

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Požadavky na rozvoj a vzdělávání manažera v řízení lidských zdrojů a znalostní ekonomice

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

Autor:
Pavla Mahrová

Děkuji Doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. Za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce.

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

.....
Pavla Mahrová

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

.....
Pavla Mahrová

OBSAH

	strana
1. ÚVOD	6
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	7
2.1. Vývojové tendence v řízení lidských zdrojů	7
2.1.1. Globalizace	7
2.1.2. Vývojová stadia v personalistice	8
2.1.3. Znalostní ekonomika	9
2.1.4. Lidský potenciál	10
2.1.5. Nároky na osobnost manažera v dnešní době	11
2.1.5.1. Kvalifikační profil manažera	12
2.1.6. Vzdělávání	13
2.2. Osobnost manažera	14
2.2.1. Vnitřní vlivy působící na osobnost manažera	15
2.2.1.1. Temperament	15
2.2.1.2. Schopnosti	16
2.2.1.3. Postoje	17
2.2.1.4. Motivy	17
2.2.1.4.1. Potřeby	17
2.2.1.5. Osobní kvalita	18
2.2.1.5.1. Osobnostní rozvoj	20
2.2.2. Vnější vlivy působící na osobnost manažera	20
2.2.2.1. Ovlivňující skupiny	20
2.2.2.1.1. Rodina	20
2.2.2.1.2. Pracovní kolektiv	21
2.2.4. Podniková etika	21
2.2.5. Podniková kultura	22
2.2.5.1. Corporate identity	23
3. METODIKA	25
3.1. Obsah a cíl práce	25
3.2. Vymezení zkoumaného souboru	25
3.3. Sběr dat	26
3.3.1. Používaná technika sběru dat	26
3.3.2. Pracovní postup při sběru dat	27
3.4. Zpracování dat	27
4. VÝSLEDKY	29
4.1. Identifikace zkoumaného souboru	30
4.2. Výsledky získané z „Dotazníku na rozvoj osobnosti manažera“	36
4.3. Výsledky získané z TBSD dotazníku	65
5. DISKUSE	69
6. ZÁVĚR	75
7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	79
8. PŘÍLOHY	81

1. ÚVOD

V současné době je nezbytné, aby se manažeři zaměřili na lidský potenciál, pokud chtějí docílit vyšší produktivity práce, a proto je velmi důležité nezabývat se jen tradiční personalistikou, ale zaměřit svou pozornost na novější a propracovanější řízení lidských zdrojů, zvláště ve spojitosti s přicházející znalostní ekonomikou. S příchodem současného řízení lidských zdrojů a znalostní ekonomiky se za největší a nejvýznamnější kapitál považuje ten lidský.

Řízením lidských zdrojů se míní proces dosahování podnikových cílů, pomocí optimálního využívání lidského potenciálu. Řízení lidských zdrojů je spojeno, s rozvíjením potenciálu lidí a se zvyšováním jeho kvality. Podniky v současnosti stále hledají nové zdroje a způsoby rozvíjení, vzdělávání a využívání lidských zdrojů. Je to nutné a prospěšné pro co největší prosperitu firem. Nejvyšší potřebou člověka je seberealizace a vlastní seberozvoj za pomoci vzdělávání vede k uspokojení této potřeby. Význam rozvoje a vzdělání roste v souvislosti s potřebami podniků i jednotlivých pracovníků. V současnosti je pro podniky nejdůležitější rozvoj jejich manažerů. Dnešní podniky při výběru manažerů dávají přednost těm manažerům, kteří mají odpovídající profesní kvalifikaci, ale zároveň dokáží pružně reagovat na nové příležitosti a situace, dokáží se vyrovnávat se změnami, které mohou nastat a v neposlední řadě oplývají zdravým sebevědomím, příjemně komunikují a mají velkou schopnost porozumění pro své spolupracovníky. Největší přínos pro podniky představují tací manažeři a vedoucí pracovníci, kteří dokáží efektivně motivovat své spolupracovníky, využívat jejich možnosti a také jsou schopni na úkolech spolupracovat spolu s nimi. Dále jsou žádaní také manažeři schopní vytvořit pracovní atmosféru, ve které se zaměstnanci cítí dobře a příjemně a vzájemně se respektují a projevují si úctu.

V praxi bohužel je stále samozřejmostí, že i dnes mnoho podniků nemá potřebu ani snahu rozvíjet lidské schopnosti a na své zaměstnance se stále dívá jen jako na stroje, u kterých je nejdůležitější pracovní výkon, který má být co nejvyšší. Tento přístup je ale zastaralý a rozhodně dnes už není správný. Pracovníci zaměstnaní v takovýchto podnicích nemají žádnou motivaci k tomu, aby pracovali kvalitněji a využívali schopnosti, které mají. Výsledkem bývá velká fluktuace pracovníků, což rozhodně nevede ke zkvalitnění služeb pro konečného spotřebitele.

Cestou jak dosáhnout požadované prosperity firmy a zároveň spokojenosti svých vlastních zaměstnanců, je právě snaha o rozvoj lidského kapitálu a cílem je specifikace nových pohledů a požadavků působících na formování a rozvoj osobnosti manažera v současném řízení lidských zdrojů a znalostní ekonomice.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1. Vývojové tendence v řízení lidských zdrojů

Lidé představují ve vyspělých státech nejcennější kapitál firmy, protože není problémem vybavit podnik příslušnou technikou a technologií, ale je mnohem obtížnější a složitější obstarat si skutečně kvalifikované pracovníky. Lidé a jejich potenciál se stávají klíčovým faktorem efektivity firmy. Řízení lidských zdrojů, které rozvíjí tento potenciál, tvoří jádro firmy a je nejdynamičtější složkou podnikového řízení (*Krninská, 2002*).

2.1.1. Globalizace

Globalizaci lze v dnešní době chápat jako současný vývojový trend a proces, který se objevuje v různých patrech našeho dnešního světa a dalo by se říci, že zasahuje vlastně do všech pracovních odvětví, ekonomických aktivit, do národohospodářských sfér a do celé lidské civilizace. Globalizace má za základnu nové technické, technologické a vědecké poznatky, které se promítají do našich životů a je zatím spojována většinou s ekonomickým hlediskem a problematikou. Světová ekonomika na konci 20. a na začátku 21. století vstoupila do dalšího vývojového stadia tržního hospodářství. Otevřely se nové trhy, díky novým technologiím se velmi zrychlila doprava a přeprava surovin a zboží po celém světě a tím i se i prudce snížil čas potřebný pro výrobu. Hlavní rozvoj zaznamenala informatika, bez které se dnes neobejde jediný člověk na této planetě. Díky rozvoji počítačových sítí a propojení celého světa Internetem se umožnil rychlý přesun peněžních prostředků z podniku do podniku, z města do města, nebo z jednoho kontinentu na druhý. Toky zboží, surovin a peněz vytvořily jeden velký globální trh. Kapitál, zboží a služby se tedy pohybují bez zábran na globální úrovni. V konkurenci firem jsou úspěšnější monopoly, které jsou nadnárodní a které dokáží naplno využít možností jednotného trhu ke zvýšení svých zisků (*Krninská, 2005*). Následné využívání jejich zisku však jde ruku v ruce s narušováním pravidel ochrany přírody i atmosféry planety a je současně v rozporu s ekonomickým růstem v rámci trvale udržitelného rozvoje. Stále a stále dochází k čerpání neobnovitelných přírodních zdrojů a ničení vzácných ekosystémů našeho světa, místo aby tyto nadnárodní korporace věnovaly části, byť nepatrné, právě do ochrany životního prostředí a našly se ho tak zachovat i pro další generace. Díky globalizaci se stále více prohlubují rozdíly mezi bohatými a chudými zeměmi, protože právě ve velkých vyspělých státech sídlí nadnárodní společnosti, zatímco například v Africe lidé trpí hladu a důsledkem toho umírají. Dle toho

můžeme názorně vidět, že globalizace není zdaleka prospěšná všem, v tomto případě naopak škodí, což vyvolává u odborníků velké obavy ze sociální nestability ve světě.

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

2.1.2. Vývojová stádia v personalistice

V dnešním 21. století díky globalizaci a neustálým změnám je člověk nucen využívat nových tvůrčích přístupů k jejich zvládnutí. Stoupající důležitost tvůrčího lidského faktoru se stává v globalizované společnosti téměř nezbytnou. Lidský faktor a práce s ním procházela vývojem a zde jsou zmíněná některá vývojová stádia uvedená v *Krninské* (2002):

1. Personální administrativa (tzn. správa personální agendy a personálních činností) – historicky nejstarší typ personálního řízení, který v tomto pojetí převládal ve světě v řízení podniků a firem do 60. let 20. století, i když v současnosti má v podnicích stále své místo, ale dnes již zastává jen statistickou a evidenční funkci jako servisní službu pro řídicí orgány. Z toho titulu plní personální administrativa pouze pasivní roli v řízení podniku, personální útvary zabezpečují a nesou zodpovědnost za administrativní agendu, tzn. že evidují vstupy nových a zároveň výstupy starých zaměstnanců, sledují zákonem stanovenou evidenci zaměstnanosti z hlediska počtu zaměstnanců, kvalifikace nových i stávajících pracovních sil.

2. Personální řízení – objevuje se od 60.let 20. století především u velkých podniků s rozsáhlou organizační strukturou. Vychází z uznání aktivní role personální práce. je založena na tom,že vybraný, zformovaný, organizovaný a dobře motivovaný kolektiv může plnit funkci

pro zabezpečení prosperity firmy. Toto personální řízení již závisí na práci specialistů, kteří se stávají součástí vedení podniku. Personální řízení se soustřeďuje na vnitroorganizační problémy zaměstnávání pracovníků a hospodaření s pracovní silou, má povahu operativního řízení a důraz je kladen na profesní školení a vzdělávání zaměstnanců.

3. Řízení lidských zdrojů – objevuje se v 80. letech 20. století ve vyspělých západních zemích (u nás až později). Personální práce v řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení firmy a koncentruje se na otázky strategického charakteru. V této etapě plní personální útvar všechny předešlé činnosti a zároveň si ještě navíc přibírá činnosti vyplývající ze spoluodpovědnosti za řízení celé organizace. Ředitel tohoto oddělení řízení lidských zdrojů je již členem užšího vedení podniku.

4. Řízení intelektuálního kapitálu – nazývané též rozvoj intelektuálního kapitálu je záležitostí posledních 10, maximálně 15 let. Realita západního světa s nadnárodními globalizovanými firmami akceptovala, že lidský intelektuální kapitál je základním strategickým faktorem, který vlastní každá organizace a pro tu danou organizaci (podnik) je unikátní a jedinečný. U těchto firem převažují investice do nehmotného majetku, jako je vzdělávání, výzkum a vývoj a rozvoj lidského potenciálu, rozvoje pracovních kompetencí, softwaru, Internetu a mnohých dalších. Další vývoj těchto firem spočívá v tom, že se mění na tzv. learning organisations („učící se organizace“).

2.1.3. Znalostní ekonomika

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

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

Znalostí aktiva jsou popsány (Hron, 2000) ve třech oblastech:

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

Pojem intelektuální kapitál se dnes definuje jako organizované znalosti, které lze použít pro vytváření bohatství.

Většina analytiků se shoduje na takovémto členění intelektuálního kapitálu:

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

2.1.4. Lidský potenciál

Pracovní proces v současnosti klade zvýšené nároky na kulturu člověka, jeho rozvoj a stále více záleží na tom, jak člověk uvažuje, jaké má tvořivé myšlenky a jak je zhodnocuje. V současné době je kladen stále větší důraz na lidský potenciál člověka. Lidský potenciál se skládá z několika vrstev :

- potenciál zdraví – představuje zdatnost a odolnost člověka
 - zdatnost – prezentuje jí souhrn psychických i fyzických předpokladů,
 - odolnost – prezentuje schopnost odolávat zvýšeným nárokům a tlakům, schopnost udržet si psychickou i fyzickou rovnováhu a lépe se přizpůsobit změnám;

- dovednostní a poznatkový – je prezentovaný vědomostmi, zkušenostmi, zručností i dalšími poznatky nezbytnými k realizaci lidských činností , včetně připravenosti ji vhodně uplatnit;
- hodnotově orientační – založen na schopnosti přikládat nějaký význam všemu, co se děje kolem nás. Představuje sklony a rozhodování jedince věnovat se pouze těm činnostem, které jsou v souladu s vnitřně přijatou stupnicí hodnot;
- tvořivý potenciál – představuje dispozice k samostatné tvorbě nových skutečností a také představuje schopnost tuto tvorbu v maximální míře uplatnit (kreativita);
- individuálně integrativní a regulační – schopnost ovlivnit běh vlastního života tak, aby člověk efektivně a vyváženě kultivoval a uplatňoval celý svůj potenciál až k následné seberealizaci.

2.1.5. Nároky na osobnost manažera v dnešní době

V dnešní době už přestává být u požadavků na manažera kladen důraz jen na výši dosaženého vzdělání, ale začíná se za důležitější vlastnost považovat tvořivost, přizpůsobivost a schopnost vést pracovní tým.

Mezi nároky na osobnost manažera v dnešní době a v řízení lidských zdrojů jsou z obecného hlediska hlavně schopnost odolávat stresu a stresovému prostředí a zároveň psychické a fyzické zátěži, k tomu přispívá samozřejmě i dobrý zdravotní stav. Další znakem je schopnost osvojit si systémové myšlení a tvoření takových operací, jako je analýza, komparace, dedukce, anebo syntéza údajů, tzn. schopnost vidět věci v souvislostech, dále je potřeba již zmíněné tvořivé myšlení – schopnost vymýšlet nové věci, kreativita – schopnost ty nové vymyšlené věci také zrealizovat a jako poslední intuice – schopnost předvídat, jaké důsledky budou mít činy, které vykoná a jejich budoucí vývoj.

Podle *Višňovský in Višňovský – Nagyová – Šajbirodová (2000)* jsou nároky na osobnost manažera takovéto:

Konstruktivnost – je považována za hlavní nosnou vlastnost, zvláště ve vedení týmu.

Loajálnost – musí být vždy a vůči každému, bez ohledu na to, jaké má pracovní zařazení.

Tvořivost – spojená s divergentním myšlením, tzn. pro daný problém existuje více než jedno řešení, ale několik.

Velkorysost – jedna z velkých předností manažera, s tím je také schopnost manažera poznat komu velkorysost může poskytovat, kdo mu jí bude oplácet a zda z toho manažer bude mít nějaký užitek.

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

Disciplína cti – schopnost dostát svému slovu a povinnosti a být čestný.

Absolutní statečnost – vedoucí až ke schopnosti vyslovit tyto tři věty : „Nevím“ – toto je přijatelnější, nežli říkat „Vím všechno“, dále „Potřebuji pomoc“ – nikoho o nic nežádat je nepřirozené, naopak žádostí se více manažer přiblíží lidem, a nakonec „Zmýlil jsem se“ – toto je sice pro každého člověka těžké říci, ale nikdo není neomylný a proto je to důležité umět si přiznat.

Všeobecné povědomí o nárocích na manažera v dnešním řízení lidských zdrojů je takové, že by manažer měl splňovat tyto podmínky:

- znalost marketingu a orientace na zákazníka,
- etika manažerského chování a schopnost eticky jednat,
- příjemné vystupování a působení na veřejnost,
- umění jednat s lidmi a řešit vzniklé konflikty,
- umění co nejlépe využívat získané informace a pracovat s nimi,
- orientace a pochopení globálních jevů,
- inteligence a dostačující vzdělání,
- pružnost a schopnost rychle se přizpůsobovat změnám,
- dobrá morální pověst,
- spolehlivost a samostatnost.

Toto byl výčet některých důležitých a stěžejních vlastností a schopností, kterými by měl kvalitní manažer oplývat.

2.1.5.1. Kvalifikační profil manažera

Je podstatný rozdíl v požadavcích na kvalifikační profil manažera, pokud se daný manažer zabývá řízením lidí na jednom pododdělení v podniku, kde na nižším stupni managementu je důležitější požadavek na loajalitu, sílu prosadit se, řídicí kvality, korektnost a znalost profesního oboru a manažerem zabývajícím se řízením společnosti s mnoha zaměstnanci. Tam totiž na vyšším stupni managementu se může stát, že některé z těchto požadavků již zanikají, jako méně důležité a vznikají nové jako je všeobecný přehled, někdy i mezinárodní zkušenosti, způsob jednání s lidmi a vystupování a mnohé další.

Višňovský in Višňovský – Nagyová – Šajbidorová (2000) popisuje kvalifikační profil manažera jako zvládnání dvou hlavních profesí :

- organizační a technická stránka řízení,
- vedení lidí.

Model současných požadavků na kvalifikaci manažera a jeho kvalifikační profil :

- vysoká odborná úroveň, spolehlivost, zodpovědnost, pracovní samostatnost, tvořivost, podnikavost, sebemotivace a profesionalita;
- metodické zvládnutí řízení spojené s důkladnou znalostí konkrétních metod, které umožňují praktické využití poznatků pro řízení a vedení lidí;
- schopnost manažera správně se orientovat v sociálních situacích a souvislých sociálních jevech;
- schopnost vést pracovní tým, nebo týmy a vytvářet klima tvořivé a efektivní práce.

Pokud mají být řídicí činnosti efektivně uplatněny musí být kvalifikační profil manažera v souladu s :

- řídicí úlohou a jejích charakterem a složitostí,
- situací v řízení podniku, zejména situaci kolem vedených pracovních týmů,
- vnějšími podmínkami ve kterých je řídicí činnost uskutečňována.

2.1.6. Vzdělávání

V současné době se věnuje pozornost zdokonalování chování, motivaci a ne pouze získávání různých technických dovedností. Vzdělávání manažerů musí být spíše aktivní než pasivní. Vzdělávání v podobě zvyšování kvalifikace manažera může zahrnovat účasti na kurzech, zaměřujících se na přípravu manažerů (jazykové kurzy, kurzy vedení lidí a pracovních týmů, komunikační kurzy...atd.), ale může zahrnovat i zahraniční stáže.

Řídicí pracovníci bez předchozí přípravy si musí doplňovat svou kvalifikaci mnohem více a daleko větší hloubce, např.: marketing, organizační rozvoj, vnitropodnikové řízení...atd.

2.1.6.1. Metody vzdělávání

1. Metody používané na pracovišti:

- koučování, mentoring, asistování, pracovní porady, instruktáž při výkonu práce.

2. Metody používané mimo pracoviště:

- demonstrování, případové studie, hraní rolí, přednáška.

Vzdělávání se může dělit i dle dalších hledisek:

- krátkodobé, nebo dlouhodobé,
- domácí, nebo zahraniční vzdělávání.

Charakteristika nejvíce používaných metod vzdělávání:

- Koučování - zkušený senior pomáhá mladému manažerovi pomocí poskytování rad k problémům řízení, obchodu a chování.
- Demonstrace – kvalifikovaná osoba provádí práci a ukazuje ostatním, jak mají řešit určenou úlohu.
- Diskuse – skupina 5-12 osob si vyměňuje poměrně nestrukturované myšlenky a názory, zaměřené na postoje a hodnoty.
- Brainstorming – forma diskuse, ve které se klade důraz na tvůrčí myšlení spíše než na praktickou analýzu.
- Případové studie – písemná, nebo ústní prezentace nějakého případu, události, skutečné, nebo pomyslné situace v malé skupině k identifikaci analýze problému a k jeho řešení.
- Přednáška – jednosměrná formální řeč přednášená posluchačům, podávající informace a fakta, po přednesení mohou následovat dotazy a diskuse.
- Hraní rolí – spontánní dramatizace problému, následovaná diskusí ve skupině.

2.2. Osobnost manažera

Osobnost je nejčastěji charakterizována jako celek duševního života člověka. Dnes již však existuje mnoho různých definic osobnosti. Přesto se všichni v jednom shodují: největším znakem osobnosti člověka a tím i manažera je její jedinečnost, výlučnost a odlišnost od ostatních jiných osobností (*Hartl, 1993*).

Není snadné specifikovat, jaké konkrétní osobnostní charakteristiky by měli manažeři mít, jaká např. úroveň osobní kvality je ještě přijatelná a která již ne. Dosti záleží i na konkrétních vnějších podmínkách ve kterých se vyskytují a pracují. U řídicích pracovníků (manažerů) se stále častěji prosazuje jako mnohem důležitější emocionální, resp. sociální inteligence. Jde o schopnost dobře zvládat nejen intelektuální, ale i zcela praktické aspekty života. Nadprůměrná výše intelektu tomu však může leckdy dosti bránit.

2.2.1. Vnitřní vlivy působící na osobnost manažera

Do vnitřních vlivů působících na osobnost manažera zařazujeme temperament, schopnosti, postoje a motivy.

2.2.1.1. Temperament

Temperament bývá vymezován jako osobnostní dispozice k emocionálním (citovým) reakcím, jako relativní konstanta individuálního zbarvení a formy prožívání i osobního reagování a pohybu, jako dynamický aspekt osobnosti (Nakonečný, 1995). Temperament se úzce spojuje s činnostmi nervové soustavy, nebo široce se způsobem, jakým probíhají akce jedince.

Dle Bedrnová - Nový (2004) jsou základními znaky temperamentu vlastnosti osobnosti :

- *celkové převažující citové ladění*, projevuje se převahou spíše pozitivních, nebo spíše negativních emocí a citů, eventuálně jejich relativní vyvážeností,
- *vzrušivost*, projevuje se jako míra snadnosti (nesnadnosti) vzniku duševních procesů,
- *odolnost*, míra ovlivnitelnosti probíhajících duševních procesů či aktuálních stavů působením nových vlivů,
- *celkové zaměření*, převaha zaměření duševní činnosti (pozornosti) na prožívání vnějšího prostředí.

Důležitým projevem temperamentu je tempo a rychlost průběhu psychických procesů, naše přístupnost dojmům a impulsivnost. Již od starověku se rozlišují čtyři hlavní typy temperamentu osobnosti: cholerik, melancholik, sangvinik a flegmatik. Pro určení těchto typů temperamentu jsou nutné další charakteristiky osobnosti a to: extrovert, introvert, psychicky labilní a psychicky stabilní osobnost.

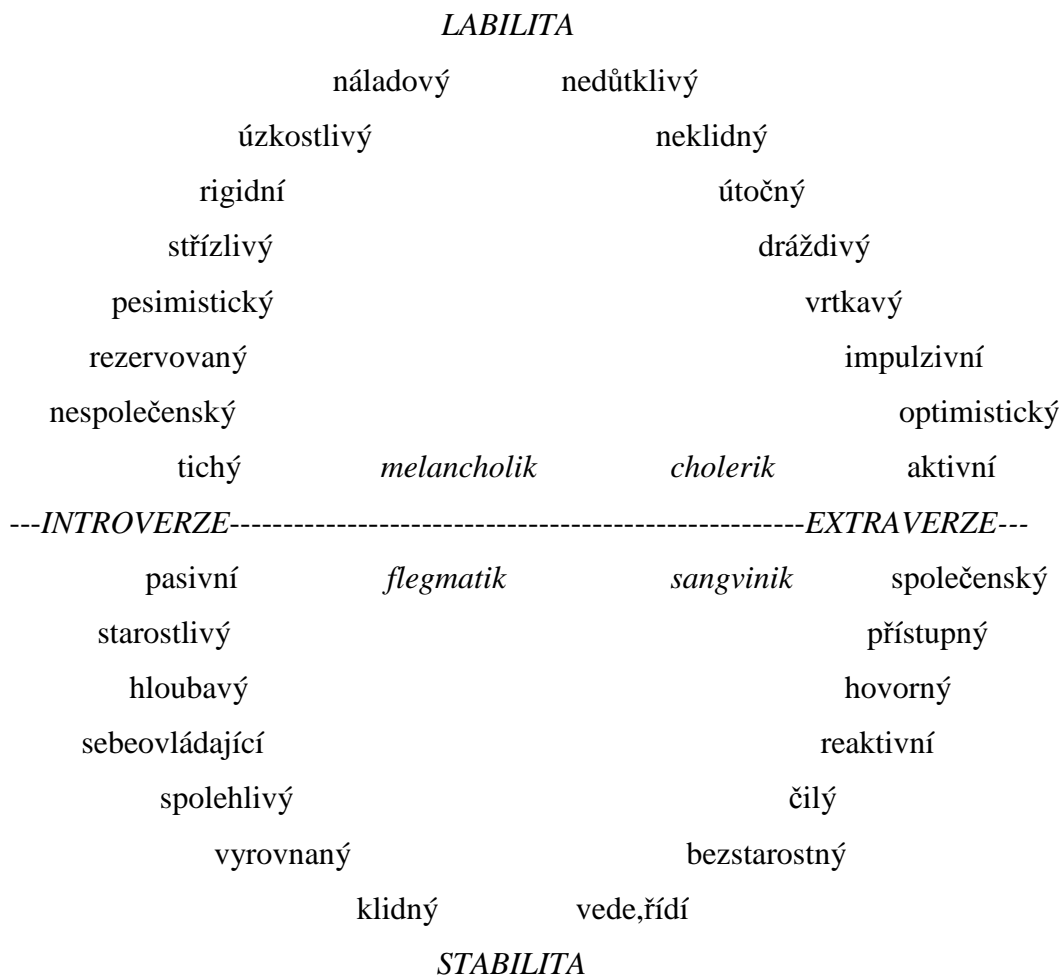
Cholerik – silná přístupnost dojmů a velká impulsivnost.

Melancholik – silná přístupnost dojmů a malá impulsivnost.

Flegmatik – slabá přístupnost dojmů a malá impulsivnost.

Sangvinik – Slabá přístupnost dojmů a silná impulsivnost.

Psychologický obsah temperamentů je uveden v následujícím schématu:



2.2.1.2. Schopnosti

Schopnostmi jsou nazývány psychofyzické dispozice k výkonu. *Meili in Nakonečný* (1995) nazývá schopnosti jako úhrn psychických podmínek, které jsou nutné k vykonání určité činnosti. Schopnosti jsou obvykle chápány jako naučené získané dispozice oproti nadání, které je považováno za vrozené a proto se také někdy říká, že schopnost je zkušeností rozvinuté nadání.

Lze je rozlišit na schopnosti obecné, které se uplatňují v celé škále nejrůznějších činností a schopnosti speciální, které lze uplatnit jen v jedné konkrétní činnosti (např. hra na hudební nástroj). Jiné kritérium umožňuje dělení na schopnosti pohybové, tzv. motorické, schopnosti smyslové, tzv. sensorické a schopnosti rozumové, tzv. kognitivní, intelektové.

Podle *Bedrnová – Nový* (2004) hrají roli i další pojmy v návaznosti na osobnostní strukturu, jejíž rozbor dokáže odpovědět na otázku :“Co člověk umí?“. Uvedené vymezení je třeba chápat jen jako jedna z možných alternativ, jelikož nejsou jednotné:

- *vědomosti* – osvojené soubory představ a pojmů,
- *dovednosti* – schopnosti praktické aplikace vědomostí,
- *zručnost* – dispozice k manuálním činnostem v oblastech jemné motoriky, hlavně pohyby prstů a rukou,
- *obratnost* – dispozice v oblasti hrubé motoriky, pohybům celého těla,
- *vlohy* – vrozené předpoklady k určité činnosti a k rozvoji určitých schopností,
- *nadání* – soubor velmi příznivých vrozených předpokladů k určité činnosti,
- *talent* – soubor výrazných dovedností jedince,
- *způsobilost* – soubor schopností, dovedností, zručnosti i obratnosti, nezbytných pro výkon nějaké konkrétní profesní činnosti.

2.2.1.3. Postoje

Postoje člověka bývají vymezovány jako trvalé soustavy pozitivních či negativních hodnocení, emocionálního citění a tendenci jednat pro, nebo proti vzhledem ke společenským objektům (Bedrnová, Nový, 200). Vztah k hodnotám tvoří obsah postojů, a tak pojem postoje může být vymezen jako hodnotící vztah a předmětem postoje může být cokoliv.

Z hlediska subjektivity jsou rozlišovány centrální postoje, to jsou ty které se týkají významných objektů v našem okolí jako je rodina, zaměstnání a volný čas a okrajové postoje do kterých patří např. zahraniční politika Rakouska, oblastní přebor v házené atd. tentýž objekt však může u různých lidí být předmětem různých a někdy i naprosto opačných postojů. Každý jedinec má svůj vlastní systém postojů, ve kterém jsou tyto postoje uspořádány do určitých vazeb a zobecněný systém těchto postojů se nazývá vlastní osobní ideologie, tzn. subjektivní pojetí a hodnocení života a světa a jeho různých aspektů. Pokud jedinec dostane nějaký určitý úkol, jedná při jeho plnění dle vlastního systému postojů (co je pro něj důležitější, to udělá dříve), podle toho, co má pro něj subjektivnější význam.

Postoje u jednoho určitého jedince se mohou v průběhu života měnit a také se to děje. Máme jiné postoje na základní škole a na vysoké už mohou být zcela jiné, mnohem vyzrálejší a rozumnější, ale oproti tomu u některých lidí určité zásadní postoje přetrvávají od útlého dětství až do stáří (např. rasová nesnášenlivost).

2.2.1.4. Motivy

Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. Na chování člověka působí celý soubor motivů a jeho znalost pomáhá pochopit chování a jednání jedince. Motivy určující směr a chování jedince, mohou se také nazývat cíli chování daného jedince. Odlišují se různé

formy a druhy motivů, formy jsou vyjádřeny např. jako potřeby, zájmy, ideály a druhy motivů ukazují na to, čeho má být dosaženo. Jsou to cíle fyziologické – vyjadřující biologické potřeby organismu jako je hlad, žízeň, potřeba sexu, a cíle sociogenní – vyjadřují potřeby člověka jako sociální bytosti, např. potřeba pracovat, shlukovat se s přáteli...atd.

2.2.1.4.1. Potřeby

Pojem potřeby vyjadřuje základní formu motivu, a to ve smyslu nějakého deficitu (nedostatku) v biologické či sociální dimenzi. Cílem je uspokojování těchto potřeb a je to chápáno jako podmínka udržování dobrého psychického i fyzického zdraví člověka. Potřeby jsou dle *Maslow in Nakonečný* (1995) uspořádány dle hierarchie z hlediska naléhavosti.

Maslow vytvořil pyramidu potřeb :



2.2.1.5. Osobní kvalita

Podle *Bedrnová - Nový* (2004) lze za obecně již dobře známou skutečnost považovat to, že u manažerů záleží více než u jiných zaměstnanců na jejich osobnostních charakteristikách. V jejich případě dokonce jakoby důraz na osobnost překračoval čistě psychologický přístup považující za osobnost každého jednotlivého člověka. Očekávají a berou se v úvahu takové osobnostní charakteristiky, které lze svým způsobem označit za dokonce i za mimořádné. V této souvislosti se v literatuře setkáváme s pojmem osobní kvalita. Determinují ji konkrétní parametry jeho osobních a pracovních předpokladů.

Charakteristikami osobní kvality pak mohou být:

- *pracovní a osobní kompetence*, které vyjadřují způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení ,

- *sociální kompetence*, tedy způsobilost lidí vhodně se prosadit v sociálních vztazích, a to jak mezi svými blízkými, tak i ve vztahu k podmínkám svého zařazení ve společnosti,
- *pozitivní uvažování a proaktivní jednání* (Covey, 2004), které mu umožňují interpretovat vlastní životní situaci poskytující příležitosti, nabízející možnosti a působící jako výzva při hledání kladných stránek procesů a jevů, včetně kladných stránek lidí a jejich sociálně žádoucích vnitřních pohnutek,
- *pracovní ochota a výkonová motivace*, vyjádřená v zájmu o práci a v potřebě vysokého výkonu dosahovaného v žádoucí kvalitě i kvantitě,
- *vyšší hladina aspirací a volního úsilí*, projevující se v celkově vyšší úrovni nároků na život, spjatých s nároky na sebe a s přirozeným uplatňováním volního úsilí při dosahování stále vyšších a náročnějších životních cílů, včetně vytrvalosti a způsobilosti překonávat případné překážky,
- *schopnost sebekontroly*, ve smyslu jednat racionálně – dospěle, umět přiměřeně ovládat své prožívání a svůj citový život a být tzv. sociálně přijatelně spontánní,
- *rozvinuté etické a estetické cítění*, tj. způsobilost citlivě registrovat a do svého prožívání i jednání promítat hlediska morálky a zároveň i krásna,
- *tvořivost*, jako schopnost vidět věci nově, nalézat a uplatňovat nové přístupy a nová řešení,
- *pochopení a tolerance*, ve smyslu schopnosti a ochoty akceptovat druhé lidi, úsilí jim porozumět a respektovat je i za situace značné odlišnosti jejich přístupů, projevů a vlastností,
- *smysl pro humor*, schopnost vidět realitu i sebe odlehčeně, z určitého nadhledu a s citem pro proporce,
- *způsobilost stále na sobě pracovat*, v duchu vynakládání průběžného úsilí zaměřeného na odstraňování vlastních nedostatků prostřednictvím sebevýchovy a sebevzdělání.

Sebevýchově a sebevzdělání musí předcházet rozvinutí schopnosti sebepoznání. Sebepoznání je prvním krokem k rozvinutí výše uvedených osobních kvalit manažerské osobnosti.

Mnoho lidí s vyšší mírou osobní kvality se hodnotí spíše nízko a naopak subjekty s vysokým sebehodnocením nemívají zpravidla vždy odpovídající osobní kvalitu. Ty osoby, kterým se nakonec podařilo své nízké sebevědomí překonat se mnohdy uchylují k druhému extrému, a to nadměrně sebejistému a důraznému chování, často až k jeho agresivním formám. Častěji to přirozeně postihuje ty, kteří se najednou dostali do určité mocenské pozice.

2.2.1.5.1. Osobnostní rozvoj

Osobnostní rozvoj se odehrává ve dvou etapách, které na sebe navazují:

1. Rozvoj pracovní způsobilosti – podmíněn dispozicemi člověka, vlivem pracovního prostředí, stupněm zájmu o sebevzdělávání.
2. Rozvoj postojů a identifikace s podnikem – vliv celkového stylu řízení a metod řízení v podniku, úroveň práce vedoucích pracovníků, celková koncepce personální práce.

Velice důležitou součástí osobnostního rozvoje je i rozvoj týmové práce.

Osobnostnímu rozvoji manažerů pomáhají tyto osoby:

- na pracovišti – nadřízení, interní a externí poradci, kolegové, podřízení;
- mimo pracoviště – poradci, přátelé a známí, členové rodiny, kolegové v kurzech, vzdělavatelé, autoři odborných publikací.

2.2.2. Vnější vlivy působící na osobnost manažera

Do vnějších vlivů ovlivňujících osobnost manažera zařazujeme všechny okolní vlivy, které působí na osobnost každého jednoho člověka. Mohou to být různé skupiny a svazy, ve kterých je členem, nebo okruh přátel. Já zde zmiňuji Ovlivňující skupiny – a z nich rodinu a pracovní kolektiv.

2.2.2.1. Ovlivňující skupiny

Příslušnosti k určitým skupinám během života se stává jednou ze základních determinant vývoje jedince. Skupiny mohou být rodinné, pracovní, přátelské a mnohé jiné, ale po celý život je člověk členem některé z těchto (a většinou několika z těchto) skupin, které ho ovlivňují v jeho rozhodování a on ovlivňuje je. Skupiny se mohou dělit na primární a sekundární a formální a neformální (*Hudečková, 1995*).

Primární – malé skupinky propojené osobním a důvěrným kontaktem (rodina).

Sekundární – omezená doba trvání, bez silnějších vztahů (třída, pracovní skupina).

Formální – závazná forma ohraničená určitými pravidly (stanovy, odbory...).

Neformální – nezávazná forma mezi přáteli.

2.2.2.1.1. Rodina

Rodina je nejdůležitější a nejstálejší ovlivňující skupina v životě člověka a hraje také tu největší roli. V první fázi života jednatel člověka ovlivňuje jeho první rodina, ve které vyrůstal

a získal základní návyky, kde se vytváření sociální, emocionální a charakterové základy osobnosti a druhou fází života ovlivňuje jeho nová (druhá) rodina se kterou si vytváří nové návyky a rituály. Biologickou funkci zajišťuje reprodukce společnosti prostřednictvím rodiny a ekonomickou funkci zahrnuje materiální zabezpečení. Manažer nesmí zapomenout, že jeho profesní život bude ovlivňovat rodinu a musí si umět zorganizovat svůj volný čas, pracovní a čas pro rodinu.

2.2.2.1.2. Pracovní kolektiv

Někdy je pracovní kolektiv také nazýván pracovním týmem. Jedná se o malou či větší organizovanou a soudržnou sociální skupinu, jejímž úkolem je spolupracovat a navzájem se doplňovat tak, aby dosáhli určitého cíle, nebo podali určený výkon. Pracovní kolektiv je charakteristický svou propojeností členů jako celku. Úkolem manažerů je, aby pokud možno vybudovali fungující a dobrý tým, jehož budou vůdčí osobnost a budou uvnitř týmu rozdělovat pravomoci, odpovědnost, odměny i případná rizika. Jednání manažerů musí být takové, aby posilovalo všechny členy týmu a bylo jim příkladem. Pracovní kolektiv velmi ovlivňuje chování a pracovní nasazení manažera. Dá se předpokládat, že pokud je tým složený z lidí, kteří si navzájem rozumí, dokáží si vyjít vstříc a navzájem spolupracovat na zadaných úkolech bez větších problémů, tak i jejich vůdčí osobnost – manažer bude moci pracovat a vykonávat svou činnost v psychické i fyzické pohodě. Naproti tomu, pokud bude pracovní tým nesoudržný a neschopný spolupráce, padá veškerá odpovědnost na jeho hlavu a musí úkol splnit sám, což ho velmi zatěžuje. Jak fyzicky a psychicky, tak i časově. V týmu musí být vytvořena atmosféra osobní svobody, která je nutná pro správné fungování.

2.2.4. Podniková etika

Z řeckého slova *ethos* vzniklo dnešní slovo *etika*, v překladu toto znamená povahový charakter, nebo rys. V dnešní době rozlišujeme rozdíly mezi etikou a morálkou. Etika je studium zabývající se oblastmi morálky, individuálním charakterem, obsahujícím všechny vlastnosti a chování, které znamenají „být dobrým člověkem“. Morálka proti tomu, by měla vyjadřovat společenská pravidla, týkající se správného a špatného chování, lidského chování a hodnot. V běžném každodenním používání se však tyto dva pojmy velmi často zaměňují a mnoho lidí v nich nevidí rozdíl. *Heinen in Bedrnová – Nový* (1998) uvádí, že podniková etika zahrnuje všechny materiální a procesuální normy založené na dialogové formě dorozumění mezi lidmi, kteří jsou s podnikem spjati v jeden jediný celek a cílem této podnikové etiky je, aby princip zisku, přinášející konflikty, byl ve vypjatých důsledcích při řízení podniku maximálně omezen.

Pod podnikovou etiku spadají takové skutečnosti jako je spravedlnost, pravda, objektivita, individuální svoboda, rovnost a společenská odpovědnost podniku vůči vlastním zaměstnancům i širokému společenskému okolí. Covey (2004) rozlišuje etiku osobnosti a etiku charakteru. Etika charakteru je považována za primární, protože je primárně důležité zlepšit vztah sám k sobě dříve, než začneme zlepšovat vztahy k jiným lidem. Etika osobnosti je sekundární a patří do ní prvky jako růst osobnosti, výcvik komunikativní dovednosti a výchova v oblasti ovlivňování pozitivního myšlení. Avšak i tyto prvky jsou nezbytné pro úspěch stejně jako prvky etiky charakteru. Podniková etika se týká nejen vztahů uvnitř podniku, tzn. etika řízení a vztahů k vlastním zaměstnancům, ale i vztahů mimo podnik, které se týkají ostatních společenských subjektů, jako jsou např. dodavatelé a zákazníci, nebo akcionáři. Když hovoříme o etických hodnotách, mluvíme o těchto okruzích :

- slušnost a věrnost zákonu,
- konflikty zájmu a řešení těchto sporů,
- bezpečnost a kvalita výrobků,
- vztahy k zákazníkům(odběratelům) a dodavatelům,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- ochrana životního prostředí,
- úplatky,
- uzavírání pracovních smluv,
- stanovení cen a zacházení s ekonomickými informacemi uvnitř podniku.

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

2.2.5. Podniková kultura

Sociální útvary jako jsou podnik, státní instituce, nebo hospodářská organizace mají svou specifickou, originální a neopakovatelnou kulturu, která se projevuje hlavně ve formách podnikové komunikace, způsobu rozhodování manažerů, společném a přibližně stejném náhledu zaměstnanců podniku na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich hodnocení a nahlížení na ně a především se tato kultura projevuje ve společném sdílení vize podniku a strategii jejího dosažení. Toto se nazývá podniková kultura. Jinými slovy, podnik je chápán jako určitý druh miniaturního společenství lidí, které si vytváří své vlastní hodnotové systémy, normy a vzory jednání, postoje a projevuje se navenek jako forma společného styku mezi spolupracovníky

(podniková komunikace), ve společně udržovaných zvycích, pravidlech a mnohdy i materiálním vybavením podniku a vzhledu jednotlivých prodejen, které je laděno stejně. Podniková kultura působí zcela přirozeně, nevědomky a automaticky, obvykle bez promýšlení. Označuje společné hodnoty a normy a má jednoznačně historicky přechodný charakter v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i ve styku s vnějším prostředím. Podniková kultura poskytuje zákazníkům snadnou orientaci mezi jednotlivými firmami a odvětvími a také umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podnik (*Bedrnová – Nový, 2004*).

Podniková kultura bývá zpravidla složena ze tří rovin: 1. Základní životní představy, hodnoty a postoje – každý jedinec má tyto představy a postoje odlišné a jsou velmi závislé na věku, vzdělání, životních i pracovních zkušenostech. Svůj vliv na to má i rodinné zázemí, nebo vrozený temperament osobnosti. Tyto představy jsou z vnějšku neviditelné a odehrávají se spontánně, 2. Pravidla pracovního a sociálního jednání – částečně vědomé a ovlivnitelné. Jsou spontánní, nebo záměrné. Spontánní vznikají jako neformální sociální normy a záměrné vznikají cíleně jako charakteristiky pracovních pozic, tvořící vnitřní strukturu a upravující fungování firmy, 3. Systémy symbolů – vědomé a ovlivnitelné, je nutná jejich interpretace pro vysvětlení. Do symbolů patří forma společenského styku, logo podniku, podnikové oblečení, rituály, nebo řeč.

Dále můžeme podnikovou kulturu rozdělovat na silnou a slabou. Silná se vyznačuje tím, že má mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podnikových jevů a procesů a je součástí každodenního jednání a spoluvytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář firmy. Mezi další výhody silné podnikové kultury patří rychlejší a jednoznačnější vnitřní komunikace, větší osobní identifikace zaměstnanců s podnikem a zároveň určitá sociální kontrola mezi zaměstnanci navzájem. Má však i nevýhodu a tou je malá přístupnost změnám, a proto se může stát, že podnik „zamrzne“ na mnoho let na stejné úrovni. Naproti tomu slabá podniková kultura, vyskytující se u nově založených a především malých podniků, nemá téměř žádný, nebo jen málo zřetelný vliv na průběh podnikových jevů a procesů, ale nadále se vyvíjí.

2.2.5.1. Corporate identity

Základem Corporate identity, jinak dříve zvaná podniková identita je podniková kultura. Corporate identity označuje cílevědomý utvářený strategický koncept vnitřní struktury a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí a utváří image firmy. Hlavními prvky podnikové identity jsou podniková komunikace, tzn. volba komunikačních prostředků ve vnitřním uspořádání podniku i ve vztahu k vnějškovému okolí, ke kterému patří zákazníci

(odběratelé), dodavatelé, celá široká veřejnost. Tato vnější komunikace probíhá prostřednictvím reklamy, propagace, anebo formou odborných časopisů a literatury. Dalším prvkem je podnikový design zastoupený viditelným ztvárněním podnikových znaků, které se může projevat ve shodně laděném oblečení zaměstnanců (např. bílozelenooranžové oblečení zaměstnanců hypermarketu Globus), firemních barvách, které ihned podnik připomenou, ale také se může objevit ve formě stejné architektury budov a vnitřního vybavení poboček podniku. Posledním hlavním znakem podnikové identity je podnikové jednání, vyznačené jednotnými a stálými pravidly jednání, která tvoří typický styl aktivit podniku. Již zmíněná image podniku je značná konkurenční výhoda, pokud je dobře efektivně prezentována. Dobrá image je prostředkem k získání nových zákazníků a obchodních partnerů a udržení těch stávajících, protože pro ty dobrá image podniku evokuje důvěryhodné a spolehlivé prostředí a atmosféru.

3. METODIKA

3.1. Obsah a cíl práce

Cílem této diplomové práce je prozkoumat a následně specifikovat požadavky na rozvoj a vzdělávání manažera v podmínkách současného řízení lidských zdrojů a znalostní ekonomice.

Průzkum je zaměřen na zjištění vnitřních a vnějších vlivů působících na rozvoj osobnosti manažera, přičemž obě skupiny zkoumaných vlivů mají stejnou váhu důležitosti.

Informace získané pomocí vybrané techniky sběru dat je nutno roztřídit a následně se zaměřit na deskripci a komparaci souboru požadavků na rozvoj osobnosti manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů.

3.2. Vymezení zkoumaného souboru

Ke zjištění potřebných informací byl vymezen soubor skládající se z 10 podnikatelských jednotek spojených s poskytováním služeb v různé formě. Všechny podnikatelské jednotky mají sídlo v Českých Budějovicích. Možnost provádět výzkum byla vykompenzována zajištěním anonymity těchto podnikatelských jednotek. Z tohoto důvodu jsem tyto jednotky rozdělila do následujících třech skupin:

- podniky výrobní a zároveň poskytující služby,
- podniky zabývající se zdravotnictvím,
- podniky finančních služeb (banky).

Podniky výrobní a zároveň poskytující služby - do skupiny podniků výrobních a zároveň poskytujících služby je zařazeno 5 jednotek s celkovým počtem 11 manažerů. Jedná se o podnik zabývající se montáží a prodejem podlahových krytin, dále podnik zaměřený na prodej osvětlovací techniky, zastoupeny v této skupině podniků jsou též 2 cestovní agentury a jako poslední jednotka byl dotazován autorizovaný architekt.

Podniky zabývající se zdravotnictvím - do skupiny podniků zabývajících se zdravotnictvím jsou zařazeny 3 podniky s celkovým počtem 10 manažerů. Jedná se o zařízení provozující zdravotnickou péči (poliklinika) a 2 jednotky provozující zdravotní přepravu pacientů především v jihočeském kraji.

Podniky zabývající se finančními službami - do poslední skupiny podniků finančních služeb jsou zařazeny 2 podniky s celkovým počtem 9 manažerů. Jedná se o menší bankovní instituce.

Celkový soubor je tvořen 30 manažery, kterým byl předložen „Dotazník na rozvoj osobnosti manažera“ a „TBSD“.

3.3. Sběr dat

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

3.3.1. Používaná technika sběru dat

Dotazování

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

Dotazník

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

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

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

Odpovědi v dotazníku mohou být:

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

TBSD

TBSD (test barevně sémantického diferenciálu) je metoda využitelná především pro diagnostiku charakteristik osobnosti a vystižení sociálních vztahů zkoumaného subjektu, včetně jeho individuálního systému hodnot.

TBSD je projektivní technikou, ve které proband přiřazuje daným podnětovým slovům barvy z nabízené barevné sady. V TBSD existuje 51 slov a 12 barev od sebe dobře rozpoznatelných, vyskytujících se v přírodě. Proband nejprve přiřadí ke každému podnětovému slovu 3 barvy, které se ke slovu podle jeho pocitu hodí. Dále každé slovo číselně ohodnotí na čtyřstupňové škále a nakonec stanoví individuální preferenci barev – hierarchicky je seřadí. Metoda je založena na porovnání jednotlivých úrovní hodnocení (vědomém i nevědomém) u podnětových slov.

TBSD se vyhodnocuje pomocí počítačového programu TBSD Result Appraisal 4.0109.

3.3.2. Pracovní postup při sběru dat

Při mém výzkumu byl manažerům jednotlivých podniků předložen vypracovaný dotazník „*Dotazník na rozvoj osobnosti manažera*“ a „*TBSD*“.

3.4. Zpracování dat

Data získaná z dotazníků a určená ke zpracování tvoří odpovědi na jednotlivé otázky. Odpovědi byly sečteny a procentuálně vyjádřeny. Bylo vypočteno z kolika % jsou zastoupeny jednotlivé odpovědi sledovaných charakteristik, jak v celém souboru, tak i v jednotlivých skupinách podnikatelských jednotek. Získaná data jsou zpracována do tabulek, což zajišťuje jejich větší přehlednost. K vytvoření těchto tabulek byl použit počítačový program Microsoft Word. Na základě takto sestavených tabulek byly následně vytvořeny i grafy v počítačovém souboru Microsoft Excel.

TBSD je zpracován pomocí počítačového programu TBSD Result Appraisal 4.0109, dále byl pro zpracování použit počítačový soubor Microsoft Excel. U každého podmětového slova byly stanoveny asociace I. řádu, představující vědomou a nevědomou stránku jedince. Asociace vyjadřuje sdružování představ takovým způsobem, že následný výskyt jedné představy automaticky vyvolá jinou představu, která je s ní sdružena. Nevědomí bylo hodnoceno součtem bodů u jednotlivých slov (vytvořených na základě pořadí barev). Tyto nevědomé hodnoty byly srovnány s vědomím hodnocením jednotlivých pojmů v testu, který respondenti ohodnotily

známkami 1 – 4 (1 - nejlepší, 4 – nejhorší). Nakonec byla stanovena shoda, případně neshoda daná rozdílem nevědomé a vědomé hodnoty.

Ostatní informace získané z dotazníků, či pozorování a neformálními rozhovory jsou zmíněny v diskusích.

4. VÝSLEDKY

Výsledky jsou rozděleny do třech hlavních částí.

První část předkládá identifikační údaje o zkoumaném souboru – tzn. zastoupení mužů a žen v manažerské funkci, věk dotazovaných respondentů, počet let v manažerské funkci a úroveň jejich dosaženého vzdělání (viz 4.1.).

Druhá část podává informace získané z uvedeného dotazníku. Zde jsou odpovědi na otázky týkající se vzdělávání a rozvoje osobnosti manažera – tzn. jazyková vybavenost, schopnost práce s PC a také otázky týkající se vlastní osobnosti manažera. Tato část zahrnuje též výsledky týkající se spokojenosti s finančním ohodnocením, vztahů s vlastním nadřízeným a vztahů s podřízenými (viz 4.2.).

Třetí část obsahuje výsledky TBSD (test sémanticky barevného diferenciálu), který vypovídá o diagnostice charakteru osobnosti, sociálních vztazích a také individuálním systému hodnot zkoumaného subjektu. (viz 4.3.).

V diskuzích a výsledcích je rovněž uvedeno srovnání získaných výsledků z let 2007 a 2009.

4.1. Identifikace zkoumaného souboru

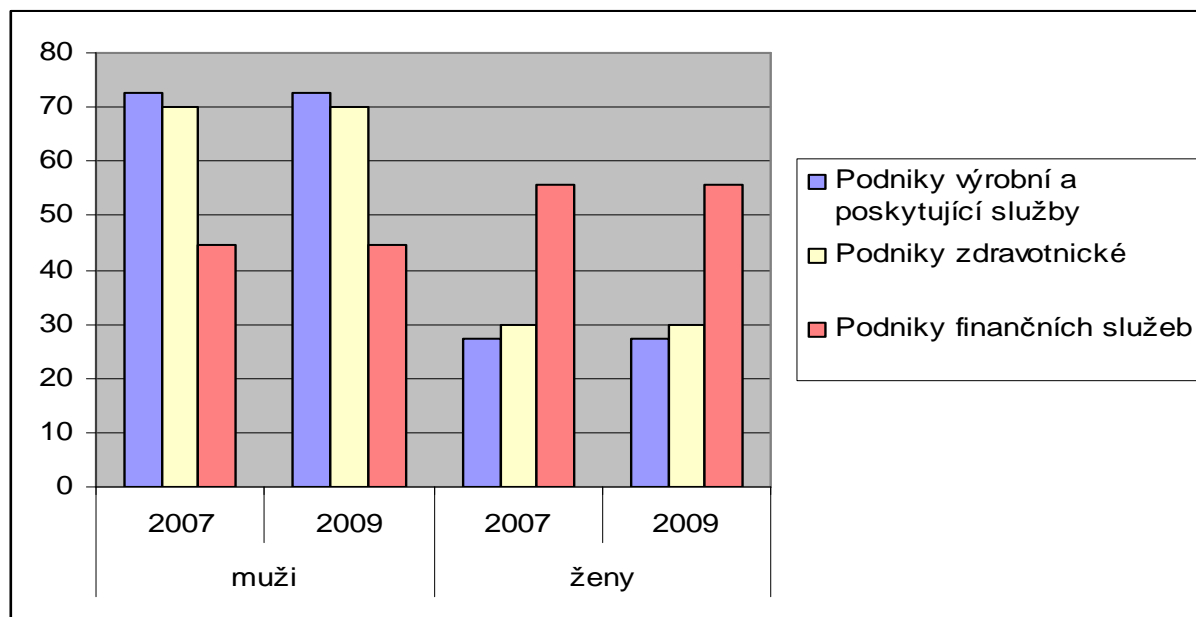
1. Zastoupení mužů a žen v manažerské funkci

Otázka: Pohlaví

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

	<i>muži</i>		<i>ženy</i>	
	<i>2007</i>	<i>2009</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	72,72	72,72	27,27	27,27
Podniky zdravotnické	70	70	30	30
Podniky finančních služeb	44,44	44,44	55,55	55,55

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



Výsledky 2007 a 2009:

Z tohoto grafu lze jasně vyčíst, že jak v podnicích výrobních a poskytujících služby, téměř ze 3/4 (72,72 %), tak i v podnicích zdravotnických převládají v manažerských profesích značně (70 %) muži a naproti tomu v podnicích zabývajících se finanční činností mírně převažují ženy (55,5 %).

Diskuse:

Z mnou zjištěných informací je zřejmé, že i v dnešní době ve většině odvětví převládají na vedoucích pracovních pozicích stále muži. Myslím si, že v případě hlavně výrobních podniků je to dáno tím, že ženy nemají zájem získávat vzdělání v oborech považovaných za typicky „mužské“, jako je strojírenství, stavitelství, mechanizace, nebo zemědělství.

U poskytování služeb jsou na tom ženy lépe, ale ne tolik výrazně.

Podniky zabývající se zdravotnictvím jsem měla rozdělené na zdravotnickou dopravu, kde se ženy jako manažerky téměř nevyskytovaly a dále provozování ambulantní kliniky, kde již zastoupení žen ve vedoucích pozicích bylo větší, ale procentuální poměr to již nemohlo zachránit.

V podnicích finančních služeb podle mého názoru v těchto pozicích převládají ženy z toho důvodu, že si jako vzdělání častěji než muži volí některý obor související s financemi a ekonomikou a tak mají větší možnost uplatnit se na těchto manažerských pozicích.

Rozložení žen a mužů na manažerských pozicích se v mnou dotazovaných podnicích nijak d roku 2007 nezměnil.

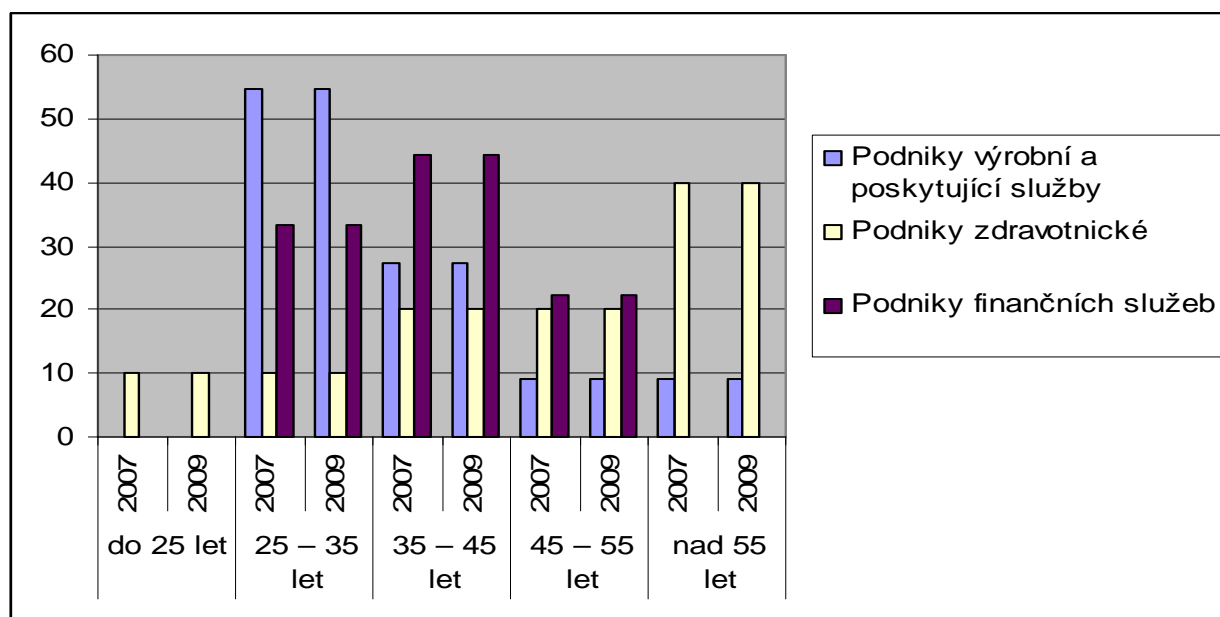
2. Průměrné věkové zastoupení

Otázka: Kolik je Vám let?

Tabulka č. 2 : Průměrné věkové zastoupení (%)

	<i>do 25 let</i>		<i>25 – 35 let</i>		<i>35 – 45 let</i>		<i>45 – 55 let</i>		<i>nad 55 let</i>	
	<i>2007</i>	<i>2009</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	---	---	54,54	54,54	27,27	27,27	9	9	9	9
Podniky zdravotnické	10	10	10	10	20	20	20	20	40	40
Podniky finančních služeb	---	---	33,33	33,33	44,44	44,44	22,22	22,22	---	---

Graf č. 2: Průměrné věkové zastoupení (%)



Výsledky 2007 a 2009:

Z grafu je vidět, že nejčastěji zastoupenou věkovou kategorií v podnicích výrobních a poskytujících služby (54,5 %) jsou manažeři ve věku 25 - 35 let, ve zdravotnických podnicích (40 %) jsou manažeři ve věku nad 55 let a v podnicích finančních služeb je největší zastoupení v manažerských pozicích ve věku 35- 45 let (44,44 %).

Diskuse:

Ve většině podniků je zřejmé, že na vedoucích pozicích manažerů převládají manažeři středního až staršího věku.

Trochu jiná je situace v podnicích výrobních a poskytujících služby, zde se vyskytují nejvíce manažeři spíše mladšího věku. Podle mě je to z důvodu, že v dnešní době více mladých lidí si zakládá své vlastní podniky a jsou si sami v mnoha případech také manažery. A podíl na tom mají informace ze sféry cestovního ruchu, kde je zaměstnán větší počet mladých lidí. Ve finanční sféře skončili mladší ročníky na druhém místě, což si myslím, že je velmi pozitivní a přínosné, protože jsou potom díky tomu zaváděny nové a modernější směry řízení.

Ve zdravotnictví je naopak situace úplně odlišná. Největší věkové zastoupení manažerů je nad 55 let, zde si to vysvětluji tím, že z 2/5 jsou manažeři bývalí lékaři, u kterých odborná zdatnost narůstá s věkem. A nelze tedy, aby v tomto oboru byli mladí lidé bez zkušeností. Svůj podíl na této věkové skladbě mají i manažeři zdravotně-dopravních společností, kteří své firmy řídí již několik desítek let a tomu odpovídá i jejich věk.

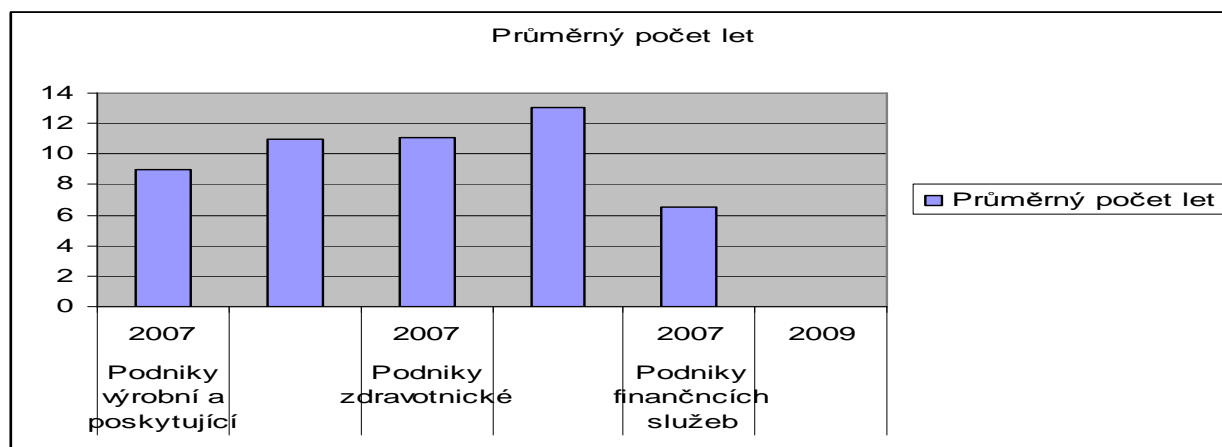
3. Průměrný počet let v manažerské funkci

Otázka: Funkci manažera vykonáváte již x let?

Tabulka č. 3: Průměrný počet let v manažerské funkci

	Podniky výrobní a poskytující služby		Podniky zdravotnické		Podniky finančních služeb	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009
<i>Průměrný počet let</i>	9	11	11,1	13,1	6,55	8,55

Graf č. 3. Průměrný počet let v manažerské funkci



Výsledky 2007 a 2009:

Celkový průměrný počet let v manažerské funkci se ve všech třech odvětvích příliš neliší. V podnicích výrobních a poskytujících služby setrvali v roce 2007 manažeři po dobu 9 let, ve zdravotnictví byli manažeři nejstálejší (11,1 roku) a ve finanční sféře strávili nekratší dobu (6,55 let). Vzhledem k tomu, že jsem se v roce 2009 dotazovala stejných manažerů pracujících ve stále stejných podnicích, jejich doba strávená v manažerské funkci se zvýšila o 2 roky.

Diskuse:

Jak jsem již uvedla, tak nejdéle zůstávají manažeři na svých pozicích ve zdravotnictví a to z důvodu bohatých praktických zkušeností v oboru a celkové jistotě práce, protože v tomto odvětví není zvykem častá obměna manažerů. Počet let v profesi u výrobních podniků je ovlivněn specifikací oboru a zakotvením v podnikatelské činnosti. Nejnížší počet let ve své funkci setrávají manažeři podniků finančních služeb. Jak již vyplynulo z předchozí otázky, jsou zde nejvíce zastoupeni mladší lidé, kterým vyhovuje častěji měnit zaměstnání.

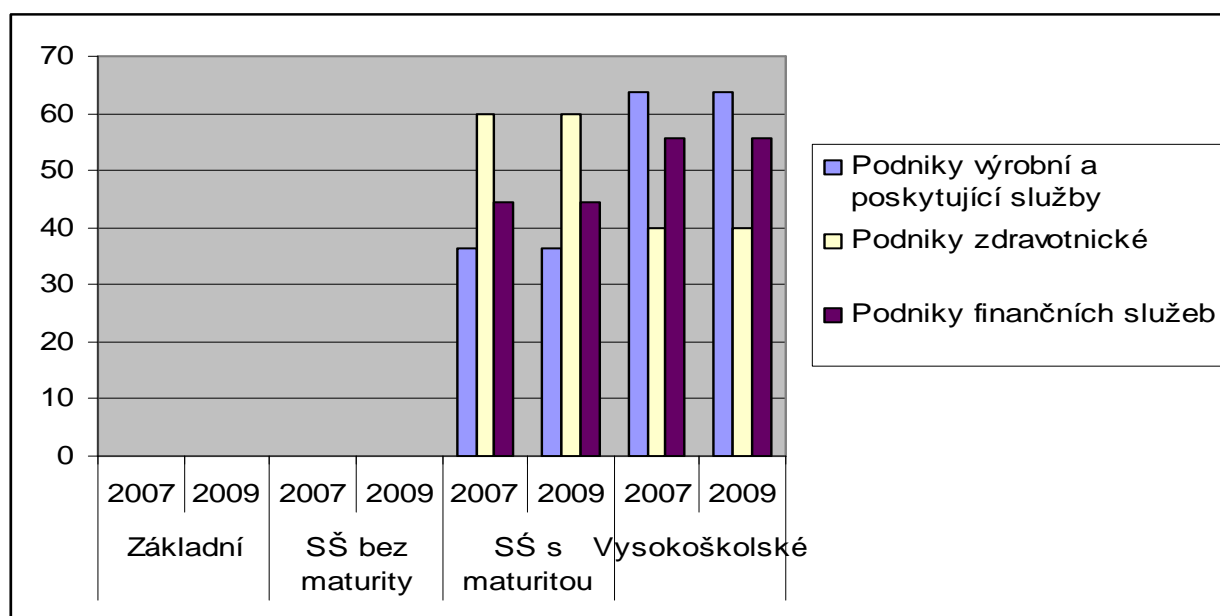
4. Úroveň dosaženého vzdělání

Otázka: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka č. 4: Úroveň dosaženého vzdělání (%)

	Základní		SŠ bez maturity		SŠ s maturitou		Vysokoškolské	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	---	---	---	---	36,36	36,36	63,63	63,63
Podniky zdravotnické	---	---	---	---	60	60	40	40
Podniky finančních služeb	---	---	---	---	44,44	44,44	55,55	55,55

Graf č. 4: Úroveň dosaženého vzdělání (%)



Výsledky 2007 a 2009:

U mnou zkoumaných souborů se vyskytují jen dva druhy vzdělání a to středoškolské s maturitou, nebo vysokoškolské. Manažeři ve výrobních podnicích nejčastěji dosahují vysokoškolského vzdělání (63,63 %), v podnicích zabývajících se zdravotnictvím je nejvíce středoškolsky vzdělaných manažerů (60 %). Ve finanční sféře je zastoupení celkem vyrovnané, ale i tak převažují vysokoškolsky vzdělaní manažeři (55,55 %) nad středoškolsky vzdělanými (44,44 %).

Diskuse 2007 a 2009:

Podle očekávání ve výrobních podnicích a těch, které poskytují služby převládají vysokoškolsky vzdělaní lidé, protože toto odvětví vyžaduje odborné znalosti. Je to způsobeno

i právě počtem mladých lidí, kterých je zde také nejvíce. Studované vysokoškolské obory byly management řízení, ekonomický směr i se zaměřením na cestovní ruch a ze stavebních oborů architektura a projektování staveb. Manažeři se středoškolským vzděláním studovali obory průmyslové, zemědělské a ekonomické.

Ve zdravotnictví by se dala předpokládat většina vysokoškolsky vzdělaných, ale není tomu tak, právě díky zkoumaným organizacím zabývajících se dopravou, kde značná část má za sebou jen střední školu a to různého směru: lesnictví, zdravotnictví, mechanizace a doprava. Zbývající manažeři (40 %) mají medicínské vzdělání.

U podniků finančních služeb je vzdělání vyvážené a jde především o obory ekonomické, zemědělské, nebo průmyslové.

4.2. Výsledky získané z „Dotazníku na rozvoj osobnosti manažera“

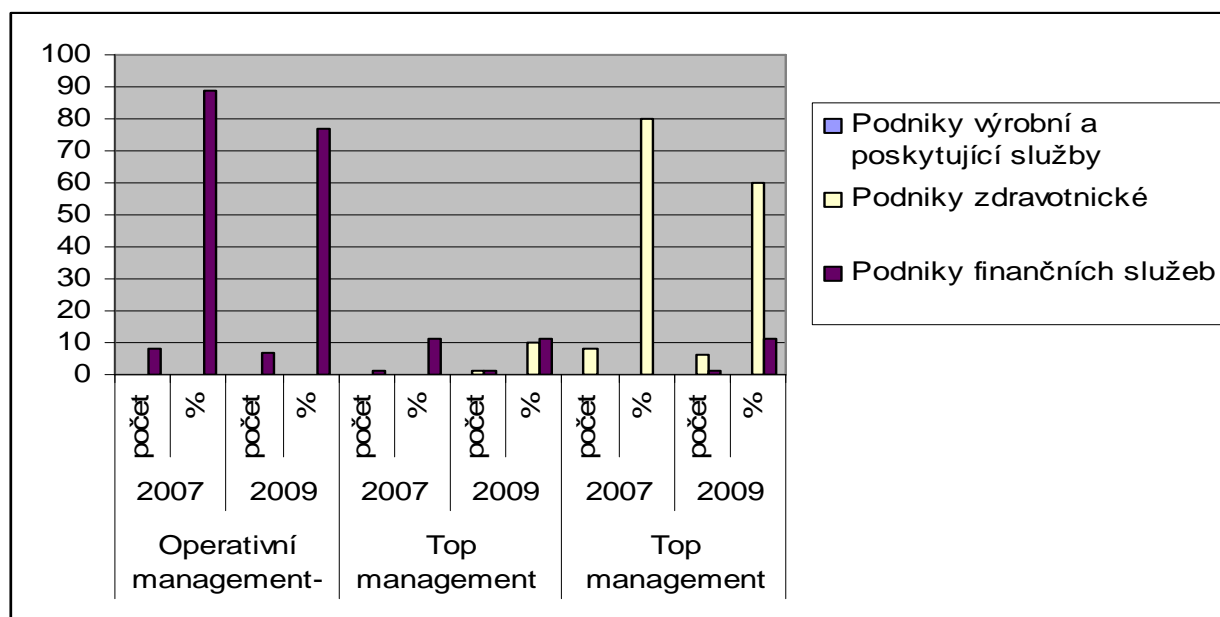
1. Funkce v podniku

Otázka: Jakou funkci v podniku zastáváte?

Tabulka č. 5: Funkce v podniku

	<i>Operativní management - manažer jako zaměstnanec</i>				<i>Top management bez podřízených manažerů</i>				<i>Top management s podřízenými manažery</i>			
	2007		2009		2007		2009		2007		2009	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Podniky výrobní a poskytující služby	7	64	7	63	2	18	2	17	2	18	2	18
Podniky zdravotnické	2	20	3	30	---	---	1	10	8	80	6	60
Podniky finančních služeb	8	89	7	77	1	11	1	11	---	---	1	11

Graf č. 5: Funkce v podniku



Výsledky 2007:

Ve výrobních podnicích a v podnicích finančních služeb bylo zastoupeno nejvíce manažerů zastupujících funkci v operativním managementu (7 a 8 – 64 % a 89 %), zde pracují manažeři jako zaměstnanci. Ve zdravotnických podnicích bylo nejvíce (8 – 80 %) manažerů na postu top managementu s podřízenými manažery, to znamená, že tito manažeři jsou zároveň řediteli společností, avšak ne jedinými manažery ve firmě.

Výsledky 2009:

Od roku 2007 se zastoupení manažerů v podnicích výrobních a poskytujících služby nijak nezměnilo.

Co se týká zdravotnictví, zvýšil se počet manažerů na postu operativního managementu o jednoho manažera (z 2 – 20 % na 3 – 30 %) a také přibyl jeden manažer (10 %), který se dostal do top managementu bez podřízených manažerů, tudíž je ve firmě jediným manažerem. Tímto došlo ke snížení počtu dotazovaných, kteří zastávají pozici manažerů v top managementu s podřízenými manažery (z 8 – 80 % na 6 – 60 %).

Ve finančních podnicích od roku 2007 klesl počet manažerů v operativním managementu (z 8 – 89 % na 7 – 77 %) a tento jeden manažer, který ubyl, nyní zastává funkci v top managementu s podřízenými manažery (11 %). Jinak se situace v podnicích nijak výrazně nezměnila.

Diskuse 2007 a 2009:

Nejvyšší počet dotazovaných manažerů vykonává svou pracovní funkci na pozici operativního managementu (17 z 30 dotazovaných manažerů).

V podnicích výrobních a poskytujících služby, zdravotnických podnicích i podnicích finančních služeb se vyskytují manažeři top managementu s podřízenými manažery. Tito dotazovaní manažeři jsou bez výjimky spoluvlastníky dotazovaných společností, z nichž některé byly nově založené a ředitelé teprve zjišťují, jak budou firmy fungovat pod vedením všech spoluvlastníků a na druhé straně jde o společnosti s dlouhou tradicí, kde se tento způsob vedení osvědčil. Ve výsledcích výzkumu jsou také v současnosti 4 ředitelé, kteří jsou na úrovni top managementu bez podřízených manažerů, což znamená, že jsou ředitelé svých firem a zároveň jedinými manažery v těchto firmách. Jde o autorizovaného architekta, ředitele firmy na výrobu dveří, ředitele malé nově vznikající bankovní instituce a ředitele zdravotnicko - dopravní společnosti.

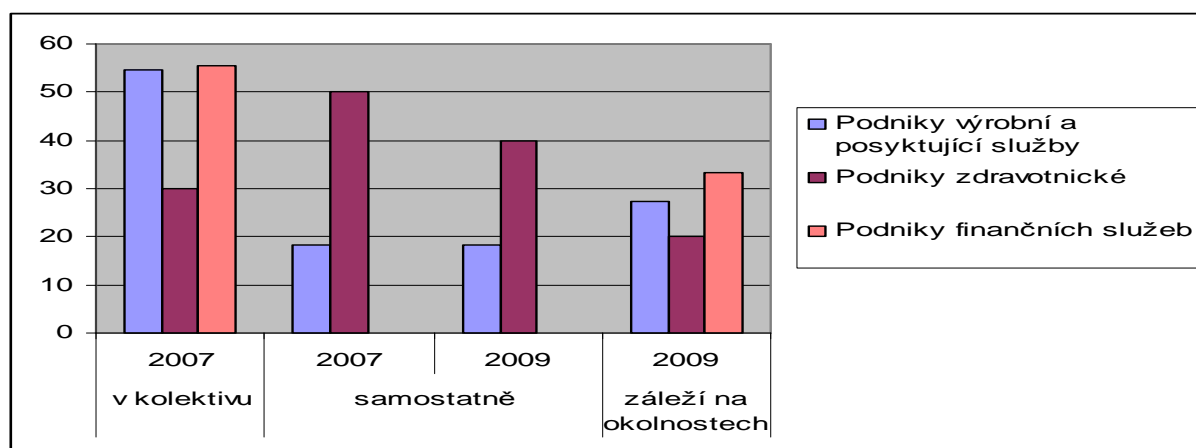
2. Práce v kolektivu

Otázka: Pracujete radši v kolektivu nebo samostatně?

Tabulka č. 6: Práce v kolektivu (%)

	<i>v kolektivu</i>		<i>samostatně</i>		<i>záleží na okolnostech</i>	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	54,54	54,54	18,18	18,18	27,27	27,27
Podniky zdravotnické	30	40	50	40	20	20
Podniky finančních služeb	55,55	66,66	---	---	44,44	33,33

Graf č. 6: Práce v kolektivu (%)



Výsledky 2007:

V podnicích výrobních a poskytujících služby a ve finančních podnicích se nejčastěji projevovala práce v kolektivu (54,54 % - výroba a 55,55 % - finanční služby), oproti tomu ve zdravotnictví byla polovina manažerů, kteří pracovali samostatně. V podnicích finančních služeb se dále práce manažerů řídila okolnostmi, ve kterých se odehrávala spolupráce s kolektivem (44,44 %).

Výsledky 2009:

V podnicích výrobních a poskytujících služby (54,54 %) a ve finančních podnicích se nejčastěji projevuje práce v kolektivu, ale u finančních podniků se od roku 2007 tento styl

spolupráce zvýšil z 55,55 % až na 66,66%. Zde se tedy projevuje větší provázanost manažerů s ostatními spolupracovníky ve firmě.

Ve zdravotnictví se oproti roku 2007 také projevila změna přístupu k práci v kolektivu (z 30 % vzrostla na 40 %). Je to způsobeno reorganizací na postech manažerů (viz otázka č. 4 – Dotazník na rozvoj osobnosti manažera – nový manažer na postu top managementu bez podřízených manažerů) a nyní se díky tomu projevuje začínající trend spolupráce manažerů s kolektivem svých podřízených v tomto oboru..

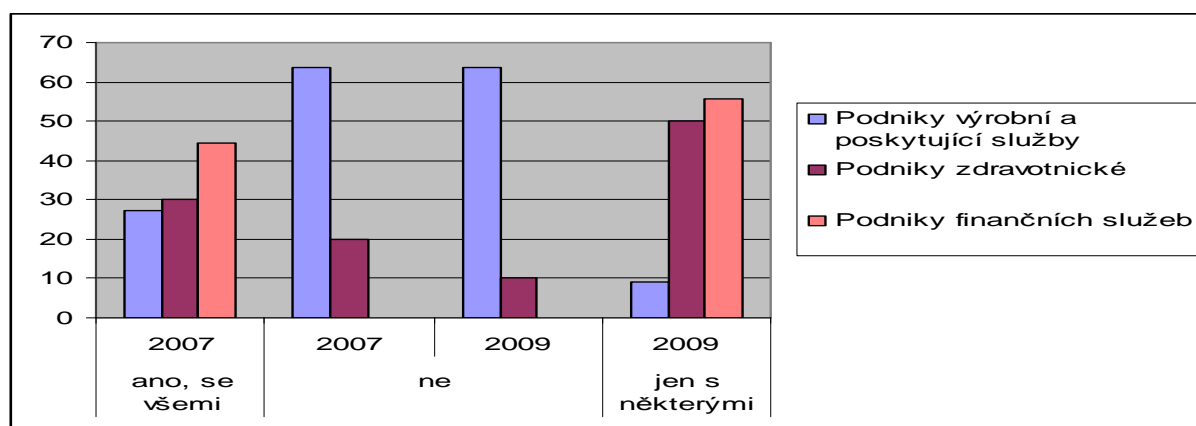
3. Vztahy v kolektivu

Otázka: Udržujete v pracovním kolektivu se spolupracovníky přátelské vztahy?

Tabulka č. 7: Vztahy v kolektivu (%)

	<i>ano, se všemi</i>		<i>ne</i>		<i>jen s některými</i>	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	27,27	27,27	63,63	63,63	9	9
Podniky zdravotnické	30	40	20	10	50	50
Podniky finančních služeb	44,44	44,44	---	---	55,55	55,55

Graf č. 7: Vztahy v kolektivu (%)



Výsledky 2007:

Výsledky ukazují, že v podnicích výrobních a poskytujících služby manažeři nepěstovali přátelské vztahy v pracovním kolektivu (63,63 %), i přestože u předchozí otázky se ukázala dobrá týmová spolupráce, zatímco ve zdravotnictví a finančních službách převažovaly přátelské vztahy alespoň s některými kolegy (50 % - zdravotnictví a 55,55 % - finanční služby).

V podnicích zabývajících se finančními službami se celkově udržovaly nej přátelštější vztahy v kolektivu.

Výsledky 2009:

Podniky výrobní a poskytující služby se svými manažery nezaznamenali žádnou změnu, stále většina (63,63 %) manažerů nepěstuje se svými zaměstnanci přátelské vztahy a 27,27 % udržuje přátelské vztahy se všemi svými spolupracovníky.

Změna oproti roku 2007 byla zaznamenána pouze u zdravotnických manažerů u kterých se zvýšil počet manažerů udržujících přátelské vztahy se svými podřízenými a je to změna o rozdíl 10 % (z 30 % na 40 %), což činí u této zkoumané jednotky názor jednoho manažera, který změnil postoj k zaměstnancům ve firmě (viz otázka č. 4 – Dotazník na rozvoj osobnosti manažera – nový manažer na postu top managementu bez podřízených manažerů).

Finanční manažeři beze změny udržují přátelské vztahy (44,44 %) se všemi svými spolupracovníky, nebo alespoň s některými svými podřízenými (55,55 %). Vypovídá to o dobré spolupráci.

Diskuse k tabulkám a grafům č. 6 a 7:

Podle mého názoru neochota manažerů ve výrobní sféře navazovat přátelské vztahy se svými spolupracovníky pramení z toho, že tito manažeři jsou mladšího věku, zatímco jejich zaměstnanci jsou ve většině případů věku středního, nebo staršího a proto jim není příjemné navazovat tyto vřelé přátelské vztahy i přestože raději spolupracují v kolektivu což vyplynulo z jedné z předchozích otázek.

Ve zdravotnických podnicích u kterých byl proveden výzkum se udržují velmi dobré vztahy a je to dáno tím, že v dotazovaných firmách, především dopravně – zdravotnických, jsou dlouhodobé vztahy na přátelské úrovni a veškerí pracovníci v těchto firmách se stýkají i mimo pracoviště.

V podnicích finančních služeb manažeři velmi rádi a často spolupracují v kolektivu a vztahy v kolektivu mají také výborné, buď se přátelí se všemi spolupracovníky, nebo alespoň s některými. Podle toho se dá usoudit, že atmosféra ve finančních podnicích je uvolněnější a vhodnější pro navazování dobrých vztahů a jsou zde předpoklady pro týmovou práci.

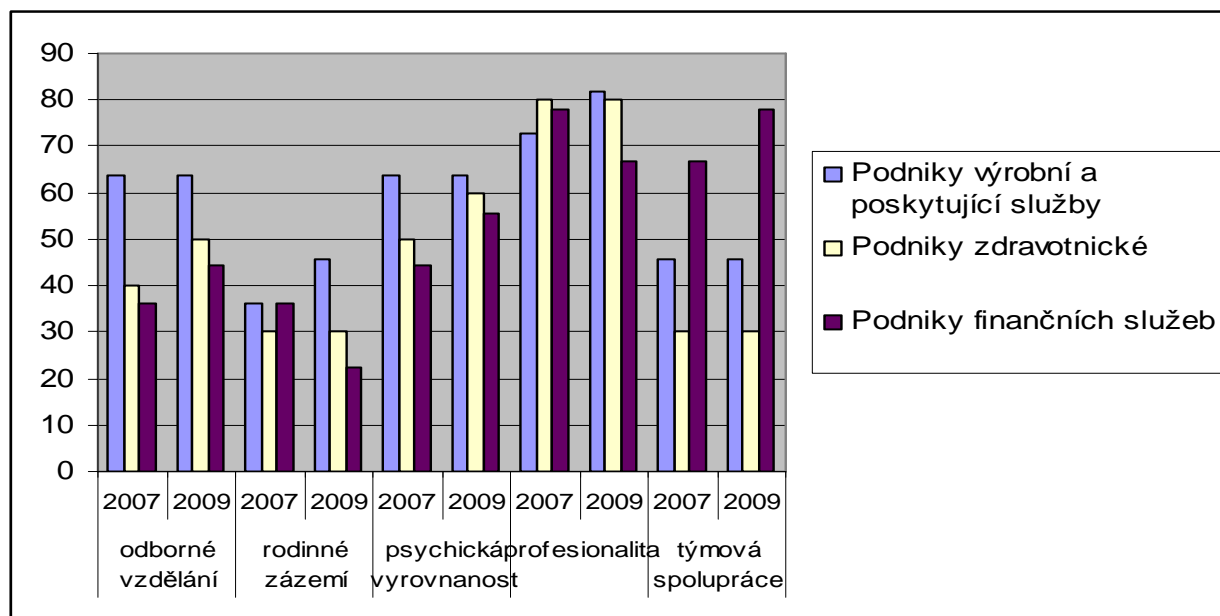
4. Předpoklady pro výkon profese

Otázka: Jaké předpoklady jsou nejdůležitější pro vykonávání Vaší profese (max. 3 možnosti)?

Tabulka č. 8: Předpoklady pro výkon profese (%)

	<i>odborné vzdělání</i>		<i>rodinné zázemí</i>		<i>psychická vyrovnanost</i>		<i>profesionalita</i>		<i>týmová spolupráce</i>	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	63,63	63,63	36,36	45,45	63,63	63,63	72,72	81,81	45,45	45,45
Podniky zdravotnické	40	50	30	30	50	60	80	80	30	30
Podniky finančních služeb	36,36	44,44	36,36	22,22	44,44	55,55	77,77	66,66	66,66	77,77

Graf č. 8: Předpoklady pro výkon profese (%)



Výsledky 2007:

Jako nejdůležitější předpoklad pro výkon svojí profese ve výrobních podnicích se umístila profesionalita (72,72 %). Na druhém místě je se stejným podílem odborné vzdělání a psychická vyrovnanost (63,63 %).

Zdravotničtí manažeři považovali za nejdůležitější předpoklad též profesionalitu a to v 80 % a jako druhý zásadní předpoklad uvedli psychickou vyrovnanost (50 %), následovanou odborným vzděláním (40 %).

U finančních podniků byl nejdůležitější předpoklad též profesionalita (77,77 %) následovaná týmovou spoluprací (66,66 %).

Výsledky 2009:

Stále se ukazuje jako nejdůležitější pro výkon manažerské pozice mezi manažery profesionalita, která je u výrobních podniků posílena ze 72,72 % až 81,81 % a psychická vyrovnanost s odborným vzděláním (63,63 %) zůstaly oproti roku 2007 nezměněny. Posílil se vliv rodinného zázemí (z 36,36 % na 45,45 %).

U finančních podniků a jejich manažerů je v roce 2009 považován za nejdůležitější předpoklad pro výkon jejich profese schopnost týmové spolupráce (77,77 %), zatímco před dvěma lety to ještě byla profesionalita. Ta má nyní zastoupení na druhém místě (66,66 %), což je pokles o 11 %. Za důležitý předpoklad, který v tomto roce činí více než polovinu (55,55 %) je považována psychická vyrovnanost.

Ve zdravotnictví se důraz na profesionalitu nezměnil (80 %), ale vzrostla důležitost psychické vyrovnanosti z 50 % na 60 %. Co se týká odborného vzdělání tak zdravotničtí manažeři na něj také kladou větší důraz než před dvěma roky (vzrůst z 40 % na 50 %) rodinné zázemí a týmová spolupráce zůstaly beze změny (30 %).

Diskuse 2007 a 2009:

Professionalita manažerů, ať už jde o jakékoliv pracovní odvětví by měla být samozřejmostí a podle výsledků výzkumu se ukazuje, že tomu tak skutečně je.

U podniků výrobních a poskytujících služby je pro manažery důležitá odbornost, což se v tomto oboru také předpokládá a psychická vyrovnanost vyplývá z toho, co bylo zjištěno už jedné předešlé otázky, že 2/5 manažerů výrobních podniků je současně také řediteli, a proto potřebují být odolní vůči stresu, kvůli větší psychické zátěži. K důležitým manažerským předpokladům u výrobních podniků v roce 2009 přibylo i rodinné zázemí a to z toho důvodu, že se dotazovaní mladší manažeři v těchto podnicích buď oženili, anebo se jim narodil potomek.

U podniků zabývajících se zdravotnictvím je také nejdůležitější profesionalita a psychická vyrovnanost, což je ve zdravotnickém prostředí také samozřejmostí a nově je kladen větší důraz na odborné vzdělání.

Pro manažery ve finančních službách se klade velký důraz na schopnost týmové spolupráce, což souhlasí s již dříve zjištěnými výsledky u tohoto sektoru, současně však v tomto roce vzrost jako předpoklad psychická vyrovnanost a to podle mě z toho důvodu, že se ve světě vyskytla finanční krize a na finančníky je kladen větší tlak než před dvěma lety a dotazovaní manažeři si toho uvědomují.

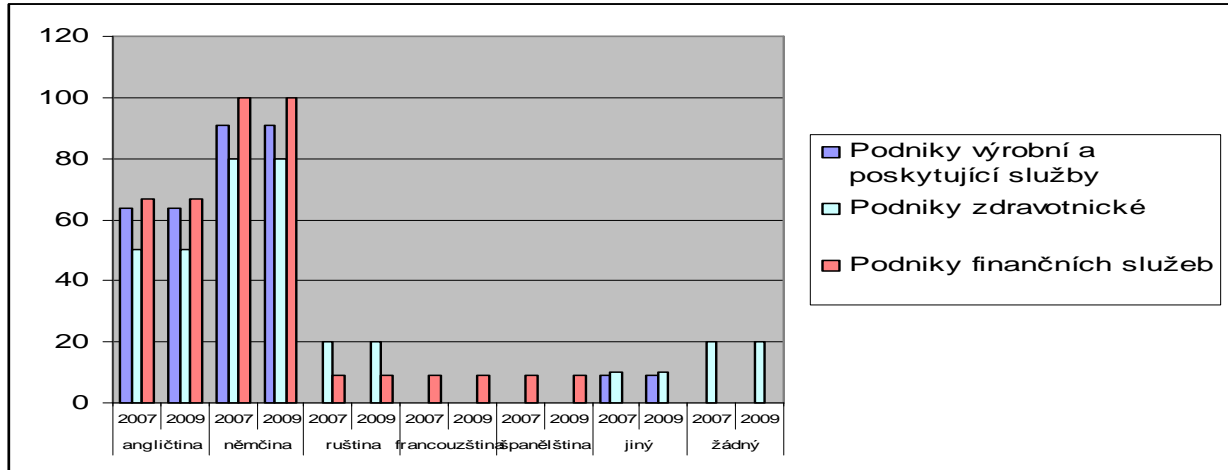
5. Jazyková vybavenost

Otázka: Na komunikativní úrovni ovládám tento jazyk

Tabulka č. 9: Jazyková vybavenost (%)

	<i>angličtina</i>		<i>němčina</i>		<i>ruština</i>		<i>francouzština</i>		<i>španělština</i>		<i>jiný</i>		<i>žádný</i>	
	2007	2009	2007	2009	2007	09	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	63,63	63,63	90,9	90,9	---	---	---	---	---	---	9	9	---	---
Podniky zdravotnické	50	50	80	80	20	20	---	---	---	---	10	10	20	20
Podniky finančních služeb	66,66	66,66	100	100	9	9	9	9	9	9	---	---	---	---

Graf č. 9: Jazyková vybavenost (%)



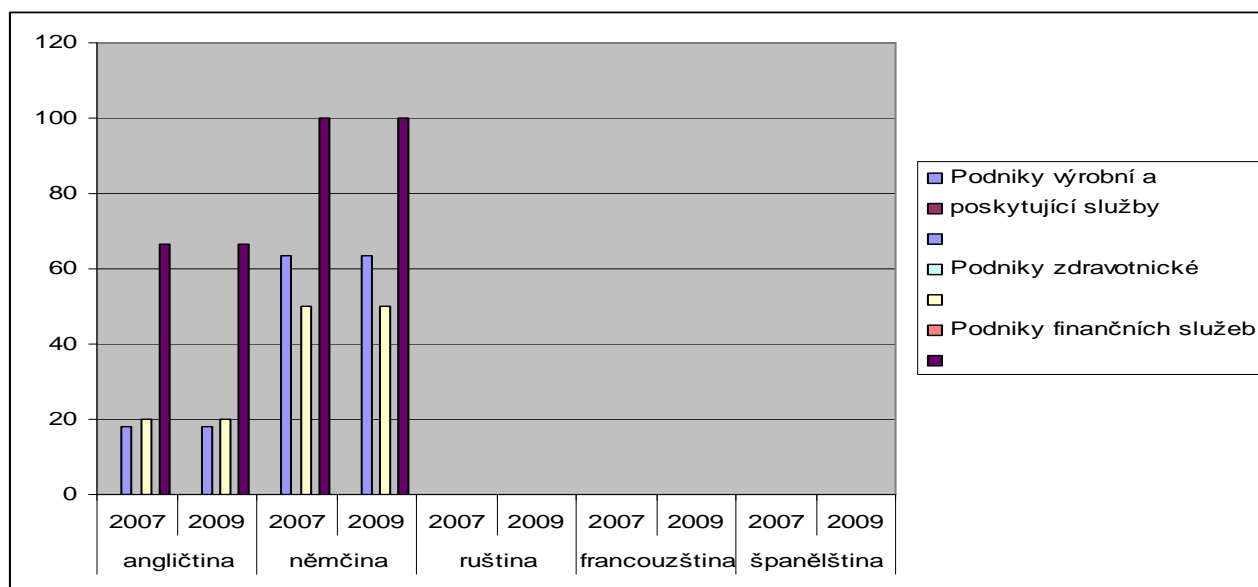
6. Požadovaná jazyková znalost

Otázka: V mém podniku je vyžadována znalost tohoto jazyku

Tabulka č. 10: Požadovaná jazyková znalost (%)

	angličtina		němčina		ruština		francouzština		španělština		jiný		žádný	
	2007	2009	2007	2009	07	09	2007	2009	07	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytovající služby	18,18	18,18	63,63	63,63	---	---	---	---	---	---	---	---	36,3	36,3
Podniky zdravotnické	20	20	50	50	---	---	---	---	---	---	---	---	50	50
Podniky finančních služeb	66,66	66,66	100	100	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Graf č. 10: Požadovaná jazyková vybavenost (%)



Výsledky 2007 a 2009 k tabulkám a grafům č. 9 a 10:

V podnicích výrobních a poskytujících služby naprostá většina manažerů (90,90 %) ovládá německý jazyk a více než 3/5 (63,63 %) ovládá anglický jazyk. Zároveň je vyžadována znalost německého (63,63 %), nebo anglického (18,18 %) jazyka a 36,36 % podniků nevyžaduje žádný cizí jazyk.

Ve zdravotnictví manažeri z 80 % mluví německy, 50 % anglicky a ovládají též znalost ruštiny a jiného jazyku, kterým je italština. Ve zdravotnictví 20 % manažerů neovládá žádný cizí

jazyk a 50 % mnou dotazovaných zdravotnických jednotek ani žádný cizí jazyk nevyžaduje. Zbylých 50 % vyžaduje znalost němčiny, nebo alespoň částečně angličtiny (20 %).

Manažeři podniků finančních služeb všichni (100 %) ovládají němčinu a také je po 100 % z nich v podnicích vyžadována, dále více než 3/5 manažerů (66,66 %) ovládání angličtinu a stejný počet je od nich také vyžadován. Ve finančních službách manažeři ovládají též ruštinu, francouzštinu, nebo španělštinu.

Za poslední 2 roky se jazyková vybavenost manažerů dle jejich mínění nezměnila a ani jejich zaměstnavatelé na ně nekladou vyšší nároky, než jaké měli v roce 2007.

Vysoká znalost německého jazyka téměř u všech dotazovaných manažerů je dle mého názoru dána tím, že dotazovaní manažeři žijí a pracují v oblasti jižních Čech, která má blízko k hranicím s Rakouskem, se kterým také některé z dotazovaných jednotek spolupracují.

Diskuse k tabulkám a grafům č. 9 a 10:

Jako jediné podniky, ty zabývající se finančními službami, vždy a od každého manažera vyžadují znalost německého jazyka a případně i anglického. Překvapilo mě, že ve zdravotnictví až z poloviny není požadována znalost žádného cizího jazyka, ale je to dáno asi tím, že při přepravě pacientů, pokud jde o dopravně – zdravotnické firmy, anebo v nemocnicích zřejmě žádného cizího jazyka není třeba. Není zde spolupráce se zahraničím.

U manažerů podniků výrobních a poskytujících služby není vyžadovaná znalost cizího jazyka z více než 1/3 a to u těch podnikových jednotek, které nespolečně spolupracují se zahraničními dodavateli. Cizí jazyk vyžadují podniky se zaměřením na cestovní ruch.

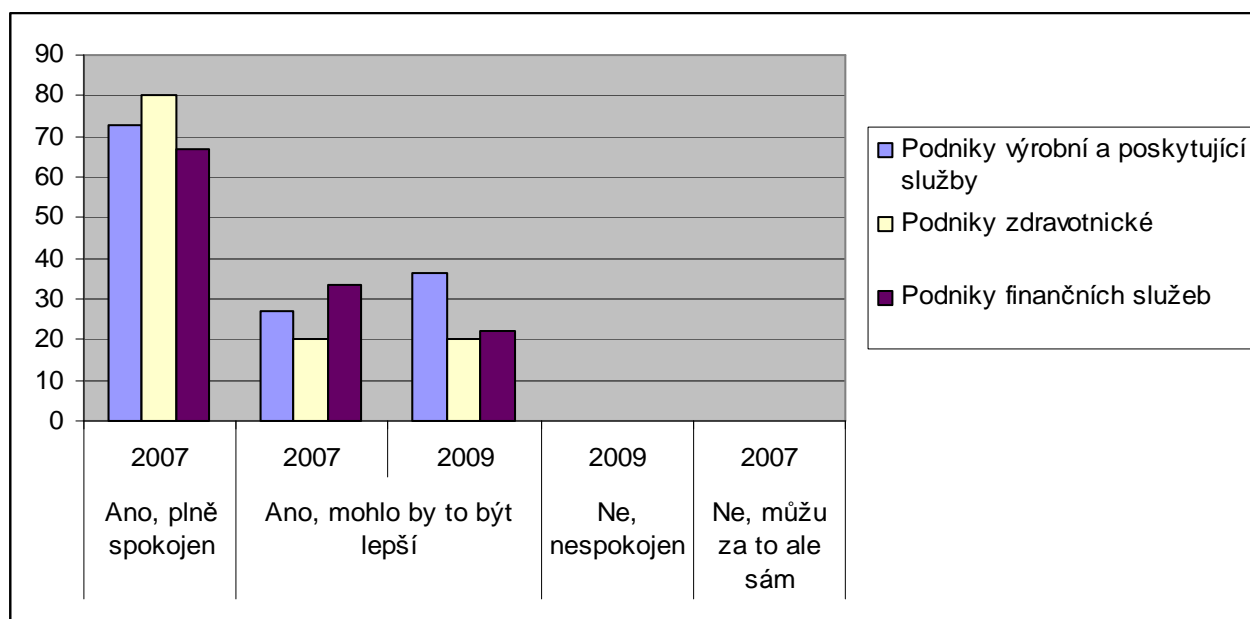
7. Spokojenost s finančním ohodnocením

Otázka: Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením za svou vykonanou práci?

Tabulka č. 11: Spokojenost s finančním ohodnocením (%)

	<i>Ano, plně spokojen</i>		<i>Ano, mohlo by to být lepší</i>		<i>Ne, nespokojen</i>		<i>Ne, můžu za to ale sám</i>	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	72,72	63,63	27,27	36,36	---	---	---	---
Podniky zdravotnické	80	80	20	20	---	---	---	---
Podniky finančních služeb	66,66	77,77	33,33	22,22	---	---	---	---

Graf č. 11: Spokojenost s finančním ohodnocením (%)



Výsledky a diskuse 2007:

Naprostá většina téměř všech dotazovaných jednotek byla plně spokojena se svým finančním ohodnocením. Největší spokojenost, čili 4/5 byla ve zdravotnictví a nejmenší, 2/3 byla v podnicích finančních služeb. Mezi dotazovanými nebyl nikdo, kdo by nebyl spokojen se svým finančním ohodnocením a 1/3 dotazovaných manažerů z finančních služeb si myslelo, že by finanční hodnocení mohlo být lepší.

Výsledky a diskuse 2009:

Finanční situace mezi manažery se od roku 2007 mírně změnila a to ve výrobních a finančních podnicích. Zatímco ve výrobních podnicích si manažeři dle svého mínění pohoršili finančně, plně spokojení jsou 3/5 oproti předchozím téměř 3/4, tak ve finančních podnicích je nyní spokojeno plně se svým platem více než 3/4, oproti předchozím 2/3. U výrobních podniků je zhoršení způsobeno úbytkem zakázek, z důvodu výskytu finanční krize, která se u obyvatelstva projevila většími sklony k úsporám.

U zdravotnických manažerů nedošlo k žádné změně. Naprostá spokojenost se svým platem je u 80 % dotazovaných a 20 % si myslí, že by to mohlo být lepší, ale spokojeni jsou.

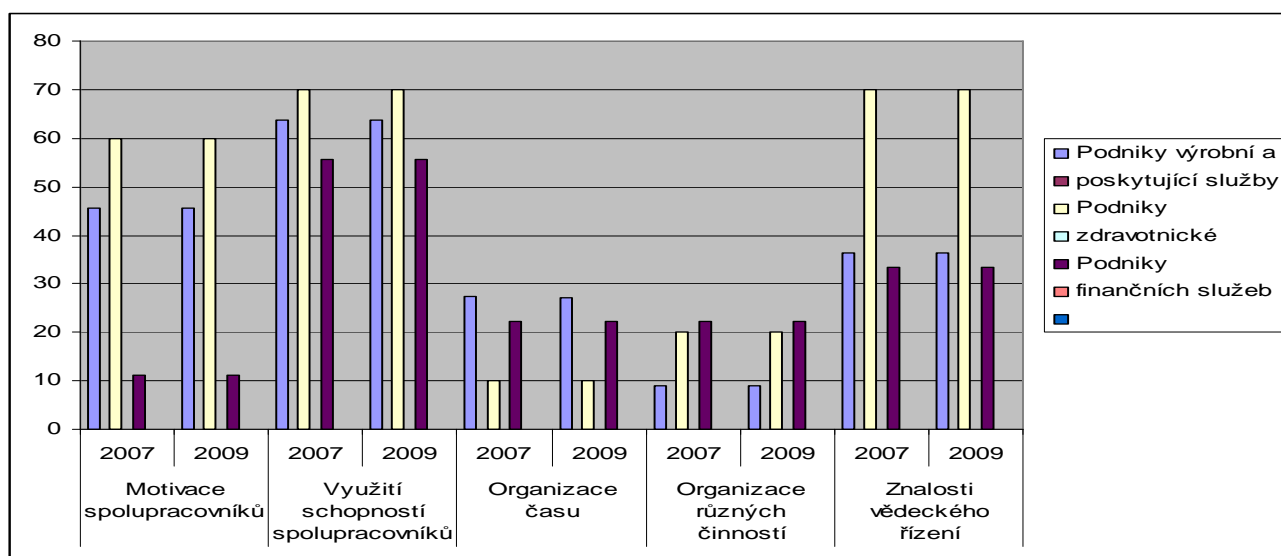
8. Nedostatky v oblasti řízení

Otázka: Jaké si myslíte, že máte nedostatky v oblasti řízení (max. 3 možnosti)?

Tabulka č. 12: Nedostatky v oblasti řízení (%)

	<i>Motivace spolupracovníků</i>		<i>Využití schopností spolupracovníků</i>		<i>Organizace času</i>		<i>Organizace různých činností</i>		<i>Znalosti vědeckého řízení</i>		<i>Žádný nedostatek</i>	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	45,45	45,45	63,63	63,63	27,27	27,2	9	9	36,36	36,36	9	9
Podniky zdravotnické	60	60	70	70	10	10	20	20	70	70	10	10
Podniky finančních služeb	11,11	11,11	55,55	55,55	22,22	22,2	22,2	22,2	33,33	33,33	22,2	22,2

Graf č. 12: Nedostatky v oblasti řízení (%)



Výsledky 2007 a 2009:

Jako největší nedostatek v podnicích výrobních a poskytujících služby se ukázala neschopnost využití schopností spolupracovníků (63,63 %) a také neschopnost správně motivovat spolupracovníky (45,45 %). Dalším problémem v této sféře je neznalost vědeckého řízení (36,36 %).

Ve zdravotnictví se překvapivě ukázalo, že zde mají manažeři velmi vážné a rozsáhlé nedostatky v oblasti motivace (60 %), využívání schopností spolupracovníků (70 %), neznalost vědeckého řízení (70 %), ale také se jako nedostatek ukázala organizace různých činností (20 %).

Finanční sféra dopadla v tomto vyhodnocení nejlépe. Její největší nedostatek je neschopnost využívání schopností spolupracovníků (55,55 %) a znalost vědeckého řízení (33,33 %), zbývající nedostatky jsou na stejné úrovni.

Z důvodu, že jsou výsledky z roku 2007 a 2009 stejné, je zřejmé, že dotazovaní manažeři nezpracovali na zlepšení svých nedostatků, kterých jsou si vědomi.

Diskuse 2007 a 2009:

Problémy s neschopností motivovat spolupracovníky a neschopností jejich vedení podle mě souvisí s ještě nedostatečnou znalostí řízení lidských zdrojů v České republice.

Nedostatky ve zdravotnictví týkající se motivace, využívání schopností pracovníků i neznalost vědeckého řízení jsou dle mého názoru způsobené tím, že funkce manažerů v mnou dotazovaných zdravotnických jednotkách vykonávají manažeři, jejichž původní vzdělání je naprosto odlišné od práce manažera, viz. třeba lesnictví, nebo zemědělství. A také proto, že zbývající část manažerů je složena z bývalých lékařů a ti také nemají potřebné znalosti ohledně profesionálního vedení pracovních týmů na manažerské úrovni.

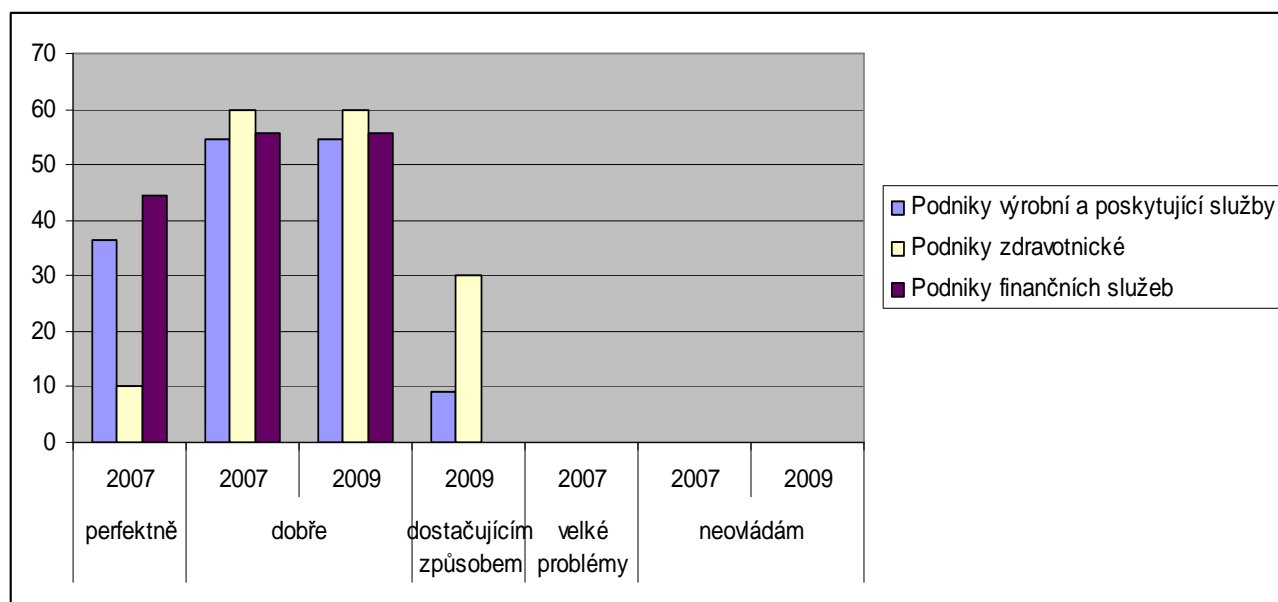
9. Znalost práce na počítači

Otázka: Práci na počítači ovládáte?

Tabulka č. 13: Znalost práce na počítači (%)

	<i>perfektně</i>		<i>dobře</i>		<i>dostačujícím způsobem</i>		<i>velké problémy</i>		<i>neovládám</i>	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	36,36	36,36	54,54	54,54	9	9	---	---	---	---
Podniky zdravotnické	10	10	60	60	30	30	---	---	---	---
Podniky finančních služeb	44,44	44,44	55,55	55,55	---	---	---	---	---	---

Graf č. 13: Znalost práce na počítači (%)



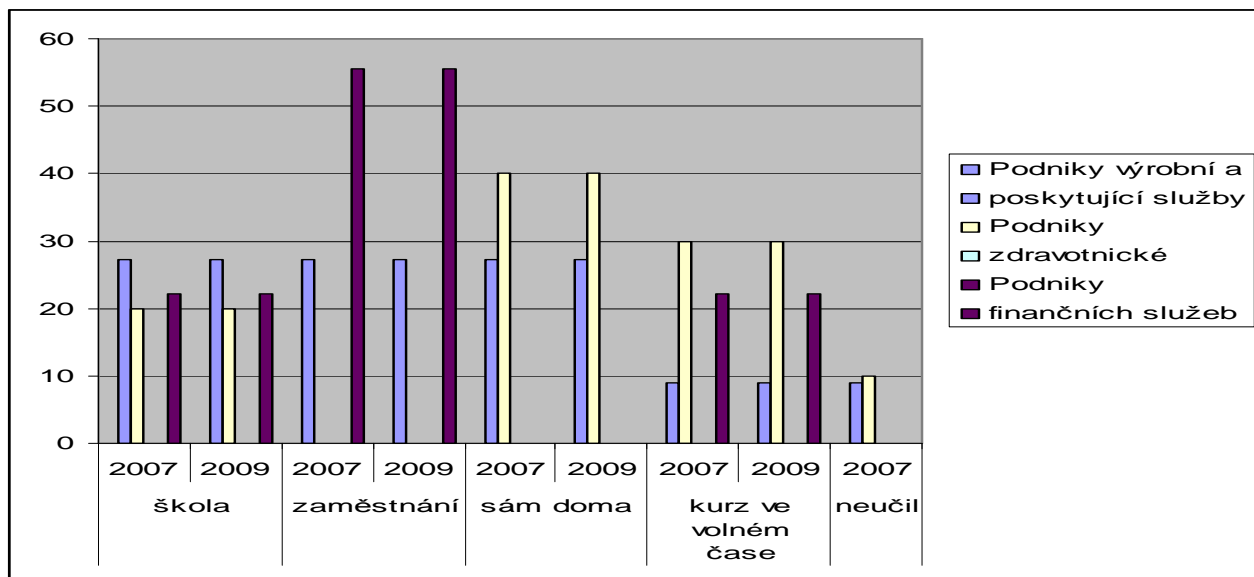
10. Získání znalostí práce na počítači

Otázka: Práci s počítačem jste se naučil/a

Tabulka č. 14: Získání znalostí práce na počítači (%)

	škola		zaměstnání/ školení		sám doma		kurz ve volném čase		neučil	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	27,27	27,27	27,27	27,27	27,27	27,27	9	9	9	9
Podniky zdravotnické	20	20	---	---	40	40	30	30	10	10
Podniky finančních služeb	22,22	22,22	55,55	55,55	---	---	22,22	22,22	---	---

Graf č. 14 : Získání znalostí práce na počítači (%)



Výsledky 2007 a 2009 a diskuse k tabulkám a grafům č. 13 a 14:

Ve zkoumaném souboru se nenašel nikdo, kdo by měl s prací na počítači velké a časté problémy, nebo někdo, kdo by práci na počítači neovládal vůbec, i přestože se ve výrobních podnicích (9 %) a ve zdravotnictví (10 %) práci na počítači dle svých slov neučili vůbec.

Ve všech třech typech dotazovaných podniků byla nejčastější odpověď ohledně práce na počítači: „Dobře, co potřebuji ke své práci zvládám“ (54,54 % - výroba, 60 % - zdravotnictví a 55,55 % - finanční služby), přičemž v podnicích výrobních a poskytujících služby se manažeři naučili pracovat na počítači procentuálně shodně (27,27 %) u třech nabídnutých možností „ Ve škole“, „V zaměstnání na školení“ a „Sám doma“.

U podniků výrobních (36,36 %) a finančních (44,44 %) je na druhém místě perfektní znalost PC, což je velmi povzbudivé, naopak ve zdravotnictví pouhých 10 %. Zřejmě je to opět způsobeno tím, že tito manažeři nepotřebují k výkonu své profese důkladnou znalost práce na PC a jejich věkový průměr ukazuje na spíše starší manažery, kteří se toto již učit ani nechtějí. Zde se také ukazuje, že v podnicích zabývajících se zdravotnictvím získávají tyto znalosti hlavně samostudiem (40 %), nebo pomocí placeného kurzu ve svém volném čase (30 %).

V podnicích finančních služeb získávají manažeři své znalosti o práci na počítači především (55,55 %) na školení pořádaných svým podnikem. Stejnou měrou (22,22 %) se podílí na získání znalostí práce na počítači škola a kurz ve svém vlastním volném čase. Práci na počítači mnohem lépe ovládají mladší ročníky manažerů, nežli ti starší.

Celkově podle mě nedopadlo toto zjištění velmi dobře a jistě by bylo vhodné vzdělávání manažerů v oblasti informačních technologií lépe organizovat a klást na něj větší důraz, avšak jak se ukázalo ani v roce 2009 se nijak dle manažerů jejich schopnosti ohledně informačních

technologií a práce na počítači nezměnilo, to znamená nezhoršily, ale ani nezlepšily. Podle mého názoru tento stav bez vývoje není dobrou vizitkou manažerů, ale ani samotných organizací, které v současné době stále rostoucích informačních technologií nevyvíjí na své zaměstnance větší tlak ohledně vzdělávání v tomto směru.

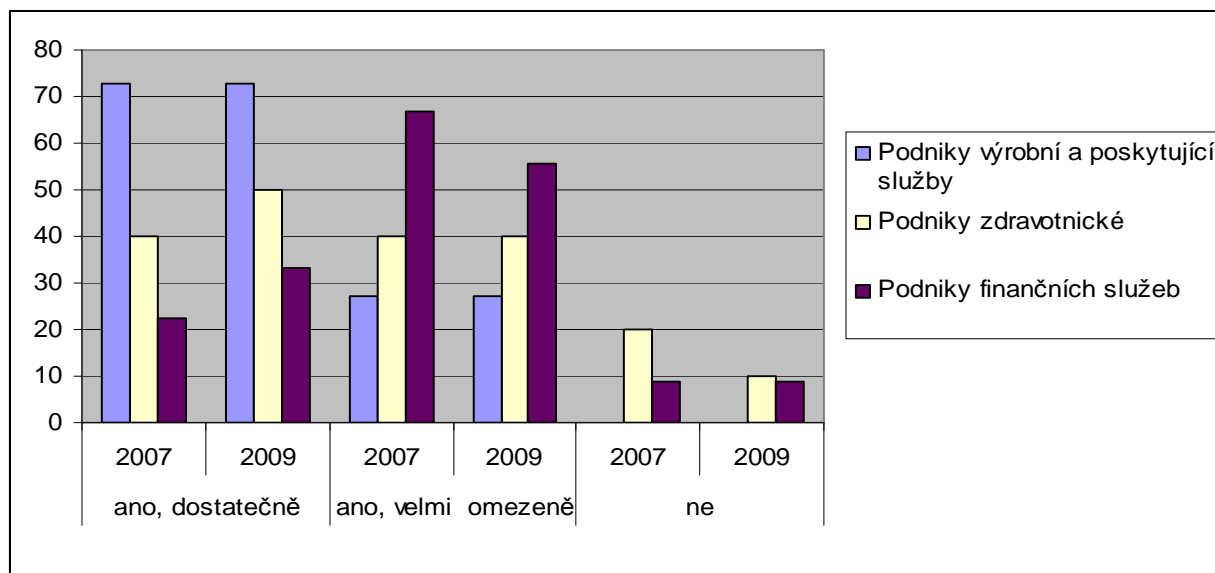
11. Školení a semináře zvyšující kvalifikaci pořádané podnikem

Otázka: Pořádá Váš podnik školení a semináře zvyšující Vaši kvalifikaci?

Tabulka č. 15: Školení a semináře zvyšující kvalifikaci pořádané podnikem (%)

	<i>ano, dostatečně</i>		<i>ano, velmi omezeně</i>		<i>ne</i>	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	72,72	72,72	27,27	27,27	---	---
Podniky zdravotnické	40	50	40	40	20	10
Podniky finančních služeb	22,22	33,33	66,66	55,55	9	9

Graf č. 15: Školení a semináře zvyšující kvalifikaci pořádané podnikem (%)



Výsledky a diskuse 2007:

Školení byly nejvíce pořádané podniky výrobními a poskytujícími služby (72,72 %) a to v dostatečné míře.

Ve zdravotnických podnicích bylo pořádání seminářů a školení vyrovnané (40 % - dostatečně, 40 % - omezeně) a u 20 % dotazovaných se v podniku žádné semináře zvyšující kvalifikaci nepořádali.

Podniky finančních služeb sice pořádali školení a semináře, ale dle slov svých manažerů jen velmi omezeně (66,66 %). Z tabulky č. 16 je ale patrné, že manažeri finančních podniků by tyto semináře hojně využívali pokud se jim naskytla příležitost.

Výsledky a diskuse 2009:

Výrobní manažeri jsou se školeními na stejné úrovni (72,72 % - dostatečně, 27,27 % - omezeně) jako v dotazovaném roce 2007.

Situace ve zdravotnických podnicích se zlepšila a nyní v 50 % (oproti předchozím 40 %) dle manažerů podniky pořádají kurzy dostatečně a jen v 10 % oproti předchozím 20 % kurzy nepořádají vůbec. Zde je tedy znát malé zlepšení v přístupu ke vzdělávání manažerů.

Co se týká podniků finančních služeb, zde je také jasný nepatrný nárůst v dostatečném pořádání vzdělávacích seminářů a kurzů, z 22,22 % na 33,33 %.

Za poslední 2 roky vzrostl počet pořádaných seminářů a kurzů u zdravotnických podniků a finančních podniků, takže se dá říci, že se situace zlepšila.

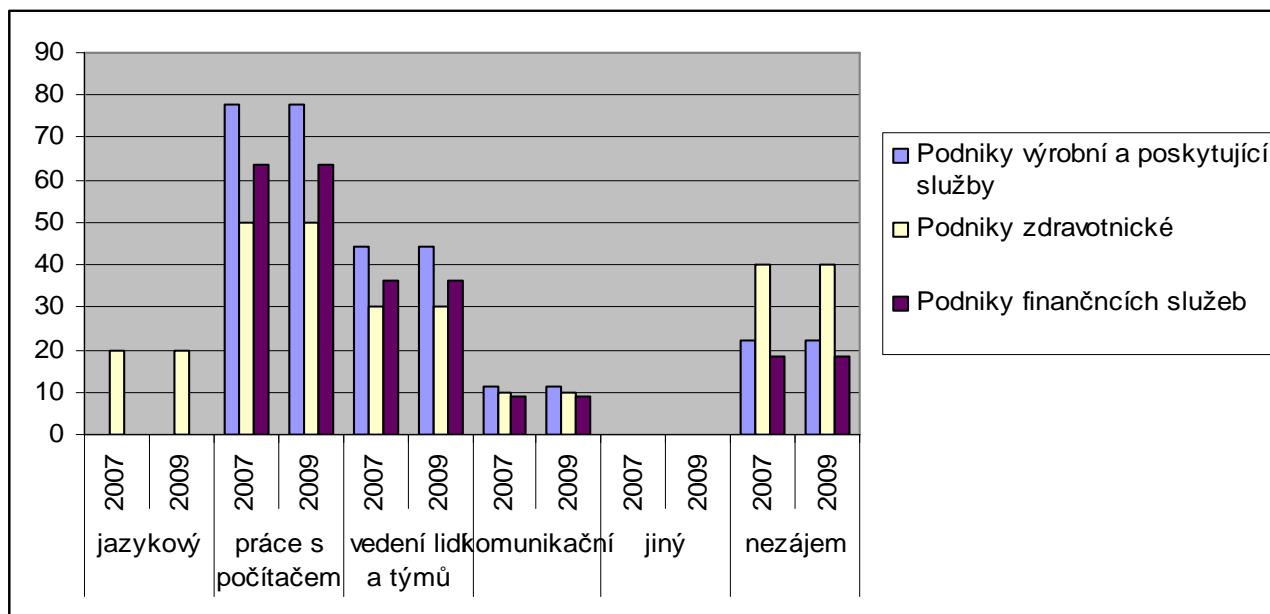
12. Zájem o vzdělávací kurzy

Otázka: Jakých vzdělávacích kurzů byste se rád/a zúčastnil/a, pokud by je Váš podnik pořádal?

Tabulka č. 16: Zájem o vzdělávací kurzy (%)

	jazykový		práce s počítačem		vedení lidí a týmů		komunikační		jiný		nezájem	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	---	---	77,77	77,77	44,44	44,44	11,11	11,11	---	---	22,22	22,22
Podniky zdravotnické	20	20	50	50	30	30	10	10	---	---	40	40
Podniky finančních služeb	---	---	63,63	63,63	36,36	36,36	9	9	---	---	18,18	18,18

Graf č. 16: Zájem o vzdělávací kurzy (%)



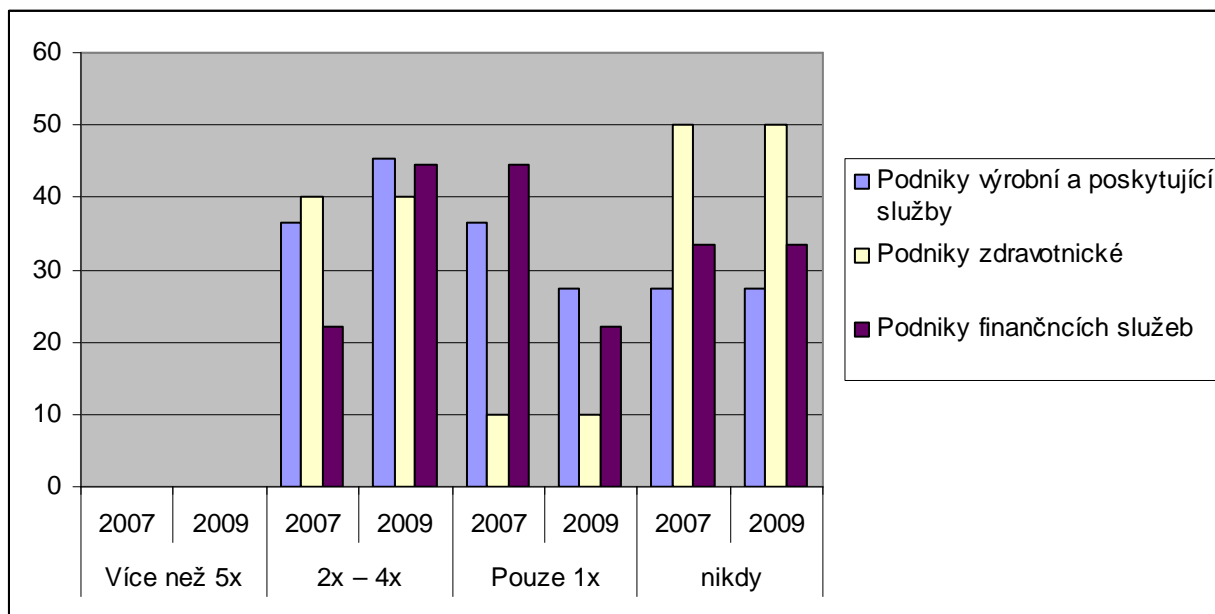
13. Účast na vzdělávacích kurzech

Otázka: Kolikrát jste se již zúčastnil/a nějakého vzdělávacího kurzu?

Tabulka č. 17: Účast na vzdělávacích kurzech (%)

	Více než 5x		2x – 4x		Pouze 1x		nikdy	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	---	---	36,36	45,45	36,36	27,27	27,27	27,27
Podniky zdravotnické	---	---	40	40	10	10	50	50
Podniky finančních služeb	---	---	22,22	44,44	44,44	22,22	33,33	33,33

Graf č. 17: Účast na vzdělávacích kurzech (%)



Výsledky a diskuse 2007 k tabulkám a grafům č. 16 a 17:

Výsledky ukázaly, že největší zájem by manažeři měli ve všech třech dotazovaných odvětvích o vzdělávací kurzy práce s počítačem. U podniků výrobních a poskytujících služby (77,77 %) je zájem největší a účast na absolvovaných kurzech je vyrovnaná (pouze 1x – 36,36 %, 2x – 4x – 36,36 %, nikdy - 27,27 %), žádný manažer nenavštívil zatím kurz více než 5x. Na druhém místě se umístil zájem o kurzy vedení lidí a týmů (36,36 %)

Ze zdravotnických podniků mělo zájem o vzdělávací kurzy s počítači rovná polovina manažerů, ale také polovina manažerů nikdy žádný kurz nenavštívila a nejčastěji se dále ohledně četnosti návštěv na kurzech objevovala odpověď „ 2x – 4x“(40 %).

U finančních podniků více než 3/5 (63,63 %) mělo zájem o kurz práce s počítačem. Na druhém místě se umístil zájem o kurzy vedení lidí a týmů (40 %), což shledávám jako pozitivní, manažeři si uvědomují potřebu vzdělání ve svém profesním zaměření.

Nejmenší zájem o jakékoliv kurzy se projevil ve zdravotnických podnicích (40 % - nezájem), ve kterých jediných se ale projevil zájem o jazykové kurzy (20 %). Na druhém místě byla práce s počítačem (50 %).

V podnicích výrobních a poskytujících služby a v podnicích finančních služeb nebyl zájem o jazykové kurzy. Ve finančních podnicích je to pochopitelné, vzhledem ke 100 % jazykové vybavenosti manažerů a u manažerů v podnicích výrobních a poskytujících služby jsou na tom manažeři také jazykově velmi dobře, proto se v tomto směru nepotřebují dále vzdělávat (viz otázka č. 6).

Výsledky a diskuse 2009 k tabulkám a grafům č. 16 a 17:

Co se týká zájmu o různé druhy vzdělávacích kurzy se dle dotazovaných manažerů tento zájem za dobu posledních dvou let nezměnil.

U podniku výrobních a poskytujících služby (77,77 % - počítač, 44,44 % - vedení lidí, 11,11 % komunikace a 22,22 % nezájem), tím pádem přetrvává stejný zájem o stejné kurzy jako v roce 2007. Zarážející a znepokojující je, že se nezměnil počet manažerů, kteří nemají zájem o žádné vzdělávací kurzy, zde by byl dle mého názoru vhodný vývoj.

Podniky zdravotnické (20 % - jazyk, 50 % - počítač, 30 % - vedení lidí, 10 % - komunikace, 40 % - nezájem), zde je stále největší nezájem o vzdělávání ze strany manažerů.

Finanční podniky (63,63 % - počítač, 36,36 % - vedení lidí, 9 % - komunikace, 17,17 % - nezájem). Bylo by vhodné, aby alespoň u finančních institucí došlo k nějakému posunu v zájmu manažerů, ale nestalo se tak.

Ze strany zaměstnavatelů však dle slov některých dotazovaných manažerů vzrostl tlak na absolvování kurzů, a proto manažeři museli začít vzdělávací kurzy absolvovat i přes svůj nezájem. Ve výrobních podnicích se zvýšila častost návštěvy kurzů 2x – 4x (z 36,36 % na 45,45 %). Situace kdy žádný kurz nebyl nikdy navštíven zůstala stejná a to u 27,27 % manažerů.

Ve zdravotnictví zůstala situace stejná jako v roce 2007 (pouze 1x – 10 %, 2x – 4x – 40 % a nikdy 50 %). Z těchto výsledků je jasné, že manažeři zdravotnických podniků nezměnili názor na potřebu vzdělávání a nadále nejsou ochotni si zvyšovat své znalosti a dovednosti.

Ve finančnictví je stejná situace jako ve výrobě, co se týká zvýšení počtu navštívených kurzů 2x – 4x, avšak zde je nárůst mnohem větší z 22,22 % až na 44,44 %. To znamená, že 2 z těchto dotazovaných manažerů nově navštívili nějaký kurz a měli zájem o vzdělávání.

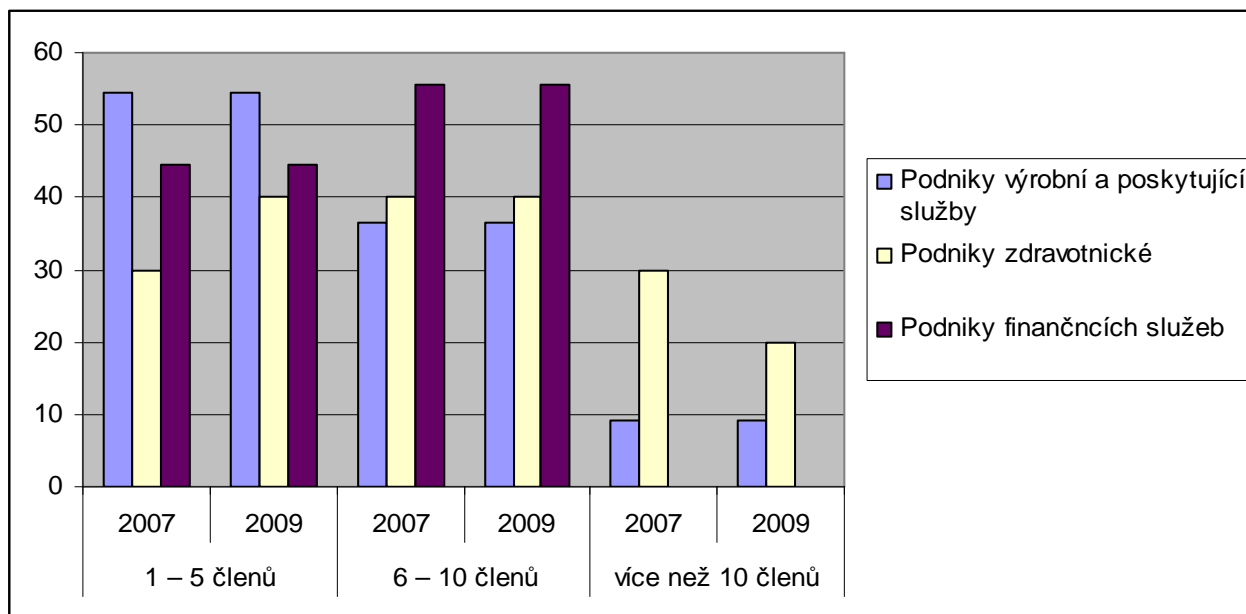
14. Velikost řízeného pracovního týmu

Otázka: Pracovní tým, který řídím má x členů

Tabulka č. 18: Velikost řízeného pracovního týmu (%)

	1 – 5 členů		6 – 10 členů		více než 10 členů	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	54,54	54,54	36,36	36,36	9	9
Podniky zdravotnické	30	40	40	40	30	20
Podniky finančních služeb	44,44	44,44	55,55	55,55	---	---

Graf č. 18: Velikost řízeného pracovního týmu (%)



Výsledky 2007:

Manažeři podniků výrobních a poskytujících služby nejčastěji (54,54 %) řídí pracovní tým o 1 – 5 členech a jen 9 % má jako podřízené velkou skupinu obsahující více než 10 pracovníků.

Zdravotnické podniky nejčastěji (40 %) řídí středně velkou skupinu o 6 - 10 členech a také 30 % manažerů má na starosti velkou skupinu (více než 10 členů) pracovníků.

Ve finančních službách se podíl řízených pracovníků „1- 5 členů“ a „6- 10 členů“ pohybuje přibližně na obdobné úrovni (44,44 % a 55,55 %).

Výsledky a diskuse 2009:

Výrobní podniky se co do počtu lidí v pracovním týmu nijak nezměnily a stále nejvíce (54,54 %) manažerů má na starosti skupinu lidí čítající 1 – 5 členů a 36,36 % 6 – 10 členů.

Jediná změna, která se udála ve velikosti řízeného pracovního týmu se uskutečnila ve zdravotnictví a to tím směrem, že se zmenšil počet pracovníků v týmu „více než 10“ (z 30 % na 20 %) a tím pádem zvýšilo procento vedení menší skupiny 1-5 pracovníků (z 30 % na 40 %). To je způsobeno lepším rozdělením kompetencí ve zdravotnické dopravní firmě (viz otázka č. 4 – Dotazník na rozvoj osobnosti manažera – nový manažer na postu top managementu bez podřízených manažerů).

Podniky finančních služeb jsou od roku 2007 beze změny. Nejvíce manažerů (55,55 %) řídí tým o počtu 6 – 10 členů a 44,44 % má na starosti 1 – 5 lidí.

15. Motivace k práci

Otázka: Co Vás nejvíce motivuje k práci v podniku? (označte 1-5, 1 je nejvýznamnější)

Tabulka č. 19: Motivace k práci

	<i>platové podmínky</i>		<i>pracovní kolektiv</i>		<i>kariérní postup</i>		<i>příjemné pracoviště</i>		<i>blízkost k bydlišti</i>	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	1.	1.	3.- 4.	3.-4.	2.	2.	3.- 4.	3.-4.	5.	5.
Podniky zdravotnické	1.	1.	3.	2.	4.	4.	5.	5.	2.	3.
Podniky finančních služeb	1.- 2.	1.- 2.	4.	3.	1.- 2.	1.-2.	3.	4.	5.	5.

Výsledky a diskuse 2007:

Pro všechny tři druhy podniků byl hlavním motivem k práci jejich „ platové ohodnocení“. U finančních podniků se o 1. místo dělil ještě s „ kariérním postupem“. To souviselo s tím, že ve finanční sféře byly dostatečně vysoké platy, a proto se u lidí projevovala ještě další potřeba a to potřeba kariérního růstu. A dále to mohlo být způsobeno také tím, že zde pracovalo větší množství mladých lidí, jak bylo již zjištěno dříve. Na posledním místě se umístila „ blízkost zaměstnání k bydlišti“ až na podniky zabývající se zdravotnictvím. Zde se tato motivace umístila dokonce již na 2. místě, myslím si, že je to právě kvůli tomu, že se zde vyskytuje velký počet manažerů staršího věku, kteří jsou mnohem více pohodlnější a pracoviště v blízkosti domova jim vyhovuje. Další vysvětlení je, že ve sféře zdravotnictví se pracuje na směny, a proto je velmi důležitá blízkost pracovníků svému bydlišti, i z toho důvodu, že po noční směně nemohou jezdit domů daleko a v případě nutnosti zastoupení někoho dalšího je ve zdravotnictví velmi důležitá rychlost.

Na 3. a 4. místě se téměř shodně u všech dotazovaných jednotek umístila motivace „ dobrý pracovní kolektiv“ a „ příjemné pracoviště“. Podle toho můžeme vidět, že je pro manažery a zaměstnance obecně je důležité pracovat v dobrém kolektivu a příjemném pracovním prostředí, kde nejsou vystaveni tolik stresu. Ve zdravotnických podnicích je na 4. místě kariérní postup a to vzhledem k tomu, že tyto manažerská místa zastávají bývalý, či současní lékaři, anebo samotní ředitelé společností, a proto již nemají potřebu, ani možnost nějakého dalšího kariérního růstu.

Výsledky a diskuse 2009:

Na prvním místě jsou stále pro všechny dotazované manažery ze všech podnikatelských jednotek podnětem k jejich práci platové ohodnocení v podniku.

Výrobní manažeři nezaznamenali žádnou změnu oproti roku 2007, stále je na druhém místě „kariérní postup“ a o 3. – 4. místo se dělí „příjemné pracoviště“ a „pracovní kolektiv“. Na posledním a to 5. místě se umístilo „blízkost k bydlišti“ a to z toho důvodu, že všichni dotazovaní manažeři dle vlastních slov mají auta, a proto pro ně vzdálenost není nijak důležitá.

Ve zdravotnických podnicích se na prvním místě umístily „platové podmínky“, jak již bylo zmíněno výše. V současnosti je pro zdravotnické manažery důležitější „pracovní kolektiv“, který byl v roce 2007 až na 3. místě a vyměnil si tak pozici s „blízkost k bydlišti“, která byla v roce 2007 na druhém místě. Je to dáno tím, že se v podnicích vytvořili lepší pracovní kolektivy, někteří problémoví pracovníci již v podnicích nejsou a celkově vznikla lepší pracovní atmosféra. 4. a 5. místo zůstalo beze změny a jsou jimi „kariérní růst“ a „příjemné pracoviště“.

K mírné změně v prioritách došlo i u finančních podniků. Na prvních dvou místech stále zůstávají „platové podmínky“ a „kariérní růst“, který je ve finančnictví zřejmý. Pokud jde o 3. a 4. místo, tak se oproti roku 2007 prohodila. Na 3. místě je v současnosti „pracovní kolektiv“, který je pro manažery důležitější, než příjemné pracoviště, které je na místě 4. Posledním motivem k práci v daném podniku je „blízkost k bydlišti“, která podle slov manažerů pro ně nehraje žádnou roli.

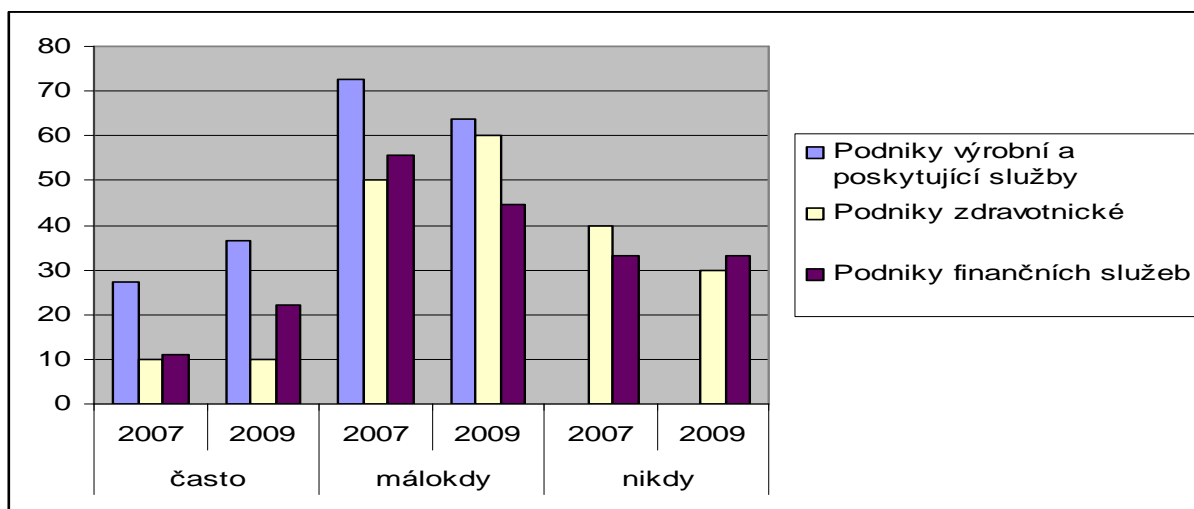
16. „Jak často se ocitáte v pracovním stresu?“

Otázka: Jak často se ocitáte v pracovním stresu?

Tabulka č. 20: „Jak často se ocitáte v pracovním stresu?“ (%)

	<i>často</i>		<i>málokdy</i>		<i>nikdy</i>	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	27,27	36,36	72,72	63,63	---	---
Podniky zdravotnické	10	10	50	60	40	30
Podniky finančních služeb	11,11	22,22	55,55	44,44	33,33	33,33

Graf č. 20: „Jak často se ocitáte v pracovním stresu?“ (%)



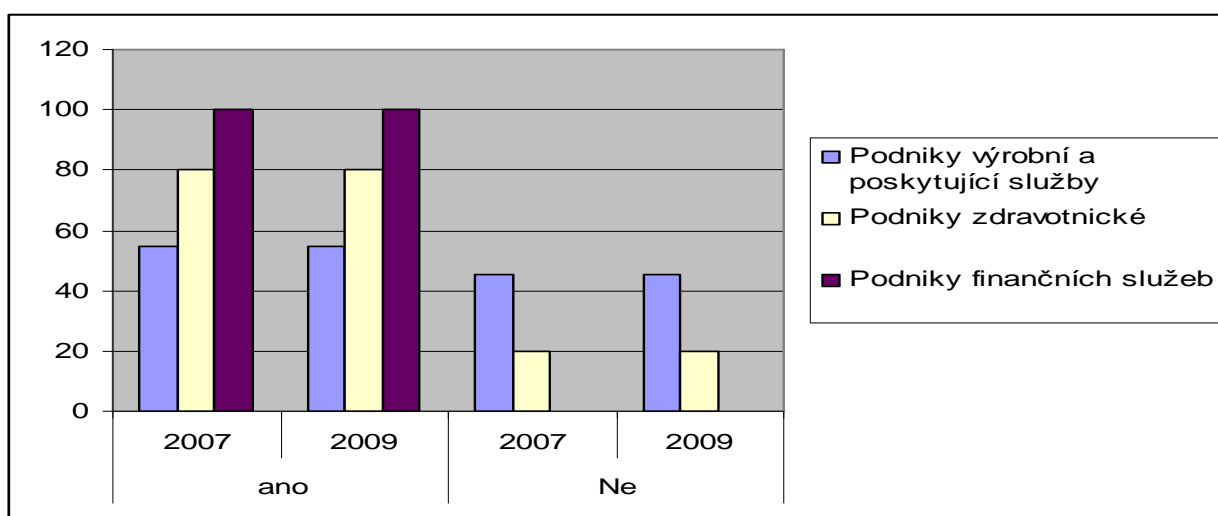
17. Dostatek volného času

Otázka: Máte dostatek volného času?

Tabulka č. 21: Dostatek volného času (%)

	<i>ano</i>		<i>Ne</i>	
	<i>2007</i>	<i>2009</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
Podniky výrobní a poskytovací služby	54,54	54,54	45,45	45,45
Podniky zdravotnické	80	80	20	20
Podniky finančních služeb	100	100	---	---

Graf č. 21: Dostatek volného času (%)



Výsledky a diskuse 2007 a 2009 k tabulkám a grafům č. 20 a 21:

Z výsledků vyplývá, že největší procento manažerů všech skupin se ocitá v pracovním stresu jen málokdy (výroba – 63,63 %, zdravotnictví – 60 %, finance – 44,44 %), a to v případě, když si opravdu neví rady se zadaným úkolem. V případech, kdy odpověděli manažeři „často“ se jednalo především o manažery pracující v podnicích výrobních a poskytujících služby a zde jsou zaměstnanci tlačeni termíny dodávek, což u ostatních podniků není.

Oproti roku 2007 se zvýšil počet finančních manažerů (z 11,11 % na 22,22 %), kteří se ocitají dle svých slov ve stresu často a je to způsobeno obavami z finanční krize a nutnosti být opatrnější a důslednější v dodržování požadavků a nároků u svých klientů, kteří nyní žádají o finanční služby.

Ve výrobní sféře je stres důsledkem toho, že zde pracují z větší části manažeři mladšího věku, kteří se svou prací snaží vykonávat velmi intenzivně a plnit úkoly perfekcionisticky a tím je i způsobeno to, že se velmi často ocitají ve stresu, od roku 2007 se tento stav zhoršil z 27,27 % až na 36,36 % manažerů a dle jejich slov je to způsobeno nečekanou finanční krizí, se kterou se jejich podnikání v současnosti potýká.

Až 40 % manažerů ve zdravotnictví a 33,33 % ve finančnictví se neocitalo v roce 2007 podle svých slov ve stresu nikdy a to souviselo i s volným časem, na což manažeři finančních podniků odpověděli ve 100 % případů „ano“ a ve zdravotnictví až 80 % odpovědělo též „ano“. V současnosti se nikdy necítí ve stresu už jen 30 % manažerů ve zdravotnictví. Nedostatek volného času má 45,45 % pracovníků ve výrobní sféře, což také úzce souvisí s již zmiňovaným pracovním stresem. Manažeři totiž nemají potřebný čas na dostatečnou regeneraci organismu a to jen zvyšuje možnost dostat se do pracovního stresu. Manažeři finančních služeb mívají pevnou pracovní dobu a nezdržují se v práci ještě po pracovní době, zatímco výrobní podniky vyžadují často i přítomnost manažerů (z velké části vlastníků firem) i do večera.

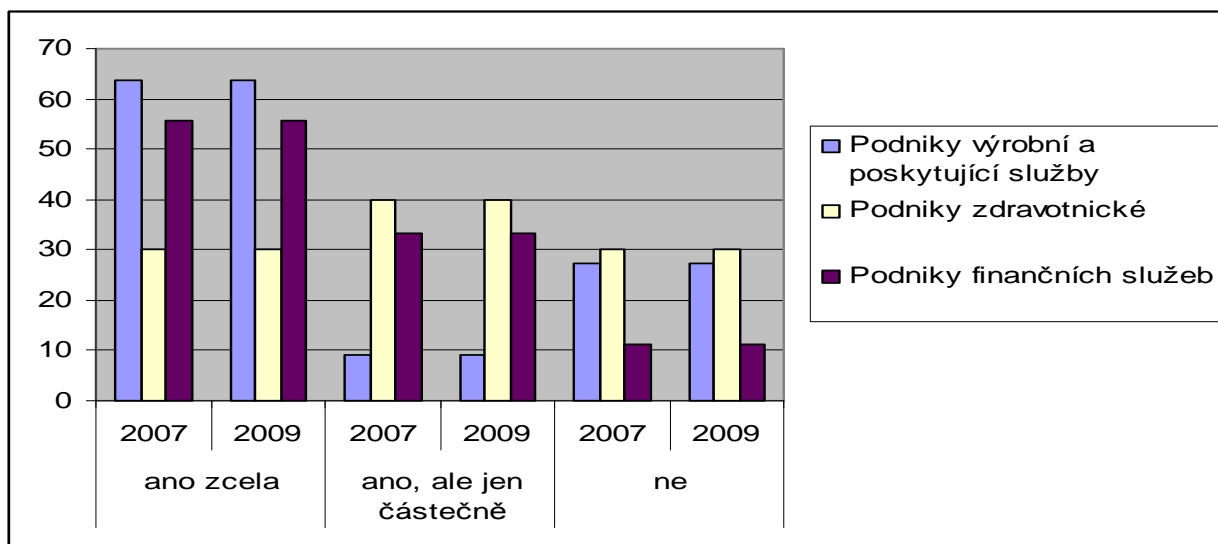
18. Vztah zaměstnání a dosaženého vzdělání

Otázka: Myslíte si, že zastáváte svou dnešní pozici díky dosaženému vzdělání?

Tabulka č. 22: Vztah zaměstnání a dosaženého vzdělání (%)

	<i>ano zcela</i>		<i>ano, ale jen částečně</i>		<i>ne</i>	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	63,63	63,63	9	9	27,27	27,27
Podniky zdravotnické	30	30	40	40	30	30
Podniky finančních služeb	55,55	55,55	33,33	33,33	11,11	11,11

Graf č. 22: Vztah zaměstnání a dosaženého vzdělání (%)



Výsledky a diskuse 2007 a 2009:

Dle výsledků je zřejmé, jak moc je důležité odborné vzdělání u podniků výrobních a poskytujících služby. Zde více než 3/5 (63,63 %) manažerů si myslí, že post jaký nyní zastává je dán právě jejich odborným vzděláním.

U zdravotnických podniků jsou všechny odpovědi na téměř stejné úrovni (30 % - ano zcela, 40 % - částečně a 30 % - ne), těch zmíněných 30 %, kteří odpověděli „ne“, byli manažeři a současně někteří z vlastníků dotazovaných podniků a jednalo se o dopravně zdravotnické podniky, kteří mají jiné vzdělání než zdravotnické.

U podniků finančních služeb se ukázalo, že ekonomické vzdělání manažerů, je zásadně důležité (55,55 %) pro získání tohoto druhu práce a z 33,33 % si myslí, že vděčí svému vzdělání jen zčásti. Tyto výsledky dokazují, že od roku 2007 se názor manažerů nijak nezměnil.

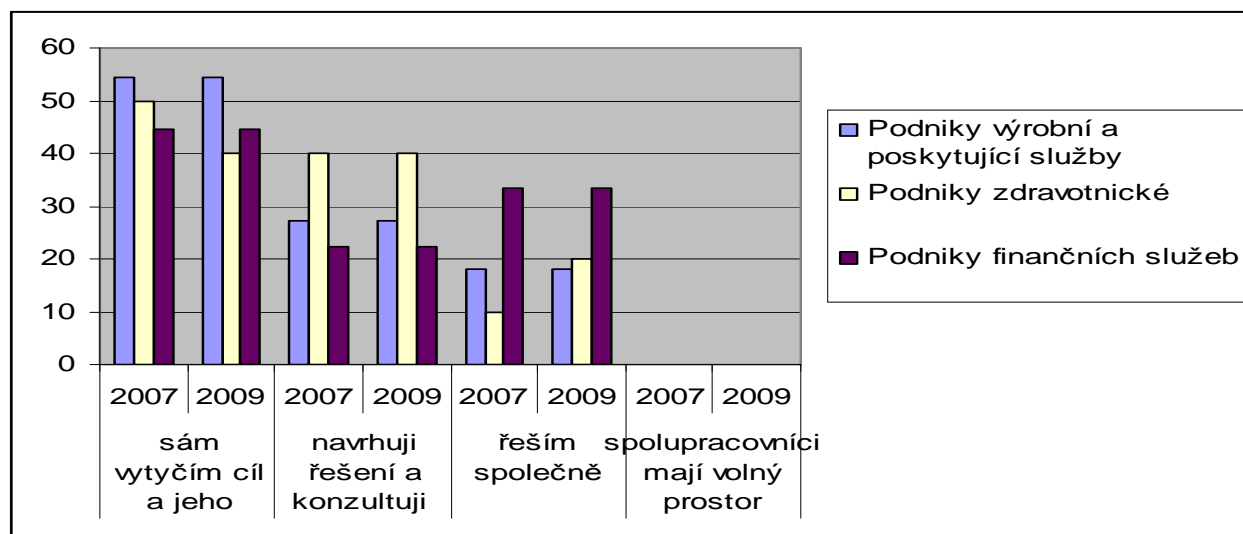
19. Způsoby řešení úkolů

Otázka: Při řešení úkolů

Tabulka č. 23: Způsoby řešení úkolů (%)

	<i>sám vytyčím cíl a jeho dosažení</i>		<i>navrhuji řešení a konzultuji ho</i>		<i>řeším společně se spolupracovníky</i>		<i>spolupracovníci mají volný prostor</i>	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Podniky výrobní a poskytující služby	54,54	54,54	27,27	27,27	18,18	18,18	---	---
Podniky zdravotnické	50	40	40	40	10	20	---	---
Podniky finančních služeb	44,44	44,44	22,22	22,22	33,33	33,33	---	---

Graf č. 23: Způsoby řešení úkolů (%)



Výsledky a diskuse 2007:

Je zřetelné, že převládal autokratický styl řízení ve všech mnou dotazovaných odvětvích. Největší (54,54 %) byl ve výrobních podnicích a nejnižší (44,44 %) v podnicích finančních a zde také byla zřetelná snaha přenášet odpovědnost na své spolupracovníky, vzhledem k tomu, že velký podíl (33,33 %) manažerů se snažili řešit úkoly společně se svými podřízenými a diskutovali s nimi o možnostech. Zde se projevovala týmovost, která byla zjištěná již u předchozích otázek.

Výsledky a diskuse 2009:

U výrobních podniků nedošlo k žádné změně ve stylu řešení úkolů. Stále je jako hlavní autokratický styl řízení (54,54 %) následovaný konzultací se spolupracovníky (27,27 %). Tento styl řízení odpovídá i tomu, že se manažeři v těchto podnicích nejčastěji ocitají ve stresu, protože autokratické řízení je velmi náročné.

Ve zdravotnictví došlo ke změně, která se způsobena reorganizací na postech manažerů (viz otázka č. 4 – Dotazník na rozvoj osobnosti manažera – nový manažer na postu top managementu bez podřízených manažerů). Autokratický styl řízení (dříve 50 %) se snížil na 40 % a tato změna vedla k posunu k většímu řešení problému společně se spolupracovníky z minulých 10 % na současných 20 %, což se dá hodnotit jako pozitivní změna a dobrý přístup nového manažera.

Ve finančnictví se situace nezměnila vůbec, stále vychází toto odvětví jako nejlepší ve spolupráci na úkolech se svými podřízenými (33,33 %).

Žádná dotazovaná oblast nepřenechává rozhodování jen na svých podřízených spolupracovnících.

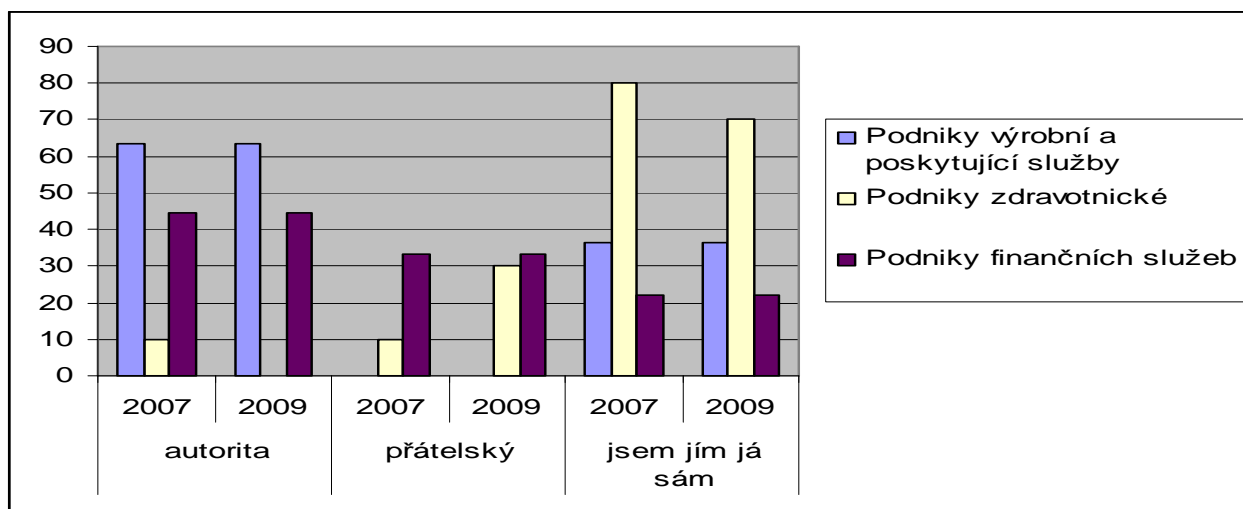
20. Vztah k nadřízenému

Otázka: Jaký máte vztah ke svému nadřízenému?

Tabulka č. 24: Vztah k nadřízenému (%)

	<i>autorita</i>		<i>přátelský</i>		<i>jsem jím já sám</i>	
	<i>2007</i>	<i>2009</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
Podniky výrobní a poskytující služby	63,63	63,63	---	---	36,36	36,36
Podniky zdravotnické	10	---	10	30	80	70
Podniky finančních služeb	44,44	44,44	33,33	33,33	22,22	22,22

Graf č. 24: Vztah k nadřízenému (%)



Výsledky a diskuse 2007 a 2009:

Převaha (63,63 %) autoritativního přístupu ke svému zaměstnavateli se objevuje u výrobních podniků a tato situace se od roku 2007 nijak nezměnila. Dále manažeři uvádí, že jsou zároveň řediteli společností (36,36 %), nebo spoluvlastníky a tudíž sami sobě nadřízenými. Zde se nevyskytuje ani jeden dotazovaný manažer, který by měl se svým zaměstnavatelem přátelský vztah a tykal si s ním. Je to způsobeno tím, že většina manažerů těchto podniků jsou lidé mladších ročníků, kteří chtějí před svými podřízenými vystupovat jako autority a ne jako kamarádi a z výsledků je zřejmé, že se jim to daří.

Ve zdravotnictví je největší počet dotazovaných manažerů, kteří jsou sami sobě nadřízenými (2007 – 80 %, 2009 - 70 %). U ředitelů a zároveň i manažerů ve zdravotní dopravě se vyskytuje to, že si s většinou svých zaměstnanců navzájem tykají, protože se znají jich dlouhá léta a oběma stranám to tak v pracovním vztahu vyhovuje. Velmi často se stýkají i mimo pracoviště.

Co se týká finančních institucí je situace taková, že jsou vztahy vyrovnané, žádný výrazně nepřevládá. Nejvíce se vyskytuje autoritativní vztah k nadřízenému (44,44 %). Přátelský vztah má 33,33 % dotazovaných a zbylých 22,22 % jsou sami sobě nadřízenými.

4.3. Výsledky získané z TBDS dotazníku

Při vyhodnocení TBSD je základní postup založen na individuální preferenci 12 barev a jejich přiřazení k podnětovým slovům. Určené pořadí barev v preferované barevné hierarchii se převádí na číselné hodnoty. Barvy v pořadí 1-6 považujeme za pozitivní, označujeme „+“, v pořadí 7-12 považujeme barvy za negativní, označujeme „-“. Každému podnětovému slovu jsou tedy přiřazeny tři barvy, které nabývají číselné hodnoty.

Hodnota nevědomého hodnocení podnětového slova je dána součtem hodnot barev (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).

Převažující nevědomé hodnocení podnětového slova je:

barva	znaménko	číselná hodnota
3 x pozitivní	+++	1
2 x pozitivní, 1 negativní	++-	2
2 x negativní, 1 pozitivní	--+	3
3 x negativní	---	4

(Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992)

Dále se stanovuje shoda, nebo neshoda nevědomého hodnocení s vědomím hodnocením a míra neshody. Při porovnávání nevědomého a vědomého hodnocení považujeme nevědomé za výchozí, to znamená, že se od převažujícího nevědomého hodnocení odečte vědomá hodnota podnětového slova (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).

Testy byly zpracovány v počítačovém programu TBSD result Appraisal 4.0109.

Pro lepší přehlednost jsem stanovila hodnotu 0,2, která má rozlišit míru neshody vědomého a nevědomého hodnocení, což představuje posun o 5 % z celkového možného pohybu hodnot.

hodnota	hodnocení
< - 0,2	Vědomé hodnocení je hodnoceno hůře než nevědomé
- 0,2 ; 0,2	Shoda vědomého a nevědomého hodnocení
> 0,2	Vědomé hodnocení je hodnoceno lépe než nevědomé

Výsledky testu TBSD byly mnou rozděleny do tří skupin – vztahy k lidem, vztah k práci a vztah k životu. K jednotlivým skupinám byla přiřazena tématická slova.

1. Vztah k lidem

	vědomí	nevědomí	shoda
Matka	1,96	2,05	0,09
Děti	2,04	2,21	0,17
Otec	2,07	2,48	0,41
Kamarádi	2,15	2,26	0,11
Manželka	2	2,3	0,3
Milenka	1,96	2,22	0,26
Muži	2,11	2,41	0,3
Ženy	1,89	2,44	0,55

Diskuse:

Z výsledků TBSD vyplývá, že v první hodnocené skupině podnětových slov byla až na slova „matka“, „děti“, „kamarádi“, všechna slova hodnocena vědomě lépe než jak byly pocíťovány nevědomě u dotazovaných manažerů. Jediné shody vyplývající z hodnocení skupiny popisující vztah k lidem se vyskytly u již zmíněných slov „matka“, „děti“ a „kamarádi“. To znamená, že tyto slova jsou vědomě i nevědomě hodnocena stejně, tudíž má proband jasno v tom jak slova vnímá a co pro něj tyto osoby v osobním životě znamenají, a jak tyto symboly pocíťuje.

Za pozornost stojí slova „otec“ a „ženy“, které byly vědomě hodnoceny výrazně lépe, než jaké bylo jejich nevědomé hodnocení. Těžko posoudit, proč „otec“ je vědomě tak výrazně nadhodnocen a přitom není v podvědomí vnímán tak pozitivně, zřejmě to vyplývá z osobních zkušeností s otcem, coby autoritou, u dotazovaných manažerů. U slova „ženy“ můžeme odvodit tento vztah od toho, že mezi dotazovanými bylo mnohem více mužů než žen a tito muži navenek vědomě hodnotí ženy jako pozitivní jev, avšak co se týká jejich manažerského působení pocíťují je a mohou na ně vnitřně nahlížet jako na méně způsobilé vykonávat manažerskou profesi.

Zbývá slova „manželka“, „milenka“ a „muži“ jsou hodnocena vědomě lépe, než jak jsou cíťeny nevědomě, ale s menším rozdílem, než jak již bylo řečeno výše. To může vypovídat o tom, že dotazovaní manažeři mají pocit, že musí slova označující vztah k jejich rodině

a k lidem celkově vědomě hodnotit lépe, avšak ve svém nevědomí až tak dobrý vztah k těmto osobám nemají. Z toho plyne určitá stylizace ve vztahu ke současnému kulturnímu prostředí.

2. Vztah k práci

	vědomí	nevědomí	shoda
Práce	1,7	2,15	0,45
Vítězství	2,07	2,3	0,6
Vzdělání	2,15	2,19	0,02
Povinnosti	2,11	2,21	0,1
Pracoviště	2,19	2,74	0,55
Nadřizený	2,22	2,33	0,11
Únava	2,11	2,37	0,26
Změna	2,33	2,48	0,15

Diskuse:

Ve druhé skupině slov vztahujících se ke vztahu manažerů k práci se kromě shody vědomí s nevědomím vyskytoval opět jev, kdy byly slova vědomě hodnocena lépe, anebo výrazně lépe, než jak byla pocíťována a prožívána nevědomě. Stejný jev se vyskytoval i u předchozí skupiny slov, která vyjadřovala „vztah k lidem“.

Nejvýznamnější shoda vědomí s nevědomím nastala u slov „vzdělání“, „povinnosti“, „nadřizený“ a „změna“. Je tedy zřejmé, že si probandi i vědomě uvědomují jakou úlohu tyto symboly v jejich životě zastávají a nevědomě to také tak cítí.

Výrazně nadhodnocena vědomě jsou slova „práce“, „vítězství“ a „pracoviště“. U slova „práce“ to může znamenat, že pokud se jedná o výzkum požadavků na manažera vědomě si manažeři uvědomují, že by měli svoji práci ohodnotit lépe, než jak ji momentálně pocíťují, s tím také souvisí podnětové slovo „vítězství“, u kterého se to nejvíce projevuje, dá se předpokládat, že probandi mají pocit, že jako manažeři operativního, nebo top managementu by měli mít vysoké sebevědomí a pocit, že jsou za všech okolností vítězi, ale nevědomě cítí, že pro ně vítězství není vůbec až tak moc důležité, jak prezentují navenek. Špatné nevědomé hodnocení „pracoviště“ oproti tomu vědomému zase může ukazovat na to, že manažeři se necítí na svém pracovišti dobře, ať již z důvodu špatných vztahů s kolegy, nebo nejsou spokojeni s pracovním prostředím a s nespokojeností s pracovištěm souvisí také „únava“, která byla jako podnětové slovo hodnocena také vědomě lépe, než jak je pocíťována nevědomě.

3. Vztah k životu

	vědomí	nevědomí	shoda
Radost	2	2,07	0,07
Minulost	1,78	1,91	0,13
Budoucnost	1,78	2,01	0,23
Život	1,96	2,16	0,2
Smrt	2,33	2,56	0,23
Nemoc	1,96	2,01	0,05
Alkohol	1,85	2,22	0,37
Sex	1,85	1,91	0,06

Diskuse:

Poslední skupina slov se vztahuje ke vztahu manažerů k životu a všemu co se životem souvisí.

V této skupině se vyskytlo nejvíce shod a to u slov „radost“, „nemoc“, „sex“, „minulost“ a „život“. Celkově tato skupina byla při hodnocení bez výraznějších výkyvů, to znamená, že si dotazovaní vědomě uvědomují i nevědomě pociťují co život a s tím související události pro ně znamenají a mají vše srovnané. Takovýto stav shody vědomí s nevědomím je žádoucí.

Jediné podnětové slovo, které stojí za zmínku je slovo „alkohol“, které je výrazněji lépe hodnoceno vědomě než jak je pociťováno nevědomě oproti ostatním slovům. To může být způsobeno tím, že v dnešní společnosti se požívání alkoholu nepovažuje za škodlivé, spíše naopak, je ve společnosti vítáno, ale podle výsledků se ukázalo, že i přesto manažeři mají vnitřně pociťově horší vztah k alkoholu než jaký prezentují na veřejnosti. To znamená, že se opět stylizují do podoby, kterou žádá současné kulturní prostředí.

5. DISKUSE

Pro lepší přehlednost jsem uváděla diskuse ihned za jednotlivými otázkami dotazníku v části „Výsledky“ – kapitola 4.

V této závěrečné diskusi bych chtěla shrnout výsledky získané z jednotlivých skupin zkoumaných podniků a zdůraznit odlišnosti vyplývající z různého oborového zaměření podniků a odlišnosti ve zkoumaných letech (2007, 2009).

1. Podniky výrobní a poskytující služby

Manažerské pozice v těchto podnicích až ze 3/4 zastávají muži a jen z 1/4 ženy, přičemž nejčastěji, více než z jedné poloviny se zde vyskytují vedoucí pracovníci ve věku 25 – 35 let, následovaní věkovou skupinou 35 – 45 let. To znamená, že v této sféře zastupují funkce manažerů podniků spíše mladí muži. Tito manažeři zůstávají ve své funkci v průměru 11 let.

Vedoucí funkce zastává ze 3/5 vysokoškolsky vzdělaných manažerů a ostatní 2/5 jsou středoškoláci. Zaměstnancem podniku je 7 z 11 dotazovaných manažerů a 2 z 11 manažerů jsou spoluvlastníci firem, dva manažeři jsou pak jedinými řediteli. Práci v kolektivu upřednostňuje více než 1/2 dotazovaných a 1/3 záleží na okolnostech ve kterých pracují, ale též bylo zjištěno, že více než 3/5 neudrhuje se spolupracovníky přátelské vztahy. Dá se tedy říci, že ve výrobní sféře upřednostňují práci v kolektivu, avšak ke svým spolupracovníkům mají jistý odstup. Až 3/4 vedoucích pracovníků považovalo v roce 2007 za nejdůležitější předpoklad pro výkon své profese profesionalitu a na druhém místě shodně ze 3/5 také uvedli odborné vzdělání a psychickou vyrovnanost. V současnosti je profesionalita nejdůležitější pro 4/5 manažerů a na druhém místě zůstalo odborné vzdělání a psychická vyrovnanost.

Co se týče jazykové vybavenosti, tak téměř všichni dotázaní ovládají německý jazyk, z toho od 2/3 z nich je to také vyžadováno a zároveň 2/3 mluví také anglicky. V obou zkoumaných rocích byly tyto výsledky naprosto stejné, není tedy zaznamenán žádný posun v jazykové vybavenosti. Při výzkumu v roce 2007 vyplynulo, že téměř 3/4 manažerů výrobní sféry bylo spokojeno se svým finančním ohodnocením, avšak v současnosti v důsledku výskytu finanční krize již tak velký počet manažerů s finančním ohodnocením spokojených není a to kvůli úbytků zakázek, který způsobily větší sklony k úsporám u obyvatelstva. Manažeři ze 2/3 považují za svůj největší nedostatek v oblasti řízení to, že neumí efektivně využívat schopnosti svých podřízených a téměř polovina přiznává, že nemá schopnost motivovat své podřízené. I tyto výsledky zůstaly stejné a je tedy zřejmé, že v posledních dvou letech manažeři nezpracovaly na

svých nedostatkách, kterých jsou si dobře vědomi. Z výzkumu vyplynulo, že více než polovina manažerů ovládá počítač dobře a vše co ke své práci potřebují, to zvládnou sami a 2/5 počítač ovládá dokonce perfektně. Tyto znalosti práce s počítačem získali rovným dílem ve škole, doma samostudiem, nebo v zaměstnání díky školení. Všechny podniky výrobní a poskytující služby pořádají kurzy zvyšující kvalifikaci svých pracovníků, přičemž největší zájem je o kurzy práce s počítačem a to až ve 3/4 a téměř polovina všech dotazovaných by měla zájem absolvovat kurzy vedení lidí. V roce 2007 některý vzdělávací kurz 1x – 4x navštívili 3/4 manažerů, ale 1/3 dotazovaných manažerů žádný kurz nikdy nenavštívila, avšak ani v roce 2009 zde není opět žádná změna v navštěvovanosti vzdělávacích kurzů. To nehodnotím jako pozitivní, organizace by měli na vzdělávání manažerů více tlačit.

Pokud jde o pracovní tým, který tyto manažeři vedou, tak se u více než poloviny pracovníků jedná o tým o velikosti 1 – 5 členů a jen 1/10 vede velký tým o více než 10 –ti členech. Pokud se jedná o motivaci, která vede manažery k vykonávání svojí profese v podniku, tak v těchto podnicích na 1. místě umístily platové podmínky, hned potom kariérní postup a o 3. a 4. místo se dělí pracovní kolektiv spolu s příjemným pracovním prostředím a na posledním místě blízkost k bydlišti. Všichni dotazovaní manažeři se ocitají v pracovním stresu a to buď často, nebo jen pokud si nevědí rady se zadaným úkolem. V současnosti je pracovní prostředí mnohem více stresovější pro dotazované manažery v důsledku světové finanční krize. S tím také souvisí to, že téměř polovina pracovníků nemá dostatek volného času, který je velmi důležitý pro regeneraci jejich organismu. Na otázku, zda si manažeři myslí, že zastávají dnešní pracovní pozici díky svému dosaženému vzdělání téměř 2/3 odpovědělo, že určitě ano a téměř 1/3 odpověděla, že ne.

Při řešení zadaných úkolů více než polovina dotazovaných si sama vytyčí svůj cíl i způsoby jeho dosažení, čili jednájí autokraticky a jen necelá třetina konzultuje řešení se svými spolupracovníky. Pro naprostou většinu manažerů, až 4/5, představuje nadřizený autoritu. Dle mého vlastního zhodnocení se u podniků výrobních a poskytujících služby odehrálo ze všech dotazovaných organizací nejméně změn.

2. Podniky zdravotnické

Manažerské pozice v těchto podnicích až ze 70 % zastávají muži a jen z 30 % ženy. Téměř polovina z dotázaných manažerů je ve věku nad 55 let. Je tedy zřejmé, že ve zdravotnictví je kladen velký důraz na dlouholeté zkušenosti a jsou žádanější manažeři staršího věku. Tito manažeři zůstávají ve své funkci v průměru 13 let, což je nejvyšší počet let z dotazovaných skupin.

Vedoucí funkce zastává ze 3/5 středoškolsky vzdělaných manažerů a ostatní 2/5 jsou vysokoškoláci. V roce 2007 osm z deseti manažerů bylo spoluvlastníky podniků a zbylí 2 manažeři byli zaměstnanci. To se v tomto roce mírně změnilo. V současnosti je sedm z deseti manažerů spoluvlastníkem firmy, jsou na pozici top managementu s podřízenými, anebo bez podřízených) a zbývající tři dotazovaní manažeři jsou na postech zaměstnanců. Rovná 1/2 dotazovaných manažerů v roce 2007 nejraději pracovala samostatně a 1/3 v kolektivu a jen polovina udržovala přátelské vztahy se spolupracovníky, avšak jen s některými vybranými. V současnosti je v tomto směru znatelný posun, nyní až 40 % dotazovaných manažerů raději pracuje v kolektivu a současně udržuje přátelské vztahy se všemi svými spolupracovníky. Tento posun je způsobený reorganizací na postech manažerů – nový manažer na postu top managementu bez podřízených. Lze tedy říci, že ve zdravotnictví se v roce 2009 zlepšily vztahy mezi nadřízenými a podřízenými než v dotazovaném roce 2007, zlepšila se i jejich spolupráce avšak stále jsou spíše orientovaní na autokratické řízení. Je zde všem znatelný trend začínající kooperace na všech stupních managementu, který by se mohl do budoucna dále rozvíjet. Ze 4/5 je pro zdravotnické manažery nejdůležitější při výkonu svého povolání profesionalita a v současnosti také přikládají nepatrně větší váhu psychické vyrovnanosti, než jak tomu bylo v roce 2007.

Čtyři pětiny dotazovaných zdravotnických manažerů se domluví německy a jako jediní ze zkoumaných skupin 1/5 z nich neovládá žádný cizí jazyk, také možná proto, že se po celé polovině ani žádný cizí jazyk nevyžaduje a po té druhé polovině se vyžaduje znalost německého jazyka. Se svým platovým ohodnocením je spokojeno 4/5 dotazovaných. Využívání schopností svých spolupracovníků a neznalost vědeckého řízení považuje za svůj nedostatek 70 % manažerů. Téměř 2/3 pracovníků na manažerském postu dobře ovládají práci na počítači a tuto znalost získali většinou sami doma samostudiem. Tyto skutečnosti se od roku 2007 nezměnily. V roce 2007 dle 4/5 dotazovaných podniky pořádaly semináře zvyšující kvalifikaci svých pracovníků, avšak 40 % zde pracujících manažerů o žádné kurzy zájem nemělo a polovina ze zbývajících manažerů mělo zájem o kurzy práce s počítačem, ale rovná polovina těchto manažerů nikdy žádný kurz nenavštívila. V současnosti již 90 % manažerů uvedlo, že podnik ve kterém pracují pořádá kvalifikační semináře, nezvýšil se však zájem o tyto kurzy oproti roku 2007.

U pracovních týmů, které vedli tito manažeři před dvěma lety nijak zvlášť nepřevládala žádná skupina počtu lidí v týmu, dalo by se říci, že 1/3 vedla tým o 1 – 5 členech, 1/3 dále vedla tým o 6 – 10 členech a poslední dotazovaná třetina měla na starosti tým o více než 10 lidech. V roce 2009 se zvýšil počet manažerů, kteří vedou menší tým lidí, z 30 % na 40 %

a tím se zároveň zmenšil počet manažerů, kteří v současnosti vedou tým čítající více než 10 členů. Pokud se jednalo o motivaci, která vedla manažery k vykonávání svojí profese, tak se v těchto zdravotnických podnicích na 1. místě umístily platové podmínky a hned na 2. místě blízkost k bydlišti, což bylo způsobeno tím, že tito pracovníci ve zdravotnictví pracovali na směny a proto pro ně bylo rozhodující, zda budou muset z nočních směn jezdit přes celé město, či do jiného města, anebo pokud budou mít pracoviště blízko bydliště. Dále se umístil pracovní kolektiv jako třetí, kariérní postup jako čtvrtý a na posledním místě příjemné pracoviště. Dnes mají manažeři motivaci téměř shodnou s rokem 2007, jediný rozdíl je v preferenci pracovního kolektivu, před blízkostí zaměstnání k bydlišti. Před dvěmi lety se polovina pracovníků málokdy ocitla v pracovním stresu a dokonce 40 % nikdy, v současnosti je tento stav ještě lepší a ve stresu se dle svých odpovědí nikdy neocitá dokonce 1/3 dotazovaných. To je také dáno jejich prací na směny, která jim umožňuje si naplánovat aktivity ve svém volném čase a dostatečně si odpočinout. Na otázku zda si myslí manažeři, že zastávají dnešní pozici díky svému dosaženému vzdělání odpovědělo 40 % pracovníků, že jen částečně a zbývající manažeři shodným počtem (30 %) odpovědí, že určitě ano a zároveň (30 %), že ne.

Rovná polovina zdravotnických manažerů si sama dříve vytyčovala cíle i způsoby jejich dosahování a 40 % návrhy na řešení konzultovalo se svými spolupracovníky a tento stav se v současné době také zlepšil, protože dle výsledků stále vysoký počet, 40 % manažerů, si samo vytyčuje cíl i návrhy na dosažení, je zde zřejmá tendence řešit vše se svými spolupracovníky oproti předchozímu zkoumanému roku. Pokud jde o vztah se svým nadřízeným, tak 70 % manažerů jsou si sami řediteli a zbylých 30 % dle svých slov udržuje se svým nadřízeným přátelský vztah.

Co se týká zdravotnického odvětví a těchto dotazovaných manažerů, je zde zřejmá snaha o zlepšení vztahů, spolupráce a využívání modernějších přístupů v manažerské funkci.

3. Podniky finančních služeb

Zastoupení mužů a žen v těchto podnicích je téměř shodné. Nejčastější věkové zastoupení je zde téměř z poloviny 35 – 45 let a druhé nejčastější až 1/3 představují manažeři ve věku 25 – 35 let. Mezi dotazovanými nebyl ani jeden vedoucí pracovník ve věku nad 55 let. Lze tedy říci, že ve finančních službách je trend výskytu manažerů obojího pohlaví spíše mladšího až středního věku. Tito manažeři zůstávají ve své funkci v průměru 8,5 roku, což je nejkratší doba ze všech dotazovaných skupin a vypovídá to o častější obměně manažerů za mladší s novými nápady.

Více než polovina vedoucích pracovníků je vysokoškolsky vzdělaných a zbylá téměř polovina středoškolsky. Osm z devíti manažerů v roce 2007 bylo zaměstnáno na postu operativního managementu a zbylý jeden manažer byl na pozici top managementu bez podřízených. V současnosti je sedm z devíti manažerů v operativním managementu a již dva jsou na postech top managementu. Více než polovina manažerů upřednostňovala v roce 2007 práci v kolektivu a zbytku dotázaných záleželo na okolnostech jejich práce, zároveň zde nebyl nikdo, kdo by nejraději pracoval sám samostatně, v roce 2009 již dokonce téměř 70 % manažerů uvádí, že mnohem raději pracují v kolektivu. Všichni dotázaní manažeři udržují přátelské vztahy v kolektivu, ať už se všemi spolupracovníky, nebo alespoň s některými. Největší změny se uskutečnily ve zkoumané oblasti, která se týkala předpokladů pro výkon profese. Původně v roce 2007 3/4 považovalo za nejdůležitější předpoklad pro výkon své profese profesionalitu a na druhém místě uvedli schopnost týmové spolupráce a nyní je na prvním místě týmová spolupráce a profesionalita se ocitla na místě druhém, následovaná psychickou vyrovnaností, které přikládají v současnosti manažeři větší váhu, dle jejich slov právě díky probíhající finanční krizi a je pro ně také důležitější odborné vzdělání, které v roce 2007 bylo až na posledním místě.

Všichni manažeři bez výjimky se domluví německy a více než 2/3 zároveň anglicky a zároveň je po těchto manažerech také vyžadovaná 100 % znalost tohoto jazyka. Rozdíl v letech je znatelný u situace, která se týká spokojenosti s finančním ohodnocením. Z finančních manažerů byly 2/3 spokojeny se svým platem, avšak zbývající 1/3 si mysleli, že by mohli být hodnoceni lépe, než v roce 2007. V současnosti více než 3/4 dotazovaných je plně spokojeno se svým finančním ohodnocením, což je způsobeno nejen tím, že vykonávají svou profesi o 2 roky déle, ale také tím, že v současnosti díky finanční krizi jsou na ně kladeny větší pracovní nároky, které jsou zároveň lépe finančně ohodnoceny. Více než polovina vedoucích pracovníků podle svých slov neumí efektivně využívat schopnosti svých spolupracovníků. Více než polovina těchto pracovníků ovládá práci na počítači dobře a téměř polovina perfektně. Je to dáno tím, že tyto manažeři jsou v každodenním styku s počítačem a tuto znalost získali více než z 1/2 v zaměstnání díky školení pořádaným podnikem. Podniky v této sféře pořádají školení zvyšující kvalifikaci, které je téměř ve 100 % využité a největší zájem, až 2/3 je o kurzy práce s počítačem a dále také o kurzy vedení lidí, překvapující ale ve finanční sféře je, že celá 1/3 těchto manažerů nikdy žádný z kurzů pořádaných svým podnikem nenavštívilo. Tyto skutečnosti se za poslední 2 roky nezměnily.

Více než polovina dotazovaných vedoucích pracovníků má na starosti pracovní tým o velikosti 6 – 10 členů a zbývající manažeři řídí tým o 1 – 5 pracovnících. Pokud se jednalo o motivaci, která vedla manažery k vykonávání svojí profese, tak se v těchto podnicích na

1. místě umístily platové podmínky a zároveň možnost kariérního postupu, dále jsou příjemné pracoviště, pracovní kolektiv a na posledním místě blízkost k bydlišti. V současnosti je jediný rozdíl v tom, že manažeři upřednostňují pracovní kolektiv před příjemným pracovištěm. Pokud jde o pracovní stres, tak více než polovina dotazovaných se ocitala v pracovním stresu jen když si nevěděli rady se zadaným úkolem a 1/3 se ve stresu neocitla nikdy. V roce 2009 se zvýšil počet manažerů, kteří se často ocitají ve stresu, nyní tento počet činí více než 2/5 a je to dle jejich slov způsobeno tím, že jsou zde obavy z finanční krize a je nutné být opatrnější a důslednější v dodržování požadavků a nároků na své klienty, kteří žádají o finanční služby. Naprosto všichni finanční manažeři mají dostatek volného času, nevyskytl se jediný, který by měl času na své osobní aktivity nedostatek. Na otázku, zda si manažeři myslí, že zastávají svou dnešní pracovní pozici díky svému vzdělání odpověděla více než polovina, že určitě ano a 1/3, že jen částečně.

Téměř polovina si sama vytyčí cíl i způsoby jeho dosažení, takže jednájí autokraticky a 1/3 celkově řeší problémy společně se svými spolupracovníky. Pro více než polovinu těchto vedoucích pracovníků je jejich nadřízený pro ně autoritou, dále 1/3 má se svým nadřízeným přátelský vztah a tyká si s ním a zbylý dotazovaný je vlastníkem společnosti.

U podniků finančních služeb se předpokládal největší vývoj týkající se moderních manažerských trendů v řízení, avšak toto se dle dotazníku nepotvrdilo, stále však je manažerská úroveň finančních manažerů co se týká práce v kolektivu, vzdělávání a spolupráce nejvyšší ze všech dotazovaných oborových jednotek.

6. ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo, zjistit jaké požadavky jsou kladeny na manažera v dnešním řízení lidských zdrojů a pomocí sestaveného dotazníku také ověřit, zda v existujících dotazovaných firmách je zastoupení vzdělání, zkušeností a vlastností skutečně takové, jaké se žádá.

Dále jsem se rozhodla ve své diplomové práci porovnat, jak se liší manažeři a požadavky na ně v různých odvětvích a ve dvou zkoumaných letech (2007, 2009) . Konkrétně jsem zvolila podniky zabývající se poskytováním služeb a ty rozdělila do 3 kategorií a těmi jsou:

- 1) podniky výrobní a zároveň poskytující služby,
- 2) podniky zdravotnické,
- 3) podniky finančních služeb.

Z mých zjištění tedy vyplynulo, že stále ještě převládá trend obsazování především mužů na manažerské pozice. Nejvíce je toto patrné u výrobních podniků, kde muži na vedoucích pozicích tvoří až 75 % z celkového počtu manažerů a jejichž věkový průměr se pohybuje od 25 do 45 let a na svých pozicích setrvávají průměrně 11 let. Oproti tomu, co se týče věku, výjimku tvoří finanční podniky, kde již mírně začínají jako manažeři nad muži převládat ženy a to spíše ve středním věku (35 – 45 let). Ve finanční sféře také dochází k nejčastější obměně na manažerských pozicích za mladší a kreativnější zaměstnance a to po zhruba 8,5 letech. Co se týče věku, i zde se vyskytla jedna výjimka, jednalo se o podniky zdravotnické, kde téměř polovina manažerů je ve věku nad 55 let. A ti setrvávají na svých pozicích nejdelší dobu až 13 let.

Dále jsem se zaměřila na vzdělání manažerů a to jak dosažené ve škole, tak i získané například během kurzů a také požadované jejich zaměstnavateli. Pokud jde o dosažené vzdělání, tak polovina z celkového počtu dotazovaných je vysokoškolsky vzdělaná a ta druhá polovina má středoškolské vzdělání a téměř všichni manažeři ovládají nějaký cizí jazyk. Jen 20 % vedoucích pracovníků ve zdravotnictví neumí žádný cizí jazyk, ale také až u celé poloviny z nich není žádný požadovaný. U finančních podniků naprosto všichni mluví plyně německy a více než polovina také navíc ovládá anglický jazyk. U výrobních podniků je situace velmi podobná, ale s tím, že zaměstnavatel po jedné třetině manažerů nepožaduje znalost žádného cizího jazyka. Zaměřila jsem se také na dovednost a schopnost pracovat s počítačem, což je v současnosti

považováno za nezbytné. Ve všech třech zkoumaných oborech všichni dokáží pracovat s počítačem a to převážně podle odpovědí z dotazníku dobře (57 %) a dokonce 30 % perfektně. Ve finančních podnicích si tuto znalost osvojili manažeři z více než poloviny díky školením pořádaným jejich podnikem, o tato školení z nabízených je největší zájem. Jako největší samouci se v této oblasti projevili zdravotničtí manažeři, kteří se práci na počítači učí sami doma, ale i zde je zájem o vzdělávací kurzy zaměřené na výpočetní techniku celkem vysoký (50 %). Stejně procento má nezájem o jakékoliv vzdělávací kurzy. U všech dotazovaných skupin se na druhém místě umístil zájem o kurzy vedení lidí a týmů, což je velmi pozitivní, že si manažeři v současnosti uvědomují potřebu spolupráce se svými podřízenými, důležitost jejich motivace a využívání schopností a snaží se v tomto směru zdokonalovat, protože neschopnost motivovat podřízené a využívat schopností svých spolupracovníků uvedla naprostá většina všech dotazovaných manažerů, jako svůj největší nedostatek. Téměř 3/4 zdravotnických manažerů si také myslí, že má nedostatečné znalosti v oblasti řízení, což souvisí s jejich předchozím zaměřením profesně ryze na zdravotnictví. Ve oborech výrobních a zdravotnických si 80 % manažerů myslí, že hlavním předpokladem pro výkon jejich profese je vlastní profesionalita následovaná psychickou vyrovnaností a odborným vzděláním a ve finančních podnicích je hlavním předpokladem týmová spolupráce následovaná též profesionalitou, což se vztahuje k trendům znalostní ekonomiky.

V dotazníku byla dále zkoumána schopnost pracovat v týmu, celková spokojenost se svou prací a pracovním prostředím a také výskyt stresu v souvislosti s dostatkem volného času. Z výsledků v roce 2007 vyplývalo, že více než polovina vedoucích pracovníků ve výrobní a finanční sféře raději pracuje v týmu, než samostatně a zbylým záleží na okolnostech vykonávané činnosti. V roce 2009 již dokonce téměř 70 % manažerů ve finanční sféře dává přednost práci v kolektivu. Opačně na tom bylo zdravotnictví, kde manažeři spoléhali sami na sebe, i přestože udržovali přátelské vztahy (80 %) se svými spolupracovníky, v současnosti se tento stav ale zlepšil a je zde znatelná snaha o lepší týmovou spolupráci v kolektivu. Mladší manažeři výrobních podniků neudržují téměř 2/3 s podřízenými žádné přátelské vztahy a přitom z více než poloviny řídí tým o velikosti 1 – 5 členů. Co se týká týmové spolupráce a vztahů v podniku, nejlépe se v obou zkoumaných letech umístily podniky finančních služeb. S tímto by mělo souviset také jakým způsobem řeší manažeři zadané úkoly, avšak i zde stále ještě více než polovina všech dotazovaných si raději sama vytyčí cíle i způsoby jejich dosahování. Rozdíl mezi zkoumanými roky je znatelný v oblasti týkající se spokojenosti s finančním ohodnocením. V roce 2007 byli všichni dotazovaní manažeři spokojeni se svým finančním ohodnocením, byla

to dle jejich slov doba ekonomického růstu a lidé naplno využívali veškeré služby, které se jim nabízely a také byli ochotní utratit větší obnosy peněz za kvalitnější výrobky. V současnosti, v roce 2009, si manažeři podniků výrobních a poskytujících služby stěžují na menší spokojenost se svým platem a to v důsledku finanční krize, která způsobila úbytek zakázek a u obyvatel se projevila většími sklony k úsporám. Naopak ve finanční sféře si manažeři díky finanční krizi platově polepšili a jsou více spokojeni než před dvěma lety. Platové ohodnocení se také projevuje ve všech třech odvětvích jako největší motivace a u finančních služeb se zde peníze dělí o první místo s kariérním postupem, který se vyskytoval na druhé příčce. Zatímco blízkost zaměstnání k bydlišti, jako zdroj motivace k práci v podniku uváděli výrobní a finanční manažeři až na posledním místě, ve zdravotnictví se projevil velmi zvláštní úkaz. Blízkost k zaměstnání byla hodnoceno jako druhá největší motivace k výkonu práce a to z důvodu práce na směny a také proto, že v tomto specifickém odvětví často velmi záleží na tom, jak rychle se pracovníci dostanou do práce. V roce 2009 je tento faktor sice až na 3. místě, stále je to ale považovaný za důležitý motiv k vykonávání profese. Dále bylo mezi motivující faktory zařazeno příjemné pracoviště a pracovní kolektiv. Všichni manažeři ve výrobních podnicích se ocitají ve stresu a také téměř polovina z nich nemá podle svých slov dostatek volného času na své osobní aktivity a odpočinek, oproti roku 2007 se však více manažerů velmi ocitá ve stresu velmi často. Je to způsobeno tím, že toto odvětví vyžaduje plnění termínů dodávek, a proto mnohdy zaměstnanci musí zůstat v práci přesčas a z tohoto důvodu také nemají potřebný čas k regeneraci a tím se jejich stres prohlubuje a také se tento rok objevila finanční krize, která stres ještě prohlubuje . U zkoumání zdravotnických organizací a finančních institucí jsem došla k mnohem příjemnějšímu zjištění a to takovému, že jen přibližně 2/3 manažerů se někdy ocitnou v pracovním stresu a zbývající nikdy. S tím také souvisí volný čas, kde tyto manažeři uvedli téměř všichni (zdravotnictví – 80 %, finanční služby – 100 %), že mají dostatek volného čas na své koníčky, rodinu a odpočinek, protože mají pevně stanovenou pracovní dobu.

Závěrem lze tedy říci, že si již mnoho podniků v současnosti uvědomuje, jak důležité jsou lidské zdroje a jejich rozvíjení a konkrétně v našem případě to jsou podniky finančních služeb. Zde se totiž vyskytují manažeři mladšího věku, kteří si na rozdíl od podniků výrobních a zdravotnických více cení svého dosaženého vzdělání a mají zájem o další rozvíjení svých schopností a zvyšování kvalifikace a také kariérního růstu. V podnicích finančních služeb je také kladen důraz na týmovost a spolupráci, což jsou nezbytné aspekty řízení lidských zdrojů, avšak předpokládala jsem větší vývoj od roku 2007, který by vedl k ještě modernějšímu a lepšímu typu

manažerského řízení. Toto mé očekávání se nepotvrdilo, takže manažeři finančních služeb co se týká úrovně manažerského řízení a nároků na toto řízení se umístili na pomyslné první příčce.

Naopak vedoucí pracovníci ve zdravotnických podnicích neprojeví mnoho zájmu o své další vzdělávání, i když k malému vývoji od roku 2007 došlo. Je to způsobeno i tím, že tyto pozice zastávají lidé vyššího věku, kteří již nejsou tak přístupní změnám a modernějším přístupům v řízení lidských zdrojů.

Co se týká všech manažerů ve všech zkoumaných oborových jednotkách, tak dle TBSD, který byl prováděn v roce 2009 se ukázalo, že naprosto všichni manažeři hodnotili slova vědomě lépe, než jak je nevědomě pociťovali. To vypovídá o tom, že se stylizují do určité vnější podoby, která je vyžadována současným kulturním prostředím, avšak vnitřně o této své podobě ještě nejsou přesvědčeni a mnoho věci prožívají a pociťují jinak, a to hůře, než jak je prezentují navenek.

Po shrnutí zjištěných informací by se dalo říci, že na nejlepší cestě k modernímu řízení lidských zdrojů, které se již běžně vyskytuje v západních zemích, jsou podniky finančních služeb, kde jsou si již zaměstnanci vědomi nových trendů v řízení a také dokáží specifikovat své nedostatky. Za finančními podniky by následovaly podniky výrobní a zároveň poskytující služby, u kterých je znát snaha o vylepšení situace a na posledním místě stanuly podniky ve zdravotnictví, kde jsou udržovány staré trendy v řízení a zatím je v těchto podnicích zřejmá jen malá snaha o vylepšení této situace.

7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. Armstrong, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-85865-66-1
3. Armstrong, M. *Jak se stát lepším manažerem: Kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, 2004, 308 s. ISBN 80-86929-00-0
4. Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press, 2004, 559 s. ISBN 80-7175-010-7
5. Brooks, J. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9
6. Carnegie, D. *Bud'te vůdčí osobností: Jak získávat přátele, působit na lidi a uspět v měnícím se světě*. Praha: Talpress, 1995, 203 s. ISBN 80-85609-56-8
7. Covey, R. S. *7 návyků vůdčích osobností*. Praha: Pragma, 1994, 325 s. ISBN 80-85213-41-9
8. Hartl, P. *Psychologický slovník*. Praha: Jiří Budka, 2000, 297 s. ISBN 80-7178-303-X
9. Harung, Harald, S. *Management nového tisíciletí: Nepřemožitelné vedení*. Praha: Euromedia Group- Ikar, 2004, 294 s. ISBN 80-249-0313-x
10. Hron, J. *Teorie řízení*. Praha: Skripta ČZU, 1997, 137 s. ISBN 80-213-0840-0
11. Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2
12. Hudečková, H. *Sociologie I.* Praha: ČZU, 1995, 102 s. ISBN 80-213-0592-4
13. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002, 200 s. ISBN 80-8069-105-3
14. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů 1.vyd.* České Budějovice: ZF JU, 2005, 187 s. ISBN 80-7040-581-3
15. Nakonečný, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995, 336 s. ISBN 80-200-0525-0
16. Niermayer, R. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7
17. Nový, I., Surynek, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002, 192 s. ISBN 80-247-0384-X
18. Prokopenko, J., Kubr, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, 623 s. ISBN 80-7169-250-6

19. Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6
20. Višňovský, J., Nagyová, L., Šajbirodová, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2000, 154 s. ISBN 80-7137-415-6

8. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník na rozvoj osobnosti manažera

Příloha č. 2: TBSD