“ Nakonečný (1998).

To znamená, že jak obsah činnosti, tedy to, „co“ člověk dělá, tak intenzita činnosti, tj. „s jakým nasazením“ to člověk dělá a dále vytrvalost s jakou to dělá, jsou kromě vnějších okolností závislé na vnitřních, subjektivních podmínkách. Ty bývají označovány jako motivace lidského chování (motivace lidské činnosti).

- 1) Motivy prvotní (primární, vrozené) – představují úroveň motivace, která:
- je spojena s biologickými procesy v organismu člověka,
 - je vrozená,
 - slouží k zachování a rozvoji života jedince i člověka jako biologického druhu.

V kontextu této prvotní motivace se vyskytují pojmy jako „pudy“, „instinkty“, a zejména biologické potřeby. Potřeby patří mezi nejsilnější motivy lidského chování.

- 2) Motivy druhotné (sekundární, získané) – tvoří úroveň motivace, která:
- je spojena se zkušenostmi jedince získanými v rámci uspokojování prvotních motivů,
 - je získaná, naučená,
 - nepřispívá bezprostředně k zachování života jedince, ale směřuje k jeho rozvoji na kvalitativně vyšší úrovni.

Do této skupiny motivačních dispozic bývají zařazovány především návyky, dále zájmy, hodnoty a hodnotové preference a ideály jako subjektivní koncepce žádoucího, jež mohou více či méně určovat směr, jímž se chce jedinec ubírat. Logicky sem patří i sociální a kulturní potřeby člověka (Bedrnová, Nový, 2004).

Příkladem diferenciací motivů, která vychází z tohoto základního modelu, může být Madsenův přístup (Madsen, 1972, 1979) :

- Motivy primární – motivy hladu, žízně, sexuální, pečování, teplotní, vyhnutí se bolesti, exkrece, dýchání, odpočinku a spánku, činnosti, bezpečí, agrese.
- Motivy sekundární – motivy sociálního kontaktu, dosažení úspěšného výkonu, motiv moci a motiv vlastnictví.

Maslowova teorie hierarchie potřeb člověka (Truneček, 1995):

1. Fyziologické potřeby,
2. existenční jistota a bezpečí,
3. sociální potřeby,
4. uspokojení z práce,
5. seberealizace.

2.3.4 Temperament

Pojem temperament označuje dynamické vlastnosti osobnosti, tedy souhrn vlastností organismu, určujících dynamiku celého prožívání a chování osobnosti, kterou lze charakterizovat jako tempo průběhu a střídání psychických procesů, stavů, činností a jednání a jejich intenzitu. Dynamika prožívání a chování jedince spočívá v rychlosti a intenzitě reakcí člověka na různé podněty, délce trvání různých duševních zážitků a na tom, jak výrazně je člověk projevuje navenek (Nakonečný, 1998).

Tabulka 3: Typy temperamentu

Charakteristiky		Sangvinik	Melancholik	Cholerik	Flegmatik
Základní nálada		veselá	smutná	mrzutá	vyrovnaná
Forma prožívání	síla	slabé	silné	silné	slabé
	hloubka	povrchní	hluboké	povrchní	částečně hluboké
	trvání	prchavé	trvalé	prchavé	částečně trvalé
	průběh	nestejnoměrný	stejnomořný	nestejnoměrný	stejnomořný
Síla emocí		slabá	silná	silná	slabá
Způsob pohybu	tempo	rychlé	pomalé	rychlé	pomalé
	síla	silná	slabá	silná	slabá
	trvání	prchavé	trvalé	prchavé	trvalé
	průběh	nerovnoměrný	rovnoměrný	nerovnoměrný	rovnoměrný

Zdroj: Remplein in Nakonečný (1998)

Sangvinik se vyznačuje tím, že je nestálý, živý, značně pohyblivý, dobrosrdečný, společenský, optimistický. Snadno u něho vznikají a rychle se střídají ne příliš hluboké city. Jeho city nejsou trvalé.

Cholerik se vyznačuje tím, že je výbušný, dráždivý až vzteklý. Vznikají u něho náhlé, silné emocionální reakce. Těžko se umí ovládat.

Flegmatik je pomalý, klidný, netečný, neemotivní, má slabé pomalu vznikající citové reakce, navenek málo výrazné, ale jeho city jsou stálé. Jeho chování a jednání je zpravidla spolehlivé a předvídatelné.

Melancholik je sklíčený, těžko prožívá i menší nesnáze, pesimistický. City u něho vznikají pomalu, ale bývají trvalé (Čákr, 2002).

Temperament osobnosti se může měnit. Vliv na to má činnost člověka, jeho životní podmínky, prostředí, hlavně však výchova a sebevýchova. Může se měnit i věkem. Žádný člověk není absolutně „čistým typem“ (Hladík, 2004).

2.3.5 Charakter

Charakter v psychologii znamená souhrn psychologických vlastností osobnosti, které se zakládají na mravních zásadách a projevují se v chování a jednání. Charakter je ovlivňován temperamentem člověka a jeho schopnostmi. Je usměrňován celkovou rozumovou vyspělostí člověka. Charakter se projevuje v cílech, které si člověk klade a v prostředcích, které používá k jejich dosažení.

Všechny vlastnosti charakteru tvoří u člověka jednotu. V tomto smyslu tvoří charakter jádro osobnosti, vtiskuje ráz celému chování člověka. Charakter není vrozený ani dědičný, je silně závislý na výchově, sebevýchově a vůbec na působení společnosti. Na jeho vytváření má velký vliv činnost člověka a mění se praktickou činností a získáváním životních zkušeností. Zahrnuje obecné a individuální vlastnosti. Obecné vlastnosti jsou výsledkem celkového jednotného společenského vlivu. Individuální charakterové vlastnosti jsou výsledkem osobní zkušenosti. U dospělého člověka se charakter vytváří hlavně sebevýchovou (Hladík, 2004).

Poznání charakteru konkrétního člověka tak nejen dotváří celkovou představu o něm, ale umožňuje i předpověď jeho chování v určitých situacích:

- Ve vztazích k druhým lidem lze identifikovat takové vlastnosti jako přátelskost, kooperativnost, důvěřivost, shovívavost, obětavost, upřímnost, kromě toho také nevráživost, neochotu ke spolupráci, přísnost či strohost, panovačnost, nedůvěřivost, hrubost, podlost apod.
- Ve vztazích ke společnosti, ke světu lze identifikovat vlastnosti jako např. zásadovost, mravnost, humanismus, altruismus, úcta k přírodě, ale také oportunistus, nemravnost, šovinismus, nacionalismus, neúcta k přírodě apod.
- Ve vztazích k vlastní činnosti (včetně vztahů k práci) jsou pozornost, pracovitost, vytrvalost, svědomitost, přesnost, ale také lenost, pohodlnost, nedbalost, povrchnost apod.

- K vlastnostem, které postihují člověka k sobě samému, lze počítat např. sebekritičnost, skromnost, sebeúctu, ale také domýšlivost, pýchu, egocentrismus, egoismus apod. (Bedrnová, Nový, 2004).

2.3.6 Postoje

Charakter osobnosti jedince je vzájemně úzce provázán s jeho postoji. Postoje člověka bývají vymezovány jako trvalé soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního cítění a tendencí jednat pro nebo proti vzhledem ke společenským objektům.

Tabulka 4: Základní vlastnosti postojů

Komplexnost	Je dána skutečností, že každý postoj má jak složku kognitivní, tak složku emocionální a složku konativní.
Konzistence	Znamená větší či menší soudržnost jednotlivých složek postojů, skutečnost, že se tyto složky vzájemně doplňují či podporují, event. naopak větší či menší nesoudržnost až disonanci, tj. vnitřní rozpor mezi složkami postoje k určitému objektu (např. negativní hodnocení určité osoby je spojeno s určitým obdivem k této osobě).
Konsonance trsu postojů	Je míra, v níž se postoje k různým skutečnostem vzájemně doplňují, podporují, jsou stejně laděné. Opakem je disonance postojů.
Rezistence	Představuje odolnost postojů vůči změně. Je ověřeno, že extrémní, krajní postoje bývají zpravidla rezistentnější, podobně to platí i o postojích centrálních (jde o postoje, které se vztahují ke skutečnostem pro jedince subjektivně významným, zatímco postoje okrajové se týkají skutečností subjektivně méně významných či nevýznamných).

Zdroj: Bedrnová, Nový (2004)

2.3.7 Typy osobnosti

Psychologické pojetí typu vychází z poznatku, že psychické vlastnosti vytvářejí určité soubory, které mohou být charakteristické pro určitý okruh lidí.

Pozorujeme- li lidi, zjišťujeme, že někteří jsou zaměřeni a sebe a jiní na své okolí. To jsou dva základní životní vztahy, které vytvářejí celkový stav a zabarvují tak zážitky i jednání. Projevuje se v nich zamření životní energie dovnitř (na subjekt) nebo navenek (na objekt). Podle tohoto zaměření lze pak lidi třídit právě na extroverty a introverty.

Extrovert – více zaměřen navenek, na realitu, na objekty, je společensky založený, přístupný, činorodý, závislý na mínění ostatních, myslí, jedná, a cítí ve vztahu k objektu, je adaptabilní a prakticky založený.

Introvert – je více zaměřen na sebe sama, na svůj vnitřní svět, žije více vnitřně, má bohatou fantazii a představivost, má negativní vztah k objektu a vnější svět ho spíše obtěžuje, je uzavřený, spíše pasivní, zdrženlivý, nespolečenský, nedůvěřivý, ze situace se často stahuje do sebe, v jednání je váhavý, má plno zábran (Nakonečný, 1998).

2.4. Vnější vlivy působící na rozvoj manažera v současném řízení lidských zdrojů

2.4.1. Podíl dědičnosti, prostředí a výchovy na utváření osobnosti

Dědičnost je vlastnost organismu, která podmiňuje vytváření jemu podobného potomstva. Jedná se o určitý mechanismus, jímž se přenášejí znaky a vlastnosti z rodičů na potomstvo. Dědičně se přenášejí určité tělesné znaky a vlastnosti jako je barva očí, vlasů, tvar lebky, leváctví atd. Méně jsou dědičností ovlivněny vědomosti a osobnostní rysy. Ty jsou výsledkem působení prostředí a výchovy. Nejdůležitějším prostředím pro utváření osobnosti jsou rodina, škola, kulturní prostředí. Významnou úlohu hraje výchova. Pod tímto pojmem rozumíme záměrné, cílevědomé a soustavné působení na dítě a mladého člověka tak, aby se v něm vytvořili takové vlastnosti, které klade společnost za výchovný cíl. S dospělostí vstupuje do popředí sebevýchova. Osobnost se vytváří působením a vzájemným ovlivňováním všech těchto činitelů (Hladík, 2004).

2.4.2 Sociální skupiny ovlivňující osobnost manažera

V životě každého manažera se objevují osobnosti a skupiny lidí, které ho ovlivňují. Skupiny lze rozdělit na primární a sekundární.

2.4.2.1 Primární skupina

Primární skupinou se rozumí sdružení osob, které je poutáno citovými vazbami, závislostí a spoluprací mezi členy této skupiny.

Typickým příkladem je rodina. Rodiče i sourozenci hrají v životě dítěte a rozvoji jeho osobnosti dominantní roli. Nezanedbatelný vliv má i širší rodina. Rodičovský vliv je výrazný především v následujících třech oblastech:

- Prostřednictvím svého chování vytvářejí situace, které v dětech vyvolávají určité typy jejich vlastního chování.
- Fungují jako behaviorální modely, s nimiž se děti někdy velmi silně identifikují, popřípadě je odmítají.
- Výběrově odměňují a postihují určité druhy chování (Čakrt, 2002).

Výzkumy bylo zjištěno, že z hlediska socializace jedince, tedy procesu, kdy se člověk vlivem bezprostředního sociálního prostředí vyvíjí z biologického tvora v osobnost, jsou v rodinách podstatné takové znaky, jako je její socioekonomický status, počet jejích členů, složení, ale zejména forma vzájemných vztahů života v rodině (Kováliková, 1980).

2.4.2.2 Sekundární skupina

Balcar in Nakonečný (1998) uvádí, že sekundární skupiny jsou založeny na určitém zájmu, úkolu apod. Jsou to např. různé kluby, sdružení, ale i škola, která svým působením formuje dítě nejen obsahem učiva a výchovou, ale i osobnostmi učitelů a žáků. Dále si dítě ve škole začíná uvědomovat svoji identitu v určité civilizaci a kultuře, která na něj klade různé požadavky.

Příkladem sekundární skupiny manažera je pracovní tým. Členové týmu musí jednoznačně chápat cíle týmu a uznávat jejich opodstatněnost. Mezi členy týmu musí existovat vzájemná důvěra a porozumění. Musí si vzájemně plně věřit. Členové týmu si musejí vzájemně a pravidelně vyměňovat své názory a komunikovat spolu. Úspěšnost týmu záleží na spolupráci jeho členů (Rustomji, Sapre, 1993).

Lidé jsou rádi členy skupiny, protože to pro člověka znamená možnost uspokojit určité významné potřeby: potřeby sociálního kontaktu, přátelství, člověk může mít ve skupině určitou prestiž, která uspokojuje jeho potřebu sebeúcty, ale skupina nabízí také pocit bezpečí, solidarity, moci „v jednotě je síla“ a možnost konfrontovat své názory, pocity či postoje na věci kolem (Zadražilová, Khelerová, 1994).

Pro práci člověka mají sociální podmínky práce v bezprostřední pracovní skupině základní význam, ovlivňují jeho pracovní výkonnost i celkovou pracovní i životní spokojenost (Provazník a kol., 1997).

2.4.3 Etika

Slovo etika pochází z řeckého slova ethos (mrav), věda o morálce. Předmětem etiky jsou mravní jevy, jejich vznik a vývoj v minulosti, současný stav a další vývojové tendence. Morálku každé společnosti tvoří:

- Morální normy – souhrn mravních zásad společnosti (desatero božích přikázání).
- Morální vztahy – morální stav společnosti (Hladík, 2004).

Je obvyklou povinností vedoucích pracovníků, aby věnovali stálou pozornost dodržování specifických etických pravidel kolektivem svých spolupracovníků. Etické či neetické chování manažerů má silný vliv na to, jak jejich morální profil vidí spolupracovníci. Pod tímto pojmem se obvykle rozumí osobní image manažera, tj. charakteristické rysy jeho chování a vztahů k lidem. Pro manažery je nezbytné uvědomit si a ve své činnosti respektovat to, že spolupracovníci obvykle se značnou pozorností sledují a hodnotí mezi sebou takové rysy svých vedoucích, jako jsou pravdomluvnost, četnost, schopnost držet své slovo, vztah k nadřízeným, společenské jednání a takt apod. (Vodáček, 1994).

2.4.4 Podniková kultura

Pro úspěch práce manažera a jím vedeného kolektivu je důležité i to, v jakém prostředí společně pracují, co je spojuje, jaké hodnoty a cíle sdílejí, jaká pravidla chování přijímají, zda a do jaké míry souznějí jejich názory na perspektivu další práce. Tyto podmínky nazýváme podnikovou kulturou (Vodáček, 1996).

Podniková kultura má tři úrovně své existence:

- Základ podnikové kultury spočívá v charakteru převažujících představ o pracovnících, o povaze mezilidských vztahů, o hlavních motivech jednání spolupracovníků, o zdrojích a způsobech prosazování pravdy, o vztahu podniku k jiným ekonomickým subjektům a ke státu.
- Výraz v systému norem, zásad, pravidel a standardů chování a jednání, prosazovaném v podniku a respektovaném většinou zaměstnanců.
- Podniková kultura je formována pomocí třetí, transparentní úrovně. Jedná se o systém symbolů, které jednotně a srozumitelně vysvětlují a upevňují požadované vzory a normy (Nový, 1992).

2.4.5 Manažerský styl tvůrčího vedení lidí

Tvůrčí vedení lidí je vliv, umění nebo proces ovlivňování lidí tak že se budou ochotně a s nadšením snažit o dosažení cílů skupiny (Koonz in Vodáček, 1994). Obvykle se v manažerské literatuře uvádějí tři základní styly tvůrčího vedení lidí. Jsou to:

- participativní styl,
- autokratický styl,
- volný styl.

Participativní styl, kdy manažer zpravidla s účastí spolupracovníků formuluje úkoly i postupy jejich zvládnutí. Neformálně koordinuje průběh prací, konzultuje se skupinami nebo celým kolektivem dosažené výsledky i jejich případné korektivy. Motivuje příkladem i možností aktivní účasti spolupracovníků na díle, jeho hodnocení i odměnách.

Autokratický styl, kde vedoucí silou své osobnosti rozhoduje sám, jedná přesvědčivě formou příkazů. K motivaci využívá autority svého slova a diferenciaci odměn, o kterých rozhoduje.

Volný styl spolupracovníkům ponechává výraznou volnost. Znamená to, že si mohou buď přímo stanovit či alespoň rozpracovat cíle své činnosti a mít volnou působnost při jejich realizaci. Jeho hlavní role vůči nim spočívá v podpoře jejich práce předáváním či zprostředkováním důležitých informací, v pomoci při překonávání překážek přesahujících jejich hlavní operační možnosti, zprostředkování klíčových vazeb na partnery (Vodáček, 1994).

2.5 Vzdělávání a rozvoj manažera

2.5.1 Hlavní období rozvoje manažera

Zkušenosti se změnami úlohy a zodpovědnosti, které manažer získává v průběhu své kariéry, vytvářejí základnu pro rozlišování různých potřeb rozvoje. Hovoříme-li o rozvoji podle Prokopenka (1996), míváme tím proces kvalitativních změn. Tento proces není postupný a nerůstový, ale obsahuje zjevné skoky do nových stádií bytí. Existuje 6 hlavních období, jimiž rozvoj manažerů prochází.

1) Období před získáním jakýchkoliv manažerských nebo organizačních zkušeností

Potřeby vzdělávání jsou u těchto osob značné. Existuje však u nich handicap, protože dosud nikde nepracovali, což značně omezuje možnost vzdělávání. Většina studijních programů se proto soustřeďuje na kvantitativní disciplíny managementu, jako je ekonomie, společenské vědy a finančnictví, které umožňují získat širší přehled o funkčních modelech a praxi.

2) Období v průběhu jednoho až pěti let nabývání zkušeností

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

3) Období přechodu ze specializované funkce na funkci všestrannější

Někteří manažeři přecházejí na všestranné manažerské funkce, jiní přecházejí na vyšší provozní funkce. Vzdělávání a rozvoj manažerů může v tomto přechodu na vyšší funkce sehrát rozhodující úlohu. Může zdokonalit strategické a operační myšlení a rozšířit všeobecný rozhled.

4) Období po převzetí funkce v relativně nezávislé podnikatelské jednotce, tj. v oddělení, divizi, úseku podniku nebo zeměpisné oblasti

Manažeři mezi třicátým a čtyřicátým rokem života. Jejich vzdělávání je účelné bezprostředně před jmenováním do této funkce. Účel vzdělávání je méně přípravný ve srovnání s možností porovnat a vyměňovat si zkušenosti s ostatními, kteří mají obdobné, nebo dokonce protichůdné zkušenosti z jiných oborů nebo zemí.

5) Období po pěti až deseti letech zkušeností na vyšším stupni řízení

Tito manažeři s podstatně vyššími zkušenostmi mají zásadně odlišné potřeby vzdělávání než ti, kteří dosud stoupají po žebříčku na vyšší funkce. Na tomto stupni se rozvoj managementu ubírá směrem k výměně myšlenek a zkušeností o hlavních tématech. Jedná se o široký okruh témat politických, ekonomických, otázek společenských a vztahu k prostředí, nových pohledů na strategické a organizační problémy a na přehodnocení vlastní role vedoucího.

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

Charakteristické rysy rozvoje manažerů na tomto stupni řízení jsou následující:

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

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

Souhrnně lze konstatovat existenci tří oblastí formování a zdokonalování zaměstnanců:

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

2.5.2 Profesní rozvoj

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

Na profesní rozvoj mají největší vliv vnější vlastnosti, které jsem podrobně rozepsala v kapitole 2.4.

2.5.3 Osobnostní rozvoj

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

Na osobnostní rozvoj mají největší vliv vnitřní vlastnosti, o kterých je blíže pojednáno v kapitole 2.3.

2.5.4 Hlavní přístupy a složky procesu manažerského rozvoje

Mezi hlavní přístupy a složky procesu manažerského rozvoje řadíme:

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

Vzdělávání a školení v kurzech

Cíle vzdělávacích a školicích programů:

- Nabývání vědomostí všeobecných i specifických.
- Zvládnutí určitých technik.
- Rozvoj mezilidských vztahů, odpovídajících způsobů chování, schopnost vést lidi, komunikovat, motivovat ostatní, umění jednat s lidmi, ovlivňovat je a přesvědčovat, stejně tak dovednost řídit probíhající změny a transformační procesy.
- Rozvoj latentních schopností jedince – tento cíl sledují výchovně vzdělávací programy, které jsou zaměřeny na rozvoj vybraných individuálních schopností jedince, např. posilování sebevědomí, tvůrčích schopností.
- Změna postojů, posilování angažovanosti – vzdělávací programy jsou zaměřeny na posilování pocitu sounáležitosti.

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

Učení se akcí

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

Učení se zkušeností

Druhy učení se ze zkušeností z pracovní činnosti:

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

Plánování kariéry

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

Organizační rozvoj

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

Otevřené a distanční učení

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

Sebevzdělávání

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

Podnikové poradenství

Původní poslání podnikového poradenství se lišilo od poslání manažerského rozvoje. Místo školení a rozvoje manažerů poradci dávali rady, jak řešit konkrétní manažerský problém. Manažer se musí stát aktivním účastníkem, který spolupracuje spolu s poradcem, spolupodílí se myšlenkami, znalostmi, informacemi, rozhodováním, zkušenostmi a hodnocením výsledků. Poradenské projekty ve stále větší míře sledují učební cíle (Prokopenko, Kubr, 1996).

2.5.5 Manažer 21. století

Je mimořádně důležité, aby si manažeři byli vědomi toho, že se musejí soustavně učit a rozvíjet. Mnozí manažeři mají pocit, že musejí předstírat, že znají vše, jinak ztratí tvář. V rychle se měnícím světě, ve kterém žijeme, budou však úspěšní jenom ti, kteří jsou otevřeni novým myšlenkám a kteří vždy hledají příležitost ke svému vzdělávání a rozvoji.

U manažerů je to navíc podstatnou součástí onoho vzoru, jímž se snaží být pro ostatní. Všichni jsme byli spíše vedeni k tomu, abychom se pokoušeli dělat věci správně, než je dělat nově a experimentovat. Pouze tehdy, jsou-li manažeři ochotni vyhledávat překvapení a půvab nepředvídatelného, bude pro jejich podřízené přitažlivé dělat totéž. Kromě toho pouze ti, kteří se neustále vzdělávají a učí, si mohou efektivně vytvářet vědomí sama sebe.

Ve 21. století se bude muset každý soustavně učit. Všichni musíme revidovat svůj způsob myšlení o učení a přistupování k němu (Čakrt, 2002).

3. METODICKÝ POSTUP

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem mé práce je zpracování tématu „Požadavky na rozvoj manažera v současném řízení lidských zdrojů“.

Průzkum je zaměřen na specifikaci nových pohledů a požadavků působících na formování a rozvoj osobnosti manažera v současném řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů klade důraz nejen na konkrétní profesní znalost, ale především na celkový rozvoj osobnosti a co nejúčinnější využití lidského potenciálu. Soustředila jsem se především na hlavní oblasti, které vystihují nové požadavky na manažera – styl řízení, preference týmové práce, přizpůsobivost, motivace, pocit sounáležitosti s podnikem, rozvoj profesní a osobnostní, přístup k celoživotnímu vzdělávání, potřeba dalšího rozvoje, metody rozvoje, účast na vzdělávacích programech, konkrétní preferované oblasti rozvoje a hodnocení podnětů potřebných k úspěšnému řízení podniku a navrhnout v případě nedostatků, v rámci současného trendu, návrhy na opatření.

3.2 Vymezení zkoumaného souboru

Pro získání potřebných informací bylo nutné určit soubor manažerů a podrobit je zvolené formě výzkumu. K tomuto účelu byly vybrány čtyři firmy, které mají své sídlo v okresech České Budějovice a Praha. Možnost provádět výzkum byla vykompenzována zajištěním anonymity firem.

Charakteristika jednotlivých podniků:

- Finanční podnik – akciová společnost, která je významným bankovním ústavem, který v České republice nabízí široké spektrum bankovních služeb soukromé i podnikové klientele.
- Obchodní podnik – akciová společnost zabývající se prodejem zemědělských strojů včetně servisu a prodeje náhradních dílů.
- Státní podnik – rozpočtový podnik.
- Výrobní podnik – výrobce a exportér potravinářských obalů, společnost s ručením omezeným.

Celkový soubor je tvořen 60 manažery, kterým byl předložen dotazník na rozvoj osobnosti manažera.

3.3 Sběr dat

Při každém výzkumu je nutné získat data o daném souboru pomocí jednotlivých používaných technik. Tento proces shromažďování informací o výzkumném tématu se nazývá sběr dat.

3.3.1 Používané techniky sběru dat

Dotazování

Dotazování je metoda, v níže se tazatel obrací na dotazovaného a vyvolává svými dotazy výpovědi a sdělení. Tato forma komunikace může mít dvě formy:

- bezprostřední (jde-li o rozhovor),
- zprostředkovanou (při použití dotazníku).

Dotazování kromě chování zjišťuje přímo požadované stavy zkoumaných osob, jako jsou jejich představy, postoje, záměry a plány.

1) Dotazník

Metoda dotazníku je nejrozšířenější metodou získávání dat v sociální psychologii. Je to soubor písemně předložených otázek a úkolem dotazovaného je odpovědět na dané otázky vyznačením (zaškrtnutím, zakroužkováním atd.) jedné z několika alternativních odpovědí nebo vepsáním odpovědi na určené místo.

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

Odpovědi v dotazníku mohou být:

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

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

Požadavky na správný dotazník jsou tyto:

- dotaz musí být zformulován tak, aby postihoval zkoumaný předmět, a musí vyčerpávat podstatné reakce, názory respondenta;
- nenarušuje-li to sledování souvislosti s výsledky jiných metod, má být dotazník anonymní;
- otázka má být formulována krátce a jasně, otázek nemá být příliš mnoho, aby byla vyloučena únava respondenta a pokles motivace;
- z formulace otázky musí být vyloučeny dvojsmyslné a sugestivní prvky;
- nemají být vyžadovány složité informace (respondent nemá nad dotazníkem strávit delší dobu než třicet minut);
- dotazník má být uveden motivací respondenta a má zahrnovat instrukce, jak odpovědět formálně na položené otázky.

2) Rozhovor

Rozhovor je taková technika sběru dat, při které jsou potřebné informace od zkoumaných osob získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek, kladených dotazovanému v rozhovoru vedeném tvář v tvář. Rozhovor může být standardizovaný a nestandardizovaný. Standardizovaný je takový typ rozhovoru, při kterém jsou závazně určeny nejen otázky, ale i jejich formulace a pořadí, a je určena i řada prvků tazatelova chování v průběhu rozhovoru. Nestandardizovaný rozhovor je typem relativně volného (ovšem připraveného) rozhovoru, ve kterém jsou závazně určeny jen okruhy informací, ke kterým je třeba prostřednictvím rozhovoru dospět.

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.

Pozorování

Pozorování lze charakterizovat jako metodu získávání informací, spočívající v záměrném, cílevědomém, systematickém a plánovitém vnímání a registraci objektivních jevů pozorovatelném subjektem. Pro pozorování je charakteristická tendence nechat pozorovaným jevům co nejvolnější průběh. Požadavky jak na pozorovatele, tak na jeho prostředky, potom spočívají zejména ve zvyšování přesnosti a citlivosti vzhledem k pozorovaným jevům.

3.3.2 Pracovní postup při sběru dat

Ve všech podnicích podrobených výzkumu byl manažerům předložen dotazník na rozvoj osobnosti manažera jako hlavní technika sběru dat a byl doplněn rozhovorem. Současně po celou dobu probíhalo pozorování.

3.4 Zpracování dat

Dotazník na rozvoj osobnosti manažera je zaměřen především na zjištění, zda se nové trendy v osobnostním rozvoji a na požadavky na manažera již v podnicích projevují, tzn. zda se manažeři soustřeďují nejen na svůj profesní rozvoj, ale také na rozvoj osobnosti, zda jsou schopni týmové práce, jaký je jejich přístup k celoživotnímu vzdělávání apod.

Data určená ke zpracování tvoří odpovědi na otázky uvedené v dotazníku. Jednotlivé odpovědi respondentů byly vyhodnoceny procentickým zastoupením jednotlivých odpovědí. Pro lepší přehlednost jsem data zpracovala do tabulek, na jejichž základě byly sestrojeny příslušné grafy. Tyto tabulky a grafy byly doplněny výsledky z rozhovorů k tématům jednotlivých otázek v dotazníku. Ke zpracování dat byly použity programy MICROSOFT WORD a MICROSOFT EXCEL.

4. VÝSLEDKY PRŮZKUMU

Výsledky jsem pro přehlednost rozdělila do dvou částí.

První část podává základní informace o zkoumaném souboru – tj. zastoupení žen a mužů v manažerské funkci, věkové zastoupení respondentů, nejvyšší dosažené vzdělání, délka vykonávání řídicí funkce a počet podřízených pracovníků.

Druhá část obsahuje výsledky z „Dotazníku na rozvoj osobnosti manažera“. Zde jsou uvedeny odpovědi na otázky týkající se osobnosti manažera – tj. vlastnosti, které jsou jeho předností, upřednostňovaný styl řízení, preference týmové práce, řešení pracovních úkolů, reakce na změny, rozvíjení pocitu sounáležitosti pracovníků s podnikem atd., ale také samotného vzdělávání a rozvoje manažerů – tj. především vlastní rozvoj osobnosti, přístup k celoživotnímu vzdělávání, potřeba dalšího rozvoje, jazyková vybavenost, schopnost práce s PC apod.

Společně s výsledky je uvedena také diskuze, která je doplněna o informace získané prostřednictvím řízených rozhovorů.

4.1 Identifikace zkoumaného souboru

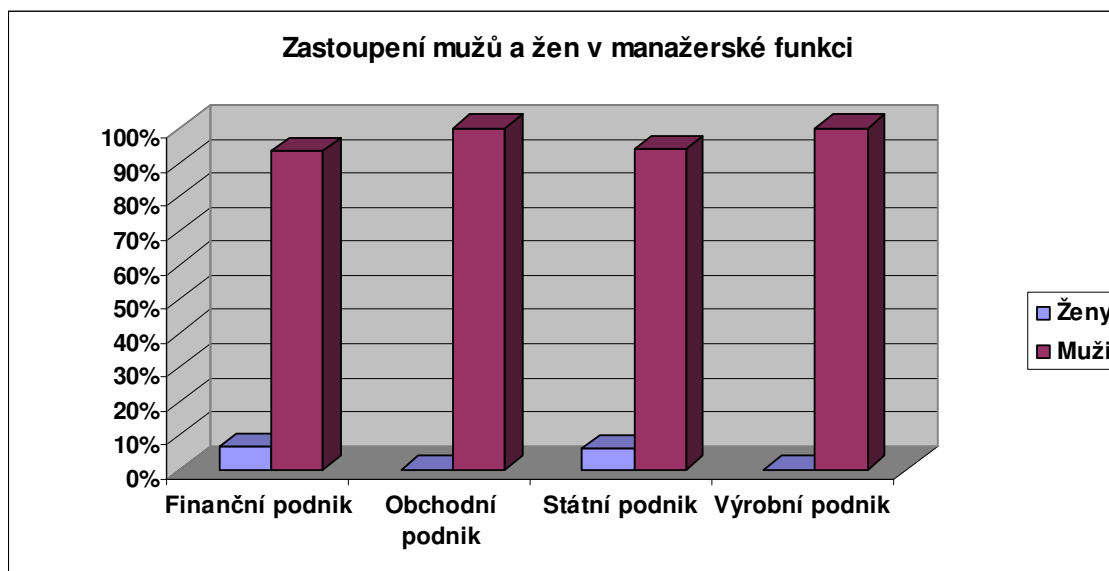
1) Zastoupení mužů a žen v manažerské funkci

Tabulka 5: Zastoupení mužů a žen v manažerské funkci (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Ženy	7	0	6	0
Muži	93	100	94	100

Zdroj: Autorka

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



Výsledky:

Výsledky šetření ukazují, že ve všech zkoumaných podnicích převažují v manažerské funkci v naprosté většině muži. Výjimku tvoří podnik státní a finanční, kde jsou ženy zastoupeny 6 – 7 %.

Diskuze:

Zastoupení žen ve vedoucích pozicích je ve srovnání s muži stále zanedbatelné, i když oproti nedávné minulosti je patrný určitý posun. Domnívám se, že částečně je to způsobeno tím, že ženy o tyto řídicí funkce nemají zájem, protože automaticky přijímají ve společnosti úlohu matky, a nemají ambice rozvíjet svou profesní kariéru. Budování kariéry a plánování rodiny představuje pro mnoho žen zásadní okamžiky jejich života.

Bohužel často dochází k tomu, že žena je nucena zvolit jen jednu z těchto dvou možností seberealizace. Právě z tohoto důvodu je stále velmi málo žen ve vedoucích pozicích. V neposlední řadě je to dáno také časovou náročností vykonávané funkce, kterou lze obtížně skloubit s rodinným životem. Podle mého názoru ale současnost pomalu spěje ke zvyšujícímu se počtu žen v manažerských funkcích. Ženy svou roli matky odkládají na dobu, kdy budou finančně a materiálně zajištěné, a tak svou veškerou energii vkládají do své kariéry.

Další nezanedbatelný vliv na tento stav je historické vnímání muže a ženy ve společnosti, kdy muž je brán jako průkopník nebo objevitel a žena je zase klíčovým faktorem při budování zázemí. Při rozhovoru s respondenty jsem cítila, že tento vliv je výrazný, na druhou stranu ani jeden z nich ho nebyl schopen přesně kvantifikovat.

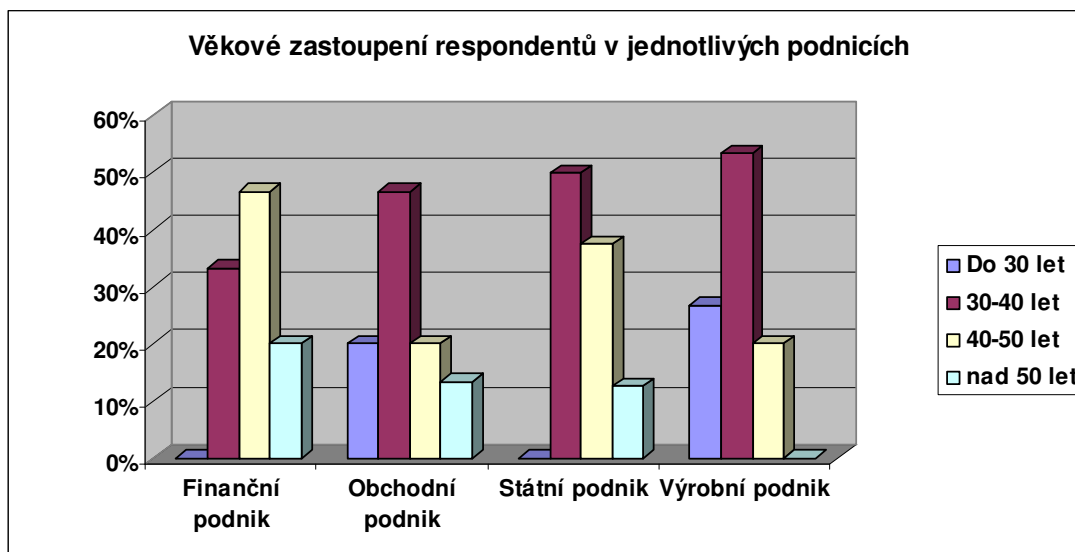
2) Věkové zastoupení respondentů v %

Tabulka 6: Věkové zastoupení respondentů v jednotlivých podnicích (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Do 30 let	0	20	0	27
30-40 let	33	47	50	53
40-50 let	47	20	38	20
Nad 50 let	20	13	13	0

Zdroj: Autorka

Graf 2: Věkové zastoupení respondentů v jednotlivých podnicích (v %)



Výsledky:

Zastoupení věkového rozmezí je u sledovaných podniků odlišné. Ve finančním podniku jsou nejvíce zastoupeni manažeři ve věku 40 – 50 let (47 %), následuje rozmezí 30 – 40 let (33 %) a významně jsou také zastoupeni manažeři nad 50 let (20 %). Do 30 let nereprezentuje tuto skupinu žádný manažer. U obchodního a výrobního podniku jsou věkové skupiny rozděleny téměř shodně, s výjimkou kategorie nad 50 let u výrobního podniku, kde není zastoupen žádným manažerem. Největší procento respondentů u obou podniků je ve skupině 30 – 40 let (47 % a 53 %). Státní podnik z 50 % reprezentují manažeři ve věku 30 – 40 let, následně pak z 38 % ve věku 40 – 50 let. Kategorie do 30 let není u státního podniku zastoupena vůbec.

Diskuze:

Věková struktura manažerů do značné míry závisí na základních požadavcích na tyto posty ve srovnání s typy řízených podniků. Zatímco v bankovníctví se preferuje množství dosažených zkušeností manažera ve finanční oblasti (tím je dána vyšší věková struktura), ve výrobních a obchodních podnicích je to pak zejména časová a osobní flexibilita (nižší věková struktura). Druhým vlivem může být historie daných oborů v české ekonomice, zatímco bankovníctví si udrželo určitou kontinuitu (i personální) z dob před rokem 1989, v nově vznikajících oborech z obchodního a výrobního sektoru byla v 90. letech minulého století velká poptávka po manažerech moderního stylu a tím mnoho mladých lidí dostalo historicky neopakovatelnou šanci na přímé obsazení vysokých řídicích postů.

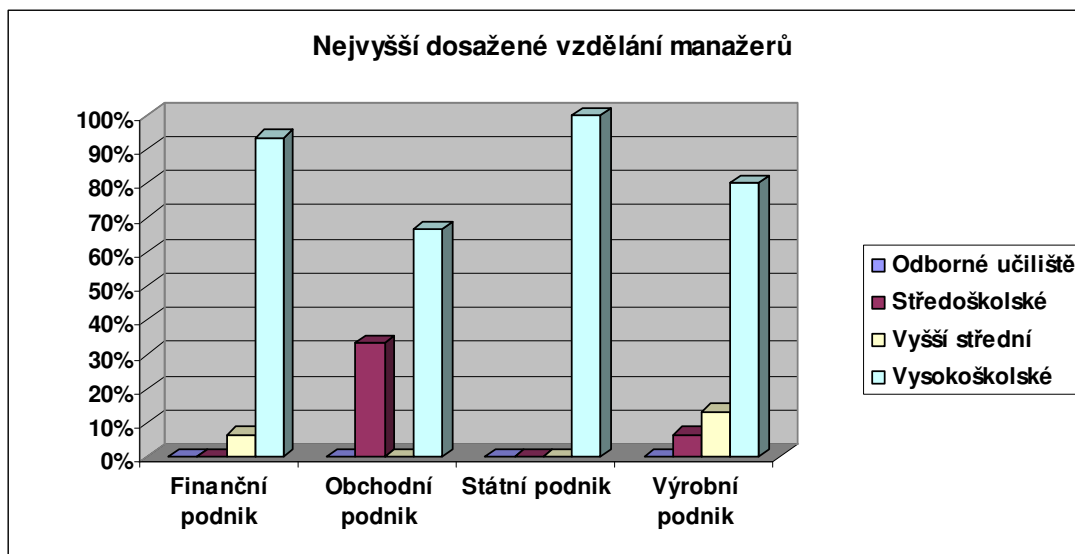
3) Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů

Tabulka 7: Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Odborné učiliště	0	0	0	0
Středoškolské	0	33	0	7
Vyšší odborné	7	0	0	13
Vysokoškolské	93	67	100	80

Zdroj: Autorka

Graf 3 : Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů (v %)



Výsledky:

Z grafu je patrné, že nejpočetnější skupinu představují manažeři s vysokoškolským vzděláním. Ve státním podniku je to 100 %. Ve finančním podniku je vysokoškolské vzdělání zastoupeno 93 %, na manažery s vyšším odborným vzděláním pak připadá 7 %. U obchodního podniku je zastoupeno středoškolské vzdělání (33 %), oproti vysokoškolskému (67 %). U výrobního podniku je mimo vysokoškolského (80 %) zastoupeno jak vyšší odborné (13 %), tak i středoškolské vzdělání (7 %). Odborné učiliště není zastoupeno v žádném ze zkoumaných podniků.

Diskuze:

Dle mého názoru ve všech sledovaných podnicích odpovídá dosažená úroveň vzdělání manažerů požadavkům na střední a vyšší management podniků, tzn. nejlépe vysokoškolské vzdělání.

Studované obory víceméně odpovídají daným typům podniků, a to následovně: ve finančním podniku (bankovníctví) studovala naprostá většina manažerů na vysokých školách ekonomické obory (např. bankovníctví, finance), v obchodním podniku (zemědělskou technikou) manažeři absolvovali obory ať již obecně obchodní, ekonomické či s přímým zaměřením na zemědělství. Ve státním podniku dosáhli manažeři různorodého

vysokoškolského vzdělání odpovídající širokému zaměření podniku na rozdíl od podniku výrobního, kde naprostá většina respondentů studovala technické obory.

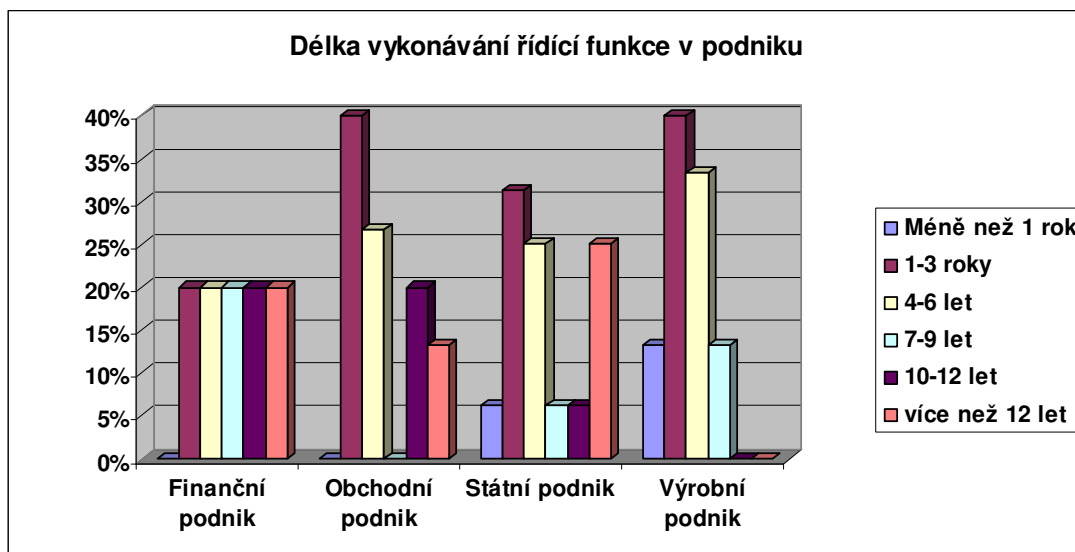
4) Délka vykonávání řídicí funkce v podniku

Tabulka 8: Délka vykonávání řídicí funkce v podniku (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Méně než 1 rok	0	0	6	13
1-3 roky	20	40	31	40
4-6 let	20	27	25	33
7-9 let	20	0	6	13
10-12 let	20	20	6	0
více než 12 let	20	13	25	0

Zdroj: Autorka

Graf 4: Délka vykonávání řídicí funkce v podniku (v %)



Výsledky:

U všech zkoumaných podniků uvedli manažeři délku trvání své řídicí funkce nejčastěji v rozmezí 1 - 3 roky. Finanční podnik má rozmezí délky výkonu funkce shodně rozdělené po 20 %, mimo alternativy méně než 1 rok (0 %). Stejnou hodnotu v této oblasti (0 %) má také podnik obchodní, který jako druhé nejčastější rozmezí uvádí 4 – 6 let (27 %). Státní podnik je zastoupen všemi kategoriemi, druhou nejčastější jsou však shodně rozmezí 4 – 6 let (25 %) a kategorie nad 12 let (12 let). Ve výrobním podniku pracují manažeři maximálně 9 let. Ve 33 % vykonávají manažeři svou funkci 4 – 6 let.

Diskuze:

Ve finančním podniku je délka trvání řídicí funkce vzácně vyrovnaná, zatímco u všech ostatních sledovaných podniků délka řízení víceméně odpovídá věkové struktuře manažerů a jim dosaženým praktickým zkušenostem. Z rozhovorů vyplývá, že odborné a teoretické znalosti jsou ve funkcích manažerů brány do určité míry jako samozřejmost (daná také v převážné míře vysokoškolským studiem), zatímco praktické zkušenosti nabyli manažeři hlavně po absolvování studia. Z jejich odpovědí vyplynulo, že jim po nástupu do zaměstnání chybělo hlavně větší propojení teoretického studia s praxí.

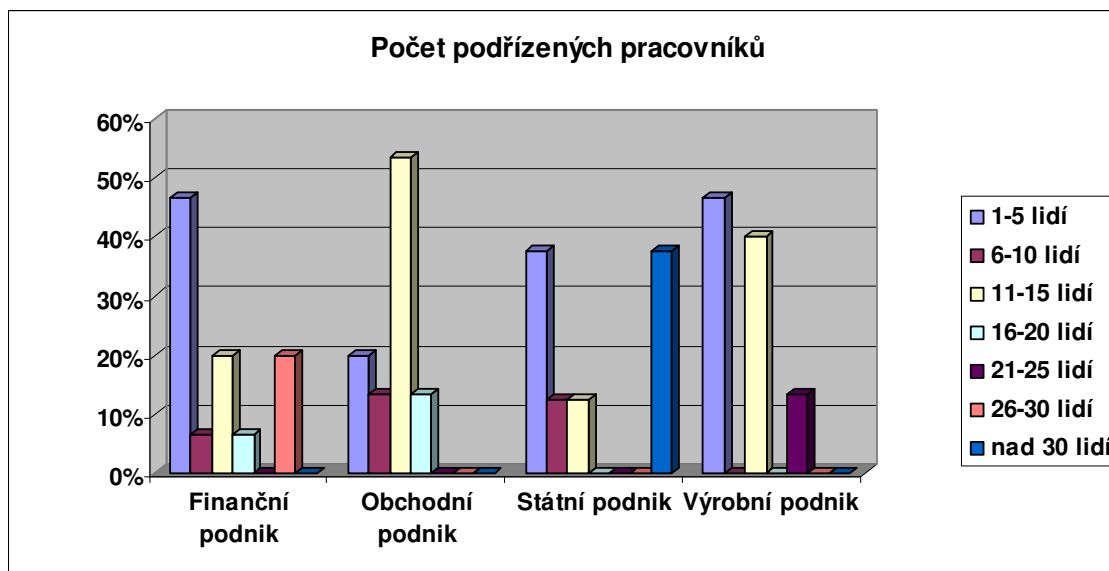
5) Počet podřízených pracovníků

Tabulka 9: Počet podřízených pracovníků (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
1-5 lidí	47	20	38	47
6-10 lidí	7	13	13	0
11-15 lidí	20	53	13	40
16-20 lidí	7	13	0	0
21-25 lidí	0	0	0	13
26-30 lidí	20	0	0	0
nad 30 lidí	0	0	38	0

Zdroj: Autorka

Graf 5: Počet podřízených pracovníků (v %)



Výsledky:

V rámci finančního podniku řídí manažeři nejčastěji 1 – 5 pracovníků (47 %). Na druhém místě shodně s 20 % 11 – 15 a 26 – 30 pracovníků. U obchodního podniku je řízeno maximálně 20 lidí, z toho nejčastěji počet pracovníků v rozmezí 11 – 15 (53 %). Stejnou hodnotu 38 % u státního podniku představuje řízení 1-5 podřízených a nad 30 podřízených. Manažeři ve výrobním podniku nejčastěji řídí 1 – 5 lidí (47 %), na druhé přičce je rozmezí 11 – 15 lidí (40 %).

Diskuze:

Počty podřízených pracovníků důsledně kopírují firemní struktury, zvyklosti zkoumaných podniků a hlavně vývojové trendy v daných odvětvích. Ve finančním a výrobním podniku jsou zaměstnanci rozděleni do menších celků zastřešených manažerem, kdežto např. v obchodním podniku manažer vede vždy větší skupinu spolupracovníků.

4.2 Výsledky získané z dotazníku na rozvoj osobnosti manažera

4.2.1 Výsledky specifikující osobnost manažera

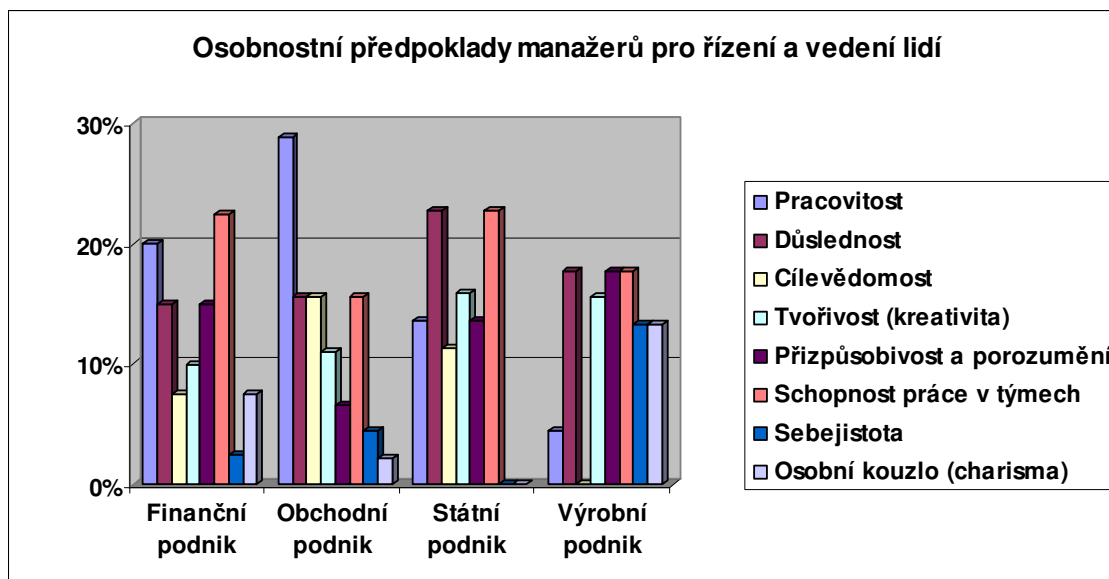
6) Osobnostní předpoklady manažerů pro řízení a vedení lidí

Tabulka 10: Osobnostní předpoklady manažerů pro řízení a vedení lidí (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Pracovitost	20	29	14	4
Důslednost	15	16	23	18
Cílevědomost	8	16	11	0
Tvořivost (kreativita)	10	11	16	16
Přizpůsobivost a porozumění	15	7	14	18
Schopnost práce v týmech	23	16	23	18
Sebejistota	3	4	0	13
Osobní kouzlo (charisma)	8	2	0	13

Zdroj: Autorka

Graf 6: Osobnostní předpoklady manažerů pro řízení a vedení lidí (v %)



Výsledky:

Jako svůj hlavní osobnostní předpoklad pro řízení a vedení lidí uvedli manažeři finančního podniku schopnost práce v týmech (23 %) a pracovitost (20 %). V obchodním podniku uvedli manažeři na prvním místě pracovitost (29 %) a pak se stejným výsledkem (16 %) schopnost práce v týmech, důslednost a cílevědomost. Manažeři v podniku státním disponují především schopností práce v týmech (23 %) a důsledností (23 %). Osobnostní předpoklady řídicích pracovníků ve výrobním podniku reprezentují důslednost, přizpůsobivost a porozumění a schopnost práce v týmech (shodně 18 %).

Diskuze:

Každý vedoucí manažer by měl být z principu své role v týmu schopen řídit tým a prosazovat akceptaci svých rozhodnutí a prosazovat důsledně jejich realizaci. Dále by měl být i schopen v týmu pracovat a jeho předností by mělo být to, že je „týmovým hráčem“. To je také, jak se dalo předpokládat, jeden ze základních osobnostních předpokladů sledované skupiny manažerů. Důslednost je další ze základních vlastností dobrého manažera, protože jen důsledný člověk může dosáhnout vytyčených cílů. Velký důraz je v současnosti kladen především na přizpůsobivost a porozumění manažera, ať již se jedná o časovou flexibilitu, rychlost rozhodování, porozumění zadaným úkolům a nebo empatii vůči svým spolupracovníkům na všech úrovních.

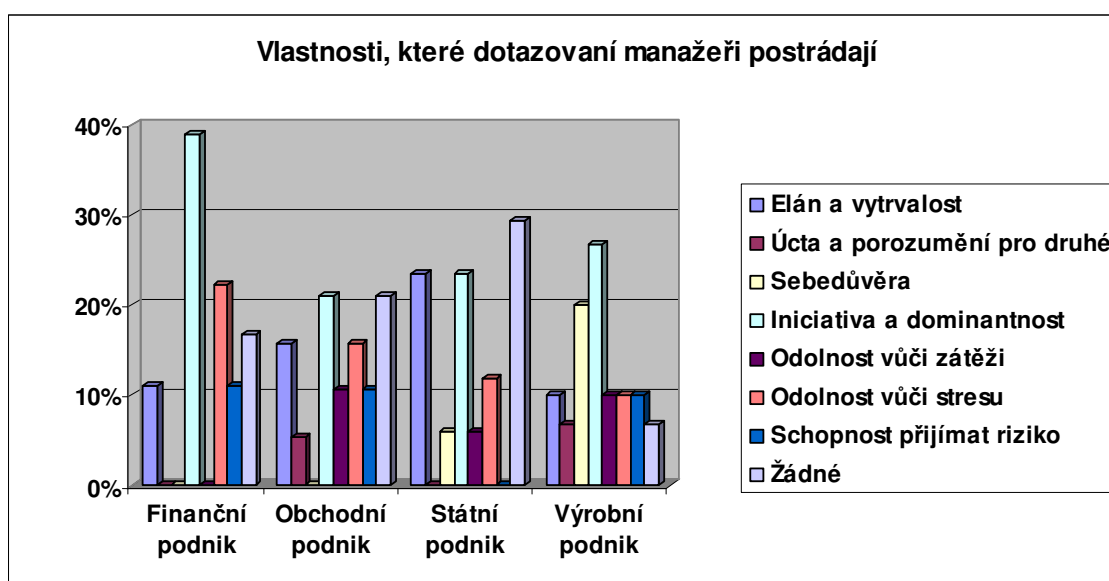
7) Vlastnosti, které dotazovaní manažeři postrádají

Tabulka 11: Vlastnosti, které dotazovaní manažeři postrádají (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Elán a vytrvalost	11	16	24	10
Úcta a porozumění pro druhé	0	5	0	7
Sebedůvěra	0	0	6	20
Iniciativa a dominantnost	3	21	24	27
Odolnost vůči zátěži	0	11	6	10
Odolnost vůči stresu	22	16	12	10
Schopnost přijímat riziko	11	11	0	10
Žádné	17	21	29	7

Zdroj: Autorka

Graf 7: Vlastnosti, které dotazovaní manažeři postrádají (v %)



Výsledky:

Nejvíce postrádanou vlastností manažerů u všech zkoumaných podniků je iniciativa a dominantnost (v průměru 27 %). U finančních manažerů je to dále odolnost vůči stresu (22 %), u obchodního podniku označilo 21 % dotázaných manažerů, že nepostrádají vlastnost žádnou. Tento trend je vidět i u manažerů ze státního podniku, kde odpověď „žádnou“ označilo 29 % z nich. V tomto podniku je také nezanedbatelnou postrádanou vlastností elán a vytrvalost (24 %). U výrobního podniku na druhém místě chybí manažerům sebedůvěra (20 %).

Diskuze:

Podle mého názoru velice překvapivé a skoro až alarmující odpovědi na výše uvedenou otázku. Podle mne ze dvou důvodů: prvním je vysoká míra chybějící vlastní iniciativy a dominantnosti (tu chápu jako vůli prosadit vlastní návrhy, myšlenky) – tato vlastnost by měla být totiž hnacím prvkem každého dobře fungujícího podniku, druhým překvapivým výsledkem je subjektivně nízká či nedostačující odolnost vůči stresu – myslím si, že odolnost vůči stresu by měla být jedna ze základních vlastností manažerů.

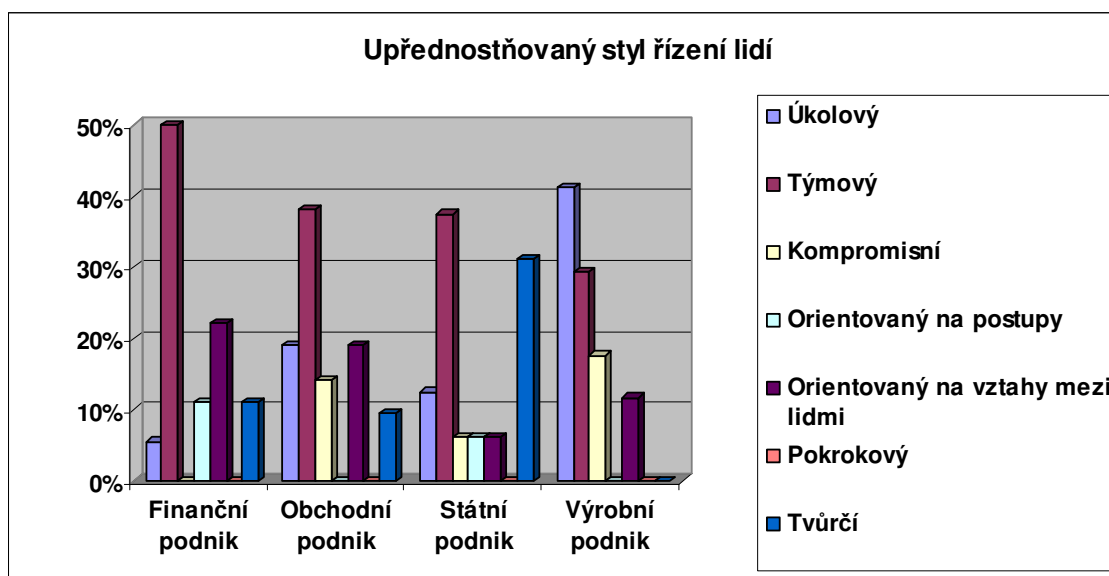
8) Upřednostňovaný styl řízení lidí

Tabulka 12: Upřednostňovaný styl řízení lidí (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Úkolový	6	19	13	41
Týmový	50	38	38	29
Kompromisní	0	14	6	18
Orientovaný na postupy	11	0	6	0
Orientovaný na vztahy mezi lidmi	22	19	6	12
Pokrokový	0	0	0	0
Tvůrčí	11	10	31	0

Zdroj: Autorka

Graf 8: Upřednostňovaný styl řízení lidí (v %)



Výsledky:

Jak vyplývá z tabulky i grafu nejvíce dávají manažeři přednost týmovému stylu řízení, v průměru 39 %, u finančního podniku je to až 50 %. Výjimku tvoří manažeři výrobního podniku, kde převážil styl řízení úkolový (41 %). Dále je preferován ve finančním a obchodním podniku styl orientovaný na vztahy mezi lidmi (kolem 20 %). V hodnocení stylů řízení má stále své místo styl úkolový. Nulové zastoupení shodně u všech podniků má styl pokrokový.

Diskuze:

Sledovaní manažeři preferují týmový styl řízení lidí, což je v souladu se současnými trendy řízení pracovníků. O nástupu nové formy řízení svědčí také styl řízení orientovaný na vztahy mezi lidmi. Při aplikování zmíněných stylů je nepostradatelným základem úspěchu komunikace. Ve výrobním podniku stále převládá, z mnoha hledisek ne úplně ideální, úkolový styl řízení, který se vyznačuje např. malým důrazem na osobní iniciativu spolupracovníků. Domnívám se, že pokud manažer jedná s podřízenými jako rovný s rovným, nechává jim velkou samostatnost a tím i zodpovědnost, deleguje úkoly a vytváří pozitivní atmosféru na pracovišti, je tím nejen ovlivněn motivační program a celé řízení týmů, ale i celá firemní kultura.

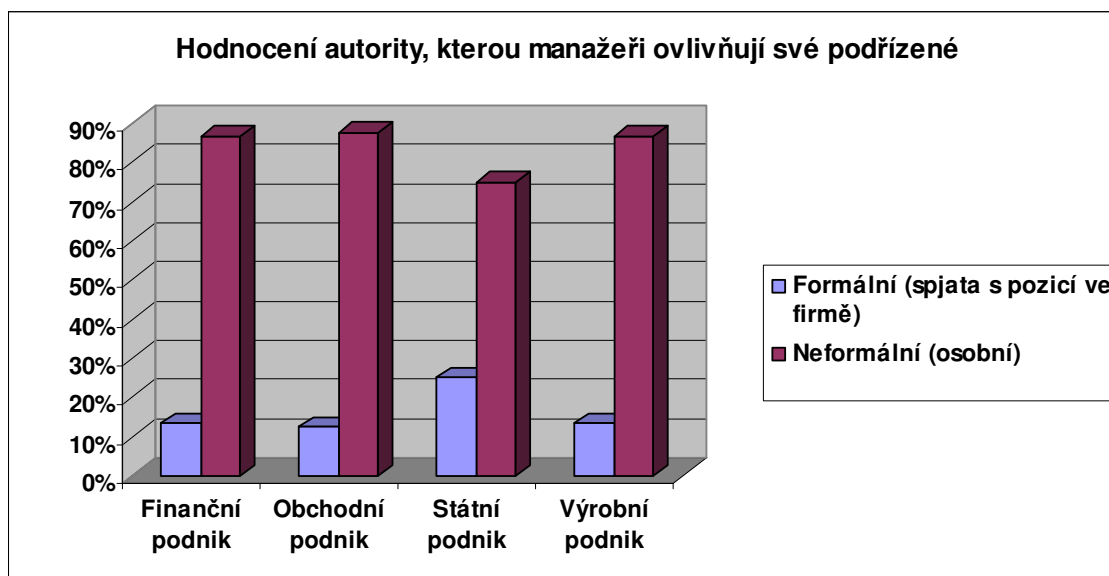
9) Hodnocení autority, kterou manažeři ovlivňují své podřízené

Tabulka 13: Hodnocení autority, kterou manažeři ovlivňují své podřízené (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Formální (spjata s pozicí ve firmě)	13	13	25	13
Neformální (osobní)	87	88	75	87

Zdroj: Autorka

Graf 9: Hodnocení autority, kterou manažeři ovlivňují své podřízené (v %)



Výsledky:

V naprosté většině ovlivňují manažeři své podřízené autoritou neformální. Finanční podnik 87 %, obchodní podnik 88 %, státní podnik 75 % a výrobní podnik 87 %. Formální autorita je o trochu více zastoupena v podniku státním.

Diskuze:

Zásadní převaha neformálního způsobu uplatňování autority, kterou manažeři ovlivňují své podřízené dle mého názoru souvisí s důrazem na týmové pojetí řízení a práce, které je v současnosti vyžadováno v souladu s moderními trendy řízení lidských zdrojů. Autoritativní forma managementu přestala být efektivní, protože tlumila tvořivost pracovníků, kteří spoléhali na to, že to, co je třeba udělat, jim nadřízení uloží a zároveň budou sami za výsledek odpovědní.

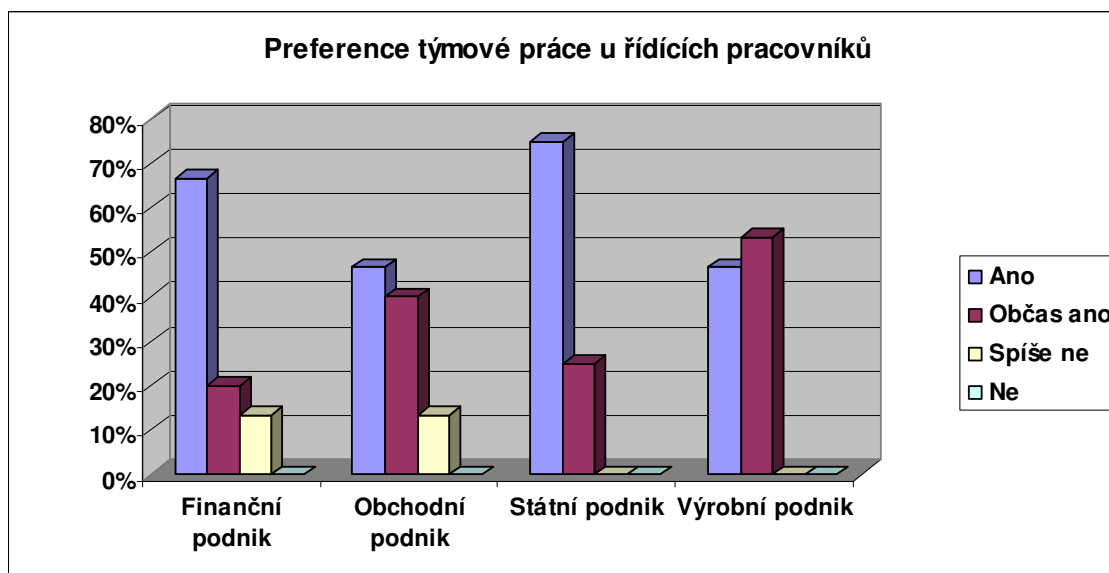
10) Preference týmové práce u řídicích pracovníků

Tabulka 14: Preference týmové práce u řídicích pracovníků (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Ano	67	47	75	47
Občas ano	20	40	25	53
Spíše ne	13	13	0	0
Ne	0	0	0	0

Zdroj: Autorka

Graf 10: Preference týmové práce u řídicích pracovníků (v %)



Výsledky:

Z grafu na první pohled vyplývá, že týmová práce je manažery ze všech oblastí preferovaná. Nejčastěji odpověděli manažeři „ano“ a to finanční 67 %, obchodní 47 %, státní 75 %, jen u výrobních manažerů převážila odpověď „spíše ano“ a to 53 %. Na druhém místě dotazovaní odpovídali na otázku, že týmovou práci spíše preferují – finanční podnik 20 %, obchodní 40 %, státní 25 %. Spíše nepreferuje 13 % respondentů z finanční a obchodní oblasti.

Diskuze:

Důraz na týmové pojetí řízení a práce je v současnosti vyžadováno v souladu s moderními trendy řízení lidských zdrojů, zkoumané odpovědi v praxi jsou v tomto směru velice pozitivní. Týmová práce se projevuje nejen ve vyšší výkonnosti a produktivitě práce, ale také v kvalitnějším rozhodování a větší ochotě skupiny ve srovnání s jednotlivcem nést riziko. V podstatě záleží především na schopnostech samotných manažerů, aby dokázali vybudovat týmy vysoce produktivních lidí. Dle mého názoru, může být manažer jen zřídka úspěšný sám o sobě, proto by měl vědět, že ocenění snahy a podpory týmu je nesmírně důležité. Bez ohledu na úroveň manažera či zaměření firmy.

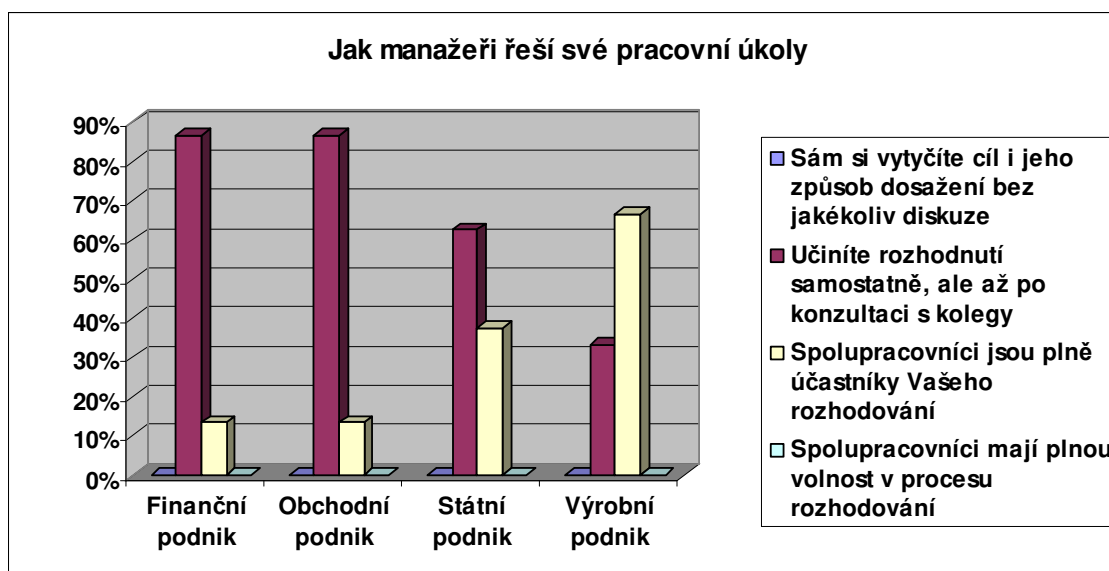
11) Jak manažeři řeší své pracovní úkoly

Tabulka 15: Jak manažeři řeší své pracovní úkoly (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Sám si vytyčíte cíl i jeho způsob dosažení bez jakékoliv diskuze	0	0	0	0
Učiníte rozhodnutí samostatně, ale až po konzultaci s kolegy	87	87	63	33
Spolupracovníci jsou plně účastníky Vašeho rozhodování	13	13	38	67
Spolupracovníci mají plnou volnost v procesu rozhodování	0	0	0	0

Zdroj: Autorka

Graf 11: Jak manažeři řeší své pracovní úkoly (v %)



Výsledky:

Z tabulky i grafů je patrné, že většina manažerů řeší své pracovní úkoly samostatně až po konzultaci s kolegy. Ve finančním a obchodním podniku je to shodně 87 %, ve státním 63 %. Naopak ve výrobním podniku se preferuje plná účast spolupracovníků při rozhodování (67 %). V ostatních podnicích je plná účast spolupracovníků při rozhodování zastoupena 13 %, u státního 38 %.

Diskuze:

Další sledovaná veličina popisující způsob řešení pracovních úkolů manažerů zřetelně ukazuje na odklonění od autoritativního způsobu řízení lidí k týmové spolupráci, kdy se o zadaných úkolech debatuje se spolupracovníky tak, aby dokázali brát zadané úkoly za vlastní a byli s nimi ztotožnění. To posléze vede k efektivnímu plnění cílů podniku.

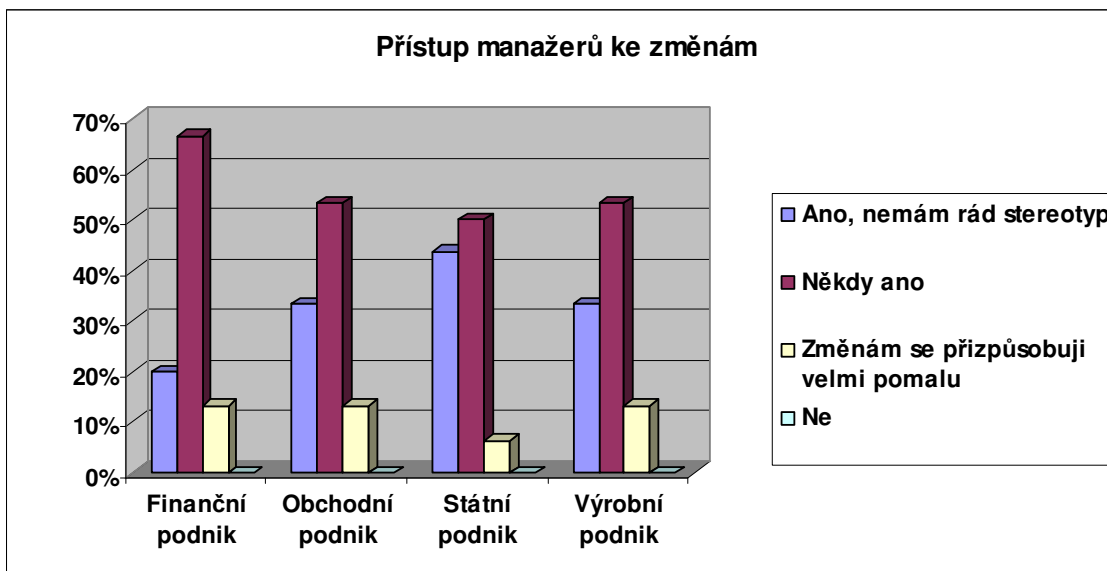
12) Přístup manažerů ke změnám

Tabulka 16: Přístup manažerů ke změnám (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Ano, nemám rád stereotyp	20	33	44	33
Někdy ano	67	53	50	53
Změnám se přizpůsobuji velmi pomalu	13	13	6	13
Ne	0	0	0	0

Zdroj: Autorka

Graf 12: Přístup manažerů ke změnám (v %)



Výsledky:

Výsledky ukazují, že manažeři ze všech zkoumaných podniků jsou přizpůsobiví, někdy změnu uvítají – ve finanční oblasti z 67 %, v obchodní z 53 %, ve státní z 50 %

a ve výrobní z 53 %. Stereotyp nemají rádi a proto změnu uvítají vždy nejvíce státní manažeři (44 %), poté následují shodně s 33 % manažeři obchodní a výrobní, na posledním místě s 20 % manažeři finanční.

Diskuze:

Manažeři ve zkoumaných podnicích přistupují ke změnám pozitivně, což je v souladu s moderními trendy a požadavky podniků na maximální flexibilitu jak časovou, tak osobnostní. Myslím si, že dnešní pracovní prostředí je velice dynamické a tlak konkurence v soukromém prostředí a do jisté míry i měnící se podmínky konkurenčního prostředí neustále nutí podniky být „ve střehu“, tím pádem se také od manažerů a zaměstnanců požaduje přizpůsobivost a kladný přístup ke změnám.

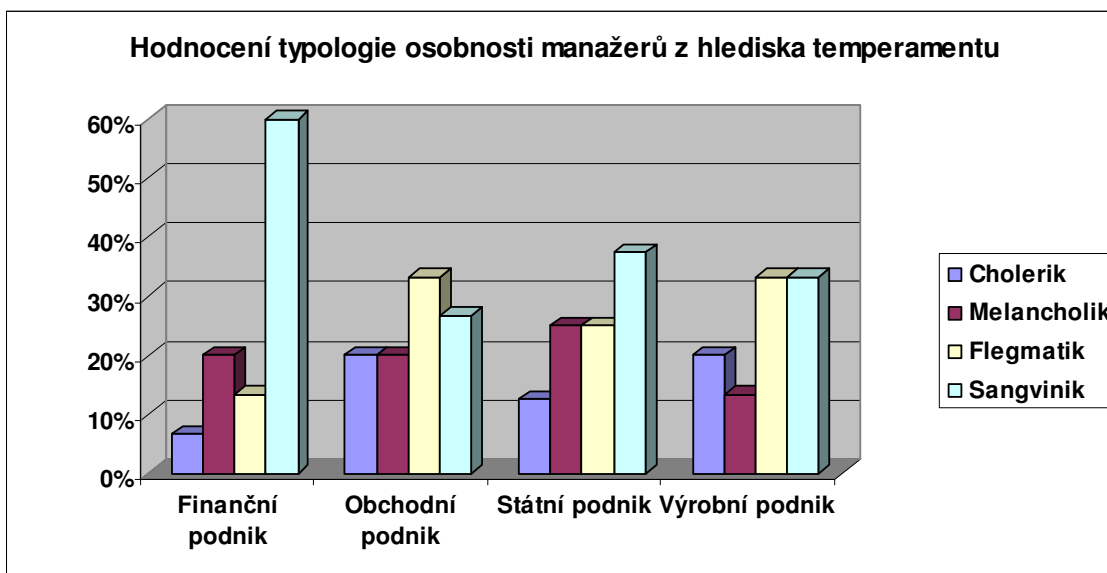
13) Hodnocení typologie osobnosti manažerů z hlediska temperamentu

Tabulka 17: Hodnocení typologie osobnosti manažerů z hlediska temperamentu (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Cholerik	7%	20%	13%	20%
Melancholik	20%	20%	25%	13%
Flegmatik	13%	33%	25%	33%
Sangvinik	60%	27%	38%	33%

Zdroj: Autorka

Graf 13: Hodnocení typologie osobnosti manažerů z hlediska temperamentu (v %)



Výsledky:

Jednoznačný výsledek hodnocení typologie manažerů je ve finančnictví, kde manažeři řadí sami sebe nejčastěji mezi sangviniky (60 %), následují melancholici (20 %). U ostatních podniků jsou typy osobnosti z hlediska temperamentu rozloženy téměř rovnoměrně. Obchodní manažeři se řadí na prvním místě mezi flegmatiky (33 %), následuje 27 % sangviniků. Sangvinici jsou nejčastěji i ve státní sféře (38 %), poté stejným podílem 25 % melancholik a flegmatik. Výrobní manažeři se hodnotí se stejnými procenty (33 %) jako flegmatici a sangvinici. Následuje vyšší podíl choleriků (20 %).

Diskuze:

Podle mého názoru by měl manažer být nejlépe sangvinikem, hodnocení jeho vlastností a typologie osobnosti z hlediska temperamentu nejlépe odpovídá papírovým předpokladům osobnosti manažera v ideálním případě. Je to člověk přátelský, otevřený, dynamický, všímavý a velice vnímavý, je orientovaný na lidi, rád s nimi komunikuje. Mezi záporné patří především nerozváženost. Největší procento sangviniků v zastoupení ve středním a vyšším managementu se ukázalo ve sledovaném finančním podniku.

V zásadě ale platí, že nikdo z nás není tzv. „čistý typ“, což znamená že každý je kombinací všech čtyřech osobnostních typů. Ale jeden či dva typy z nich jsou dominantní a je jen na manažerovi samotném jak dokáže svoje schopnosti a přednosti dále rozvíjet. V Hospodářských novinách (5.8.2004) bylo uvedeno, že ideální manažer by měl mít 50 % cholerika, 20 % sangvinika, 20 % melancholika, 10 % flegmatika. Hlavní předností cholerika je orientace na cíl, vysoké tempo a vyvinutí velké aktivity k dosažení svého cíle, někdy za každou cenu, takže nebere moc ohled na lidi kolem sebe, což je hlavní zápor tohoto osobnostního typu.

14) Nejdůležitější podněty k setrvání v práci

Tabulka 18: Nejdůležitější podněty k setrvání v práci (průměrné hodnoty)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik	celkem
Výše výdělku	2,27	2,80	2,50	2,13	2,43
Dobré pracovní podmínky a prostředí	1,53	2,47	2,15	2,20	2,09
Možnost profesního růstu	3,60	2,80	3,62	3,00	3,25
Dobrá organizace práce, vedení lidí	2,87	2,80	3,08	2,60	2,84
Jistota zaměstnání	4,00	3,73	2,79	3,53	3,51

Vysvětlivky: Odpovědi bylo možné oznámkovat od 1 do 5 (1 – nejvíce preferováno, 5 – nejméně preferováno) a v každém políčku tabulky je pak průměr všech zaměstnanců daného podniku.

Zdroj: Autorka

Výsledky:

Nejčastěji označovali manažeři jako nejdůležitější podnět k setrvání v práci dobré pracovní podmínky (finanční, obchodní, státní). Výrobní manažeři ovšem dávají přednost na prvním místě výši výdělků. Druhou nejdůležitější prioritou u finančního podniku je výše výdělků, u obchodního shodně výše výdělků, možnost profesního růstu, dobrá organizace práce a vedení lidí, u státního výše výdělků a u výrobního podniku dobré pracovní podmínky.

Diskuze:

Jako nejdůležitější označovali manažeři, napříč všemi sledovanými podniky, výši výdělků a dobré pracovní podmínky a prostředí, což je jistě pochopitelné z hlediska zaměstnanců či manažerů, ale ne zase tak pozitivní zpráva pro majitele podniků. Předposlední místo pro možnost profesního růstu si vysvětlují poměrně věkově starší skladbou dotazových manažerů a také pravděpodobně nižším zastoupením ambiciózních lidí.

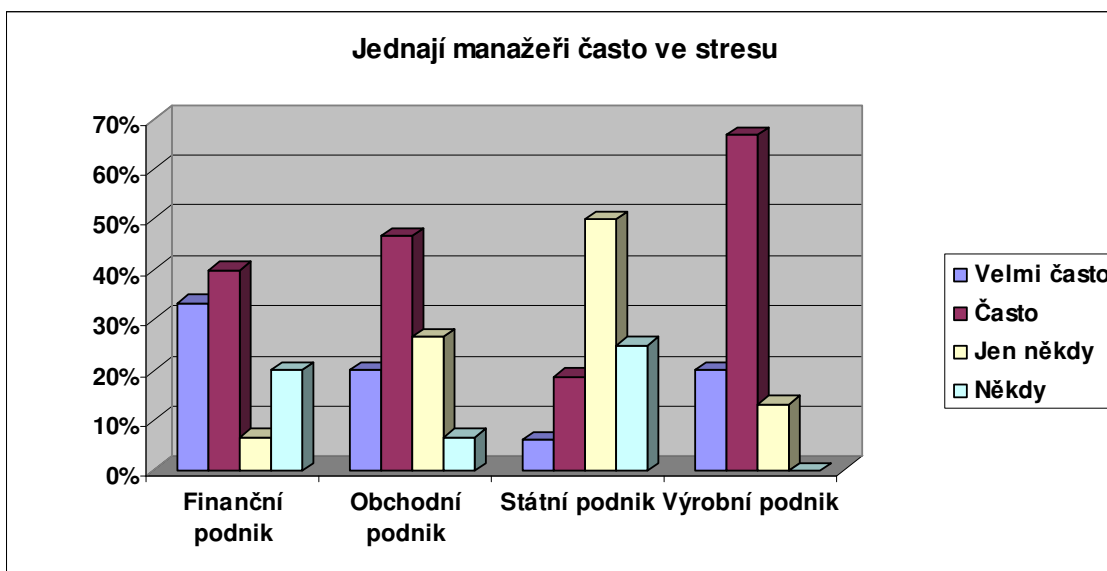
15) Jednají manažeři často ve stresu

Tabulka 19: Jednají manažeři často ve stresu (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Velmi často	33	20	6	20
Často	40	47	19	67
Jen někdy	7	27	50	13
Někdy	20	7	25	0

Zdroj: Autorka

Graf 14: Jednají manažeři často ve stresu (v %)



Výsledky:

Většina manažerů pracuje ve stresu často, nejvíce ve výrobním podniku (67 %), následuje podnik obchodní (47 %) a finanční (40 %). Ve státním podniku vykonávají svou řídicí funkci manažeři ve stresu jen někdy (50 %). Ve finančním podniku je významné také procento odpovědí „velmi často“ (33 %).

Diskuze:

Stres znamená situaci mimořádné zátěže. S výkonem řídicí funkce je úzce spjat už i z důvodu, že manažer má důležitou zodpovědnost za řízení a správné fungování týmu, rozhodování i ve vypjatých situacích, neustálou motivaci svých podřízených apod. Úkolem manažera je, aby dokázal stres zvládat a čelit mu, protože stres velmi nepříznivě ovlivňuje pracovní výkon, ať už manažera samotného, tak i přináší nedůvěru a negativní energii do celého týmu.

Hodnocení výsledků zkoumání stresových faktorů v jednání a rozhodování manažerů jasně ukazují, že v soukromé sféře je tlak na osobnosti manažerů z tohoto hlediska vyšší než ve státní sféře. Je to určitě dáno samotným zaměřením podniků, kdy soukromé firmy podnikají za účelem dosažení zisku v konkurenčním prostředí.

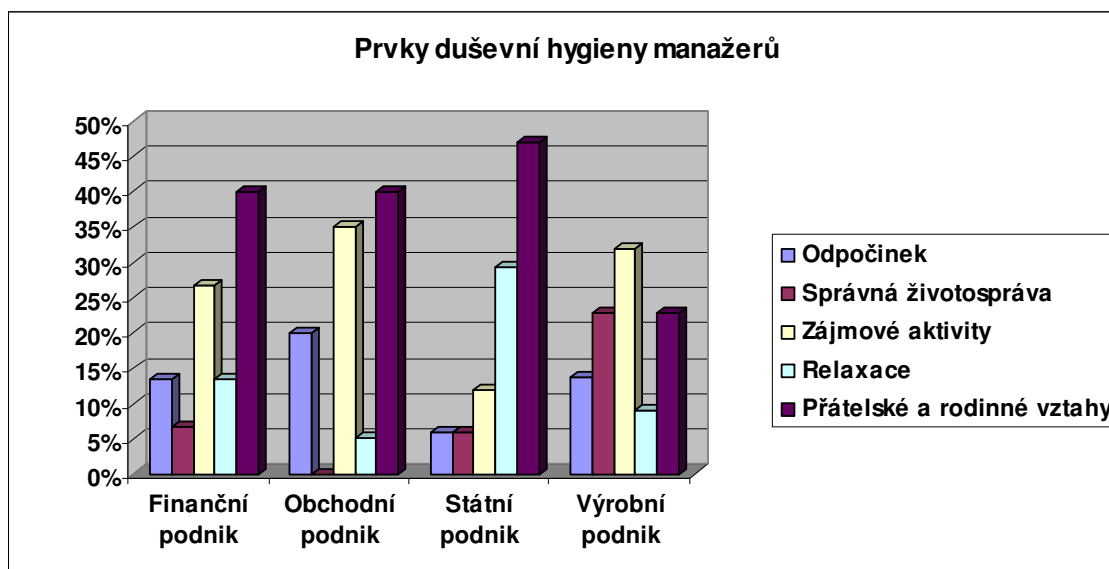
16) Prvky duševní hygieny manažerů

Tabulka 20: Prvky duševní hygieny manažerů (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Odpočinek	13	20	6	14
Správná životospráva	7	0	6	23
Zájmové aktivity	27	35	12	32
Relaxace	13	5	29	9
Přátelské a rodinné vztahy	40	40	47	23

Zdroj: Autorka

Graf 15: Prvky duševní hygieny manažerů (v %)



Výsledky:

Nejčastější prvky duševní hygieny ve volném čase uváděli manažeři finančního podniku přátelské a rodinné vztahy (40 %). Shodně se 40 % je na tom i podnik obchodní. Ve státním podniku preferují na prvním místě manažeři přátelské a rodinné vztahy již o něco více (47 %), následuje relaxace (29 %). Pro manažery výrobního podniku jsou nejdůležitější zájmové aktivity (32 %), přátelské a rodinné vztahy (23 %) a správná životospráva (23 %).

Diskuze:

Řídící činnost manažera je velmi náročná. Požadavky na úspěšnost jeho působení ve firmě tuto náročnost dále zvyšují, proto se dostávají řídicí pracovníci do situace zvýšené

zátěže. Myslím si, že duševní hygiena je pro každého manažera, stejně tak ale i pro jeho podřízeného pracovníka velmi důležitá.

Přátelé a rodinné zázemí hrají zásadní roli v duševní hygieně sledovaných manažerů, spolu s důležitým procentem zájmových aktivit, které lidé na manažerských postech využívají k odreagování od pracovního stresu. Velký důraz na přátelské a rodinné vztahy souvisí nepochybně také znovu se středním a vyšším věkem sledovaných manažerů.

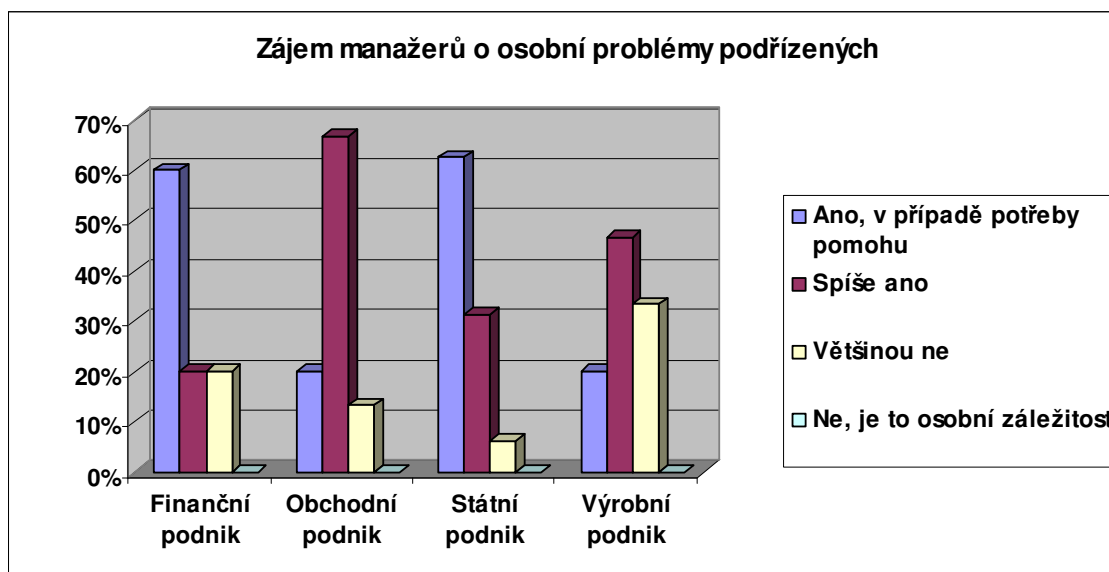
17) Zájem manažerů o osobní problémy podřízených

Tabulka 21: Zájem manažerů o osobní problémy podřízených (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Ano, v případě potřeby pomohu	60%	20%	63%	20%
Spíše ano	20%	67%	31%	47%
Většinou ne	20%	13%	6%	33%
Ne, je to osobní záležitost	0%	0%	0%	0%

Zdroj: Autorka

Graf 16: Zájem manažerů o osobní problémy podřízených (v %)



Výsledky:

Jak výsledky ukazují, manažeři mají zájem o osobní problémy svých podřízených a v případě potřeby pomohou (finanční podnik 60 %, státní podnik 63 %). V obchodním

podniku manažeři spíše pomohou (67 %), stejně tak jako ve výrobním podniku (47 %), kde ale naproti tomu se 33 % manažerů většinou o problémy svých podřízených nezajímá.

Diskuze:

Zájem manažerů o osobní problémy podřízených byl ve všech sledovaných podnicích poměrně značný, což by měl být samozřejmý prvek v řízení lidí, kteří poté v reakci na toto podávají dlouhodobě vyrovnané pracovní výkony. Jestliže pracovníka tíží nějaký problém, není schopen se plně soustředit na práci, což se zákonitě musí odrazit i v jeho výkonu.

18) Spokojenost manažerů s pracovními vztahy v kolektivu

Tabulka 22: Spokojenost manažerů s pracovními vztahy v kolektivu (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Velmi spokojen	20	7	13	0
Spokojen	80	93	75	80
Spíše nespokojen	0	0	13	20
Nespokojen	0	0	0	0

Zdroj: Autorka

Graf 17: Spokojenost manažerů s pracovními vztahy v kolektivu (v %)



Výsledky:

Na první pohled z grafu vyplývá, že manažeři všech podniků jsou s pracovními vztahy v kolektivu spokojeni (finanční 80 %, obchodní 93 %, státní 75 % a výrobní 80 %). Velmi spokojeno je 20 % manažerů finančního podniku, naproti tomu 20 % dotazovaných manažerů výrobního podniku je spíše nespokojeno.

Diskuze:

Z výše uvedeného zkoumání spokojenosti manažerů s pracovními vztahy v kolektivu vyplývá, že jsou s těmito vztahy v naprosté většině spokojeni. Pracovní vztahy a pracovní atmosféru také totiž do značné míry ovlivňují oni samotní jako vedoucí pracovníci. Myslím si, že je důležité, aby manažer při sestavování týmu kladl důraz na osobnostní předpoklady jednotlivců, pokud chce docílit úspěšných výsledků své pracovní skupiny a zabránit konfliktům mezi pracovníky.

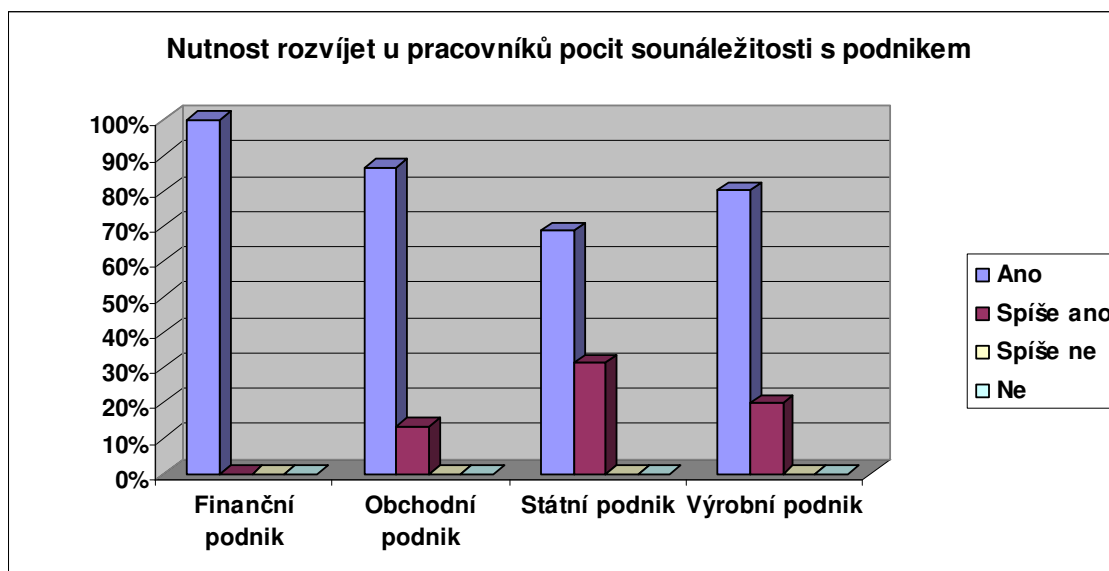
19) Nutnost rozvíjet u pracovníků pocit sounáležitosti s podnikem

Tabulka 23: Nutnost rozvíjet u pracovníků pocit sounáležitosti s podnikem (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Ano	100	87	69	80
Spíše ano	0	13	31	20
Spíše ne	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0

Zdroj: Autorka

Graf 18: Nutnost rozvíjet u pracovníků pocit sounáležitosti s podnikem (v %)



Výsledky:

Nutnost rozvíjet u pracovníků pocit sounáležitosti s podnikem uvedly všichni manažeři finančního podniku (100 %) a téměř všichni manažeři obchodní (87 %), státní (69 %) a výrobní (80 %). Na otázku, jestli si myslí, že je potřeba rozvíjet u pracovníků pocit sounáležitosti s podnikem odpovědělo „spíše ano“ 31 % manažerů ze státního podniku a 20 % z výrobního podniku.

Diskuze:

Odpovědi na otázku související s nutností rozvíjení pocitu sounáležitosti s podnikem u pracovníků podniků jasně ukazují, že všichni zpovídaní manažeři považují tuto záležitost za velmi významnou. Pocit sounáležitosti s podnikem je jedním ze základních motivačních prvků pracovníků a měl by být tudíž samozřejmostí.

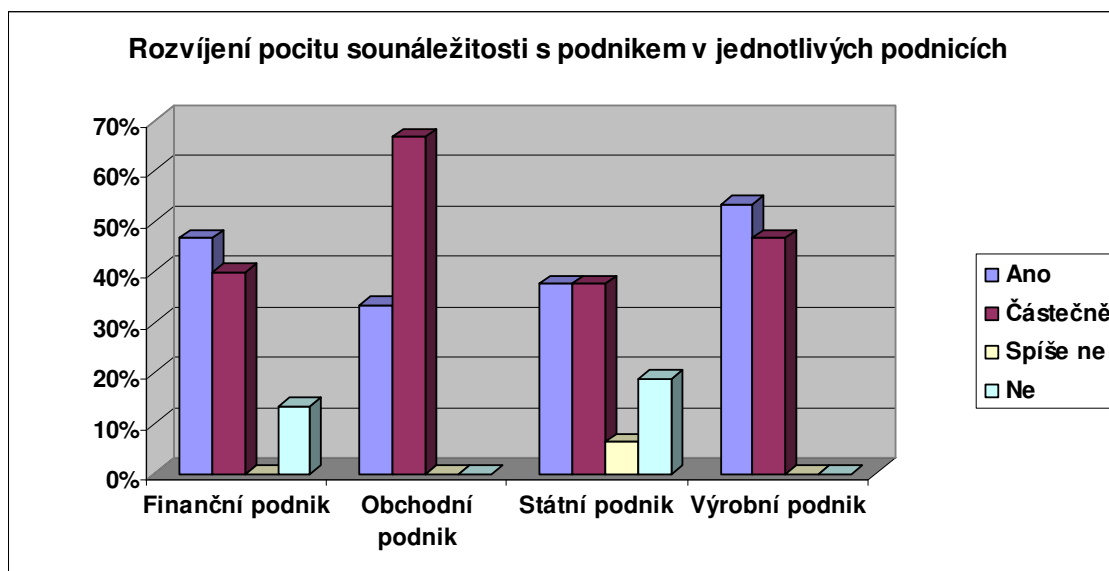
20) Rozvíjení pocitu sounáležitosti s podnikem v jednotlivých podnicích

Tabulka 24: Rozvíjení pocitu sounáležitosti s podnikem v jednotlivých podnicích (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Ano	47	33	38	53
Částečně	40	67	38	47
Spíše ne	0	0	6	0
Ne	13	0	19	0

Zdroj: Autorka

Graf 19: Rozvíjení pocitu sounáležitosti s podnikem v jednotlivých podnicích (v %)



Výsledky:

Pocit sounáležitosti s podnikem v jednotlivých podnicích není zcela jednoznačný. Téměř polovina respondentů (průměrně 43 %) je přesvědčena, že v jejich podniku je pocit sounáležitosti s podnikem rozvíjen. Druhá polovina (průměrně 48 %) si myslí, že je rozvíjen jen částečně. Ve státním (19 %) a finančním podniku (13 %) dle názorů uvedené menšiny manažerů není rozvíjen vůbec.

Diskuze:

Větší a zásadní důraz na rozvíjení pocitu sounáležitosti s podnikem je kladen na zaměstnance podniků a firem v soukromém sektoru z důvodu ztotožnění se s cíli a záměry daných podniků. Ve státním podniku toto není klíčovým faktorem.

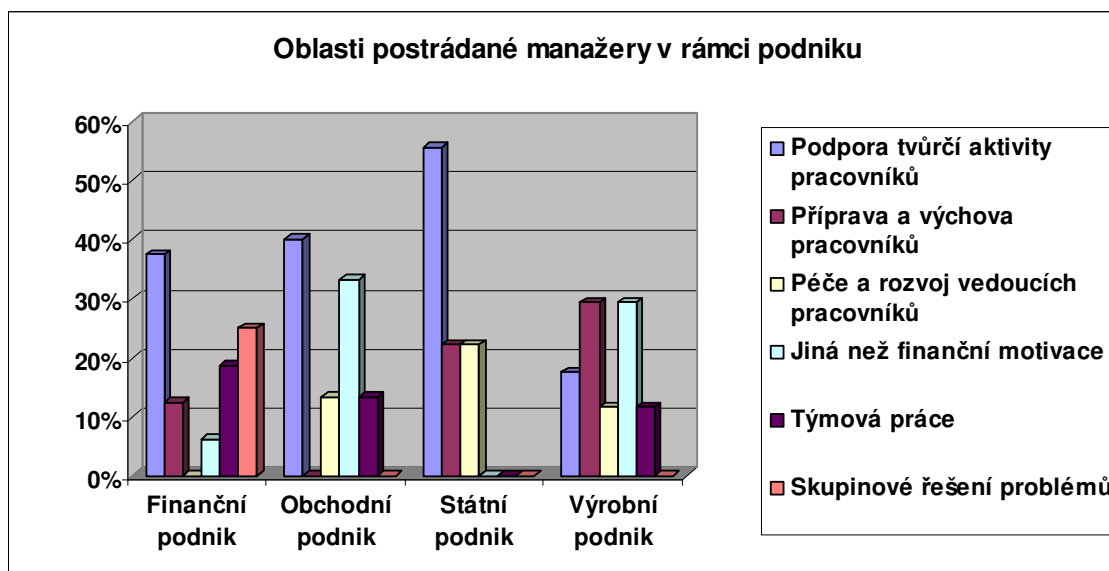
21) Oblasti postrádané manažery v rámci podniku

Tabulka 25: Oblasti postrádané manažery v rámci podniku (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Podpora tvůrčí aktivity pracovníků	38	40	56	18
Příprava a výchova pracovníků	13	0	22	29
Péče a rozvoj vedoucích pracovníků	0	13	22	12
Jiná než finanční motivace	6	33	0	29
Týmová práce	19	13	0	12
Skupinové řešení problémů	25	0	0	0

Zdroj: Autorka

Graf 20: Oblasti postrádané manažery v rámci podniku (v %)



Výsledky:

Nejvíce postrádanou oblastí v podnicích je podpora tvůrčí aktivity pracovníků, a to jak ve finančním podniku (38 %), obchodním podniku (40 %), tak i v podniku státním (56 %). Výrobní manažeri uvádějí, že jim v podniku chybí nejvíce příprava a výchova pracovníků a jiná než finanční motivace (shodně 29 %).

Diskuze:

Výsledky sledování oblastí postrádaných manažery v rámci podniku zřetelně ukazují na chybějící podporu tvůrčí aktivity pracovníků ve státní sféře, což je dáno již samotným zaměřením na organizaci procesů ve státní oblasti a na zisk v soukromé sféře.

4.2.2 Výsledky týkající se vzdělávání a rozvoje manažerů

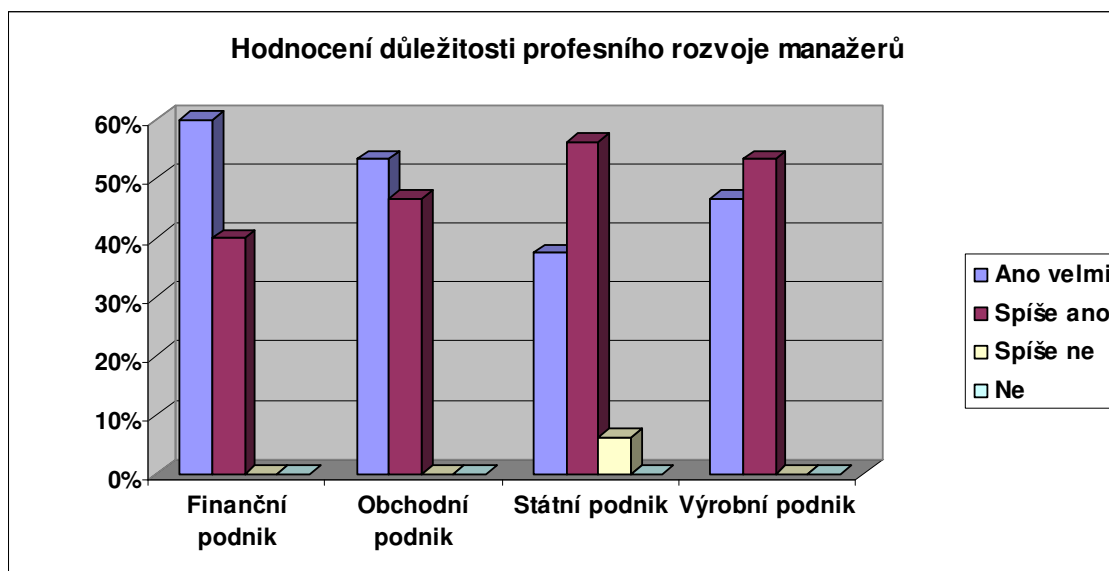
22) Hodnocení důležitosti profesního rozvoje manažerů

Tabulka 26: Hodnocení důležitosti profesního rozvoje manažerů (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Ano velmi	60	53	38	47
Spíše ano	40	47	56	53
Spíše ne	0	0	6	0
Ne	0	0	0	0

Zdroj: Autorka

Graf 21: Hodnocení důležitosti profesního rozvoje manažerů (v %)



Výsledky:

Výsledky ukazují, že ve finančním (60 %) a obchodním podniku (53 %) považují svůj profesní rozvoj za velmi důležitý, druhá polovina dotazovaných manažerů ze zmíněných podniků volila odpověď „spíše ano“. Za spíše důležitý považují svůj profesní rozvoj ve státním (56 %) a výrobním podniku (53 %). Ostatní manažeři z těchto podniků shledávají profesní rozvoj za velmi důležitý. Ve státním podniku dokonce 6 % manažerů odpovědělo, že spíše nepovažují profesní rozvoj za důležitý.

Diskuze:

Vzácná shoda panuje v odpovědích na hodnocení důležitosti profesního rozvoje manažerů napříč celým spektrem dotazovaných podniků. Manažeři přikládají velký důraz na profesní rozvoj sebe samých.

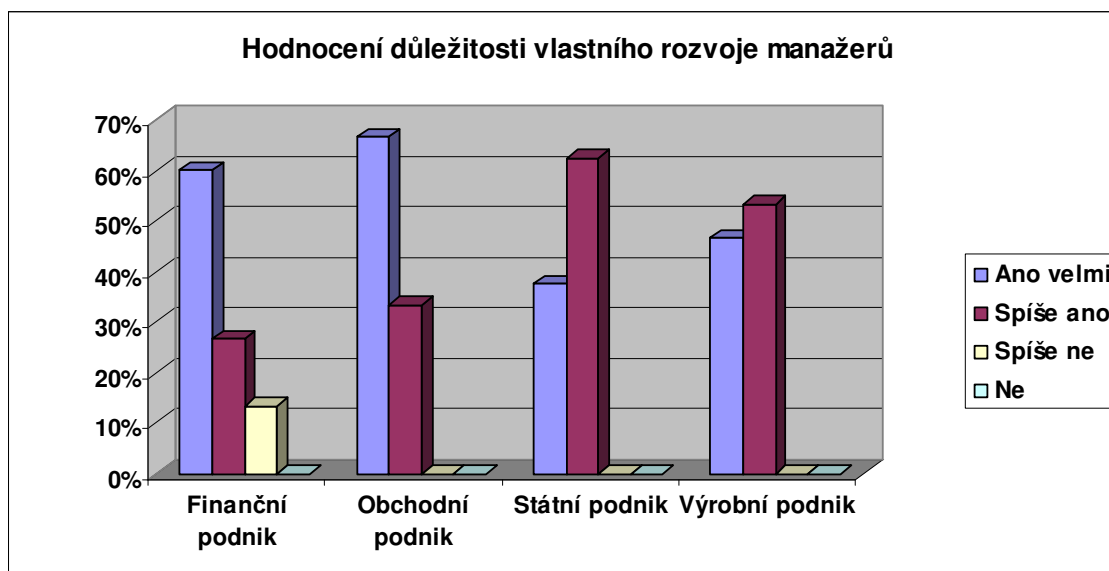
23) Hodnocení důležitosti vlastního rozvoje manažerů

Tabulka 27: Hodnocení důležitosti vlastního rozvoje manažerů (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Ano velmi	60	67	38	47
Spíše ano	27	33	63	53
Spíše ne	13	0	0	0
Ne	0	0	0	0

Zdroj: Autorka

Graf 22: Hodnocení důležitosti vlastního rozvoje manažerů (v %)



Výsledky:

Výsledky dokazují stejný trend posuzování rozvoje osobnosti v jednotlivých podnicích v porovnání s rozvojem profesním. Finanční manažeři (60 %) a obchodní manažeři (67 %) považují vlastní rozvoj osobnosti za velmi důležitý, zatímco ve státním (63 %) a výrobním podniku (53 %) hodnotí svůj osobní rozvoj za spíše důležitý. Manažeři z finančního podniku (13 %) si myslí, že vlastní rozvoj osobnosti je spíše nedůležitý.

Diskuze:

Manažeři ve sledovaných podnicích kopírují do značné míry moderní trendy ve vedení a řízení lidí a podle mého názoru je pro ně správně velice důležitý vlastní osobnostní rozvoj. Pod pojmem osobní rozvoj rozumíme soubor procesů, které pozitivně mění kvalifikaci, postoje a způsoby jednání jednotlivých pracovníků.

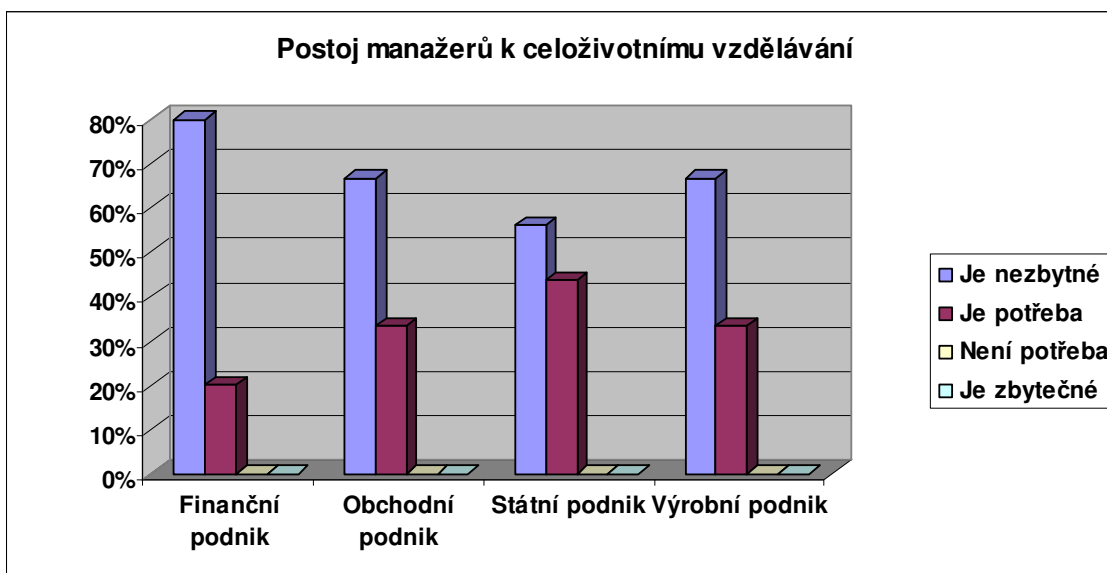
24) Postoj manažerů k celoživotnímu vzdělávání

Tabulka č. 28: Postoj manažerů k celoživotnímu vzdělávání (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Je nezbytné	80	67	56	67
Je potřeba	20	33	44	33
Není potřeba	0	0	0	0
Je zbytečné	0	0	0	0

Zdroj: Autorka

Graf 23: Postoj manažerů k celoživotnímu vzdělávání (v %)



Výsledky:

Z tabulky i grafu je patrné, že manažeři všech zkoumaných podniků mají kladný vztah k celoživotnímu vzdělávání, jako nezbytné je označila většina manažerů finančních (80 %), obchodních (67 %), státních (56 %) i výrobních (67 %). Druhá polovina manažerů z jednotlivých podniků považuje celoživotní vzdělávání za potřebné.

Diskuze:

Stejně jako ve výše sledované oblasti také celoživotní vzdělávání berou oslovení manažeři jako nutnost, což podle mého názoru souvisí s dnešním rychlým způsobem života a měnícími se podmínkami v zaměření na nové moderní trendy. Vedle podmínky kvalifikačních požadavků se do budoucnosti předpokládá, že se manažer bude samozřejmě sám dále průběžně vzdělávat a podnik ho bude v jeho vzdělávání podporovat.

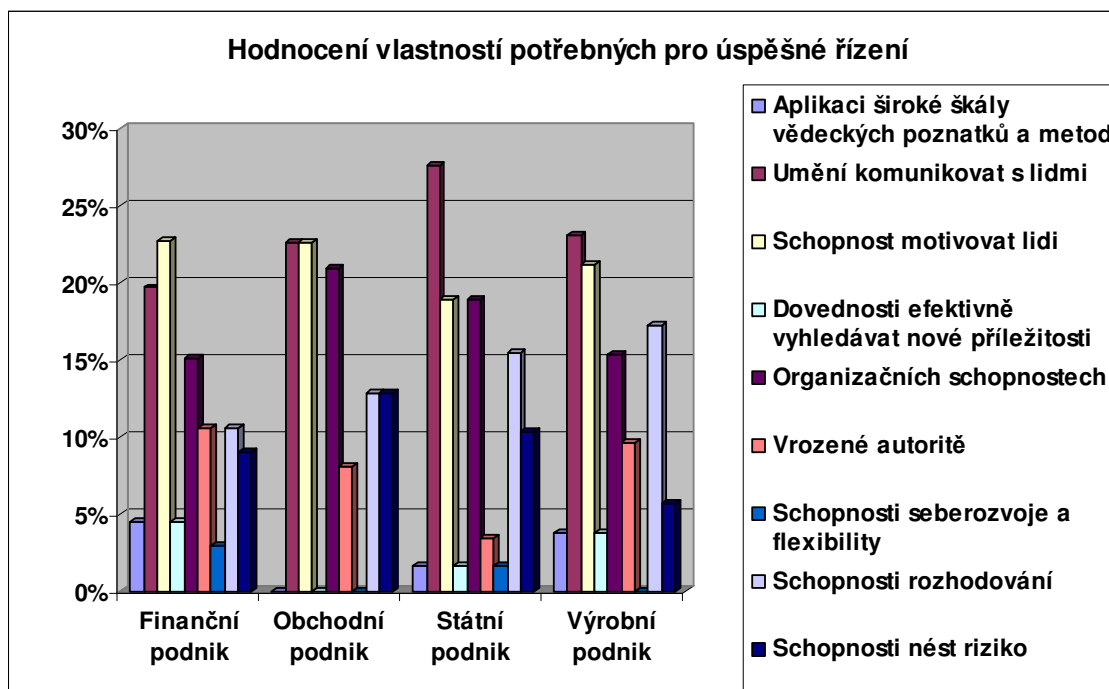
25) Hodnocení vlastností potřebných pro úspěšné řízení

Tabulka 29: Hodnocení vlastností potřebných pro úspěšné řízení (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Aplikaci široké škály vědeckých poznatků a metod	5	0	2	4
Umění komunikovat s lidmi	20	23	28	23
Schopnost motivovat lidi	23	23	19	21
Dovednosti efektivně vyhledávat nové příležitosti	5	0	2	4
Organizačních schopnostech	15	21	19	15
Vrozené autoritě	11	8	3	10
Schopnosti seberozvoje a flexibility	3	0	2	0
Schopnosti rozhodování	11	13	16	17
Schopnosti nést riziko	9	13	10	6

Zdroj: Autorka

Graf 24: Hodnocení vlastností potřebných pro úspěšné řízení (v %)



Výsledky:

K hodnocení vlastností potřebných pro úspěšné řízení, využili manažeři všech nabízených variant. Klíč k úspěšnému řízení však ve shodě spatřují v umění komunikovat s lidmi (finanční podnik 20 %, obchodní podnik 23 %, státní podnik 28 % a výrobní podnik 23 %)

a ve schopnostech motivovat lidi (finanční podnik 23 %, obchodní 23 %, státní 19 % a výrobní 21 %). Na třetí místo řadí manažeři finančního, obchodního a státního podniku organizační schopnosti (průměrně 18 %), naproti tomu výrobní manažeři schopnosti rozhodování (17 %), následně pak organizační schopnosti (15 %).

Diskuze:

Jako nejvíce potřebné vlastnosti nutné pro úspěšné řízení lidí vidí manažeři sledovaných podniků umění komunikovat s lidmi, motivovat lidi a organizační schopnosti. To do značné míry také mimo jiné podle mne souvisí s důrazem na týmovou práci ve všech sledovaných podnicích, kdy výše uvedené vlastnosti manažerů jsou nezbytností.

26) Potřeba manažerů rozvinout konkrétní oblasti rozvoje

Tabulka 30: Potřeba manažerů rozvinout konkrétní oblasti rozvoje

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Teoretické odborné znalosti		2.	1.	
Praktické dovednosti v profesní odborné oblasti	1	1.	2	3.
Praktické dovednosti v oblasti sociologické				
Jazykové znalosti	3.	3.		2.
Znalosti práce na PC			3.	
Práce s lidmi	2.		3.	1.

Výsledky:

Manažeři finančního podniku spolu s obchodními mají největší potřebu rozvinout praktické dovednosti v profesní odborné oblasti. Na třetím místě označili shodně jazykové znalosti. Práci s lidmi zvolili ve finančním podniku na druhém místě a obchodní podnik dal přednost teoretickým odborným znalostem. Státní manažeři upřednostňují teoretické odborné znalosti, na druhém místě praktické dovednosti v profesní odborné oblasti a o třetí místo se dělí znalosti práce na PC a práce s lidmi. Výrobní podnik nejvíce cítí potřebu rozvinout práci s lidmi, následují jazykové znalosti a praktické dovednosti v profesní odborné oblasti.

Diskuze:

Nejvíce manažerů si přeje rozvinout praktické dovednosti a teoretické odborné znalosti daného odvětví, což je dnes, dá se říci, základ vykonávání jakékoli profese. Člověk by se podle mého názoru měl učit celý život, aby minimálně udržel krok s okolním do značné míry dynamickým světem a způsobem života vůbec. Oproti moderním trendům dávají sledovaní manažeři poměrně malý nebo žádný důraz na zkvalitnění dovedností v oblasti psychologie, sociologie a managementu vůbec.

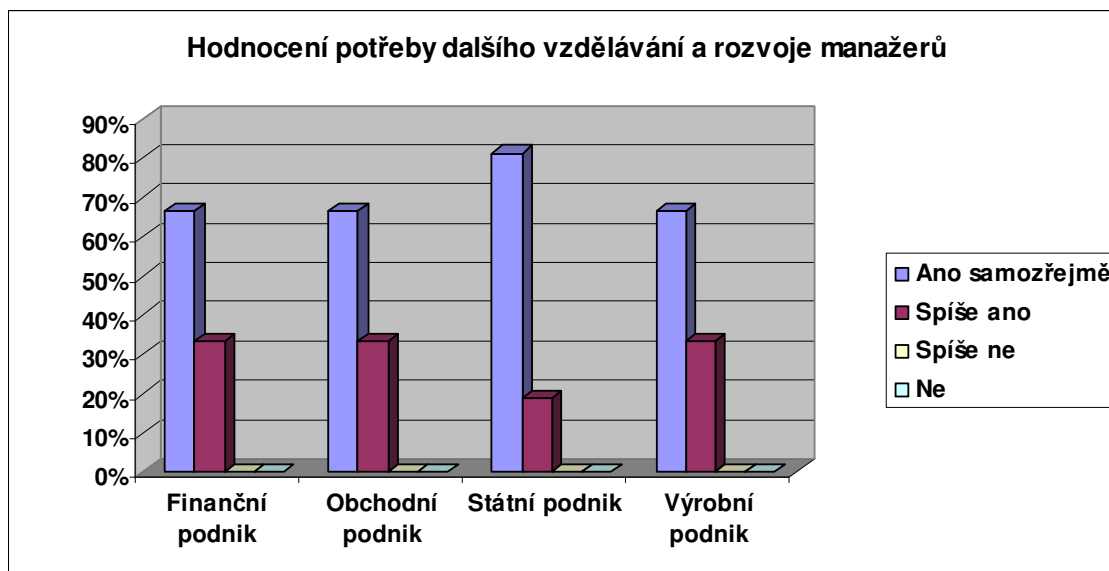
27) Hodnocení potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje manažerů

Tabulka 31: Hodnocení potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje manažerů (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Ano samozřejmě	67	67	81	67
Spíše ano	33	33	19	33
Spíše ne	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0

Zdroj: Autorka

Graf 25: Hodnocení potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje manažerů (v %)



Výsledky:

Většina manažerů hodnotí potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje jako samozřejmost (finanční, obchodní a výrobní manažeři shodně 63 %, státní manažeři 83 %). K variantě odpovědi „spíše ano“ se přiklonila zbylá část dotazovaných manažerů.

Diskuze:

V hodnocení potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje manažerů je patrné přesvědčení manažerů o celoživotním vzdělávání, jak již bylo uvedeno výše. V konkurenci dnes může obstát jen firma, která se permanentně věnuje vzdělávání svých zaměstnanců. Ve společnosti, která se mění a vyvíjí čím dál tím rychleji, už nelze vystačit s „ukončeným vzděláním“. Z rozhovorů vyplývá, že problémem ještě většiny zaměstnavatelů zůstává, že na prostředky vynaložené na vzdělávání nahlížíjí pouze jako na náklady, nikoliv jako na investice, které se časem vrátí.

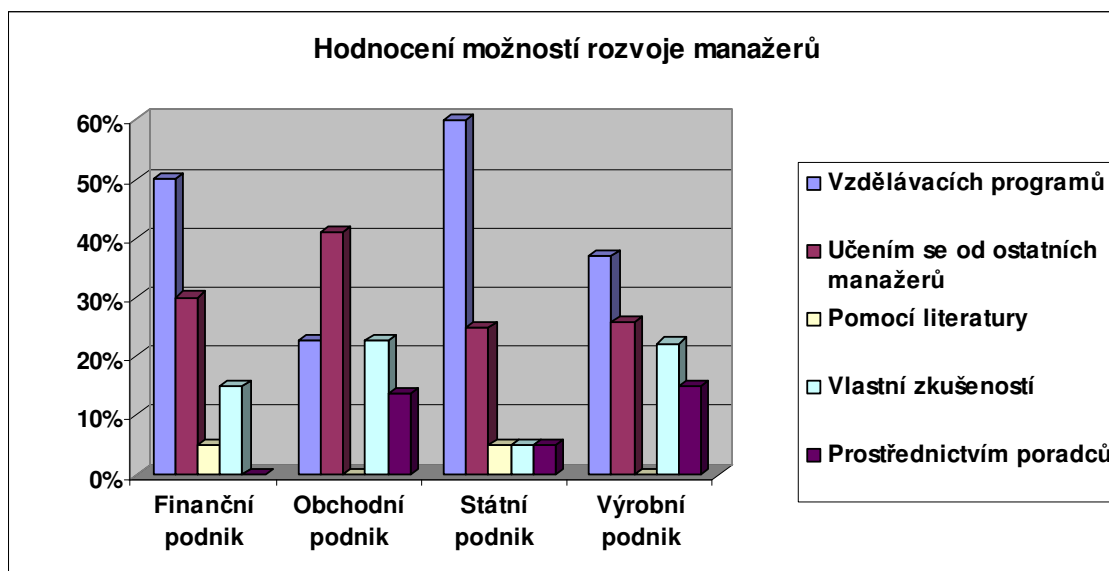
28) Hodnocení možností rozvoje manažerů

Tabulka 32: Hodnocení možností rozvoje manažerů (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Vzdělávacích programů	50	23	60	37
Učením se od ostatních manažerů	30	41	25	26
Pomocí literatury	5	0	5	0
Vlastní zkušeností	15	23	5	22
Prostřednictvím poradců	0	14	5	15

Zdroj: Autorka

Graf 26: Hodnocení možností rozvoje manažerů (v %)



Výsledky:

Manažeři finančního podniku se domnívají, že by se řídicí pracovníci měli rozvíjet především pomocí vzdělávacích programů (50 %), ten samý názor vyznávají manažeři státní (60 %) a výrobní (37 %). Obchodní manažeři dávají přednost učením se od ostatních manažerů (41 %). Vyšší procento odpovědí zaznamenal také rozvoj manažerů vlastní zkušeností (v průměru 17 %).

Diskuze:

Kombinace vzdělávacích programů, učením se od ostatních manažerů a nabývání vlastních zkušeností je vyvážený mix v přesvědčení manažerů o dalším vlastním profesním i osobnostním rozvoji jejich vlastností a schopností. Nikdo z manažerů neuvedl ani v rámci rozhovoru jiný způsob než-li jsou nabízené varianty.

Celosvětově velmi oblíbené bývají vzdělávací programy MBA. Hospodářské noviny (13.4.2006) ale uvádí, že před několika lety probleskly na internetu prognózy, podle kterých bude do roku 2010 MBA programům v Americe odzvoněno. Trend opadu zájmu o toto studium potvrzují i zprávy britské společnosti QS TopMBA, pořádající celosvětové turné veletrhu škol MBA, které uvádí snižující se zájem o tuto formu studia. Co je nahradí? Nové, zážitkové způsoby rozvoje, koučink a mentoring. Obzvláště koučink nabývá v poslední době na oblibě. Nabízí manažerům individuální pomoc při řešení obtížných pracovních i životních situací. Jeho hlavní výhodou proti ostatním formám

rozvoje je skutečnost, že koučink manažerům umožňuje hledat vlastní řešení, nikoliv řešení, které by vymyslel někdo jiný. Úplně neznámý není ani pojem telekoučink, což je vlastně koučink po telefonu. Je pohodlný, jde rovnou k věci, je levný, podporuje kreativitu, zvyšuje svobodu a pracuje s ním přes 90 % koučů po celém světě.

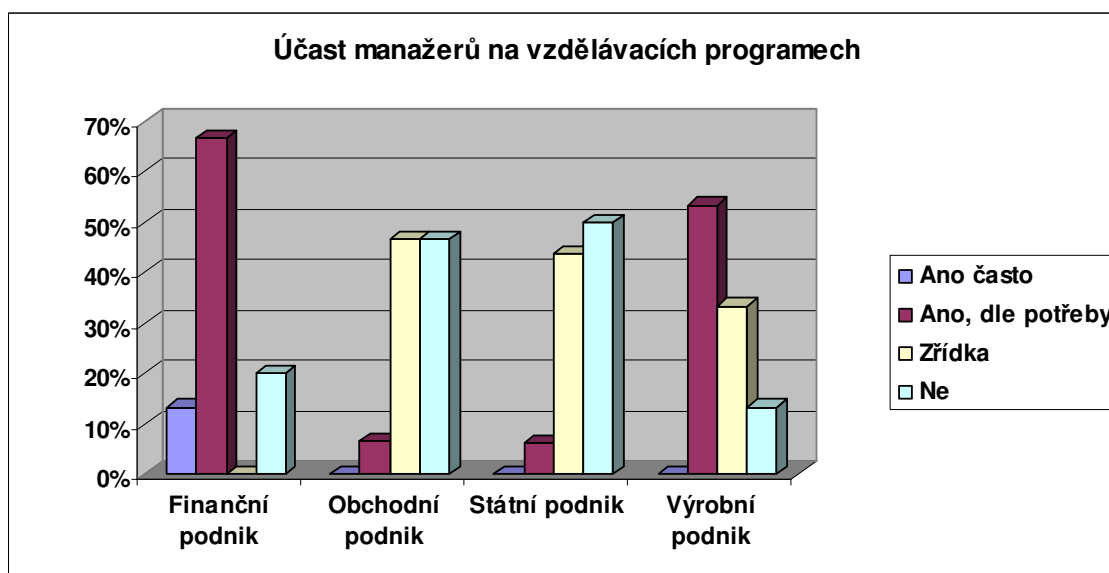
29) Účast manažerů na vzdělávacích programech

Tabulka 33: Účast manažerů na vzdělávacích programech (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Ano často	13	0	0	0
Ano, dle potřeby	67	7	6	53
Zřídka	0	47	44	33
Ne	20	47	50	13

Zdroj: Autorka

Graf 27: Účast manažerů na vzdělávacích programech (v %)



Výsledky:

Vzdělávacích programů se zúčastňují dle potřeby manažeři finančního podniku (67 %) a manažeři výrobního podniku (53 %). Zřídka a nebo vůbec se nezúčastňují manažeři z obchodního podniku a státního podniku (50 %).

Diskuze:

Výsledky dotazování manažerů na účasti na vzdělávacích programech ve skutečnosti není u sledovaných podniků v souladu s potřebami a požadavky manažerů na účasti v těchto programech. Zde mají zejména v obchodním a státním podniku velké rezervy.

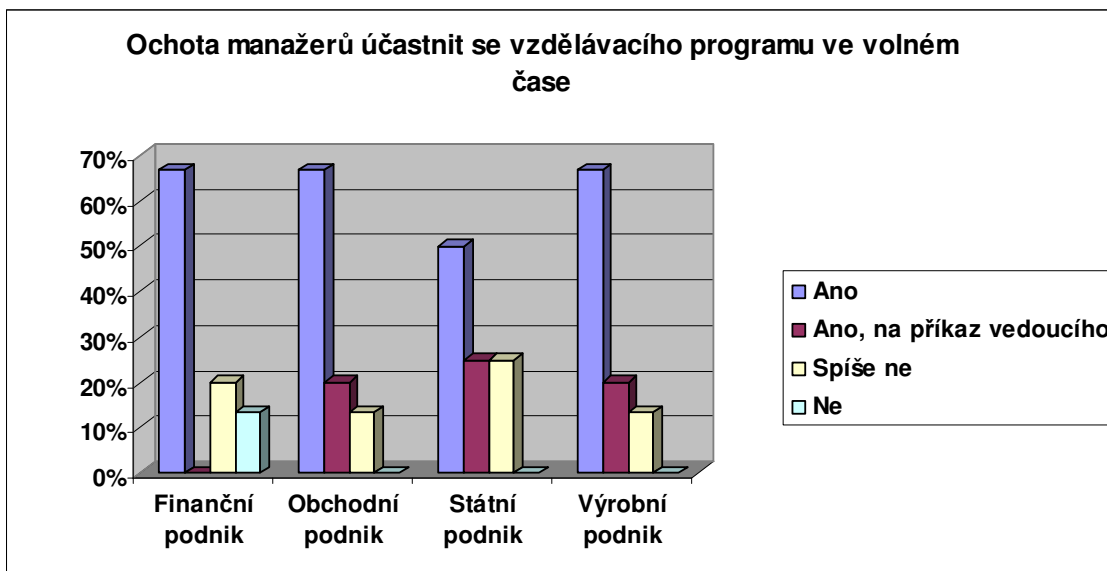
30) Ochota manažerů účastnit se vzdělávacího programu ve volném čase

Tabulka 34: Ochota manažerů účastnit se vzdělávacího programu ve volném čase (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Ano	67	67	50	67
Ano, na příkaz vedoucího	0	20	25	20
Spíše ne	20	13	25	13
Ne	13	0	0	0

Zdroj: Autorka

Graf 28: Ochota manažerů účastnit se vzdělávacího programu ve volném čase (v %)



Výsledky:

Převážná většina manažerů ze všech podniků je ochotna účastnit se vzdělávacího programu ve svém volném čase (finanční, obchodní a výrobní podnik 67 %, státní podnik 50 %). Nemalá část respondentů by ale byla ochotna účastnit se těchto kurzů jen na příkaz vedoucího a nebo spíše ne (kolem 20 %).

Diskuze:

Většina manažerů je ochotna se účastnit vzdělávacích programů i ve volném čase, což ukazuje, jak je pro ně důležitá nutnost vzdělávat se a dále se rozvíjet.

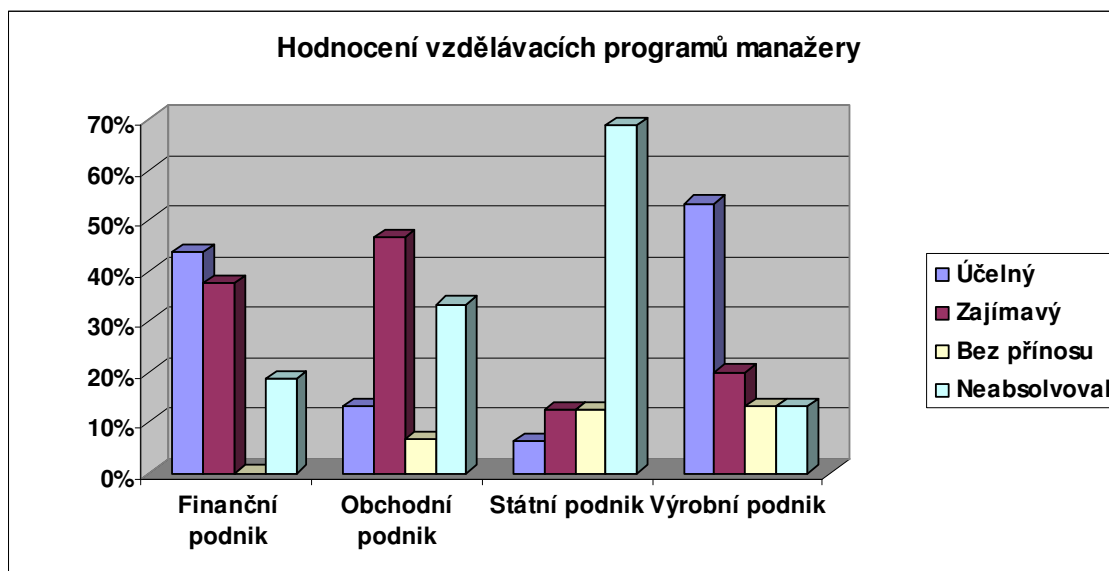
31) Hodnocení vzdělávacích programů manažery

Tabulka 35: Hodnocení vzdělávacích programů manažery (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Účelný	44	13	6	53
Zajímavý	38	47	13	20
Bez přínosu	0	7	13	13
Neabsolvoval	19	33	69	13

Zdroj: Autorka

Graf 29: Hodnocení vzdělávacích programů manažery (v %)



Výsledky:

Z finančních manažerů, kteří absolvovali manažerský kurz, jich 44 % hodnotilo kurz jako účelný a 38 % jako zajímavý. Stejně odpovědi uvedli manažeři výrobní (účelný 53 %, zajímavý 20 %). Manažeři obchodní uvedli, že jim přišel kurz zajímavý (47 %) a poté vyšší procento z nich (33 %) a ze státního podniku (69 %) kurz nemohlo hodnotit, protože ho neabsolvovali - viz účast manažerů na vzdělávacích programech (tabulka 33).

Diskuze:

Z manažerů, kteří se účastnili manažerského kurzu jej naprostá většina zpětně hodnotí jako přínosný a potvrzuje se tedy tím, že je důležité pro manažery tyto kurzy absolvovat a tím pracovat na svém rozvoji. Každému ale vyhovuje jiný způsob rozvoje. Někdo vyžaduje individuální přístup, jiný preferuje rozvoj ve skupině. I to je dle mého názoru příčinou rozmanitých odpovědí dotazovaných manažerů. Doposud se nepodařilo vymyslet způsob, jak efektivně rozvíjet lidský potenciál jedním, všeobecně použitelným způsobem.

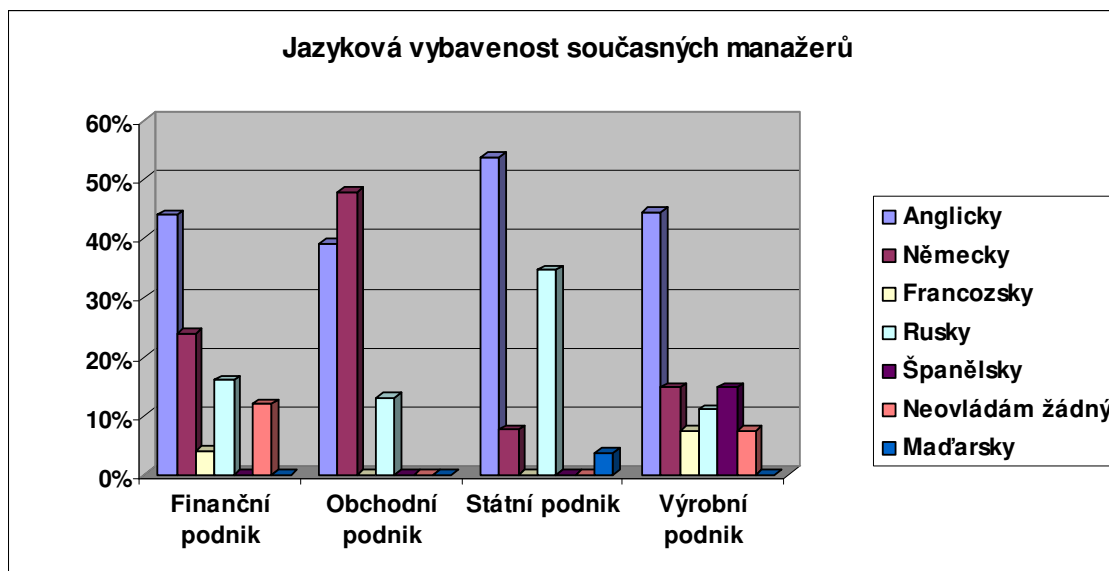
32) Jazyková vybavenost současných manažerů

Tabulka 36: Jazyková vybavenost současných manažerů (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Anglicky	44	39	54	44
Německy	24	48	8	15
Francouzsky	4	0	0	7
Rusky	16	1	35	11
Španělsky	0	0	0	15
Neovládám žádný	12	0	0	7
Maďarsky	0	0	4	0

Zdroj: Autorka

Graf 30: Jazyková vybavenost současných manažerů (v %)



Výsledky:

Ve finančním podniku převládá znalost jazyka anglického (44 %), německého (24 %) a ruského (16 %). Žádný jazyk neovládá 12 %.. V obchodním podniku je značná znalost jazyka německého (48 %), anglického (39 %), a ruského (13 %). Více než polovina manažerů ze státního podniku ovládá jazyk anglický, 35 % ruský a 8 % německý. Ve výrobním podniku převládá znalost anglického jazyka (44 %), následuje německý a španělský (shodně 15 %), ruský (11%) a francouzský (7 %). Žádný jazyk neovládá 7 %.

Diskuze:

Jazyková vybavenost současných manažerů je v dnešní době opravdu základní nutností každého řídicího pracovníka. Hraje v rozvoji manažera podstatnou úlohu, především jde-li o vzdělávací kurzy na mezinárodní úrovni, informační materiály v cizím jazyce a o výměnu zkušeností se zahraničními partnery.

Jazykem nejvíce ovládaným ve všech podnicích je jazyk anglický. Ve sledovaném výrobním podniku je skladba jazykové vybavenosti značně různorodá a to z důvodu obchodování s rozmanitými zeměmi. Významný podíl má u dotázaných manažerů staršího věku ze všech podniků ruský jazyk, protože v minulosti byly u nás cizí jazyky téměř výhradně zastoupeny tímto jazykem.

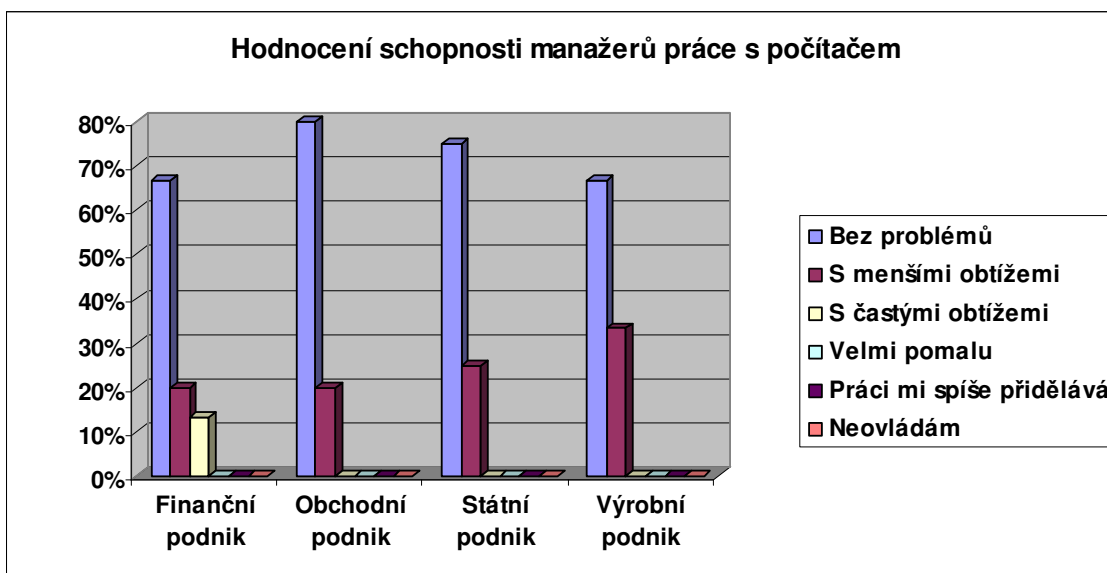
33) Hodnocení schopnosti manažerů práce s počítačem

Tabulka 37: Hodnocení schopnosti manažerů práce s počítačem (v %)

Alternativy	Finanční podnik	Obchodní podnik	Státní podnik	Výrobní podnik
Bez problémů	67	80	75	67
S menšími obtížemi	20	20	25	33
S častými obtížemi	13	0	0	0
Velmi pomalu	0	0	0	0
Práci mi spíše přiděluje	0	0	0	0
Neovládám	0	0	0	0

Zdroj: Autorka

Graf 31: Hodnocení schopnosti manažerů práce s počítačem (v %)



Výsledky:

Jak již vyplývá z grafu, převážná část manažerů všech zkoumaných podniků ovládá práci s počítačem bez problémů (finanční a výrobní 67 %, obchodní 80 %, státní 75 %). S menšími obtížemi pracuje s počítačem 20 % manažerů finančních a obchodních, 25 % manažerů státních a 33 % manažerů výrobních. Ovšem ve finančním podniku má časté obtíže při práci s počítačem 13 % dotazovaných manažerů.

Diskuze:

Používání počítačů se v současnosti považuje za naprosto samozřejmé a manažeři v hodnocených podnicích k této skutečnosti také tak přistupují, jak je vidět z hodnocení schopnosti manažerů práce s počítačem.

5. DISKUZE

Pro lepší přehlednost a návaznost byly jednotlivé dílčí diskuze uvedeny u každé řešené otázky ve výsledkové kapitole. V této konečné diskusi bych je chtěla shrnout a doplnit o další poznatky.

Nové směry v řízení lidských zdrojů lze charakterizovat jako rozvoj lidských zdrojů, který představuje koncepci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. O vzdělávání a rozvoji zaměstnanců lze říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Neustále vzdělávání a osobní rozvoj managementu i pracovníků firem je nezbytné pro zvyšování výkonů a získání konkurenční výhody. Nové požadavky kladou především důraz na rozvíjení osobnosti manažerů, rozvoj profesní je brán již jako samozřejmost.

Ve **finančním podniku** zastávají řídicí funkce v převážné většině muži ve věku 40 – 50 let, v naprosté většině vysokoškolského vzdělání.

Hlavním osobnostním předpokladem je schopnost práce v týmech (Tabulka 10) a postrádanou vlastností manažerů iniciativa a dominantnost (Tabulka 11). Polovina dotazovaných manažerů dává přednost týmovému stylu řízení a téměř 3/4 dotazovaných ovlivňují své podřízené neformální autoritou. Většina manažerů preferuje týmovou práci (2/3) a svá rozhodnutí činí samostatně, ale až po konzultaci s kolegy. Co se týče přizpůsobivosti vůči změnám, polovina respondentů někdy změnu uvítá. Nejdůležitější podnět k setrvání v práci uvádějí manažeři dobré pracovní podmínky a prostředí (Tabulka 18). Uvádějí, že jsou často až velmi často ve stresu. O osobní problémy podřízených se zajímají 4/5 manažerů. S pracovními vztahy jsou spokojeni. Všichni dotázaní uvedli, že je nutné rozvíjet pocit sounáležitosti s podnikem a polovina uvedla, že tento pocit je v jejich podniku rozvíjen a polovina má pocit, že jen částečně. Nejvíce postrádanou oblastí v podniku je podpora tvůrčí aktivity pracovníků (Tabulka 25). Více než polovina manažerů považuje svůj profesní rozvoj i rozvoj osobnosti za velmi důležitý, ostatní ho považují za spíše důležitý (Tabulka 26, 27). Celoživotní vzdělávání považují za nezbytné. Za nejdůležitější vlastnost pro řízení lidí považují schopnost motivovat lidi a umění komunikovat s nimi (Tabulka 29). Na prvním místě chtějí rozvinout své praktické dovednosti v profesní odborné oblasti (Tabulka 30) a téměř 2/3 určitě cítí potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje. Polovina manažerů se rozvíjí pomocí vzdělávacích programů (Tabulka 32), kterých se účastní dle potřeby a hodnotí je jako účelné a zajímavé.

V **obchodním podniku** pracují na řídicích pozicích pouze muži, převážně ve věku 30 – 40 let. Vysokoškolského vzdělání dosáhly 2/3 a středoškolského zbývající třetina obchodních manažerů.

Pracovitost uvedli dotazovaní jako svůj hlavní osobnostní předpoklad (Tabulka 10). Nejvíce postrádanou vlastností je v tomto podniku iniciativa a dominantnost a stejný počet manažerů uvedlo, že nepostrádají žádnou uvedenou vlastnost (Tabulka 11). Téměř 2/5 oslovených upřednostňují týmový styl řízení lidí a 3/4 působí na podřízené neformální autoritou. Polovina manažerů preferuje týmovou práci vždy, druhá polovina občas. Při řešení pracovních úkolů většina řídicích pracovníků učiní rozhodnutí samostatně, ale až po konzultaci s kolegy. O málo více než polovina vítá změnu jen někdy. Z hlediska podnětů k setrvání v práci jsou pro ně nejdůležitější dobré pracovní podmínky a prostředí, avšak hodnocení těchto podnětů je rozděleno téměř shodně (Tabulka 18). Stres při práci v tomto podniku bývá často. O problémy svých podřízených se zajímají 2/3 manažerů a s pracovními vztahy na pracovišti jsou spokojeni téměř všichni. Více než 4/5 uvedly, že je důležité rozvíjet pocit sounáležitosti s podnikem, většina ale uvedla, že v rámci tohoto podniku je pocit sounáležitosti rozvíjen jen částečně. Nejvíce postrádají v podniku podporu tvůrčí aktivity pracovníků a jinou než finanční motivaci (Tabulka 25). Polovina manažerů považuje svůj profesní rozvoj a rozvoj osobnosti za velmi důležitý, druhá polovina za spíše důležitý (Tabulka 26, 27). Celoživotní vzdělávání považují za nezbytně důležité 2/3 dotázaných. Úspěšné řízení je podle obchodních manažerů založeno na umění komunikovat s lidmi a schopnosti motivovat je (Tabulka 29). Nejvíce mají tyto manažeři potřebu rozvíjet praktické dovednosti v profesní odborné oblasti (Tabulka 30). Potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje uvedly 2/3 respondentů, nejčastější formou jejich rozvoje je učení se od ostatních manažerů (téměř polovina). Vzdělávacích programů se nezúčastňují vůbec nebo jen zřídka, ale hodnotí je jako zajímavé.

Státní podnik zastupují v řídicích pozicích převážně muži ve věku 30 – 40 let, pouze vysokoškolského vzdělání.

Za svůj osobnostní předpoklad považují schopnost práce v týmech a důslednost (Tabulka 10) a nejvíce postrádanými vlastnostmi jsou elán a vytrvalost, iniciativa a dominantnost a stejný počet odpověděl, že nepostrádají žádné z uvedených vlastností (Tabulka 11). Svě podřízené řídí nejčastěji stylem týmovým a tvůrčím a 3/4 na ně působí neformální autoritou. Většina manažerů preferuje týmovou práci a více než polovina činí

rozhodnutí samostatně, ale až po konzultaci s kolegy. Přístup ke změnám mají respondenti velmi kladný, téměř polovina z nich změnu vítá, nemají rádi stereotyp. Za hlavní podněty k setrvání v práci považují dobré pracovní podmínky a prostředí (Tabulka 18). Ve státním podniku téměř polovina manažerů uvedla, že jedná ve stresu jen někdy. O problémy svých podřízených se zajímají 2/3 manažerů, v případě potřeby pomohou, s pracovními vztahy jsou tedy spokojeni. Pro manažery ve státním podniku je důležité rozvíjet pocit sounáležitosti s podnikem, téměř 1/3 odpověděla, že je tento pocit rozvíjen v rámci jejich podniku a další třetina uvedla, že jen částečně. Více než polovina dotazovaných uvedla, že nejvíce postrádanou oblastí v podniku je podpora tvůrčí aktivity pracovníků (Tabulka 25). V nutnosti profesního rozvoje a rozvoje osobnosti většina řídicích pracovníků uvedla, že je považují za spíše důležitý, ostatní za velmi důležitý (Tabulka 26, 27) a jejich přístup k celoživotnímu vzdělávání je kladný, z poloviny ho považují za nezbytný a z poloviny, že je potřeba. V rámci úspěšného řízení lidí považují za nejdůležitější umění komunikovat s nimi (Tabulka 29). Největší potřebu rozvinutí mají manažeři státního podniku v oblasti teoretických odborných znalostí (Tabulka 30) a potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje cítí 4/5 zkoumaných manažerů. Více než polovina manažerů se domnívá, že by se manažeři měli rozvíjet prostřednictvím vzdělávacích programů (Tabulka 32), účastní se jich ale zřídka nebo vůbec.

Ve **výrobním podniku** jsou řídicí pozice zastoupeny výhradně muži, převážně ve věku 30 – 40 let, nejčastěji vysokoškolského vzdělání.

Za hlavní osobnostní předpoklad uvádějí manažeři shodně důslednost, přizpůsobivost a porozumění a schopnost práce v týmech (Tabulka 10). Nejvíce postrádanou vlastností je iniciativa a dominantnost (Tabulka 11). Jako upřednostňovaný styl řízení uvedla téměř polovina manažerů styl úkolový a většina dotázaných ovlivňuje své podřízené autoritou neformální. Polovina řídicích pracovníků preferuje týmovou práci, polovina jen občas a 2/3 uvedli, že spolupracovníci jsou plně účastníky jejich rozhodování. Ke změnám přistupují manažeři výrobního podniku kladně, více jak polovina má změnu ráda jen někdy. Za nejdůležitější podnět k setrvání v práci je považována výše výdělku (Tabulka 18). Ve stresu jedná často 2/3 manažerů. O osobní problémy podřízených se méně jak polovina spíše zajímá, převážná většina respondentů je s pracovními vztahy v kolektivu spokojena. Jako nutnost rozvíjení pocitu sounáležitosti v podniku uvedly

4/5 výrobních manažerů a více než polovina tuto sounáležitost v rámci jejich podniku potvrdila. Nejvíce postrádanou oblastí v podniku je příprava a výchova pracovníků a jiná než finanční motivace (Tabulka 25). Polovina manažerů považuje svůj profesní rozvoj a rozvoj osobnosti za velmi důležitý, druhá polovina za spíše důležitý (Tabulka 26, 27). Celoživotní vzdělávání považují dotázaní za nezbytný. Úspěšné řízení spatřují v umění komunikovat s lidmi (Tabulka 29). Na prvním místě chtějí výrobní manažeři rozvinout práci s lidmi (Tabulka 30) a 2/3 hodnotí potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje jako samozřejmost. Více než třetina dotázaných považuje za nejlepší rozvíjet se pomocí vzdělávacích programů (Tabulka 32), téměř polovina se jich zúčastňuje dle potřeby a hodnotí je jako účelný.

6. ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce byla specifikace nových pohledů a požadavků působících na formování a rozvoj osobnosti manažera v současném řízení lidských zdrojů. Moderní přístupy v řízení lidských zdrojů kladou důraz nejen na konkrétní profesní znalost, ale především na celkový rozvoj osobnosti.

Výsledky, které vyplývají z provedeného výzkumu ve finančním, obchodním, státním a výrobním podniku jsou podrobně shrnuty v kapitole 5. Na závěr bych se chtěla zaměřit na hlavní oblasti, které vystihují nové požadavky na manažera – styl řízení, preference týmové práce, přizpůsobivost, motivace, pocit sounáležitosti s podnikem, rozvoj profesní a osobnostní, přístup k celoživotnímu vzdělávání, potřeba dalšího rozvoje, metody rozvoje, účast na vzdělávacích programech, konkrétní preferované oblasti rozvoje a hodnocení podnětů potřebných k úspěšnému řízení podniku a navrhnout v případě nedostatků v rámci současného trendu návrhy na opatření.

Řídící funkce ve všech zkoumaných podnicích zastupují téměř vždy muži, v drtivé většině vysokoškolského vzdělání. Nejčastěji vykonávají řídicí funkci manažeři ve věku 30 – 40 let a 40 – 50 let. Věková struktura manažerů do značné míry závisí na základních požadavcích na tyto posty souvisejících s typy řízených podniků. Zatímco v bankovníctví se preferuje množství dosažených zkušeností manažera ve finanční oblasti (tím je dána vyšší věková struktura), ve výrobních a obchodních podnicích je to pak zejména časová a osobní flexibilita (nižší věková struktura).

Sledovaní manažeři preferují týmový styl řízení lidí, což je v souladu se současnými trendy řízení pracovníků. Ve výrobním podniku stále převládá úkolový styl řízení, který se vyznačuje např. malým důrazem na osobní iniciativu spolupracovníků, na druhé straně ale vychází ze zaměření podniku. Zásadní převaha neformálního způsobu uplatňování autority, kterou manažeři ovlivňují své podřízené, dle mého názoru souvisí s důrazem na týmové pojetí řízení a práce, které se u manažerů všech zkoumaných podniků potvrdilo, což je v souladu s moderními trendy řízení. Týmová práce se projevuje nejen ve vyšší výkonnosti a produktivitě práce, ale také v kvalitnějším rozhodování a větší ochotě skupiny ve srovnání s jednotlivcem nést riziko. Správný manažer dnes preferuje týmový styl řízení lidí, ale v případě potřeby musí být schopen v daných případech použít i jiný styl, např. úkolový, který je uplatněn v krizovém managementu.

Dnešní pracovní prostředí je velice dynamické a tlak konkurence v soukromém prostředí a do jisté míry i měnící se podmínky konkurenčního prostředí neustále nutí podniky být „ve střehu“, tím pádem se také od manažerů a zaměstnanců požaduje přizpůsobivost a kladný přístup ke změnám, který téměř všichni dotazovaní řídicí pracovníci mají.

Nejčastěji označovali manažeři jako nejdůležitější podnět k setrvání v práci dobré pracovní podmínky a prostředí, pouze výrobní manažeři dávají přednost na prvním místě výši výdělků. Za druhý nejdůležitější faktor považuje většina dotazovaných výši výdělků, výrobní manažeři pak dobré pracovní podmínky a prostředí. Pouze u obchodního podniku se objevila ještě na druhém místě možnost profesního růstu, dobrá organizace práce a vedení lidí. **Firmy by se měly především soustředit na výrazné budování tzv. měkkých motivačních faktorů.**

Pocit sounáležitosti s podnikem je jedním ze základních motivačních prvků pracovníků a měl by být tudíž samozřejmostí. Odpovědi na otázku související s nutností rozvíjení pocitu sounáležitosti s podnikem u pracovníků podniků jasně ukazují, že všichni zpovídání manažeři považují tuto záležitost za velmi významnou. Větší a zásadní důraz na rozvíjení pocitu sounáležitosti s podnikem je kladen na zaměstnance podniků a firem v soukromém sektoru z důvodu ztotožnění se s cíli a záměry daných podniků, avšak manažeři uvedli toto tvrzení jen z poloviny, ostatní uvedli, že je rozvíjen jen částečně. **Zpravidla je toto způsobeno absencí měkkých motivačních faktorů; viz výše.**

Pod pojmem osobní rozvoj rozumíme soubor procesů, které pozitivně mění kvalifikaci, postoje a způsoby jednání jednotlivých pracovníků. Manažeři ve sledovaných podnicích kopírují do značné míry moderní trendy ve vedení a řízení lidí a je pro ně velice důležitý jak profesní, tak i osobnostní rozvoj. Vedle podmínky kvalifikačních požadavků se do budoucna předpokládá, že se manažer bude samozřejmě sám dále průběžně vzdělávat a podnik ho bude v jeho vzdělávání podporovat. Přístup všech manažerů k celoživotnímu vzdělávání je velice pozitivní a většina manažerů hodnotí potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje jako samozřejmost. Kombinace vzdělávacích programů, učení se od ostatních manažerů a nabývání vlastních zkušeností je vyvážený mix v přesvědčení manažerů o dalším vlastním profesním i osobnostním rozvoji jejich vlastností a schopností. Vzdělávacích programů se zúčastňují manažeři finančního a výrobního podniku dle potřeby. Zřídka a nebo vůbec se nezúčastňují manažeři z obchodního podniku a státního podniku. Nejvíce manažerů si přeje rozvinout praktické dovednosti a teoretické odborné znalosti daného odvětví, což je dnes, dá se říci, základ vykonávání jakékoli

profese. Oproti moderním trendům dávají sledovaní manažeři poměrně malý nebo žádný důraz na zkvalitnění dovedností v oblasti psychologie, sociologie a managementu vůbec. **Ve firmách by měl být pro každého zaměstnance detailně zpracován kvalifikační plán rozvoje. Bohužel firmy tyto kvalifikační plány zpracovány nemají a tedy práce s lidskými zdroji není systémová, ale nahodilá.**

Jako nejvíce potřebné vlastnosti nutné pro úspěšné řízení lidí vidí manažeři sledovaných podniků v umění komunikovat s lidmi, motivovat lidi a v organizačních schopnostech, což jsou nejdůležitější vlastnosti potřebné pro úspěšné řízení lidí v novém pojetí řízení lidských zdrojů. To do značné míry také mimo jiné podle mne souvisí s důrazem na týmovou práci ve všech sledovaných podnicích, kdy výše uvedené vlastnosti manažerů jsou nezbytností.

Nikdo z dotazovaných manažerů nebyl schopen kvantifikovat rozdíl mezi dobrým a špatným řízením lidských zdrojů v ekonomice podniku. Zpravidla se shodují, že dobré a špatné řízení lidských zdrojů v podniku je obrazem prosperity nebo neprosperity podniku. Žádná z oslovených firem se nezabývala měřitelnými ukazateli vyhodnocujícími kvalitu řízení lidských zdrojů.

Obecně ve sledovaných podnicích manažeři či řadoví zaměstnanci ví nebo podvědomě tuší, jak má kvalitní řízení lidských zdrojů vypadat a probíhat, na druhou stranu ve sledovaných společnostech není oblastí personalistiky věnována potřebná pozornost v oblasti strategického plánování a plnění střednědobých personálních cílů. Firmy řeší personální oblast pouze nahodile podle momentálních potřeb nebo podle zaběhlých zvyklostí. Souvisí to i s vyšší kvalifikací personálních manažerů a všeobecným trendem v přístupu top managementu k řízení lidských zdrojů obecně.

Netřeba být ale pesimisty, protože klíčoví lidé ve společnostech ví o potřebě kvalitní personální práce a je jen otázkou času, než tato oblast dostane stejnou prioritu jako ekonomika nebo výroba. Jednodušší v tomto aspektu to mají firmy se zahraničním vlastníkem, který aplikuje ve společnostech zavedené standardy svých mateřských podniků, kde kvalitní a systémové řízení lidských zdrojů má zpravidla delší historii než v naší zemi.

7. SUMMARY

The concept of staff management was replaced by the concept of HR (*human resources*) management in advanced countries in recent years. Replacement of the concepts has not only formal meaning, but it means qualitative drift in perceived relationship between the employee and the company. The HR management insists not only on concrete professional knowledge, but also on general development and on the most effective human's potential utilisation.

The target of this graduation thesis was to specify new views and requirements which effect on managers' personalities' formation and development in present HR management. I had to establish a group of managers and put them through the investigation to get necessary information. For this purpose I chose four companies. Total number of managers is 60. They all fill up the questionnaire which was focused on the managers' personalities' development.

Above all, I targeted the main spheres which represent new requirements on managers – managerial style, preference for teamwork, conformability, motivation, belonging with the company, professional and personal development, approach to lifelong learning, need of another development, methods of development, implication in education programs, concrete ranges for development and stimuli' classification which are needed for successful operating management.

Managers and employees in monitored companies generally know (or subconsciously anticipate) how the superior HR management should be proceeded and how it should look like. Beyond – monitored companies don't pay enough attention to strategic planning and medium-term personal plan observance in the range of HR. Companies solve the range of HR only haphazardly according to momental needs or according to their groove. This is related to HR managers' qualification and also to top management's care about the HR generally.

There is no need to be a pessimist, because key-managers know about the need of superior personal work and the question is when this range becomes the same preference as economics or production. Companies with foreign owner are often better in this range – the owner applies norms established in maternal firm also in his new firm. Superior and system personal work has longer history abroad than in our country.

KEY WORDS: manager, requirements for manager, personal development, human resources management, nowadays trends

8. SEZNAM LITERATURY

1. Bedrnová E., Nový I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. 581 s. ISBN 80-7261-064-3
2. Belcourt M., Wright P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Grada Publishing, 1998. 241 s. ISBN 80-7169-459-2
3. Bělohávek, F. *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2003. 90s. ISBN 80-7226-873-2
4. Čakrt, M. *Kdo jsem já, kdo jste vy? (Typologie osobnosti pro manažery)*. Praha: Management Press, 2002. 257 s. ISBN 80-85943-12-3
5. Di Kamp. *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishig, 2000. 209 s. ISBN 80-247-0005-0
6. Franková, E. *Manažerská psychologie*. Brno: PC-DIR, 1996, 105 s. ISBN 80-214-07522-2
7. Gibbon, R. *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 2000. 261 s. ISBN 80-7261-036-8
8. Hladík, J. *Společenské vědy v kostce*. Havlíčkův Brod: Fragment, 2004. 107 s. ISBN 80-7200-966-4
9. Kováliková, V. *Sociální psychologie*. Praha: SPN, 1980. 86 s.
10. Krninská, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8
11. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002. 185 s. ISBN 80-7040-581-3
12. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská pol'nohospodarska univerzita v Nitre, 2002. 200 s. ISBN 80-8069-105-3
13. Madsen, K. B. *Teorie motivace*. Praha: Academia, 1972. 381 s.
14. Madsen, K. B. *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia, 1979. 468 s.
15. *Manažerský průvodce vzdělávání v ČR – průvodce 1996*. Praha: Informatorium, 1996. ISBN 80-85427-98-2
16. Nakonečný, M. *Základy psychologie osobnosti*. Praha: Management Press, 1993. 232 s. ISBN 80-85603-34-9
17. Nakonečný, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1998. 336 s. ISBN 80-200-0628-1

18. Nový, I. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha: VŠE, 1992. 188 s. ISBN 80-7079-470-4
19. Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X
20. Prokopenko, J., Kubr, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6
21. Provazník, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. 230 s. ISBN 80-7169-434-7
22. Rustomji, M. K., Sapre, S. A. *Umění managementu*. Praha: Svoboda – Liberta, 1993. 195 s. ISBN 80-205-0335-8
23. Růžička, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992. ISBN 80-7079-626-X
24. Truneček, J. *Management podniku*. Praha: VŠE, 1995. 217 s., ISBN 80-7079-267-1
25. Vodáček, L. *Management teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1
26. Zadražilová, D., Khelerová, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. 293 s. ISBN 80-85623-72-2
27. Béreš, M. *Osobnostný typ manažéra*. 2004 (cit. 5.8.2004). Dostupný na World Wide Web: http://kariera.ihned.cz/3-22008595-sangvinik-q00000_d-2a
28. Benda, O. *Rozvojem manažerů k lepším výsledkům*. 2006 (cit. 13.4.006). Dostupný na World Wide Web: http://kariera.ihned.cz/3-18237970-2010+MBA-q00000_d-

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník na rozvoj osobnosti manažera

Příloha 1: Dotazník na rozvoj osobnosti manažera

Vážený respondente,
dovoluji si Vám položit několik otázek týkajících se Vaší řídicí funkce. Veškeré Vámi poskytnuté informace jsou zpracovávány anonymně a slouží ke zpracování diplomové práce. Za pečlivé vyplnění dotazníku Vám předem děkuji. Dana Stejskalová

1. ČÁST

1) Které z následujících vlastností považujete za své osobnostní předpoklady pro řízení a vedení lidí? (Uveďte, prosím, max. 3 možnosti)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Pracovitost | <input type="checkbox"/> Přizpůsobivost a porozumění |
| <input type="checkbox"/> Důslednost | <input type="checkbox"/> Schopnost práce v týmech |
| <input type="checkbox"/> Cílevědomost | <input type="checkbox"/> Sebejistota |
| <input type="checkbox"/> Tvořivost (kreativita) | <input type="checkbox"/> Osobní kouzlo (charisma) |

2) Jaké vlastnosti postrádáte? (Uveďte, prosím, max. 3 možnosti)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Elán a vytrvalost | <input type="checkbox"/> Odolnost vůči zátěži |
| <input type="checkbox"/> Úcta a porozumění pro druhé | <input type="checkbox"/> Odolnost vůči stresu |
| <input type="checkbox"/> Sebedůvěru | <input type="checkbox"/> Schopnost přijímat riziko |
| <input type="checkbox"/> Iniciativu a dominantnost | <input type="checkbox"/> Žádné |

3) Který styl řízení upřednostňujete?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Úkolový | <input type="checkbox"/> Orientovaný na vztahy mezi lidmi |
| <input type="checkbox"/> Týmový | <input type="checkbox"/> Pokrokový |
| <input type="checkbox"/> Kompromisní | <input type="checkbox"/> Tvůrčí |
| <input type="checkbox"/> Orientovaný na postupy | |

4) Jakou autoritou ovlivňujete své podřízené?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Formální (spjata s pozicí ve firmě) | <input type="checkbox"/> Neformální (osobní) |
|--|--|

5) Preferujete týmovou práci?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Občas ano | <input type="checkbox"/> Ne |

6) Jak řešíte své pracovní úkoly?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sám si vytyčíte cíl i jeho způsob dosažení bez jakékoliv diskuze | <input type="checkbox"/> Spolupracovníci jsou plně účastníky Vašeho rozhodování |
| <input type="checkbox"/> Učiníte rozhodnutí samostatně, ale až po konzultaci s kolegy | <input type="checkbox"/> Spolupracovníci mají plnou volnost v procesu rozhodování |

7) Máte rád(a) změny?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ano, nemám rád stereotyp | <input type="checkbox"/> Změnám se přizpůsobuji velmi pomalu |
| <input type="checkbox"/> Někdy ano | <input type="checkbox"/> Ne |

8) Do které skupiny temperamentu převážně spadáte?

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cholerik | <input type="checkbox"/> Flegmatik |
| <input type="checkbox"/> Melancholik | <input type="checkbox"/> Sangvinik |

9) Jaké podněty k práci a k setrvání v podniku považujete jako vedoucí pracovník za nejdůležitější? (Sestavte, prosím, pořadí důležitosti očíslováním, 1=nejdůležitější)

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Výše výdělků | Dobrá organizace práce, vedení lidí |
| Dobré pracovní podmínky a prostředí | Jistota zaměstnání |
| Možnost profesního růstu | |

10) Jednáte v zaměstnání často ve stresu?

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Velmi často | <input type="checkbox"/> Jen někdy |
| <input type="checkbox"/> Často | <input type="checkbox"/> Někdy |

11) Který z prvků duševní hygieny je Vám nejbližší?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Odpočinek | <input type="checkbox"/> Relaxace |
| <input type="checkbox"/> Správná životospráva | <input type="checkbox"/> Přátelské a rodinné vztahy |
| <input type="checkbox"/> Zájmové aktivity | |
| Jiné | |

12) Zajímáte se o osobní problémy svých podřízených?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ano, v případě potřeby pomohu | <input type="checkbox"/> Většinou ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne, je to osobní záležitost |

13) Jste spokojen(a) s pracovními vztahy v kolektivu?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Velmi spokojen | <input type="checkbox"/> Spíše nespokojen |
| <input type="checkbox"/> Spokojen | <input type="checkbox"/> Nespokojen |

14) Myslíte si, že je zapotřebí rozvíjet u pracovníků pocit sounáležitosti s podnikem?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne |

15) Je pocit sounáležitosti s podnikem rozvíjen ve Vašem podniku?

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Částečně | <input type="checkbox"/> Ne |

16) Kterou z následujících oblastí ve vašem podniku postrádáte?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Podpora tvůrčí aktivity pracovníků | <input type="checkbox"/> Jiná než finanční motivace |
| <input type="checkbox"/> Příprava a výchova pracovníků | <input type="checkbox"/> Týmová práce |
| <input type="checkbox"/> Péče a rozvoj vedoucích pracovníků | <input type="checkbox"/> Skupinové řešení problémy |

Jiné

17) Považujete za důležitý Váš profesní rozvoj?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano velmi | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne |

18) Považujete za důležitý vlastní rozvoj osobností?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano velmi | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne |

19) Co si myslíte o celoživotním vzdělávání?

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Je nezbytné | <input type="checkbox"/> Není potřeba |
| <input type="checkbox"/> Je potřeba | <input type="checkbox"/> Je zbytečné |

20) Domníváte se, že úspěšné řízení je postaveno na: (vyberte alespoň 3)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Aplikaci široké škály vědeckých poznatků a metod | <input type="checkbox"/> Vrozené autoritě |
| <input type="checkbox"/> Umění komunikovat s lidmi | <input type="checkbox"/> Schopnosti seberozvoje a flexibility |
| <input type="checkbox"/> Schopnosti motivovat lidi | <input type="checkbox"/> Schopnosti rozhodování |
| <input type="checkbox"/> Dovednosti efektivně vyhledávat nové příležitosti | <input type="checkbox"/> Schopnosti nést riziko |
| <input type="checkbox"/> Organizačních schopnostech | |

2. ČÁST

21) Vyberte alespoň tři z následujících oblastí, na základě toho, jak pociťujete svou potřebu tyto oblasti rozvinout:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Teoretické odborné znalosti | <input type="checkbox"/> Praktické dovednosti v oblasti psychologie |
| <input type="checkbox"/> Teoretické sociologické znalosti | <input type="checkbox"/> Jazykové znalosti |
| <input type="checkbox"/> Teoretické psychologické znalosti | <input type="checkbox"/> Znalosti práce na PC |
| <input type="checkbox"/> Praktické dovednosti v profesní odborné oblasti | <input type="checkbox"/> Práce s lidmi |
| <input type="checkbox"/> Praktické dovednosti v oblasti sociologické | |

22) Cítíte potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje?

- | | |
|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano, samozřejmě | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne |

23) Domníváte se, že by se manažeři měli rozvíjet prostřednictvím:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Vzdělávacích programů | <input type="checkbox"/> Vlastní zkušeností |
| <input type="checkbox"/> Učením se od ostatních manažerů | <input type="checkbox"/> Prostřednictvím poradců |
| <input type="checkbox"/> Pomocí literatury | |
- Jinak

24) Zúčastňujete se vzdělávacích programů pro manažery?

- | | |
|---|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano často | <input type="checkbox"/> Zřídka |
| <input type="checkbox"/> Ano, dle potřeby | <input type="checkbox"/> Ne |

25) Zúčastnil by jste se jich, kdyby to bylo jen ve Vašem volném čase?

- | | |
|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Ano, na příkaz vedoucího | <input type="checkbox"/> Ne |

26) Pokud jste absolvoval manažerský vzdělávací kurs, jak by jste jej hodnotil?

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Účelný | <input type="checkbox"/> Bez přínosu |
| <input type="checkbox"/> Zajímavý | <input type="checkbox"/> Neabsolvoval |

27) Jakými jazyky se domluvíte?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Anglicky | <input type="checkbox"/> Rusky |
| <input type="checkbox"/> Německy | <input type="checkbox"/> Španělsky |
| <input type="checkbox"/> Francouzsky | <input type="checkbox"/> Neovládám žádný |
- Jiné

28) Práci s počítačem ovládáte:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bez problémů | <input type="checkbox"/> Velmi pomalu |
| <input type="checkbox"/> S menšími obtížemi | <input type="checkbox"/> Práci mi spíše přidělová |
| <input type="checkbox"/> S častými obtížemi | <input type="checkbox"/> Neovládám |

3. ČÁST

29) Pohlaví:

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Žena | <input type="checkbox"/> Muž |
|-------------------------------|------------------------------|

30) Věk:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> do 30 let | <input type="checkbox"/> 40-50 let |
| <input type="checkbox"/> 30-40 let | <input type="checkbox"/> nad 50 let |

31) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Odborné (učiliště) | <input type="checkbox"/> Vyšší střední |
| <input type="checkbox"/> Středoškolské | <input type="checkbox"/> Vysokoškolské |

32) Svou řídicí funkci v podniku vykonáváte kolik let?

33) Kolik lidí
řídíte?

34) Podnik, ve kterém pracujete, je:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Veřejná obchodní společnost | <input type="checkbox"/> Akciová společnost |
| <input type="checkbox"/> Komanditní společnost | <input type="checkbox"/> Státní |
| <input type="checkbox"/> Spol. s r.o. | <input type="checkbox"/> |

Jiné