

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Rozvoj manažerských kompetencí ve vybrané organizaci

Václav Grúz

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Václav Grúz

Podnikání a administrativa

Název práce

Rozvoj manažerských kompetencí ve vybrané organizaci

Název anglicky

Development of Managerial Competencies in Selected Organization

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit oblast rozvoje manažerských kompetencí ve zvolené organizaci a v případě nedostatků navrhnout nápravná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Manažer, kompetence, kompetenční modely, znalosti, schopnosti, organizační struktura, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
Kong, H. and Yan, Q., 2014. The relationship between learning satisfaction and career competencies. *International Journal of Hospitality Management*, 41, pp. 133–139.
Königová, M., Urbancová, H. and Fejfar, J., 2012. Identification of Competencies in Knowledge-Based Organizations. *Journal of Competitiveness*, 4 (1), pp. 129 – 142.
KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0698-9.
PLAMÍNEK, J. FIŠER, R. Řízení podle kompetencí. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.
Vědecké články – např. *Journal of Competitiveness* (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 12. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Rozvoj manažerských kompetencí ve vybrané organizaci" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti Erwin Junker Grinding Technology a. s. za poskytnuté informace a podporu při získávání praktických dat. Také děkuji všem, kteří mě při zpracování práce podporovali.

Rozvoj manažerských kompetencí ve vybrané společnosti

Development of Managerial Competencies in Selected Organization

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá tematikou rozvoje manažerských kompetencí ve vybrané organizaci. Proces vzdělávání a rozvoje řídicích pracovníků lze označit za klíčový prvek, který napomáhá udržovat společnost konkurenceschopnou. Vytvořením správných podmínek v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerských kompetencí a jejich aplikace, může společnosti poskytnout řadu výhod a umožní tak být vždy o krok napřed před konkurencí. Vedoucí pracovník má vždy přímý vliv na své podřízené, a pokud bude vhodně využívat své nabyté dovednosti, patřičnou měrou se to také projeví při výkonu práce jeho týmu. Cílem práce je zhodnotit aktuální stav rozvoje manažerských kompetencí ve vybrané organizaci Erwin Junker Grinding Technology a. s. a v případě zjištění nedostatků navrhnout a doporučit možná nápravná opatření. Pro získání informací, potřebných ke zpracování teoretické části práce, byla analyzována odborná literatura a interní materiály zkoumané společnosti. V praktické části práce byly provedeny kvantitativní a kvalitativní metody sběru informací prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou vzdělávací akademie. Výsledky šetření prokázaly, že ve společnosti existuje do jisté míry propracovaný systém vzdělávání zčásti zaměřený na rozvoj manažerských kompetencí. Mezi kladné stránky lze zařadit velice pozitivní přístup manažerů k dalšímu profesnímu rozvoji a mezi slabé stránky lze zařadit nízkou nabídku vzdělávacích akcí v oblasti rozvoje manažerských kompetencí a absenci dlouhodobého plánování vzdělávání a rozvoje manažerů. V návaznosti na toto zjištění byla společnosti navrhnutá a doporučena nápravná opatření, týkající se zavedení dlouhodobého plánu vzdělávání, zaměřený se na individuální vzdělávací plány nebo na využívání e-learningu.

Klíčová slova:

manažer, kompetence, kompetenční modely, znalosti, schopnosti, organizační struktura, organizace, výzkum.

Summary

This master's thesis deals with the development of managerial competencies in the selected organization. The process of educating and developing managers is one of the key elements that help companies to remain competitive. By creating the right conditions in the field of education and development of managerial competencies and their implementation, it can provide the company with a number of advantages, making it possible to always stay one step ahead of the competition. Every manager has a direct influence on their staff, and if they use the acquired skills properly, it will be adequately reflected in the work performance of their team. The aim of this work is to assess the current state of development of managerial competencies in the selected organization Erwin Junker Grinding Technology a. s. and, if imperfections are found, to devise and suggest possible remedies. To gain the information required for the theoretical part of the work, specialized literature and the internal materials of the researched company were analyzed. In the practical part of the work quantitative and qualitative information gathering methods were employed, using a questionnaire and a semi-structured interview with the manageress of the education academy. The results of this research have shown that there is a partially developed system of education in place in the company, that is partly directed at the development of managerial competencies. Its strong aspect is a very positive attitude of the managers towards their further professional development, while its weak aspects include a lack of educational programs in the field of further development of managerial competencies and the absence of a long-term management educational and development plan. Following this discovery, remedial measures have been devised and suggested for implementation by the company regarding a long-term educational plan, orientation on individual educational plans or using e-learning.

Keywords:

manager, competence, competence models, knowledge, skills, organizational structure, organization, research.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce.....	14
2.2 Metodika práce	14
3 Teoretická východiska práce	20
3.1 Management a jeho význam	20
3.2 Osobnost manažera	20
3.2.1 Manažerské funkce a jejich role	22
3.2.2 Manažerská komunikace.....	23
3.3 Manažerské kompetence	28
3.3.1 Druhy znalostí.....	30
3.3.2 Základní složky kompetence	32
3.3.3 Řízení podle kompetencí	35
3.3.4 Hodnocení kompetencí	37
3.3.5 Manažerské kompetence a styly osobnosti.....	40
3.4 Rozvoj manažerských kompetencí	44
3.4.1 Vzdělávání a rozvoj manažerů.....	46
3.4.2 Metody vzdělávání.....	48
3.5 Shrnutí teoretických východisek práce	50
4 Praktická část	51
4.1 Společnost Erwin junker	51
4.1.1 Portfolio produktů.....	53
4.1.2 Historie společnosti Erwin Junker	54
4.1.3 Vývoj firmy Erwina Junkera od jejího založení po současnost:.....	55
4.1.4 Technická akademie Erwina Junkera	56
4.1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	57
4.1.6 Ekonomická charakteristika organizace	58
4.2 Výsledky kvantitativního výzkumu	58
4.2.1 Zkoumaný soubor respondentů.....	59

4.2.2 Výsledky dotazníkového šetření	62
4.2.3 Testování hypotéz mezi kvalitativními znaky	75
4.3 Výsledky kvalitativního výzkumu	78
4.4 Shrnutí výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu	80
4.5 Doporučení a návrhy ke zlepšení	82
5 Závěr	85
6 Seznam použitých zdrojů	87
7 Přílohy	I
7.1 Příloha č. 1 – Dotazník	I
7.2 Příloha č. 2 – Rozhovor	VI
7.3 Příloha č. 3 – Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření	VII
7.3.1 Struktura respondentů	VII
7.3.2 Výsledky šetření	IX
7.4 Příloha č. 4 – Testování kvalitativních znaků	XV
7.5 Příloha č. 5 – Společnost Erwin Junker Grinding Technology a. s.	XVII

Seznam vzorců

Vzorec č. 1: Absolutní četnost	16
Vzorec č. 2: Relativní četnost	16
Vzorec č. 3: Aritmetický průměr	17
Vzorec č. 4: Výběrový rozptyl	17
Vzorec č. 5: Testovací kritérium χ^2	18
Vzorec č. 6: Kritická hodnota	18
Vzorec č. 7: Pearsonův koeficient kontingence	18
Vzorec č. 8: Cramérův koeficient kontingence	18

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Pohled na firmu Erwin Junker Grinding Technology a. s. v Holicích	XVII
Obrázek č. 2: Letecký pohled na firmu Erwin Junker Grinding Technology a. s. v Holicích	XVII
Obrázek č. 3: Pan Erwin Junker a vrcholové vedení společnosti	XVIII

Seznam schémat

Schéma č. 1: Data, informace a znalosti	31
Schéma č. 2: Organizační struktura	52

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví	VII
Graf č. 2: Věkové kategorie	VII
Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	VIII
Graf č. 4: Délka působení ve firmě	VIII
Graf č. 5: Úroveň managementu	VIII
Graf č. 6: Jakým způsobem získáváte informace o vzdělávacích akcích pořádaných firmou?	IX
Graf č. 7: Máte možnost účastnit se vzdělávacích akcí ve firmě?	IX
Graf č. 8: Kolika vzdělávacích firemních akcí jste se v posledním roce zúčastnil/a?	IX
Graf č. 9: Považujete vzdělávací aktivity pořádané ve firmě za přínosné pro výkon Vaší pracovní činnosti?	X
Graf č. 10: Větší nabídku vzdělávacích akcí v oblasti rozvoje manažerských kompetencí byste ve firmě?	X
Graf č. 11: Který podnět by Vás motivoval k dalšímu vzdělávání?	X
Graf č. 12: Váš nadřízený Vás ke vzdělávání a rozvoji potřebných znalostí a dovedností:	XI
Graf č. 13: Co by Vás mohlo odradit od dalšího profesního vzdělávání?	XI
Graf č. 14: Jaké formy vzdělávání existují ve firmě?	XI
Graf č. 15: Která z forem vzdělávání by Vám nejvíce vyhovovala?	XII
Graf č. 16: Existuje ve firmě možnost vzdělávání přes E-learning?	XII
Graf č. 17: Probíhalo ve firmě za poslední rok školení v oblasti komunikace verbální/neverbální (tj. řešení konfliktů, asertivita, vyjednávání, dovednost vést rozhovor apod.)?	XII
Graf č. 18: Pokud ano, v čem bylo pro Vás školení přínosné?	XIII
Graf č. 19: Probíhalo ve firmě za poslední rok školení v oblasti zlepšení manažerských kompetencí (např. sebeřízení, organizace práce, plánování, rozhodování, kontrola, vedení lidí, motivování)?	XIII
Graf č. 20: Pokud ano, v čem bylo pro Vás školení přínosné?	XIII
Graf č. 21: Pravidelný rozvoj manažerských kompetencí formou vzdělávacích programů byste?	XIV
Graf č. 22: Ohodnoťte stávající systém řízení vzdělávání ve firmě známkou jako ve škole (výborný=nejlepší, nedostatečný=nejhorší):	XIV

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Míra návratnosti dotazníků	16
Tabulka č. 2: Přehled manažerských funkcí	23
Tabulka č. 3: Základní složky manažerských kompetencí	35
Tabulka č. 4: Řízení podle kompetencí – složky metodiky	36
Tabulka č. 5: Kompetence českých manažerů v 21. století	41
Tabulka č. 6: Rozdělení dle pohlaví	59
Tabulka č. 7: Věková kategorie respondentů	60
Tabulka č. 8: Vzdělání respondentů	60

Tabulka č. 9: Délka působení ve firmě	61
Tabulka č. 10: Úroveň managementu	61
Tabulka č. 11: Způsob informování o vzdělávacích akcích	62
Tabulka č. 12: Možnost účasti na vzdělávacích akcích	63
Tabulka č. 13: Kolika vzdělávacích firemních akcí jste se v posledním roce zúčastnil/a? ..	63
Tabulka č. 14: Považujete vzdělávací aktivity pořádané ve firmě za přínosné pro výkon Vaší pracovní činnosti?	64
Tabulka č. 15: Větší nabídka vzdělávacích akcí v oblasti rozvoje manažerských kompetencí	65
Tabulka č. 16: Jaká oblast rozvoje manažerských kompetencí by Vás nejvíce zajímala? ..	65
Tabulka č. 17: Který podnět by Vás motivoval k dalšímu vzdělávání?	67
Tabulka č. 18: Váš nadřizený Vás ke vzdělávání a rozvoji potřebných znalostí a dovedností?	68
Tabulka č. 19: Co by Vás mohlo odradit od dalšího profesního vzdělávání?	68
Tabulka č. 20: Jaké formy vzdělávání existují ve firmě?	69
Tabulka č. 21: Která z forem vzdělávání by Vám nejvíce vyhovovala?	70
Tabulka č. 22: Existuje ve firmě možnost vzdělávání přes e-learning?	71
Tabulka č. 23: Probíhalo ve firmě za poslední rok školení v oblasti komunikace verbální/neverbální (tj. řešení konfliktů, asertivita, vyjednávání, dovednost vést rozhovor apod.)?	71
Tabulka č. 24: Pokud ano, v čem bylo pro Vás školení přínosné?	72
Tabulka č. 25: Probíhalo ve firmě za poslední rok školení v oblasti zlepšení manažerských kompetencí (např. sebeřízení, organizace práce, plánování, rozhodování, kontrola, vedení lidí, motivování)?	72
Tabulka č. 26: Pokud ano, v čem bylo pro Vás školení přínosné?	73
Tabulka č. 27: Pravidelný rozvoj manažerských kompetencí formou vzdělávacích programů byste?	74
Tabulka č. 28: Hodnocení stávajícího systému vzdělávání	75
Tabulka č. 29: Kontingenční tabulka týkající se věku a účasti na vzdělávacích akcích	76
Tabulka č. 30: Kontingenční tabulka týkající se věku a stimulace ke vzdělávání v oblasti manažerských kompetencí	77
Tabulka č. 31: Kontingenční tabulka týkající se vzdělání a účasti na vzdělávacích akcích.	XV
Tabulka č. 32: Kontingenční tabulka týkající se vzdělání a stimulace ke vzdělávání v oblasti manažerských kompetencí	XVI

1 Úvod

Počátky řízení a vedení lidí sahají hluboko do historie lidstva. Již od pravěku si lidské rasy vytvářely malé tlupy a tím vznikaly počátky první spolupráce. Obdobně jako tomu bylo u zvířat (smečky apod.), lidé pochopili, že ve větším počtu dokáží lépe koncentrovat své síly a vzájemná spolupráce je přivedla k tomu, že jako skupina mají větší možnosti, než když by působili samostatně jako jednotlivci. Zajišťovalo jim to také větší pocit bezpečí a odvahy. Skolit mnohatunového mamuta bylo v tlupě mnohem snazší. Spolu s vynalézavostí prvních nástrojů a s rozvojem řeči vznikaly z těchto tlup první společenství lidí, kde se u jednotlivců začaly formovat jejich role. Postupně ve skupině našli vůdce tlupy, lovce, sběrače, rodiče apod.

Lidstvo poznávalo, že bez svých vůdců či náčelníků, by nebylo možné vytvářet silná společenství. Platilo právo silnějšího, který nastoloval určitá pravidla pro fungování skupiny. Postupně budovali osady, později pevnosti. S tím je také spojen rozvoj organizace činností členů skupiny. Věděli, že když budou následovat náčelníka a uposlechnou jeho pokyn, budou více v bezpečí. Každý kdo odmítl, nemohl být dále členem.

Takto se postupně vyvíjelo vedení lidí. Náčelníci, později panovníci a králové, byli přirozenou vůdčí autoritou. Byl určen jasný vztah nadřazenosti a podřazenosti, který udržoval lidskou společnost v určitých zásadách a zabráňoval vzniku anarchie a chaosu. Postupně se lidská společnost vyvíjela spolu s člověkem, měnily se mezilidské vztahy (ať již v rodině nebo v pracovní sféře), společně s rozvojem obchodu a trhu začaly mezi lidmi vznikat vztahy, které pokládaly základy dnešnímu fungování firem. Formovali se řemeslníci (později živnostníci), kteří následně, s příchodem industriální doby, rozšiřovali své výroby a najímali pomocníky (později zaměstnanci), aby dokázali uspokojit poptávku trhu.

Budování těchto vztahů a alespoň nějaké vymezení pravidel pro zaměstnavatele a zaměstnance, byl dlouhý proces, který se zdokonalil v počátcích 20. století do podoby, která je známá dnes. Byla stanovena pravidla pracovní doby, výše mzdy a interval, ve kterém byla vyplácena, místo práce, výkon práce, apod. Z těchto pravidel se postupem času vytvořily zákony a vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci byly zakotveny v ústavě. Z počátku řídili své firmy pouze jejich zakladatelé (např. T. Baťa, H. Ford). Ti

měli nejsilnější rozhodovací pravomoc a vedení a rozšiřování své firmy brali jako smysl života. Nevýhodou však bylo, že bez jejich přítomnosti a vedení mohl, jinak se dobře rozvíjející firmu, rychle změnit směr k horšímu a upadal. Tito průmyslníci obvykle věnovali celý svůj život budování firmy a měli ke své práci zcela jiný vztah než najatí zaměstnanci. Tento vztah k firmě byl dán nejen tím, že cílem bylo vydělávání peněz na obživu, ale i dobrý pocit z vytváření nových hodnot, službě veřejnosti nebo ze vztahu k zaměstnancům, kteří měli kde pracovat, rozvíjeli se, jejich kvalita života se zvyšovala a s tím také i lépe odváděli svou práci. Díky dobře fungující firmě investovali majitelé také například do rozvoje měst, kultury, sportovních či volnočasových aktivit nebo do výstavby nových domů pro své zaměstnance viz město Zlín, které z velké části díky své obuvnické firmě vybudoval Tomáš Baťa.

Dnešní fungování firem nabralo docela nový rozměr, než tomu bylo dříve. Ty, které jsou zaměřené na výrobu nebo na poskytování služeb musí dostatečně rychle a pružně reagovat na požadavky trhu a tím udržovat konkurenceschopnost. Četné změny byly provedeny také v řízení firem, které více spoléhají na vzdělané a zkušené manažery. Namísto přímého vedení majitelem se firmy spoléhají na tým řídicích pracovníků. Na manažery, kteří prostřednictvím svých podřízených dosahují plnění cílů, jsou kladeny čím dál větší nároky. Tento jedinec se musí neustále rozvíjet a vzdělávat, aby tyto požadavky dnešní společnosti mohl zvládnout. Spolu s rozvojem nových technologií a vědy se rozrůstá také oblast vědy managementu. Požadavky na neustálý rozvoj a vzdělávání manažerů jsou čím dál více potřebné. Pokud chce manažer obstát a být efektivní, musí si osvojit nové znalosti a dovednosti, nehledě na to, že tyto nabyté znalosti musí umět správně využívat a dále rozvíjet. Rozvoj manažerských kompetencí je v 21. století velice důležitým a žhavým tématem, které hraje klíčovou roli v rozvoji podnikání, udržení konkurenceschopnosti na trhu a vytváření a udržení správné stimulace všech zaměstnanců, kteří jsou tím „nejcennějším kapitálem“ v organizaci.

2 Cíl práce a metodika

V této kapitole je popsán hlavní cíl včetně vedlejších cílů diplomové práce a metodika, která je použita při zpracování a sběru dat spolu s výstupy kvalitativních/kvantitativních výzkumů.

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je identifikovat stávající systém rozvoje manažerů a zhodnotit oblast rozvoje manažerských kompetencí ve vybrané firmě - Erwin Junker Grinding Technology a. s. a v případě nedostatků navrhnout nápravná opatření.

Dílčí cíle práce jsou následující:

- na základě odborné literatury zpracovat teoretická východiska a komparovat názory autorů k dané problematice,
- charakterizovat firmu Erwin Junker Grinding Technology a. s. a představit její model rozvoje manažerských kompetencí,
- na základě dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu analyzovat aktuální stav rozvoje manažerských kompetencí ve vybrané firmě,
- vyhodnotit výsledky šetření pomocí matematicko-statistických metod.

2.2 Metodika práce

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část práce byla zpracována na základě použití metody analýzy sekundárních zdrojů, která se zabývá problematikou týkající se rozvoje manažerských kompetencí včetně podrobnějšího popisu jednotlivých druhů pojmů, jako jsou manažer, kompetence, vzdělávání, rozvoj, management, kompetenční model apod. Nadále byly jednotlivé výroky autorů, prostřednictvím metody komparace, porovnány a pomocí metody syntézy byly poznatky vloženy do kontextu.

Praktická část práce je zaměřena na rozvoj manažerských kompetencí v konkrétní firmě Erwin Junker Grinding Technology a. s. V první řadě byla charakterizována firma Erwin Junker, její založení panem Erwinem Junkerem, rozvoj, specializace, portfolio produktů, organizační struktura, historický vývoj v čase a způsob vzdělávání zaměstnanců a manažerů. Informace byly čerpány z interních, veřejně dostupných, zdrojů firmy

a výročních zpráv. Firma sama nabízí možnost spolupráce se studenty, tudíž navázání kontaktu, včetně možnosti analýzy dat v oblasti dané problematiky, je možné. „*Pokud máte zájem o praxi nebo o zpracování své bakalářské či diplomové práce, nabízíme Vám témata prakticky ve všech oblastech naší společnosti*“ (Junker.cz, 2016).

Pro získání potřebných informací byla provedena kvantitativní metoda sběru dat pomocí dotazníkového šetření a kvalitativní metoda sběru informací pomocí polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou vzdělávací akademie Erwina Junkera.

První částí přípravy pro dotazníkové šetření bylo vytvoření samotného dotazníku. Ten byl sestaven na základě teoretických poznatků a jsou v něm obsaženy všechny důležité body související s rozvojem manažerských kompetencí, které vedou ke zjištění oblasti rozvoje ve vybrané firmě. Dotazník tvoří 26 otázek, které jsou sestaveny dle logického uspořádání, jak uvádí Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) na úvodní otázky, filtrační otázky, věcné otázky a v závěru otázky identifikační, které se dotazují na vzdělání, věk, pohlaví apod. V úvodu dotazníku je respondentovi představeno téma a stručný popis postupu při vyplňování. Nejvhodnější formou distribuce dotazníku respondentům, s cílem vysoké návratnosti, bylo elektronické vytvoření dotazníku pomocí webového portálu Vypnto.cz a následné rozeslání prostřednictvím elektronické pošty všem respondentům. Ti tak měli možnost dotazník vyplnit a odeslat zpět, aniž by bylo nutné zdržování se s osobním odběrem. Vyplnění dotazníku zabralo okolo 6 minut. Před samotnou distribucí byl dotazník podroben pilotáži na malém vzorku dotazovaných z důvodu vyvarování se a odstranění chyb, nedostatků nebo nesrozumitelností.

Cílovou skupinou, pro potřeby zjištění rozvoje v oblasti manažerských kompetencí, byli manažeři vyšší, střední a nižší úrovně řízení. Ve spolupráci s manažerkou vzdělávací akademie Erwina Junkera byl dotazník elektronickou poštou rozeslán na všechny zaměstnance, kteří byli v databázi zaměstnanců uvedeni jako vedoucí. Výběrový soubor obsahoval 103 členů na různých manažerských úrovních, na které byl dotazník náhodně odeslán. Všichni tito respondenti byli vybráni ze všech čtyř závodů v České republice (Holice, Mělník, Středokluky, Čtyřkoly). Z celkového počtu rozeslaných dotazníků se jich vrátilo 62, což činí návratnost 60,2 %, kterou lze považovat, při rozsahu výběrového souboru nad 100 respondentů, dle Franklinové a McKinnonové (2001), za akceptovatelnou, viz následující tabulka.

Tabulka č. 1: Míra návratnosti dotazníků

Velikost skupiny respondentů	Minimální akceptovatelná návratnost v %	Doporučovaná návratnost v %
5 - 20	80 %	více než 80 %
21 - 30	75 %	více než 75 %
31 - 50	66 %	75 % a více
51 - 100	60 %	75 % a více
100 a více	50 %	75 % a více

Zdroj: Vlastní zpracování dle Franklinové a McKinnonové (2001)

Při prvním rozeslání nedošlo k vysoké návratnosti dotazníků, proto byli respondenti opět osloveni s žádostí o vyplnění dotazníku. Nižší návratnost se dala, z důvodu vysoké pracovní vytíženosti vedoucích pracovníků, očekávat. Právě i z tohoto důvodu byl zvolen typ elektronicky distribuovaných dotazníků, namísto klasických v papírové formě. Vyplněné dotazníky byly průběžně zaznamenávány do matice Microsoft Excel. Pro vyhodnocení matematicko-statistických údajů byly použity následující vzorce, jak uvádějí Svatošová a Kába (2012):

Pro výpočet absolutní četnosti, tzn. kolikrát se která hodnota znaku v souboru vyskytuje, byl použit tento vzorec:

Vzorec č. 1: Absolutní četnost

$$n_i = n_1 + n_2 + n_3 + \dots + n_k = \sum_{i=1}^k n_i = n$$

Zdroj: Svatošová a Kába (2012)

Pro výpočet relativní četnosti, tzn. porovnání různých rozdělení četností, které se od sebe liší svým rozsahem, byl použit tento vzorec:

Vzorec č. 2: Relativní četnost

$$f_i = \frac{n_i}{n}, \quad f_1 + f_2 + f_3 + \dots + f_k = \sum_{i=1}^k f_i = 1$$

Zdroj: Svatošová a Kába (2012)

Pro výpočet aritmetického průměru, tzn. určení vhodné střední hodnoty daného souboru, kolem které se soustřeďují hodnoty tohoto souboru, byl použit tento vzorec:

Vzorec č. 3: Aritmetický průměr

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Zdroj: Svatošová a Kába (2012)

Pro výpočet variability, tzn. proměnlivost jednotlivých hodnot znaku kolem výběrového aritmetického průměru, byl použit tento vzorec:

Vzorec č. 4: Výběrový rozptyl

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}$$

Zdroj: Svatošová a Kába (2012)

Pro výpočet závislosti některých znaků mezi sebou, tzn. vztah dvou či více kvalitativních znaků, z nichž alespoň jeden je znakem možným, byl použit χ^2 – test (chí – kvadrát test). Podmínky použití chí – kvadrát testu, jak uvádějí Svatošová a Kába (2012), jsou následující:

- a) rozsah souboru musí být větší než 40,
- b) všechny očekávané četnosti musí být větší než 5 (minimálně 20 % buněk v kontingenční tabulce smí být menší než 5),
- c) žádná z teoretických četností nesmí být menší než 1.

Pomocí tohoto testu bylo možné určit těsnost závislosti mezi jednotlivými znaky a tím určit, zda vzájemné ovlivnění je nebo není statisticky významné. Zkoumané odpovědi byly doplněny do kontingenční tabulky a testovány na existenci závislosti. Použitý chí – kvadrát test vychází z nulové hypotézy a značí se písmenem H_0 . V případě nepotvrzení nulové hypotézy se jedná alternativní hypotézu, označenou H_A , která určuje, že mezi zkoumanými znaky existuje statisticky významný rozdíl (závislost). Jako testovací kritérium byl použit následující vzorec.

Vzorec č. 5: Testovací kritérium χ^2

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^r \frac{(n_{ij} - n_{oj})^2}{n_{oj}}$$

Zdroj: Svatošová a Kába (2012)

Hodnota vypočítaná během testovacího kritéria byla následně porovnána s kritickou hodnotou s hladinou významnosti $\alpha = 0,05$. Vzorec pro určení kritické hodnoty:

Vzorec č. 6: Kritická hodnota

$$\chi_{1-\alpha}^2((r-1)(s-1))$$

Zdroj: Svatošová a Kába (2012)

Pokud byla testovací hodnota nižší než hodnota kritická, jedná se o nulovou hypotézu. Pokud byla testovací hodnota vyšší než hodnota kritická, jedná se o zamítnutí nulové hypotézy a přijetí alternativní hypotézy. V případě přijetí alternativní hypotézy lze určit, dle Svatošové a Káby (2012), sílu závislosti pomocí Pearsonova koeficientu kontingence nebo Cramérova koeficientu kontingence.

Vzorec č. 7: Pearsonův koeficient kontingence

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

Zdroj: Svatošová a Kába (2012)

Vzorec č. 8: Cramérův koeficient kontingence

$$V = \sqrt{\frac{K}{n(m-1)}}$$

Zdroj: Svatošová a Kába (2012)

Síla závislosti byla rozdělena dle intenzity následovně:

0 – 0,3 → slabá závislost

0,4 – 0,7 → střední závislost

0,8 – 1 → silná závislost

Zdroj: Svatošová a Kába (2012)

V druhé části byla použita kvalitativní metoda sběru dat pomocí polosrukturovaného rozhovoru s manažerkou vzdělávací akademie Erwina Junkera, která má vzdělávací programy na starosti. K tomuto způsobu sběru dat byl připraven souhrn otevřených otázek, na základě kterých bylo možné získat další informace popřípadě zjistit odlišnosti oproti odpovědím z dotazníkového šetření v oblasti rozvoje manažerských kompetencí. Otázek bylo celkem 6 a jejich znění je uvedeno v příloze č. 2 této práce. Odpovědi byly zaznamenávány do textového souboru a rozhovor trval přibližně 30 minut.

Na závěr byly výsledky z dotazníkového šetření a z osobního rozhovoru s manažerkou vzdělávací akademie použity ke zhodnocení rozvoje manažerských kompetencí ve firmě. Následně bylo možné navrhnout a doporučit jaké změny by mohly být ve firmě provedeny ke zlepšení celkového procesu rozvoje a vzdělávání manažerů.

3 Teoretická východiska práce

Kapitola teoretických východisek pojednává v hlubším pojetí o problematice rozvoje manažerských kompetencí. Je rozdělena na několik dalších podkapitol, které blíže vysvětlují pojmy spojené s tímto tématem. Vzhledem k tomu, že rozvoj manažerských kompetencí je záležitostí velice rozsáhlou, jsou jednotlivé podkapitoly řazeny dle složitosti probírané látky. Počínaje vysvětlením základních termínů jako je manažer, management, manažerské kompetence, rozvoj, vzdělávání, hodnocení, apod. a konče manažerskými kompetenčními modely, formami vzdělávání a jednotlivými typy rozvoje manažerů ve společnostech.

3.1 Management a jeho význam

Význam slova management vychází z anglického „to manage“ a znamená vést, vládnout, spravovat, dosáhnout nebo uspět (Armstrong, 2008).

Charakteristiku managementu lze zobecnit a tím ji vyjádřit jako sled všech důležitých činností, které jsou nutné k zabezpečení správného chodu firmy. Hlavním účelem managementu je vytvoření dobře fungující firmy (Veber a kolektiv, 2009).

Management představuje řadu činností, jejich prostřednictvím lze působit na zaměstnance tak, aby pracovali především v zájmu firmy. Tyto činnosti napomáhají organizacím vytvářet postup, jak se chovat a co dělat, aby bylo možné dosáhnout předem stanovených cílů společnosti v reálném provedení a čase. K tomu je potřeba dodržovat zásady plánování, organizování, řízení a také zpětné kontroly, dle které lze určit, zda a jak hodně se odchyluje od cesty k cíli (Cejthamr, Dědina, 2010).

3.2 Osobnost manažera

Manažer by měl zpravidla svou pozici vnímat jako profesi a být si vědom zodpovědnosti za dosahování cílů v jemu svěřené organizační jednotce a k tomu vhodně využívat kolektivu pracovníků a zdrojů, které má k dispozici (Lednický, 2007).

Manažer, vedoucí pracovník nebo řídicí pracovník, všechny tyto názvy mají společný základ, tudíž se jedná o osobnost ve společnosti, která prostřednictvím druhých

dosahuje stanovených cílů. Pracovník na řídicí funkci musí ovládat takové dovednosti a kompetence, aby mohl vhodně působit na své podřízené, zadávat jim úkoly, kontrolovat jejich plnění a být přirozenou autoritou. Pro tyto předpoklady je také důležitý charakter člověka, který má tuto funkci vykonávat. Teoretické vzdělání lze získat, ale jedině praxí lze zjistit, zda je schopný a dostatečně zralý tuto činnost vykonávat (Lojda, 2011).

Dle Armstronga (2008) je manažer osoba, která odpovídá za správný chod organizace nebo jejího útvaru. Manažer je zaměstnancem s vyššími pravomocemi než má zaměstnanec běžný. Vlastníci firem předávají část odpovědnosti na své manažery, protože je považují za vzdělanější, než jsou v tomto směru oni sami a tudíž i za efektivnější, když se na ně mohou v oblasti vedení podřízených spolehnout.

Manažer vede tým lidí, pomocí kterého dosahuje určitých cílů. Důležité je, aby byla osobnost manažera kladně přijímána svými podřízenými. Pakliže disponuje potřebnými znalostmi, působí na ostatní jako autorita, která vede tým mnohdy ještě větších odborníků na danou problematiku. Manažer, kromě znalostí v oboru, musí umět vyjednávat a vést, tedy umět skloubit tyto zásadní apriori k tomu, aby ve své funkci uspěl. To, jaký manažer je, se odráží na celý tým a to, jak na jeho náladu, tak i na jeho výkon. Motivace pracovníků spočívá do jisté míry ve výši jejich mzdy, ale také v aktivním zapojení se manažera do řešení problémů, jeho zájem. Měl by umět do týmu vnést dobrou náladu a energičnost. Plněné cíle v organizaci by měly být vždy dosažitelné tak, aby se neplýtvalo energií pracovníků zbytečně. Není vhodné svěřovat primitivní úkoly velice schopným pracovníkům, ale ani na druhou stranu, zadávat těžké úkoly pracovníkům, pro které je jejich splnění nereálné (Khelerová, 2010).

Osobnost manažera vychází z komplexního pojetí jeho role. Předpokladem pro úspěšného manažera je schopnost řízení procesů, kladný vztah k lidem, umění motivace a vedení lidí, analytické a syntetické znalosti hlavních a dílčích cílů s průběžným hodnocením aktuálního stavu plnění cílů s plánovaným stavem. Dalšími předpoklady manažera jsou rozvinuté strategické myšlení, vyjednávací schopnosti, správné nastavení priorit, udržování a rozvoj mezilidských vztahů, znalosti všeobecného hospodářského sektoru, ve kterém působí a všeobecný odborný přehled v problematice ve které se pohybuje (Svozilová, 2016).

3.2.1 Manažerské funkce a jejich role

Manažerské role lze rozdělit na několik typů, mezi které, dle Řehoře a Srpové (2010), patří:

- vůdce – plní převážně funkce zadavatele úkolů svým podřízeným a následně kontroluje jejich plnění, snaží se druhé vést správným směrem se zřetelem na firemní cíle,
- představitel – větší zaměření na symbolický či ceremoniální charakter,
- styčný důstojník – zaměřenost na interpersonální vztahy a komunikaci.

Jemelka (2016) uvádí následující manažerské role:

- interpersonální – zprostředkovatel, lídr, představitel,
- informační – distributor, mluvčí, monitor,
- rozhodovací – podnikatel, vyjednaváč, řešitel problémů, alokátor zdrojů.

Manažerské funkce jsou, dle Řehoře a Srpové (2010), rozděleny následovně:

- plánování – zaměřeno na poslání, cíle, vize a výhled na budoucí směr firmy, dílčím plánováním lze dosáhnout dílčích cílů, které vedou k dosažení cílů vyšších,
- organizování – zaměřeno na organizační činnosti firmy, organizační strukturu, vnitřní předpisy, pracovní směrnice, řády apod.,
- vedení – zaměřeno na schopnosti a dovednosti manažera vést druhé ke správnému výkonu své práce, důležitá je zpětná vazba v komunikaci mezi vedoucím a podřízeným,
- kontrola – zaměřeno na zjišťování stavu aktuálního v porovnání se stavem naplánovaným. V případě odchylek nalézt řešení pro jejich odstranění, zjistit příčinu a předcházet opakovaným negativním odchylkám.

Výše uvedené role se ve většině případů vzájemně prolínají a navazují na sebe. Rozdělení dle úrovně řízení je následující:

- manažeři na vrcholové úrovni,
- manažeři na střední úrovni,
- manažeři na nejnižší úrovni řízení (Lednický, 2007).

Mnohé literatury uvádí různá rozčlenění manažerských funkcí a rolí, které nesou různorodé názvy a typy. Manažerem se člověk nerodí, tím se teprve v průběhu praxe a učení stává, záleží však na charakteru a osobnosti člověka. Dobrým manažerem nemůže být každý.

V návaznosti na rozčlenění manažerských funkcí, které uvádějí různí autoři, lze konstatovat, že vesměs všichni se v pohledu na tuto problematiku shodují. V níže uvedené tabulce, jak uvádí Cejthamr a Dědina (2010), jsou zobrazeny manažerské funkce z pohledu různých autorů:

Tabulka č. 2: Přehled manažerských funkcí

Podle Applebyho	plánování, organizování, přikazování, kontrola,
Podle Druckera	plánování, organizování, kontrola, motivace a komunikace, rozvoj svůj i ostatních,
Podle Fayola	plánování, organizování, přikazování, kontrola, koordinace,
Podle Gullicka	plánování, organizování, výběr a umístění lidí, přikazování, koordinace, rozpočtování, podávání zpráv, kontrola,
Podle Koonze a Weihricha	plánování, organizování, vedení lidí, kontrola, výběr a rozmístění pracovníků.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Cejthamra a Dědiny (2010).

3.2.2 Manažerská komunikace

Oblasti manažerské komunikace lze rozdělit do čtyř základních typů komunikace. První lze označit za typ komunikace směrem dolů nebo do stran, tzn. sdělení informací o dílčích cílech, plánování, rozpočtech směrem k jejich realizátorům. Druhý typ znamená přímé instrukce směrem dolů ke svým podřízeným. Určuje konkrétně, jaké úkoly by měli podřízení dělat. Třetí a čtvrtý druhy komunikace manažera směřuje směrem nahoru k nadřízeným pracovníkům nebo do stran. Jedná se o návrhy, náměty, připomínky k jednotlivým dílčím nebo dlouhodobým cílům a o předání informací o výsledcích práce vyššímu managementu, který na jejich základech může určit další postup práce či kontrolu stanoveného plnění plánu (Armstrong, 2007).

Komunikační dovednosti představují významnou roli v otevírání nových obchodních příležitostí a patří mezi ně aktivní naslouchání, technika kladení otázek, neverbální komunikace, empatie, odstraňování bariér. Níže jsou jednotlivé komunikační dovednosti podrobněji zobrazeny.

- Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je specifické v tom, že se naslouchající sám zapojuje do výkladu řečníka a to otázkami, či shrnutím problému, přičemž musí být respektováno nevkládání se do výkladu dříve, než řečník nedomluví. Důležitý je také oční kontakt, který prozrazuje zájem o druhého.

- Technika kladení otázek

V úvodu setkání je dobré položit otázku vhodnou k rozsáhlejší odpovědi. V průběhu naslouchání je v některých situacích občas vhodné používat uzavřené otázky, které ozřejmí dané zjištění a zároveň nezdržují od řečnickovy výpovědi. V případě nesouhlasného názoru na určitý problém není vhodné odporovat, ale zjišťovat důvod obhajovaného názoru na věc.

- Neverbální komunikace

Tento druh komunikace je důležitou součástí komunikace verbální, zdůrazňuje konkrétní mluvené slovo. Jedná se o gesta, postoje, pozice, dále o obličejovou mimiku, oční kontakt, sílu hlasu a rychlost řeči a svou roli mají také interpersonální zóny, které na základě určité vzdálenosti mezi lidmi stanovují vztah k druhým.

Stejně gesto může však mít u každého jedince jiný význam. Častá jsou gesta prováděná rukama a dlaněmi, přičemž z otevřených je možno určit upřímnost, ze sevřených pak určitou bariéru, podepřená hlava signalizuje nezájem. Při podávání ruky lze rozlišit několik základních stylů, a to buď příliš vlažné podání ruky, nebo naopak příliš silné, přičemž ideál stojí někde uprostřed těchto dvou typů. Obličejová mimika lze jen velmi těžko předstírat, takže z ní lze velmi snadno rozpoznat opravdové myšlenky jedince.

- Empatie

Již samo o sobě, to, že je jedinec empatický, prozrazuje jeho dobrou vlastnost, a to zájem o druhé lidi. Tito lidé mají také ten správný čuch na ostatní, takže dokáží být flexibilní ke správně zvolené konverzaci.

- Odstraňování bariér

Potencionální partneři se mohou lišit v mnoha aspektech, jsou jimi např. věk, vzdělání, kultura, prostředí, ve kterém se pohybují a v neposlední řadě se každý liší svou osobností. U otázky věku, je dobré se pečlivě připravit o to více, když jednání probíhá se zkušeným partnerem, je třeba ho ocenit, ale také ukázat mu svou osobnost s nabitými znalostmi. Celkově při odstraňování bariér hraje důležitou roli schopnost přiblížení se na partnerovu vlnu komunikace (Khelerová, 2010).

Komunikace představuje pro každého manažera významný nástroj ke správnému řízení a vedení lidí. Účelem správné komunikace by mělo být dosažení vytyčených dílčích úkolů, vedoucích ke splnění stanovených cílů. Komunikace je tedy proces, který nastává mezi zdrojem – komunikátorem, a příjemcem – komunikantem. Podstatný je okamžik sdělení, to, zda se váže k současné situaci a jakého je dosaženo výsledku. Kvalitní vyslyšení předpokládá poskytnutí ucelené zprávy. Pro porozumění je nutné bedlivé naslouchání. Pro komunikaci je důležitá jazyková kompetence, která u komunikátora značí schopnost předat informaci včas, podanou správně a výstižně zakódovanou. U příjemce pak schopnost ovládat dané soustavy pravidel, vyložit konkrétní sdělení a patřičně na něj zareagovat (Jiřincová, 2010).

Manažerská komunikace se odvíjí od vnitropodnikové strategie týkající se plánování, kontroly, manažerských informačních systémů a delegování pravomocí či udělování instrukcí. Vztahy mezi zaměstnanci jsou ovlivňovány především manažerskou a vnitropodnikovou komunikací, která vede směrem dolů nebo do stran a musí být prezentována v rámci firemních cílů a plánů na konkrétní realizátory. Komunikace zaměřená směrem dolů je komunikace, která obsahuje jasné informace a instrukce od manažera k podřízenému a komunikace směrem nahoru obsahuje informace o návrzích, námětech, připomínkách k funkčním nebo firemním cílům a tím zároveň předává zpětnou vazbu o vykonané práci vyššímu managementu (Duchoň, Šafránková, 2008).

Mezi prvky manažerské komunikace patří i její efektivní využívání a účinnost. Jakkoli správné a optimální metody komunikace jsou zbytečné, jsou li nevhodně a neefektivně používány. Následné pojmy patří mezi prvky manažerské komunikace. Kanál je metoda, která se používá pro dopravení zprávy od jedné osoby k druhé a je zapotřebí, aby zprávy obsahovaly jen to nejdůležitější sdělení. Zakódování je vnímáno jako volba nejlepšího komunikačního prostředku prezentujícího myšlenky komunikátora s cílem vysoké šance pochopení pro příjemce zprávy, mezi komunikační prostředky lze zařadit slova, gesta, mimiku apod. Dekódování lze chápat jako vyslání zprávy, u které není garantováno její přijetí nebo její ignorace. Závěrem těchto prvků je i zpětná vazba, která dovoluje komunikátorovi určit, jak si příjemce zprávu vysvětlí a tím má možnost zprávu v budoucnu přizpůsobit nebo změnit. Cíl komunikace je v přesvědčování, které musí manažer během své práce vhodně rozvinout. Nastavení strategie komunikace může být nevhodnější formou získávání informací (Prukner, 2014).

Manažerovým záměrem je dospět se spolupracovníky ke vzájemné shodě proto, aby bylo možné dosáhnout cíle. Je to právě technika komunikace, která má mnohdy větší důsledek na přesvědčení zákazníka než vlastní argument. Naše osobní vnitřní myšlenky se pomocí signálů přenášejí na toho, s kým komunikujeme, a proto ho jimi ovlivňujeme. Pakliže komunikace probíhá s někým, kdo se nám přibližuje na fyzické, rozumové i emocionální úrovni, je potom snazší. Vztahová podobnost lidí se značí shodou tempa, tónu a hlasitosti řeči, výrazem obličeje či zaujímanou polohou těla. Jestliže již s někým nechceme komunikovat, pomůže cílené vytváření nesouladu zmíněných znaků (Jiřincová, 2010).

Již při krátkém kontaktu s novými lidmi lze relativně snadno určit, zda jsou úspěšní či nikoliv. Toto lze rozeznávat pomocí signálů, přenášejících do svého okolí. Z nich lze následně identifikovat vnitřní pohodu jedince, jeho sebedůvěru, přesvědčivost, bystrost, či vnímavost. O každém jedinci se lze tímto způsobem dozvědět informace, což platí tedy vždy vzájemně. V praxi existují různé typy vyjednávačů – někteří disponují svou osobitostí, která dokáže druhého ohromit, na druhé straně existují osobnosti váhavé, které to mají svojí podstatou těžší. Tato odlišnost se odráží z dovedností vrozených, ale i získaných. Některým stačí pro sebevědomé vystupování dar jednat intuitivně vhodně v konkrétních jednotlivých situacích. Mnozí ale tímto darem nedisponují, a proto se musí pro svou úspěšnost více vzdělávat a aplikovat tyto nabyté vědomosti v praxi. Někteří, i přesto, že mají za sebou nejrozličnější vzdělávací manažerské i obchodnické kurzy, jednají stále s nejistotou a stresem, který nedokáží odbourat. Tito jedinci mají mnohdy vědomostní potenciál, ale postrádají schopnost dobrého mluveného slova. Toto v praxi lze jen těžko aplikovat, pakliže jedinec nemá vlohu zdravého sebevědomí ve smyslu víry v sebe sama, přijímání druhých a důvěru v ně (Khelerová, 2010).

Lze charakterizovat několik možností, jak se lidem zalíbit a zapůsobit na ně:

- mít zájem o druhé,
- usmívat se,
- oslovovat lidi jmény,
- naslouchat,
- komunikovat o zájmech druhých,
- vyvolat důležitost u partnera (Carnegie, 2002).

Výše jmenované body však nesmí být pouhou přetvářkou, ale skutečností, což se mnohdy odrazí v pozdější důvěře a upřednostnění právě takovéto bližší spolupráce. Pro zapamatování si jmen partnerů pomohou vizitky, výběr vhodného tématu při konverzaci pak ulehčí předem zjištěná fakta o partnerovi a namísto je také ocenění nad jejich úspěchy. Úspěch při pracovních schůzkách závisí na mnoha různých aspektech. Jeho nedílnou součástí tvoří také řádně vybrané oblečení, které se liší podle místa a účelu daného setkání (Carnegie, 2002).

Strategické kontinuum, tato metoda pojí řízení kompetencí zaměřených na současný výkon a zároveň tvoří podmínky, vedoucí ke vzniku nadcházejících strategií. Strategické kontinuum říká, kdo má jaké klíčové výstupy s ohledem na stanovené intervaly a stavy. Tím kdo, jsou myšleni jednak lídři, jejichž klíčovými výstupy je konkurenční výhoda, reálný trh, strategické kompetence a cíle firmy. Dále jsou to manažeři a specialisté, jejichž výstupy jsou taktické cíle a ukazatele, kompetence lidí, procesy a zdroje. Poslední skupinou jsou vykonavatelé, s výstupy potenciál a výkon. Intervaly a stavy strategického kontinua jsou operační, taktický, strategický a vizionářský. Strategické kontinuum tedy zahrnuje postupy vedoucí k úspěšným strategiím. V uvedeném kontinuu existují již zmíněné čtyři role:

- lídrů – právě oni tvoří strategii firmy, jedná se o top management včetně specialistů,
- manažerů – jsou ti, kteří mají podřízené zaměstnance a k dosahování výstupů potřebují právě je,
- specialistů – odborníci, držitelé ústředního know-how, nemají přímé podřízené, též participují na zavádění procesů řízení,
- vykonavatelů – ti již konají žádanou činnost.

Mezi intervaly strategického kontinua, které určuje konání v pohledu do budoucnosti, řešené v současnosti, patří:

- operační – jedná se o období, ve kterém firma na trhu působí právě nyní, lídři stanovují strategii, vykonavatelé fungují dle určených cílů, přičemž využívají svých kompetencí, které dále zdokonalují, manažeři se specialisty provádějí kontrolu odvedené práce a spolupracují dle určených pravidel,

- taktický – v tomto období lídři provádějí kontrolu a usměrňují strategii, manažeři se specialisty jsou spouštěči změn pro vyšší výkonnost, vykonavatelé se učí, aby měli žádané kompetence na chystané změny,
- strategický – lídři zde stanovují pokrokovou strategii, závěry přenášejí na manažery, kteří si musejí rozšířit žádané znalosti, aby mohli uvést firmu k uskutečnění nového,
- vizionářský – je to časové období, ve kterém se lídři zamýšlejí, nabývají nové informace, posléze utváří domněnky, ze kterých následně zvolí ty správné, které dokáží upevnit pozici před konkurencí (Fišer, 2014).

Komunikací se rozumí velice široká problematika, která nelze definovat jednou větou. Význam tohoto slova, které je převzato z latinského originálu „communicare“, znamená něco spojovat či sdílet. Konkrétním pohledem lze komunikaci definovat jako proces sdělování, výměnu informací, myšlenek nebo názorů mezi jednotlivci (komunikace 2 lidí) nebo mezi skupinami (3 a více osob). Základem komunikace jsou zvukové signály (řeč nebo jiné zvuky) a gesta, která mohou vypovědět i více než hlasová komunikace. I mlčení je komunikace (Khelerová, 2010).

3.3 Manažerské kompetence

Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004) uvádějí, že kompetence lze chápat dvojitým způsobem, jednak jako pravomoc neboli rozsah působnosti (= něco člověku svěřeného) a z druhého úhlu pohledu je to schopnost zastávat určitou činnost (= vnitřní postoj člověka). Jako druhý jmenovaný význam slova je chápán právě v souvislosti s kompetencemi manažerů, na které je kladen čím dál větší důraz.

Pojem kompetence se vykládá mnohými způsoby. Hroník (2007) uvádí, že „kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“ Je to tedy jakýsi shluk mnoha aspektů, které můžeme pozorovat a dosahovat pomocí nich daných cílů. V souvislosti s pojmem kompetence se rozlišují ještě další dva pojmy, mezi kterými může docházet lehce k záměně:

- competence – je to směřování k formulaci standardů práce, které jsou minimální a optimální, říká jak se má co dělat,
- competency – jedná se o způsoby dosahování výkonu, které jsou pozorovatelné,

- hybridní přístup – při vytváření kompetenčních modelů musí být tyto dva pojmy od sebe odděleny.

Zmíněný hybridní přístup v sobě nese také job profile. Jedná se o kombinaci standardů a odpovědností.

Kompetenční model může být charakterizován tak, že konání stejné a té samé věci se může dělat mnoha různými způsoby a přitom se zachová jejich prospěšnost, kompetenční model nelze tedy považovat za cestu standardu, nýbrž jako cestu k řízení diverzity a výkonu (Hroník, 2007).

Bedrnová a Nový (2007) ve své knize poukazují na 3 hlavní přístupy k vymezení pojmu manažerské kompetence:

- Funkčně – perspektivní (činnosti) – přístup je založen na klasických teoriích managementu, podle nichž je možné určit, které funkce a aktivity manažeři vykonávají. Z toho lze určit žádané dovednosti,
- Observačně – deskriptivní (role) – přístup pramení od autorů, kteří pozorovali manažery při výkonu konkrétní práce, tudíž se věnuje jejich rolím,
- Koncepty identifikace schopností (dispozice a dovednosti) – důležité je zde rozklíčování schopností, které jsou žádoucí pro výkon této profese. Spadá sem mnoho dovedností, které umožní určit kompetenci.

Pojem manažerské kompetence je zčásti tvořen způsobilostí manažera a zčásti proměnlivým vnitřním, intrapersonálním a intraorganizačním a rovněž také vnějším, interorganizačním prostředím. Manažer prokazuje své kompetence úspěšným vykonáváním své funkce. Kompetenci lze také rozumět jako schopnost člověka, který se chová takovým způsobem, který vychází z rámce parametrů daného prostředí a kultury organizace a tím přináší žádoucí výsledky. Kompetence jsou jedinečným zdrojem jak pro organizaci, tak pro jednotlivce a tvoří nejvýznamnější hodnotu z hlediska tvořivosti, myšlení, kapacit a zdrojů. Rozvoj manažerských kompetencí může pro společnost znamenat značnou výhodu na poli konkurenčního boje. Kompetence jsou vnímány v nespecializovaném, obecnějším dojmu než jako úzce specializované prvky schopností. V obecném hledisku se jedná o univerzálnost schopností, mezi které jsou zahrnuty dovednosti práce s informacemi, time management¹, projektové řízení, knowledge² management,

¹ sada postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času

leadership³, analýza rizik, odborné znalosti v konkrétním oboru a dobrá znalost cizího jazyka (Veteška, Tureckiová, 2008).

Kompetence lze chápat jako schopnost člověka vykonávat kvalifikovaně svou činnost ve stanoveném čase, dostatečné kvalitě a s odpovídajícím završením a to vše v neustále se měnících podmínkách, tudíž je potřeba oplývat i schopností dostatečného flexibilního jednání. Pro různé organizace je, a s postupem času bude čím dál více, důležitý rozvoj kompetencí u svých zaměstnanců, kteří na základě svých schopností a dovedností mohou vykonávat a řešit mnohem důležitější a složitější pracovní úlohy, se správným uvažováním a úsudkem. Mezi manažerské kompetence patří schopnost samostatného rozhodování, dotahování věcí do konce, reakce na změny, sebevzdělávání a učení, flexibilita nebo inovativnost a tvořivost při řešení pracovních úkolů (Lojda, 2011).

3.3.1 Druhy znalostí

Znalosti lze členit podle obsahu na technologické, procesní, kulturární, koncepční atd. Podle významu jsou klíčové a podpůrné. Důležité je znalosti odlišovat časově podle doby stárnutí a rychlosti jejich nabytí. Moderní je dělení znalostí dle jejich role. Nejprve jsou důležité informace, znalost propojenosti, najít vhodný způsob řešení, vykonat to s vhodnými lidmi. Důležité je, aby tento soubor byl v harmonii. Znalosti podle role jsou shrnuty ve čtyřech pojmech:

- know-what - nabyté vědomosti,
- know-why – principy,
- know-how – postup,
- know-who – kontakty.

Explicitní znalosti lze charakterizovat jako znalosti snadno přenositelné, které jdou lehce ilustrovat. Tacitní znalosti jsou spojeny s lidmi, ale jsou obtížně přenositelné a mohou být interpretovány ve frázi: „*Kdyby firmy věděly, co všechno ví...*“ (Hroník, 2007).

Kompetence je přenositelná dovednost a může být rozdělena na:

- Profesní dovednosti – je možno je snadno měřit a rozvíjet,
- Znalosti – není možno je snadno měřit a rozvíjet,

² řízení a předávání znalostí a dovedností mezi pracovníky

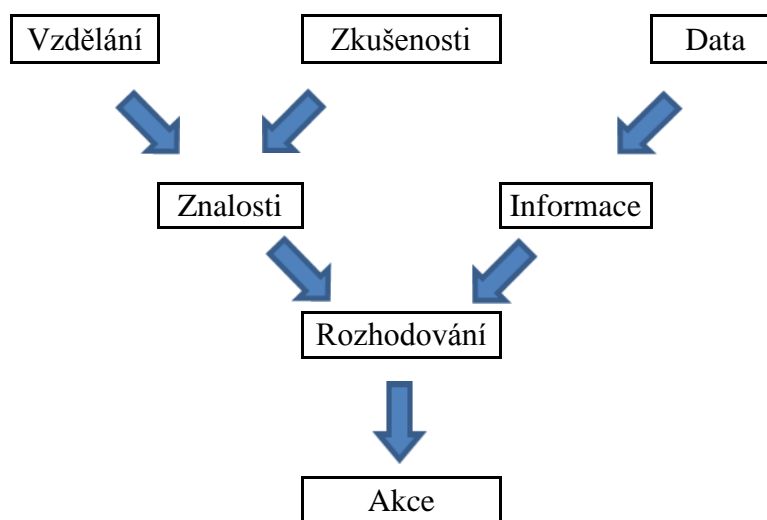
³ stimulace týmu manažerem s cílem dosažení stanovených úkolů a cílů

- Klíčové kompetence – je možno je snadno změřit, rozvoj však záleží na délce praxe jednotlivce (Micková, Karásková, 2007).

Účinnost jednání je ovlivněno množstvím znalostí. Znalost je schopnost správného využití vlastního vzdělání, zkušeností, hodnost a odborností, na základě kterých lze vhodně usuzovat a vybírat vhodné odpovědi v určité situaci. Jedná se soubor všech nabytých vědomostí a zkušeností, které lze využít nejen k účinnému jednání, ale i k přenesení znalostí pro budoucí potřeby. Tím je myšleno obsažení znalostí v dokumentech, databázích, organizačních pravidlech, procesech, normách a postupech. Znalosti lze vymezit (Truneček, 2004).

Znalosti jsou různě definovány v mnoha literaturách. V podstatě se většina autorů shoduje na tom, že znalost je tvořena z dosaženého vzdělání a prožitých zkušeností. Znalosti řídí chování, myšlenky a komunikaci každého jedince a ve spojení se získanými informacemi a daty vede ke kvalitě, rychlosti a správnému rozhodování jedince. Jedná se o organizovanou komplexní informaci, která vede ke srozumitelnému a použitelnému řešení problémů. V níže uvedeném schématu je znázorněn tok směru od vzdělání, zkušeností a dat až k samotné činnosti, akci (Bureš, 2007).

Schéma č. 1: Data, informace a znalosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bureše (2007)

Znalosti lze chápat jako základ pro model řízení srovnatelný s živým organismem. Nejedná se pouze o provádění školení, ale o systematicky řízené a permanentní sdílení

znalostí. V tomto směru se na znalosti zaměřuje management řízení, který se soustředí na to, aby klíčoví zaměstnanci měli ve správnou chvíli správné znalosti (Kislingerová, 2008).

3.3.2 Základní složky kompetence

Dle Armstronga (2006) je však jasný výčet významu slova kompetence postrádán, a proto se vedou o této problematice spory. Odkazuje na mnoho různých názorů autorů na toto téma, kde se tento pojem interpretuje odlišně. O kompetencích lze hovořit jako o zastřešujícím pojmu, zahrnujícím v sobě vše, co souvisí s pracovním výkonem. Důraz byl kladen na odlišení mezi zadaným úkolem a schopnostmi, pomocí nichž lze úkol splnit. Vysvětlení jmenovaného pojmu by bylo možné takto: „*Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.*“ Odpovídající pracovník, který má dobře splnit svůj úkol by měl tedy mít odpovídající vlastnosti, dovednosti, schopnosti, vědomosti, ale i nezbytné zkušenosti. Musí být také motivován k tomu, aby použil zmíněný souhrn kompetencí (to vychází z náhledu jedince na život a z jeho jedinečnosti) a musí mu být umožněno jej aplikovat (to stanovuje okolní prostředí). Pro kvalitu jednání manažera musí být zmíněné apriory provázány. Pokud některá z nich chybí, nelze podat kvalitní výkon.

Každý jednatel disponuje složkami, které ho od ostatních odlišují. Dle Kubeše, Kurnického a Spillerové (2004) jimi jsou:

- motivy – patří mezi ně vše, co člověka povzbuzuje k jednání,
- rysy – patří mezi ně např. sebeovládání či temperament člověka,
- vnímání sebe sama – osobní postoj k tomu, že něco dokážu,
- vědomosti – nabyté znalosti o dané problematice,
- dovednosti – díky nim je člověk schopen provést určitou činnost.

Armstrong (2008) charakterizuje kompetence z hlediska chování jednotlivce na měkké a tvrdé. Kompetence tzv. „měkké“ dovednosti, mají větší vztah k sociální nebo emoční inteligenci a tzv. kompetence „tvrdé“ jsou zaměřeny více na konkrétní výkon práce, který se od pracovníka, který je k danému úkolu kompetentní (oprávněn) očekává.

Mezi manažerské kompetence lze všeobecně zařadit dle Koubka (2013) tyto čtyři základní:

- kognitivní,

- motivační,
- směrové,
- výkonové.

Manažerské kompetence lze charakterizovat jako schopnost manažera spolehlivě působit ve své funkci a přitom neustále zvyšovat svoji úroveň efektivity. Manažerské kompetence lze rozdělit na několik částí, které vystihují důležité rysy:

- znalosti – podněty a informace, které se uchovávají v paměti a na základě kterých lze rozeznávat a aplikovat naučené či zažité vědomosti,
- povahové rysy – způsob jednání a chování manažera včetně správného/nesprávného úsudku v určité události,
- postoje – způsob chování, které je založeno především na vnitřních hodnotách jedince,
- dovednosti – způsob aplikování naučených, získaných, zažitých znalostí a zkušeností při výkonu své profese,
- zkušenosti – základem pro tvorbu zkušeností je délka praxe, zkušenosti rostou spolu s počtem let odpracované praxe, ovšem nerostou úměrně,
- kompetence technické – specifické technické znalosti, které jsou nabyté studiem a praxí v daném oboru. Zahrnuje kompetence technologické, ekonomické, informační nebo finanční,
- kompetence v jednání s lidmi – způsob jednání jednotlivce se svým okolím, vyjadřování, vystupování, chování, komunikativnost, asertivita apod. (Veteška, Tureckiová, 2008).

Schopnosti manažera nejsou jasně dané. Důvodem je velká spousta hledisek při zkoumání efektivnosti práce manažera. Manažer se nespécializuje na určitou problematiku, ale jeho rozhled je široký. Proto není jasně dané, kdo jím může být, což platí i o dosažené úrovni vzdělání jedince. Existují ale základní kompetence, které by měl uchazeč o danou práci splňovat. Dá se snadno určit, zda konkrétní jedinec splňuje tyto nutné nezbytnosti k výkonu určité práce. Do popředí se ale dostávají lidé, kteří určitým způsobem vynikají – tedy podávají výborné výkony, které jsou určeny osobnostními rysy člověka. Kompetence lze rozdělit také podle toho, jak mohou předvídat výkon:

- prahové kompetence bezpodmínečně nutné k výkonu určité práce,

- odlišující kompetence jasné rozdílly mezi průměrnými a nadprůměrnými výkony,
- manažerské kompetence zahrnují schopnosti a dovednosti, na základě nichž manažer podává ty nejlepší výkony (např. řešení sporů, vedení zaměstnanců, jejich výběr či hodnocení),
- interpersonální kompetence jejich cílem je zajistit kvalitní komunikační a vztahové vazby se zaměstnanci (např. vcítění se, umění naslouchat, spolupracovat s ostatními),
- technické kompetence předpokládají, že jedinec, zajišťující určitou pozici, je schopen vykonávat konkrétní činnosti s ní související (dovednosti typické pro tu či onu pozici),
- klíčové kompetence jsou základem pro volbu kritérií k výběru zaměstnanců a při stanovení základních cílů. Klíčové kompetence jsou právě těmi, podle nichž se od sebe firmy diferencují a představují tak originalitu každé z nich,
- týmové kompetence představují konkrétní prvky každého týmu. Jsou důležité ve firmách, kde je výsledek závislý na práci celého týmu, nežli na jednotlivcích. Tyto kompetence jsou charakteristické pro skupinový soulad, a proto musí být každý schopen zastat kterýkoliv úkol v rámci celé skupiny,
- funkční kompetence se soustřeďují na konkrétní vědomosti a dovednosti pro danou pozici,
- vůdcovské kompetence a manažerské mají absorbovat vlivy rychlých změn. Proto musí být tyto pozice obsazovány lidmi kompatibilními s danou kulturou (Kubeš, Kurnický, Spillerová, 2004).

Základní složky profesní kompetence manažera jsou předmětem současné manažerské praxe. Ta usiluje o vytvoření rámcového modelu profesních kompetencí. Složky manažerských kompetencí lze rozdělit do čtyř základních skupin, mezi které patří složka odborná neboli technická kompetence, metodická - koncepční kompetence, sociální a osobní. Jednotlivé složky jsou charakterizovány v následující tabulce (Svobodová, 2015).

Tabulka č. 3: Základní složky manažerských kompetencí

Odborná	znalost pracovních postupů a procesů, schopnost analyzovat a řešit problémy, specializace na určitý obor,
Metodická	schopnost pružného a efektivního osvojování znalostí a pracovních podmínek, schopnost rozlišení důležitosti a naléhavosti problémů, soustředění se na dosahování výsledků,
Sociální	konstruktivní navazování a dlouhodobé rozvíjení vztahů s ostatními členy organizace, sociální dovednosti,
Osobní	reflexe a sebereflexe, sebehodnocení, sebedůvěra, ovládnutí emocí, ohleduplnost.

Zdroj: vlastní zpracování dle Svobodové (2015)

Všechny, v tabulce vyjmenované, složky manažerských kompetencí jsou vzájemně neodlučitelné a svou funkci plní pouze v komplexním hledisku. Nelze tedy usuzovat, aby například odborná složka manažera, byť by byla vrcholově rozvinuta, umožňovala vykonávat manažerskou činnost bez složky sociální, protože manažer dosahuje cílů prostřednictvím druhých lidí.

3.3.3 Řízení podle kompetencí

Pojem kompetence je v managementu chápán jako schopnost lidí zvládat přidělené úkoly. Řízení kompetencí je vykládáno jako schopnost člověka, se kterou lze dosahovat vytyčených výsledků prostřednictvím svěřených lidských zdrojů, přičemž se musí dodržovat a plnit určitá pravidla a hodnoty. Při plnění úkolů nesmí jedinec opomíjet právě hodnoty firmy, ve které pracuje a musí být připraven i na možné neobvyklé situace. Důležitými součástmi kompetence jsou tedy úlohy a dále zdroje, které představují schopnosti, vlastnosti a postoje. Tyto součásti musí být vyvážené proto, aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů. Řízení dle kompetencí tedy znamená přidělování úloh prioritních pro rozvoj firemního systému a zároveň těch, které jsou splnitelné prostřednictvím žádaných zdrojů (Fišer, 2014).

Řízení podle kompetencí lze též nazvat jako řízení lidských zdrojů podle kompetencí. V současnosti je tato problematika považována za nejdůležitější způsob v oblasti personální práce v organizacích. Na řízení se podílejí téměř všichni zaměstnanci

v organizaci bez ohledu na to, zda se jedná o řídicí nebo neřídicí pracovníky. K zavedení funkčního modelu kompetencí mohou být nápomocny externí konzultanti, kteří se na zavádění těchto modelů specializují. Řízení lidských zdrojů zahrnuje strategické personální procesy, kde soustava kompetencí je považována za integrativní prvek. Profesní kompetence jsou zařazeny mezi klíčové prvky, které jsou sdíleny všemi členy organizace a jsou významné pro celkové fungování organizace. Ke strategickým personálním procesům se řadí výběr a získávání pracovníků, rozvoj a vzdělávání pracovníků, hodnocení pracovníků a odměňování pracovníků, dle jejich prokazatelných kompetencí (Veteška, Tureckiová, 2008).

Souhrn dosahovaného výkonu lze přirovnat ke kompetencím lidí, tudíž k výsledkům lidské práce a lidského potenciálu. Tyto dvě složky jsou od sebe neodlučitelné a společně tvoří kompetence jako celek. Příčiny problému se odstraňují důrazem řídicího pracovníka na určité kompetence svých podřízených. V procesu řízení podle kompetencí se vychází z ujištění, že na úrovni celé organizace se ve vzájemné dualitě střetávají požadované výsledky s možnostmi, které jsou ke splnění cílů a dosažení výsledků k dispozici. Tyto dvě složky mají významný vliv na celkovou životaschopnost firmy a jsou zobrazeny v následující tabulce (Bartoňková, 2010).

Tabulka č. 4: Řízení podle kompetencí – složky metodiky

Svět požadavků	Svět možností
svět práce, skutečné pracovní výkony, požadavky na kompetence	lidské zdroje, potenciální výkony, kompetence, vázající se na konkrétní úlohu

Zdroj: vlastní zpracování dle Bartoňkové (2010)

Dobře nastavený a užívaný systém řízení podle kompetencí vychází také celkové flexibility kontextuální podmíněnosti nebo spjatostí pojetí kompetence s kulturou a firemní strategií. Hlavním aspektem je důraz na dosazení správných lidí na správné místo ve správném čase a možnost rozlišení, na základě kompetentnosti pracovníků, výkonných a méně výkonných pracovníků. Vztah mezi pracovníky a manažery rozlišuje nastavený systém řízení podle kompetencí také ve smyslu odpovědnosti za vlastní rozvoj nebo plánování vlastní kariéry. Nastavený systém řízení kompetencí v sobě zahrnuje personální procesy, které jsou provázány se strategií řízení a plánování organizace a navzájem tyto procesy provazuje. Manažeři na různých úrovních řízení se tak dostávají fáze tzv. people

managementu, kde za vykonanou práci lidí odpovídají manažeři organizace (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2017).

Z výše uvedeného lze k tématu konstatovat, že řízení podle kompetencí je založené na způsobilostech řídicích pracovníků a na požadavcích pracovních pozic, na které jsou dosazováni pracovníci vzhledem k vlastním schopnostem, dovednostem, vědomostem a zkušenostem s ohledem na funkčnost a provázanost celého systému řízení.

3.3.4 Hodnocení kompetencí

Hodnocení zaměstnanců se projevuje ve způsobu jednání mezi nadřízeným a podřízeným, která probíhá buď jen formou zhodnocení, nebo i zamýšlení se, jak být lepšími. Odráží se i v pohyblivé složce pracovníkovi mzdy. Pro lepší postavení firmy je důležité vytvoření kultury postavené na dosahování cílů, ta je závislá na participaci lidí. Hodnocení zaměstnanců je správně vzájemnou rozpravou mezi manažerem a jeho podřízenými, jež má za úkol zhodnocení minulé výkonnosti, určení problémů a dále se ponaučit pro budoucnost zavedením příznivějších podmínek ke splnění požadovaných bodů. Systém hodnocení by měl tedy poskytovat zpětnou vazbu k současnému výkonu a zároveň dopřednou vazbu k sestavování zdrojů následných výkonů. K hodnocení výkonu by mělo docházet v pravidelných intervalech, a to minimálně jednou do měsíce. To lze spojit do určité míry s výší odměn ve výplatě, avšak pro rozvinutí kompetencí u lidí ani ve vývoji strategického kontinua nelze očekávat v takto krátkém intervalu intenzivnější změny. Proto se hodnocení kompetencí doporučuje provádět jednou za rok. Výjimkou jsou rychlé změny, kdy lze hodnocení provést i dříve a zjistit tak připravenost zaměstnanců pro něco nového (Fišer, 2014).

Hodnocení kompetencí není ve všech organizacích naplno využíváno i přesto, že je to velmi užitečný nástroj pro řízení lidských zdrojů. Nevyužívání nástrojů k hodnocení kompetencí může být zapříčiněno náročností při tvorbě kompetenčních modelů a objektivně měřitelných kritérií, přesněji úrovní kompetencí. Kompetence znamená schopnost podávat požadované výkony, zahrnuje v sobě jak předpoklady pro dosažení výkonu, jako jsou dovednosti, znalosti, schopnosti apod., tak vlastní výkon pracovníka. Kompetentním pracovníkem je tedy ten, který má předpoklady pro dosažení výkonu a zároveň tento výkon skutečně vykonává. Obvykle se pojem kompetence nesprávně zaměňuje s pojmem dovednost, znalost nebo schopnost a tím dochází k tvorbě

nepoužitelných kompetenčních modelů, které se nedají měřit a když ano, tak jen obtížně. Správným postupem pro efektivní řízení rozvoje lidských zdrojů jsou kvalitní systémy hodnocení kompetencí, které bývají realizovány v pravidelných intervalech a jejich součástí jsou tvořeny z celkového vyhodnocení výkonů pracovníků, analýzy příčiny nízkého nebo vysokého výkonu, dohody o nápravných opatřeních, informacích o cílech ve vztahu k dané pozici, hodnocení kompetencí, kariérním růstu, změně fixní složky mzdy apod. (Pilařová, 2016).

Hodnocení kompetencí lze považovat za užitečný nástroj, který je používán pro kontrolu manažerského chování a jednání v procesu řízení. Systém hodnocení dle kompetencí vychází z identifikace kompetencí nutných k dosažení vysokého výkonu, způsobu hodnocení, pravidelnosti hodnocení a jiných podkladů, potřebných pro fungování systému jako celku. Manažeři pro provedení hodnocení kompetencí musí být proškoleni, aby mohli správným způsobem vykonat hodnotící rozhovor a chápali jednotlivé souvislosti v oblasti hodnocených kompetencí. Pomocí hodnotícího formuláře, který by měl být koncipován tak, aby obsahoval prostor k zaznamenávání konkrétních behaviorálních projevů každé kompetence, zaznamenává hodnotitel konkrétní projevy hodnoceného a tím získává důkazy o přítomnosti kompetence a míře jejího rozvoje (Čopíková, Horváthová, Bláha, 2016).

Mezi hodnocením kompetencí a hodnocením pracovního výkonu existuje určitý rozdíl, kde hodnocení výkonu je obvykle spojeno s odměňováním pracovníka a hodnocení kompetencí je zaměřeno především na jeho rozvoj (Holá, 2013).

Mezi hlavní cíle hodnocení pracovního výkonu je zajištění maximálního využití schopností a znalostí každého pracovníka. Vše co je při hodnocení řečeno, by nemělo, pro hodnoceného zaměstnance, být překvapením. To znamená, že hodnocený ví nebo předpokládá, jak bude hodnocen na základě vlastního úsudku o výkonu své práce. Hodnotitel by měl před provedením samotného hodnocení přesně vědět, jaké kompetence, pro správný výkon pracovní pozice, má hodnocený mít, aby mohl konstruktivně a jasně, na základě popisu práce hodnoceného, zhodnotit aktuální stav výkonu práce hodnoceného a v případě spokojenosti zaměstnance pochválit a v případě výtek použít konstruktivní kritiku (Arthur, 2010).

Existuje několik typů hodnocení, které se v organizacích provádí. Patří mezi ně hodnocení průběžné, krátkodobé, dlouhodobé nebo mimořádné. Nejběžněji se ve firmách provádí průběžné hodnocení, které souvisí s aktuální kontrolou plnění zadaných úkolů apod. Následně je vhodné doplnit tato průběžná hodnocení také pravidelným hodnocením, které je prováděno například formou rozhovoru mezi nadřízeným a podřízeným. Pravidelné hodnocení bývá zpravidla rozděleno na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé hodnocení je prováděno obvykle po několika týdnech práce, kupříkladu jednou měsíčně. Hodnotí se výkony zaměstnance a je vhodné dokumentace z těchto hodnocení archivovat pro přípravu na hodnocení dlouhodobé. Krátkodobé hodnocené umožňuje drobné korekce a napomáhá k udržení kontinuální zpětné vazby. Navazující dlouhodobé hodnocení probíhá jednou za čtvrt nebo půl roku, někdy i jednou za rok. Při tomto hodnocení se hodnotí výkony a také zdroje, které pracovník do firmy přináší. Je postupováno dle stanovených úloh a kompetencí opřených o dřívější hodnocení. Dle tohoto hodnocení lze prognózovat budoucí vývoj zaměstnance z hlediska vertikální nebo horizontální kariérní změny (Plamínek, 2009).

Hodnocení pracovníků může být formální a neformální. Rozdíl v těchto pojmech je, že neformální hodnocení je považováno jako hodnocení neplánované, jedná se např. o jednorázovou pochvalu za konkrétní výkon nebo naopak výtku za porušení či nesplnění úkolu. Po formální stránce lze rozdělit hodnocení dle časového horizontu:

- metody zaměřené na minulost – orientovány na události, které se již staly,
- metody zaměřené na přítomnost – orientovány na zhodnocení aktuálních událostí,
- metody zaměřené na budoucnost – orientovány na základě budoucí předpovědi toho, co se může stát (Hroník, 2007).

Hroník (2006) rozlišuje pracovní typy do osmy skupin, z nichž každá potřebuje mít odlišnou motivační strategii. Pracovní typy se od sebe liší svým výkonem, potenciálem a pracovní morálkou. Pracovní typy a jejich možná motivační strategie:

- hvězda- zadávat složitější úkoly, chválit před ostatními, postoupit ve funkci,
- enfant terrible- zapojovat do týmu nebo nechat pracovat samostatně, zásadový přístup,
- slibný typ- vyžaduje podporu vlastních dovedností,
- inteligentní lajdák a provokatér- stanovit meze, znát případné postihy, vedení,

- sympatický dříč- poučit, sebevzdělávat,
- samorost- vedení, formování,
- hodný nemotora- převedení na jinou pozici,
- kazisvět- termíny změn, případný odchod.

Dále lze také pracovní typy rozdělit dle temperamentů, kde za silné typy lze považovat sangviniky s pohyblivým a vyrovnaným charakterem, flegmatiky s vyrovnaným, ale nepohyblivým charakterem, cholery se silným, ale nevyrovnaným charakterem a melancholiky se slabým charakterem.

3.3.5 Manažerské kompetence a styly osobnosti

Ze stylu osobnosti manažera vychází to, jakým způsobem aplikuje kompetence a jak efektivně jedná. Manažer v podstatě stále řeší problémy, které přicházejí ze strany poptávky. Koncepce zabývající se rozvojem manažerů, zvaná Kirtonova teorie kognitivního stylu adaptor/inovátor, vychází z odlišného stylu myšlení jedince. Tento styl se dá vyobrazit na křivce, ti, kteří se blíží k adaptivnímu pólu, se při řešení problémů opírají o daný řád vnitřních pravidel. Pro adaptory je typické vytváření konceptů v rámci jednotlivých procesů, akceptují názory lidí v jejich těsné blízkosti, opírají se o osvědčené výkony, o nařízení, je pro ně důležitá shoda všech zainteresovaných, do popředí vynášejí výhody, raději se vyhýbají možným problémům, je pro ně důležitá komplexnost všech operací. Na druhé straně, ti, blížící se k inovativní křivce, dovedou při řešení problémů zaujmout vlastní postoj. Pro inovátory je typické vytváření konceptů v rámci celé oblasti, berou v úvahu názory lidí zevnitř, ale i z vnějšího prostředí, hledí do budoucnosti, vyhýbají se formálním důležitostem, berou v úvahu rizika, která se mohou vyskytnout, chtějí zjistit místa výskytu problémů a pracovat s nimi, stojí si za svým názorem, do popředí se snaží dostat výhody, které nabízejí. Ani o jednom z těchto přístupů nelze říci, že by byl lepší než ten druhý. Působí však na to, jakým způsobem se jedinec zachová (Kubeš, Kurnický, Spillerová, 2004).

Dle Kováce (2009) jsou kompetence českých manažerů následující:

Tabulka č. 5: Kompetence českých manažerů v 21. století

POŽADOVANÉ KOMPETENCE	CHARAKTERISTIKA POŽADOVANÉ KOMPETENCE
Řízení firmy	a) řízení firmy z hlediska jeho celku b) orientace na zákazníka – zákazník vždy na prvním místě c) aktivita při modernizacích a inovacích d) řízení financí a ekonomiky firmy – náklady a výnosy e) rozhodnost a odpovědnost se zřetelem na rizika podnikání a v dostatečné rychlosti reagovat na změny
Strategické řízení	a) analýza vývoje firmy b) stanovení strategického plánování organizace včetně vymezení hlavních a dílčích cílů se zřetelem na poslání a vize firmy
Řízení procesu změn	a) pružně a v dostatečné rychlosti reagovat na vzniklé změny. Nenechat se změnou překvapit a být připraven na její řešení. Předpokládat změny a být na ně připraven. Zapojit všechny členy organizace a upozornit je na možný vznik změn
Působení na zvyšování kvality a výkonnosti	a) s ohledem na vlastní výkonnost působit na výkonnost ostatních. Udržovat kvalitu na pokud možno nejvyšší úrovni a odstraňovat nekvalitu.
Využívání vhodných komunikačních a informačních technologií	a) zajistit, aby vhodný informační systém byl více přínosem a podpůrným prvkem ve firmě, než zdlouhavým a byrokratizujícím elementem. Dbát, aby spolupracovníci systém využívali k usnadnění práce.
Působení v tržní ekonomice	a) spolupráce s ostatními institucemi v oblasti finanční, bankovní, vzdělávací, marketingové, poradenské apod.
Působení na významnost podnikatelských etik	a) dodržování smluvních podmínek, dodržování dohod, dbát na vzájemnou úctu se spolupracovníky, podpořit ostatní manažery a zajistit jim možnost dalšího vzdělávání v oblasti jednání a působení na lidi
Působení v oblasti rozvoje lidských zdrojů	a) dbát na rozvoj a vzdělávání svých spolupracovníků, zajišťovat jim odborné školení a rozšíření schopností, brát na vědomí, že lidský kapitál je to nejcennější, co může firma mít, takže je nutné jej

	neustále udržovat a tím zajistit organizaci vyšší konkurenceschopnost
Vlastní osobní rozvoj a kariéra	a) vědět, jakým směrem se pohybují, získávat zpětnou vazbu od nadřízených i podřízených, umět řídit vlastní rozvoj a být schopen analyzovat vlastní chování.
Přehled o dění v okolních ekonomikách	mít přehled o ekonomickém dění jak v Evropě, tak i v okolním světě v globálním pojetí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kovácse (2009)

Nadřízený nese odpovědnost za vývoj zdrojů svěřeného zaměstnance, hodnotí je a plánuje další rozvoj. S dosahováním vyšší úrovně procesní zralosti se však forma hodnocení kompetencí proměňuje. V rámci úrovně konektivity a efektivity se uplatňuje přístup shora, kdy manažer plní roli hodnotitele i mentora. Na úrovni flexibility a dynamiky se jedná již o přístup partnerský, kdy v leččem je právě podřízený na vyšší příčce, hodnotitel vystupuje jako kouč a spolu s hodnoceným řeší další vývoj kompetencí a formu jejich zhodnocení (Fišer, 2014).

Manažerské kompetence se dále rozdělují na dovednosti, které jsou vzájemně propojeny a doplňují se. Nejdůležitější dovednosti, které jsou dále popsány, jsou klíčové pro práci řídicího pracovníka a cílem by mělo být neustálé rozvíjení a podpora těchto činností. V žebříčku priorit se na první místo řadí dovednost komunikační, která v širším hledisku klade důraz na co nejjasnější srozumitelnost, naslouchání, rozlišení podstatného od nepodstatného a v neposlední řadě vstřícnost. Dále navazuje kooperativnost, která je zaměřena na plnění stanovených cílů a schopnost manažera se aktivně a zodpovědně na jejich plnění podílet. S tím souvisí motivační a hodnotící dovednosti, které vedou k energetizování a usměrňování chování spolupracovníků a podřízených žádoucím způsobem a systematicky hodnotí výsledky jejich práce. Využití schopností práce se získanými vědomostmi a informacemi za účelem řešení problémů nebo jejich rozčlenění na dílčí problémy a tím tak umožnit podrobnou analýzu příčin a následně stanovit opatření, se nazývají kognitivní dovednosti. Organizační dovednosti manažer využívá k organizaci své práce a k organizaci práce ostatních. Bere na sebe určitou odpovědnost za splnění cílů zorganizovaným týmem. Velkou výhodou je také kreativita a flexibilita, která napomáhá k originálním a jedinečným způsobům řešení úkolů a přizpůsobování se nahodile vzniklým změnám (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013).

3.3.6 Kompetenční model

Kompetenční model je nezbytný nástroj při řízení lidí v organizaci. Hroník (2006) uvádí, že výhody následující výhody zavedení kompetenčního modelu:

- „*sjednocení jazyka manažerů, personalistů,*
- *poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení,*
- *propojitelnost s vyhodnocením čísel,*
- *základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,*
- *možnost koncipovat cílené rozvojové programy.*“

Kompetenčních modelů existují stovky, a tak Goleman, Boyatzis a McKee z těchto modelů určily způsobilosti - čistě technické dovednosti, kognitivní schopnosti, rysy emoční inteligence. Většina kompetencí, určujících výkon pracovníků, se odráží od prvků emoční inteligence, která je nezbytným základem pro všechny zaměstnance (Hroník, 2006).

Aby byl manažer schopný a podával odpovídající výkon, musí k tomu mít tyto dvě zmíněné kompetence. Kompetence v rámci pojmu kompetenční modely v sobě zahrnuje velké množství aspektů vědění a dovedností, které jsou nezbytné k efektivitě práce. Jaký kompetenční model vybrat záleží na konkrétní organizaci, ta by se měla rozhodnout dle svých cílů. Společné kompetence pro všechny pracovníky dané organizace neboli ústřední, kterými by měli disponovat všichni zaměstnanci v konkrétní firmě - mezi ně patří zúčastněnost zaměstnanců, interpersonální kapacita, či řízení interakce (Kubeš, Kurnický, Spillerová, 2004).

Kompetenční model lze použít také při výběru nových zaměstnanců nebo definování požadavků na nové pracovní místo. Umožní rozpoznat, čeho si při výběrovém řízení všimát a jak následně porovnat schopnosti uchazečů. Při rozvoji pracovníků lze prostřednictvím kompetenčního modelu popsat současný i žádoucí cílový stav a při hodnocení pracovníků poskytnout kritéria, na základě kterých lze pracovníka hodnotit. Pro vytvoření kompetenčního modelu v oblasti přijetí nového pracovníka, musí být známo, pro jakou pracovní pozici se model vytváří a tím určit, jaké kompetence musí být zahrnuty pro výkon dané pozice. Dobře definovaný a propracovaný kompetenční model napomůže definovat, jaké kompetence by měl nový pracovník (manažer) mít a tím usnadní proces výběru. Následně slouží jako nástroj pro budoucí rozvoj nového manažera, který tak má

přehled o možnostech kariérního postupu a dalšího rozvoje (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013)

Kompetenční model vychází ze základního konceptu, který tvoří klíčové chování pro vynikající výkon v určité roli a do kterého se promítají znalosti, schopnosti, dovednosti či postoje a osobnost jedince. Výchozí model je založen na využívání znalostí, zkušeností a motivů vedoucích ke kompetencím. Kompetenční model může napomoci k poznání, zda jsou v organizaci správní lidé na správných místech a také k odhalení deficitu kompetencí v porovnání s tím, co mají zaměstnanci k výkonu své pozice umět a co skutečně umějí. Kompetence, z hlediska kompetenčního modelu, se dělí na osobnostní, průřezové odborné a specifické odborné (Janišová, Křivánek, 2013).

3.4 Rozvoj manažerských kompetencí

Manažerské kompetence a jejich rozvoj je úzce spojen s procesy vzdělávání. Mezi základní pojmy v této oblasti patří například schopnost učení se novým dovednostem, co se týče včasné a správné reakce na změny. Člověk se učí denně během konání pracovních úkolů, získává zkušenosti s každým vyřešeným úkolem. Učení lze považovat za pojem, který v sobě obsahuje více než rozvoj a vzdělávání. Rozvoj lze definovat jako možnost dosažení potřebné změny pomocí učení se. Obsahuje v sobě určitý záměr, který z podstatné části ohraničuje diskrétní rozvojové programy nebo ponechává neohraničené difuzní rozvojové programy. Vzdělávání je tedy jeden ze způsobů učení se. Lze ho charakterizovat jako organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou považovány za diskrétní (ohraňované), které někde začínají a někde končí. Firmy obvykle postupují systematicky při koncipování vzdělávacích aktivit (Hroník, 2007).

Folwarczná (2010) poukazuje na dva základní směry rozvoje manažerských kompetencí. První se zabývá odbornou stránkou věci, jako jsou tvrdé schopnosti, dovednosti, odborné způsobilosti a odbornou kvalifikace. Druhý směr zobrazuje vztahovou stránku věci, jako jsou měkké schopnosti a dovednosti, efektivní chování či vůdcovské schopnosti.

Rozvoj dovedností a schopností člověka je individuální proces a je podmíněn osobností každého jednotlivce a jeho přístupem k osvojování, vnímání a obohacování se

novými, nabytými zkušenostmi. Osobní charakter znázorňuje sebereflexe a sebeřízení. Koncepční charakter určuje zařazení schopností, jak využít příležitosti, jak si plánovat cíle, jak sestavovat vize apod. Charakter člověka v oblasti působení na druhé (či podřízené), je z daných dovedností ten nejdůležitější, protože umožňuje vést lidi, motivovat je či ovládat techniky vyjednávání a delegování úkolů. Dovednosti v technické oblasti směřují více k odbornosti a znalosti daného tématu či problematiky. Správný rozvoj může zajistit pouze vhodné prostředí k učení, podpora tohoto rozvoje a hlavně sběr osobních zkušeností nebo aplikace nabytých znalostí v praktickém životě (Lojda, 2011).

Pojem kultura a rozvoj představuje je soubor sdílených a často neuvědomovaných očekávání, která mají vliv na pojmání rozvoje a vzdělávání v organizaci. Existuje mnoho typologií organizačních kultur. Tyto typologie vychází z tvrzení, že vnější vlivy stanovují charakter vnitřního prostředí. Důležitými vlivy jsou rychlost zpětné vazby trhu a míra konkurence. Firemní kultura dle vnějších determinant:

- kultura ostrých hochů – typickým rysem pro tuto kulturu je individualismus, odlišení se od ostatních, dosahování vynikajících výsledků, jak rychlý je vzestup, tak rychlý může být i pád,
- kultura jízdy na jistotu – to znamená neudělat žádnou chybu, postup je pozvolný, detailně naplánovaný postup,
- kultura přátelských experimentů – dobrá myšlenka zde hraje hlavní roli, sehraná spolupráce v celém týmu,
- kultura mašliček – preciznost, dodržení formální stránky věci (Hroník, 2007).

V organizaci jsou běžně rozděleny úrovně managementu na nižší, střední a vyšší management. Všechny tyto úrovně zastávají důležitou roli a zpravidla se týkají již větších organizací, kde je nutné jednotlivé stupně řízení takto rozdělit. Nižší stupeň managementu, označován také jako lower management nebo management první linie, znamená přímé, operativní řízení podřízených pracovníků. Konkrétněji se jedná především o mistry, předáky, projektové manažery apod., kteří mají úzký rozsah odpovědnosti a jsou v častém kontaktu s podřízenými a přímo na ně působí. Jako hlavní činnosti úrovně nižšího managementu je krátkodobé plánování, řízení a rozhodování v horizontu týdnu, měsíců, maximálně do jednoho roku. Střední úroveň managementu, označovaná také jako middle management nebo taktický management, tvoří manažeři s vyšší odpovědností za jim svěřený úsek, oddělení nebo větší organizační jednotku. Konkrétněji se jedná o pozice

manažerů kvality, manažerů financí, manažerů odborných oddělení, např. prodeje, servisu, plánování, apod. V jejich kompetenci je řízení, plánování, rozhodování v horizontu měsíců, maximálně do dvou roků. Tento stupeň managementu slouží také jako prostředník mezi tokem informací z nižší úrovně do vrcholové úrovně managementu. Vrcholová úroveň managementu, označovaná také jako top management nebo strategický management, je sestavena z vrcholných představitelů společnosti. Konkrétněji se jedná o majitelích společnosti, ředitelů a dalších vrcholových manažerů. Jejich úkolem je plánování, rozhodování a řízení v dlouhodobém horizontu, zpravidla dvou až pěti let. Jsou zodpovědní za vytvoření strategických plánů společnosti a za celkovou koordinaci fungování organizace (Managementmania.cz, 2017).

Nižší management zodpovídá za přímé řízení výkonných pracovníků, správný chod svěřeného oddělení nebo úseku, plnění krátkodobých cílů dané organizační jednotky a vytváření krátkodobých plánů a za reportování těchto výsledků střednímu managementu. Střední management zodpovídá za vedení jednotlivých oddělení a útvarů, plnění cílů stanovených vrcholovým managementem, to znamená, že dekomponuje cíle na jednotlivá oddělení či útvary, konkrétním jednotlivcům nebo týmům. Reportování výsledů své práce je nedílnou součástí činnosti středního managementu. Vrcholový management zodpovídá za celkový chod organizace, budoucí plánování, strategii a kontrolu plnění stanovených cílů. Na těchto základech se dále rozhoduje o budoucím směru organizace. Cíle jsou předávány nižším úrovním managementu a dle stanovených termínů jsou vrcholovým managementem kontrolovány. Vrcholový management zastupují manažeři, kteří reportují výsledky své činnosti majitelům společnosti (Janišová, Křivánek, 2013).

3.4.1 Vzdělávání a rozvoj manažerů

V dnešní společnosti jsou požadavky na vzdělání a rozšiřování vědomostí neustále v pohybu. Kdo se v mládí vyučil například automechanikem a žije se tímto řemeslem, musí se v tomto oboru učit neustále a postupovat s dobou a novými technologickými inovacemi. Aby mohl člověk v jakémkoli oboru obstát a udržet se, musí být kladně nakloněn k dalšímu rozšiřování svých znalostí a dovedností. Konkurence na trhu lidských zdrojů roste a konzervativní člověk se může potýkat s nemalými problémy s jeho zaměstnaností. Proto je tento proces celoživotního vzdělávání tak důležitým aspektem pro fungování člověka v pracovní sféře (Koubek, 2007).

Metod pro zvyšování a rozvoj profesních kompetencí je mnoho, jednou z nich je metoda průběžného zdokonalování zaměstnanců:

- koučování – cílená podpora zaměstnance a snaha dovést ho k samostatnému zvyšování výkonu. Spolupráce mezi koučem a koučovaným je na dlouhodobé bázi, při které kouč vystupuje jako pomocník a rádce,
- mentorování – v této formě vystupuje mentor jako individuální kouč se záměrem lépe nového zaměstnance tzv. „menteeho“ integrovat do pracovních procesů,
- tutoring – založeno na vztahu tzv. tutora a žáka, kde proces předávání informací je veden v konkrétnějším stylu se zaměřením na odbornou, technickou a metodickou formu,
- asistování – určitá forma budování zástupce pracovníka na dané pozici. Školený pracovník vystupuje u zkušeného pracovníka jako asistent a tím nabírá zkušenosti a vzdělává se v oblasti, kterou školící vykonává,
- stáže – školený pracovník je dlouhodobě přemístěn na jiné místo, podobné jeho výkonu práce, za účelem rozšíření vědomostí a dovedností. Jedná se např. o studijní programy,
- rotace práce – jedná se o dočasný výkon práce nového zaměstnance na několika různých pracovních místech, jeho výkonu práce podobných. Účelem je seznámení pracovníka s chodem firmy a budování určité zastupitelnosti jiných pracovníků. Takový pracovník, který má více využití, je pro firmu vhodnější a využitelnější, než když by byl zaměřen pouze na monotónní výkon práce,
- konzultace – zaměření více na jednorázovou aktivitu mezi jedinci stejné odborné zdatnosti, než na spolupráci mezi školeným a školícím. Tato aktivita se používá převážně ke společnému řešení určitého problému (Tureckiová, 2004).

Mezi další možnosti vzdělávání manažerů můžeme zařadit také interní formy jako je teambuilding, mentoring, e-mentoring, tutoring, skupinový koučink apod. Důležitým prvkem ve vzdělávání manažerů je také způsob, jakým jsou hodnoceny jejich nabyté dovednosti a tím tak mohly být identifikovány případné znalostní mezery, na které je potřeba se zaměřit v dalším stupni vzdělávání. K tomu je zapotřebí vytváření individuálních a skupinových vzdělávacích plánů, nalezení vhodné implementace vzdělávacího programu a začlenění vzdělávání do organizace. Opakovanými a pravidelnými intervaly těchto prvků v organizaci dojde k nalezení nových potřeb, které mohou mít potenciál ke zlepšení (Michels, 2009).

Proto, aby lidé splňovali vysoký výkon, byli inovativní a spolupracovali, se musí shodovat s firemními myšlenkami – s jejími hodnotami, posláním i cíli. Dále pak plnit úkoly, které jsou pro ně srozumitelné, vidí v nich smysl, a disponovat potřebnými zdroji k jejich naplnění, za což obdrží, ze svého pohledu vyváženou, odměnu. Z druhého pohledu firma musí mít zavedeny vhodné podmínky, napomáhající ke vzájemné kooperaci a otevřenosti. Za splnění uvedených bodů nese odpovědnost především nadřízený či vedení firmy (Fišer, 2014).

Tato strategie je utvářena na časový úsek tří až pěti let. Je závislá na strategii personální a na business strategii. Strategie rozvoje a vzdělávání je odlišná pro firmu na jedno použití a pro revitalizující firmu.

- firma na jednou použití – do doby dosahování zisku daného produktu, tyto organizace se nevyvíjí, chtějí pracovníky již vzdělané, náklady chtějí mít co nejnižší,
- revitalizující firma - rychlá reakce na okolní podmínky, specializovaní lidé.

U revitalizujících se firem se strategie dělí do několika os:

„osa Strategie organizačního rozvoje – Strategie rozvoje jednotlivců,

osa Strategie diferenciacce – Strategie integrace,

osa Strategie velkého skoku – Strategie plynulého zlepšování“ (Hroník, 2007).

Strategie rozvoje firmy a jedince vychází z toho, že rozvoj dané firmy a jejich zaměstnanců zlepšuje jeho postavení na trhu.

- strategie organizačního rozvoje,

Tato strategie je zaměřena na dění v celé firmě, ale i v jejich jednotlivých odděleních. Týmová práce je nástrojem na řešení problémů. Chce podpořit individualitu každého, klade důraz na výkon.

- strategie rozvoje jednotlivců.

Je postavena na nutnosti a předpokladu odbornosti zaměstnanců, k čemuž přispívají permanentní vzdělávací činnosti. Tím by se výkonnost každého jedince měla nadále zvyšovat (Hroník, 2007).

3.4.2 Metody vzdělávání

Metod, které mohou být pro rozvoj vzdělávání zaměstnanců využity, je nepřeborné množství. Firma může pro rozvoj svých pracovníků zvolit buďto interní nebo externí

formu vzdělávacích aktivit, kterou lze dělit na vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště (Koubek, 2007).

Vzhledem k dosažení vyšší efektivity vzdělávání, je zapotřebí využívat kombinací více vzdělávacích metod, mezi kterými jsou nejčastěji používány formy přednášek, seminářů, workshopů apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Způsob vzdělávání pomocí formy přednášek je velice rozšířen. Tato metoda poskytuje předávání informací velkým skupinám lidí. Účastníci jsou pouhými posluchači, bez možnosti zapojení se do diskuze s přednášejícím. Dodatečné otázky na přednášejícího lze uskutečnit až po výkladu. Tento způsob má jako svou nevýhodu právě neinterakci mezi účastníky přednášky, díky které může být velké množství informací a pasivita posluchačů, považována za neefektivní (Koubek, 2007).

Přednáška spojená s diskuzí, neboli seminář, může mít pozitivní účinek na účastníky a to právě díky společné aktivitě mezi posluchači a přednášejícím. Během těchto seminářů lze dojít ke spoustě novým, inovativním řešením dané problematiky či probíraného tématu. Kvalita a efektivnost naučení se novým věcem závisí zpravidla na vědomostní úrovni účastníků (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Workshop popřípadě případové studie jsou zaměřeny pro menší počet účastníků, jedná se především o konkrétní rozvoj dovedností, potřebných k objasnění nebo vyřešení zadaného úkolu (problematiky), probírané během této formy vzdělávání. Od účastníků se již předpokládá určitá úroveň vzdělání v oblastech, které se během workshopu probírají. Účastníci tedy více prohlubují své dovednosti a díky vzájemné interakci mezi sebou a lektorem může být efekt vzdělávání o to vyšší. Tato forma může vést k rozvoji analytického myšlení a zvýšit důraz na důležitost vzájemné spolupráce (Dvořáková, 2007).

Další z metod vzdělávání je E-learning, který je vykládán jako způsob učení a vzdělávání se elektronickou formou. Pomocí elektroniky (počítačů, tabletů, mobilů) tak probíhá školení či testování. Určitým mezníkem v zavedení využívání této moderní vzdělávací metody je rok 1999, avšak jeho počátky spadají až do 19. století. V České republice počátky e-learningu sahají do roku 2000, a to v souvislosti s elektronizací státní správy. Praktické využití začínalo nacházet také zejména v kombinované formě studia na vysokých školách. Dnes se tato forma vzdělávání nejvíce uplatňuje právě v oblasti školství, dále ve zdravotnictví a také v soukromé sféře – ve firmách. Firmy využívají tento moderní

prostředek pro uskutečnění zákonných, ale i profesních školení. Výhodný je pro ně v tom, že jeho zavedení dokáže ušetřit finanční prostředky a také čas. Přímou v místě pracoviště lze tak uskutečnit nejrůznější školení – požární ochrany, bezpečnosti při práci, první pomoci a jiné. Pomocí vnitřních školení je možné prohlubovat znalosti v nejrůznějších oblastech a udržet si tak ve firmě klíčové zaměstnance (CRDR.cz, 2017).

Hraní rolí je další obvyklou metodou určenou především pro procvičování praktických dovedností účastníků. Jedná se o předem připravené téma, které bude předmětem hraní rolí. Lektor má možnost sledovat, jak se účastníci chovají a jakým způsobem reagují na vzniklé situace a následně s nimi může prokonzultovat, jaké řešení by pro hranou situaci bylo neoptimálnější či neefektivnější. Hraní rolí vyžaduje od účastníků určitou uvolněnost a otevřenost, aby bylo možné rozvíjet komunikační schopnosti a dovednosti. Hraní rolí rozvíjí u účastníků schopnost sebeovládání a samostatný, racionální úsudek v dané situaci, která je může potkat v běžném pracovním životě nebo při vážnějších, či krizových situacích (Dvořáková, 2007).

3.5 Shrnutí teoretických východisek práce

Na základě studia sekundárních zdrojů lze konstatovat, že rozvoj manažerských kompetencí je aktuální téma dnešních organizací. Lidské zdroje tvoří páteř každé firmy. Kvalitní, vzdělaný a schopný lidský kapitál je nenahraditelným prvkem každé organizace. Řčení, že „každý je nahraditelný“ pozbývá svého významu v dnešní době, která je plná podnikatelských subjektů a je těžké vymezit se a odlišit se od hladové konkurence. Pokud firma udržuje, motivuje a vychovává schopné zaměstnance na vedoucích i nevedoucích pozicích, kteří se mohou opřít o své zkušenosti, získává tím mnohonásobně vyšší konkurenční výhody než firma, kde je častá fluktuace zaměstnanců.

Na základě těchto skutečností se bude praktická část zabývat primárním výzkumem v konkrétní výrobní společnosti Erwin Junker Grinding technology a. s. Výzkum bude zaměřen na způsob rozvoje manažerských kompetencí v organizaci. Výsledky šetření by měly odhalit, zda firma dostatečně podporuje vzdělávání a rozvoj svých vedoucích i nevedoucích pracovníků a tím také mimo jiné upevňuje své postavení na trhu.

4 Praktická část

Cílem praktické části diplomové práce je charakterizovat firmu Erwin Junker Grinding Technology a. s. a na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu analyzovat aktuální stav rozvoje manažerských kompetencí ve zkoumané společnosti.

4.1 Společnost Erwin junker

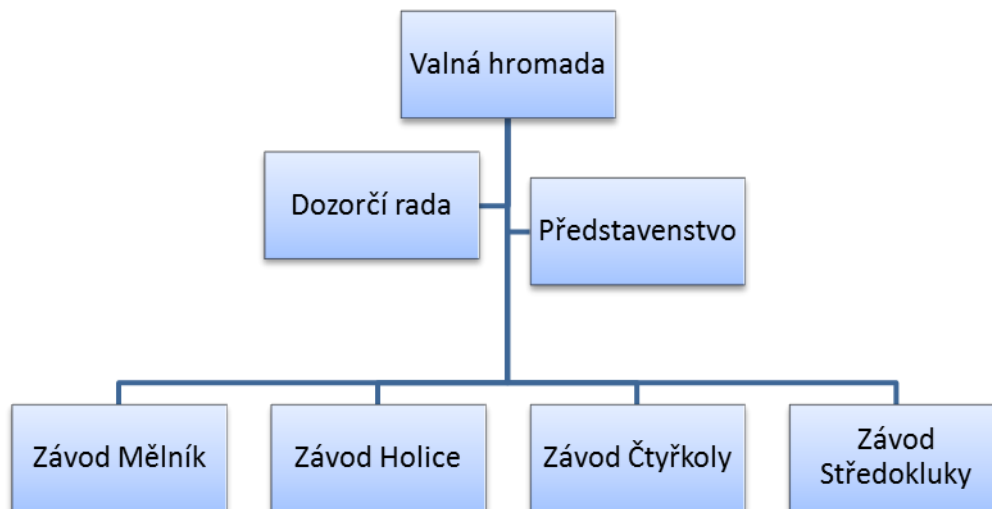
Společnost Erwin Junker byla založena v roce 1962 v německém Nordrachu panem Erwinem Junkerem. Od svého vzniku je zaměřena na výrobu a servis vysoce kvalitních a přesných brousících strojů (s přesností na 0,001 mm). Spolu s rychle se rozvíjejícími technologiemi ve strojírenském průmyslu, převážně v technologiích broušení kruhových i nekruhových součástí, drží společnost krok mezi nejlepšími v tomto oboru. Firma se soustředí pouze na trh B2B, dodává stroje do celého světa a je zaměřena na tyto obory: automobilový průmysl, obnovitelné zdroje, všeobecné strojírenství, motorový průmysl, průmysl čerpadel/kompresorů, průmysl valivých ložisek, průmysl řezných nástrojů. Stroje jsou určeny a rozděleny dle typů k broušení hřídelí, čepů, ojníc, klikových hřídelí, ozubených pastorků, vačkových hřídelí apod. Spektrum produktů zahrnuje několik desítek typů strojů z hlediska technologie broušení. Jedná se například o tyto typy produktů:

- bezhroté brousící stroje,
- brousící stroje na broušení nekruhových profilů,
- brousící stroje na broušení průměrů,
- brousící stroj na broušení profilů/drážek,
- brousící stroj pro řezné nástroje,
- rovinná dvoukotoučová bruska,
- stroje pro tvrdé soustružení a broušení (Junker.cz, 2016).

Firma má dnes svou mateřskou společnost stále v Nordrachu. Dceřiné výrobní závody má především v České republice a to v Holicích, Mělníku, Středoklukách a Čtyřkolech. Servisní centra zahrnují takřka celý svět od USA, Mexika, Brazílie přes Rusko, Indii až do Číny (Junker.cz, 2016). Dne 1. září 2007 byla zapsána fúze sloučením společností Erwin Junker, brousící technika Mělník a.s. a BSH Holice a.s. Univerzálním právním nástupcem bez likvidace zrušené a zaniklé společnosti BSH Holice, a.s., se sídlem Holice, je společnost Erwin Junker, brousící technika Mělník a.s. (Junker.cz, 2016).

Níže zobrazené schéma znázorňuje organizační strukturu používanou ve společnosti Erwin Junker.

Schéma č. 2: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Junker.cz (2016)

V závodě Mělník je vybudována hlavní mechanická výroba, která zajišťuje třískové obrábění malých a středních dílců do cca 1 tuny hmotnosti pro všechny závody skupiny Junker. Také se zde nachází centrální lakovna, zámečnická výroba. Primárně se v závodě Mělník realizuje stavba brousících strojů, malé a střední hrotové brusky. Všechny stroje skupiny Junker jsou stavěny zde a to i všechny sestavy pro ostatní montážní závody skupiny Junker. Závod Holice zajišťuje třískové obrábění velkých a nadrozměrných dílů do cca 25 tun váhy. Mimo jiné realizují stavbu všech bezhrotých brousících strojů, velkých hrotových brusek a automatických zákaznických linek složených z více brousících strojů a zařízení pro mezioperační manipulaci. Závod Čtyřkoly se specializuje na montáž přesných podsestav a provádí veškeré broušení a přesné obrábění rotačních ploch. Závod Středokluky po znovuootevření v roce 2012 se věnuje montáži systému pro odsávání a filtraci vzduchu a výrobou elektroskríní (Junker.cz, 2016).

Od roku 2014 pokračuje příznivý trend v oblasti naplněnosti zakázek, vysoké zajištěnosti poptávek a realizovaných kontraktů, nejenom v Evropě, ale zejména na asijském kontinentě. Firma uplatňuje poměrně vysoké investice do rekonstrukce budov, ale i do obnovy strojního parku. Společnost implementovala nový informační systém, což

vedlo k vyšším nárokům na uživatele. Postavení společnosti na trhu je v dobré kondici. V rámci holdingového uspořádání probíhá neustále proces optimalizace jednotlivých procesů a strategie. Strategické a střednědobé cíle se ubírají k integraci skupiny a koncentraci na klíčové kompetence včetně zvýšení rentability, produktivity, a finanční stability. Společnost klade důraz na splnění všech úkolů pro nadcházející rok 2017, který je opět vysoce zakázkově naplněn, a proto může pokračovat v obnově strojního parku a v rekonstrukci budov a areálů. Společnost také věnuje značnou část kapacit výzkumu a vývoji v oblasti technologií i v oblasti vývoje nových produktů. V rámci řešení spolupracuje i s dalšími subjekty např. Výzkumné centrum pro strojírenskou výrobní techniku a technologii při ČVUT Praha. Společnost plní veškeré právní normy v oblasti pracovních vztahů a v oblasti životního prostředí (Junker.cz, 2016).

4.1.1 Portfolio produktů

Společnost disponuje rozsáhlou škálou brousících technologií a řešení, jak daný obrobek co nejefektivněji opracovat a podle toho navrhnout konkrétní typ stroje. Velmi důležitými faktory jsou dosažení požadované kvality (kruhovitost, přímost, válcovitost, drsnost, házivost apod.) a dosažení požadované doby taktu broušení (např. nabroušení obrobku, včetně naložení a vyložení ze stroje, musí být přesně 14,5 vteřin, apod.).

Rozdělení dle odvětví, oboru broušených součástí:

- automobilový a jeho dodavatelský průmysl,
- motorový průmysl,
- obnovitelná energie,
- průmysl valivých ložisek,
- průmysl čerpadel/kompresorů,
- průmysl řezných nástrojů,
- všeobecné strojírenství (Junker.cz, 2016).

Pro každé požadované zadání broušení nabízí společnosti odpovídající stroj. Portfolio strojů je uzpůsobeno pro široké možnosti technologií broušení plochy. Ve svém sortimentu nabízí 34 strojních řad, z nichž každá tato řada obsahuje několik druhů strojů o různých velikostech a typech v rámci dané řady. Například strojní řada „Jucrank“, která je určena pro broušení kruhových ploch klikových hřídelí, v sobě zahrnuje 7 druhů strojů rozdělených dle velikosti a tvaru nosného stojanu na 6XS, 6S, 6L, 6XL a dle typu a počtu

usazení brousících vřeten. Tím lze dostáhnout potřebných parametrů na velikost a typ stroje, což umožňuje celou brousící operaci provést na jedno upnutí obrobku ve stroji (Junker.cz, 2016).

4.1.2 Historie společnosti Erwin Junker

Erwin Junker je zakladatel a majitel firmy, která je v této diplomové práci přiblížena a jeho jméno je zároveň označením pro její název – Erwin Junker Grinding Technology a. s. Tento ctižádostivý a obdivuhodný pán, se narodil roku 1930 v Nordrachu. Sám byl již od dětství vynalézavý, postavil si turbínový pohon pro gramofon, také měl utkvělou myšlenku sestavit perpetuum mobile, také se musel již v raném věku aktivně zapojovat do práce na pile, kterou provozovali jeho rodiče. V období druhé světové války musel být členem Hitlerjugend, kdy při budování zákopů, mu, jakožto i jiným, šlo o život, když nad nimi přelétaly ostřelovači. Po válce nastoupil z vlastní iniciativy na učňovskou strojnickou školu, zde si s pomocí smontoval i svůj motocykl. Následně pracoval ve firmě, zabývající se výrobou závitových a frézovacích nástrojů, nejprve jako mechanik, později v oddělení strojní konstrukce. Pro svoji očividnou vynalézavost byl pověřen vedením učňovské dílny, také například zkonstruoval plně automatizovaný stroj na broušení hrotů závitníků. Již ve svých 27 letech se zde vypracoval na pozici vedoucí oddělení strojní konstrukce, kde dokázal vyrobit další nové stroje. Za svou vytrvalou práci, která přinášela významné zisky firmě, nebyl však žádným způsobem navíc finančně ohodnocen ani přes svou vlastní iniciativu. Proto se rozhodl ukončit pracovní poměr a začal budovat své podnikání - v budově starého mlýna pilně rýsoval konstrukce a stavěl stroje. Avšak jeho dřívější zaměstnavatel proti němu podal žalobu, že prodává stroj patentovaný touto firmou. Začal mít soudní a finanční problémy a musel si najít novou práci, tentokrát jako poradce u výrobce lisovaných dílů, při níž po nocích pracoval na výrobě svých strojů. Následkem ustavičné práce onemocněl, a proto se po zotavení rozhodl pracovat už pouze ve své firmě. Dařilo se mu, pro nedostatečný prostor postavil v roce 1965 první výrobní halu na zelené louce. Dalším úspěchem byla konstrukce automatické drážkové brusky na závitníky, následovala výstavba nové správní budovy přímo u mlýna a také další velké haly, pro ukládání velké agendy hromadících se dokumentů odkoupil místní školu a pro pohoštění zahraniční klientely (nejen) koupil restauraci – pro labužníky. Uskutečnil první obchodní

cestu do Izraele, Indie – zde oslovoval vytipované firmy s nabídkou svých strojů, v roce 1969 dokonce pro tyto účely uskutečnil cestu kolem světa (Junker, 2010).

Sám pan Erwin Junker tvrdí, že mu v rámci obchodování pomohla dovednost kladení otázek, dále umění naslouchat obchodním partnerům a vyvozovat správné závěry. K tomuto je nutné potkávat náležitě lidi v pravý čas na pravém místě, což je souhrou náhodných setkání, při kterých se zúročí umění kontaktu s lidmi. Všechny nově získané kontakty si taktéž zaznamenával. V 70.tých letech začal často létat do Prahy, avšak největší zakázka, kterou v těchto letech uskutečnil, byla výstavba strojního parku na výrobu závitníků v Číně. Pro rozvíjející se obchod musel realizovat mnoho zahraničních cest a nastaly i léta, kdy na nich strávil většinu roku. Určitým handicapem pro něho bylo to, že neuměl cizí jazyk, proto musel mít v dané zemi k ruce německy hovořícího zahraničního zástupce. V 80.tých letech byl Maschinenfabrik Junker závislý na vývozu, protože německý trh byl vyčerpán. Erwin Junker má více jak 80 patentů na své vynálezy, jedním z největších a mezinárodně ceněných je tzv. Quickpoint. V 90. tých letech zažil na několik dnů i uvěznění za údajné krácení daní a podplácení finančních úředníků, což plynulo z anonymního dopisu od neznámé osoby a také od jeho bývalé ženy na něj. Ukázalo se, že měl nevědomky jisté nesrovnalosti v účetnictví, o které se mu starala příslušná osoba. V této době mu bylo zakázáno vycestovat, proto výrazně klesl obrat jeho firmy. V roce 2003 se jeho firma ocitla kvůli chybnému účetnictví dokonce ve ztrátě a musela to řešit pomocí úvěrů. I druhý účetní a také jednatel odváděli svou práci špatně a dostali firmu do takovýchto potíží. Následně se firmě dařilo, se změnou trhu přišlo i zaměření se na automobilový průmysl, který tvoří 90 procent obratu. Dalších 10 procent představuje špičku na světovém trhu klikových a vačkových hřídelí. Československý průmysl ho nadchl, a proto odkoupil několik českých závodů, kterým se daří. Sám se cítí být Evropanem nežli Němcem (Junker, 2010).

4.1.3 Vývoj firmy Erwina Junkera od jejího založení po současnost:

1962: Založení firmy Erwin Junker Maschinen und Apparatebau ve starém mlýně na obilí v Nordrachu,

1964: Výstavba nové tovární haly o celkové výměře 360 metrů čtverečných. Firma se účastnila prvního veletrhu obráběcích strojů v Hannoveru,

1969: Výstavba nové dvoupatrové administrativní budovy,

1970: Výstavba druhé tovární haly o celkové výměře 1200 metrů čtverečných,
1974: Výstavba tovární haly pro učňovské středisko a elektrodílnu,
1985: Nová inovativní technologie Quickpoint představena na světové výstavě obráběcích strojů v Hannoveru,
1986: Rozšíření firmy o další montážní haly a správní budovy pro oddělení vývoje a konstrukce. Výrobní plocha o celkové rozloze 6100 metrů čtverečných,
1987: Celkem 70 různých typů strojů ve výrobním programu,
1989: Proniknutí na automobilový trh,
1992: Vytvoření podnikatelské skupiny Junker v České republice,
1993: Založena dceřiná společnost LTA (Luft Technik Anlage), která se zabývá výrobou odsávacích zařízení,
1995: Založeno technologické centrum pro výzkum a vývoj postupů brousící technologie
1998: Obdržení ceny kvality „Formel Q“ od firmy Volkswagen (jako jediná dodavatelská firma strojů),
2000: Výrobní plocha rozšířena na 7600 metrů čtverečných,
2005: Nový strojní koncept Evolution2,
2006: Otevření nové výrobní haly v Holicích na Pardubicku (původní továrna BSH – brousící stroje Holice), (Junker, 2010).
2007: Fúze poboček v České republice na společnost Erwin Junker Grinding Technology a.s.,
2009: Otevření prodejního a servisního centra v Pune, Indie,
2011: Otevření prodejního a servisního centra v Sao Paulo, Brazílie,
2012: Otevření prodejního a servisního centra v Jaroslavl, Rusko,
2014: Otevření prodejního a servisního centra v Mexiku,
2015: Otevření prodejního a servisního centra v Turecku,
2016: Založení Nadace továrníka Erwina Junkera, na kterou pan Erwin Junker převádí darem velkou část svého podílu v Erwin Junker Top-Holding GmbH., (Junker.cz, 2016).

4.1.4 Technická akademie Erwina Junkera

Technická akademie Erwina Junkera byla založena v roce 2014 v nové polyfunkční budově v Holicích. Budova zahrnuje výrobní prostory o výměře 1500 metrů čtverečných,

hotel pro ubytování zákazníků a studentů, studentské prostory (třídy, přednáškové sály) a restauraci (Bak.cz, 2015).

Technická akademie je určena pro absolventy strojírenských, programátorských nebo elektrotechnických oborů, kteří mají zájem tuto profesi dále vykonávat a rozvíjet. Mají tak jedinečnou možnost účastnit se vzdělávacího programu, který jim nabízí seznámení se s firemní kulturou, produkcí firmy, zavedenými výrobními a administrativními metodami firmy a v neposlední řadě praktickou výuku u montáže jednotlivých strojů. Studenti mají po celou dobu praxe ubytování ve firemním hotelu zdarma a pobírají základní mzdu 13 500 Kč (Junker.cz, 2016).

„Tento útvar zabezpečuje vzdělávací aktivity pro české závody koncernu JUNKER Group (kromě povinných pravidelných školení zabezpečovaných Personálním oddělením jako je BOZP, školení řidičů apod.). To znamená jazykové vzdělávání, podpora zvyšování odborné kvalifikace, rozvojové kurzy – řízení, komunikace, úvodní školení nováčků apod. Jedním z nejdůležitějších posláních Akademie však je vyhledávat na technických středních školách talentované a zapálené mladé lidi a následně je v uceleném vzdělávacím procesu připravovat pro české závody EJGT. Takto teoreticky i prakticky připravení zaměstnanci by měli plynule zapadnout do stávajících pracovních týmů“ (Junker.cz, 2016).

4.1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Společnost klade důraz především na jazykové vybavení znalostí svých zaměstnanců. Proto jako benefit poskytuje zdarma lekce anglického a německého jazyka 2x týdně a pravidelně testuje jejich pokroky. Tento důraz je pochopitelný, protože hlavní komunikace mezi mateřským závodem v Nordrachu probíhá v němčině a ostatní komunikace se zahraničím zase v angličtině. Kromě jazykových kurzů má společnost ve svém vzdělávacím programu také možnosti různých přednášek, dle požadavků vedoucích, výukové materiály a také testovací úlohy. Dále školení od externích lektorů na téma požadované vedoucím pracovníkem nebo samotné školení nováčků zaškolenými vedoucími pracovníky. V rámci jednotlivých oddělení proběhla na začátku roku 2016 první část vzdělávacího programu pro oddělení konstrukce. Tato část byla navržena pro pomoc při práci konstruktérům a byla zajištěna externí firmou i interně. Další část je naplánována na podzim roku 2016 a bude se týkat například těchto témat: statika, tuhost, dynamika, vibrace nebo novinky ze světa strojírenských veletrhů. Ve spolupráci s vedením oddělení

konečné montáže mají konstruktéři, v rámci výukového programu, možnost podílet se v průběhu 10 týdnů na realizaci konstrukčních návrhů přímo na montážní hale (Junker.cz, 2016).

4.1.6 Ekonomická charakteristika organizace

Společnost Erwin Junker je stabilní, rozvíjející se mezinárodní organizace s více než 1600 zaměstnanci po celém světě. Dle výroční zprávy z roku 2015, byl rozhodující objem výrobního programu v tomto roce v oblasti výroby, oprav a servisu brousících strojů na broušení vnějšího i vnitřního průměru. Hlavní spektrum zákazníků charakterizují převážně okruhy:

- Automotive, zahrnující stroje pro automobilový průmysl a jeho dodavatele,
- Metalworking, univerzální stroje pro výrobce zabývající se broušením,
- Tooltec, stroje na výrobu a ostření nástrojů.

V roce 2015 opět pokračoval příznivý trend v zakázkové naplněnosti společnosti. Vysoká poptávka je i nadále na evropském trhu a také se zvyšuje na asijském kontinentě. Firma má dostatek uzavřených kontraktů i na další období. Firma investuje do rekonstrukcí budov i do obnovy strojního parku. Společnosti se daří každý rok udržovat kladný hospodářský výsledek. V roce 2015 činil zisk 362 176 000 Kč a byl převeden do nerozděleného zisku společnosti. Celková aktiva společnosti převyšují hodnotu 3 mld. korun (Justice.cz, 2015).

4.2 Výsledky kvantitativního výzkumu

Součástí praktické části práce je, jak již bylo uvedeno v metodice práce, také dotazníkové šetření, které analyzuje systém vzdělávání manažerských kompetencí ve zkoumané firmě. Vzdělávací proces se dotýká všech zaměstnanců firmy napříč všemi odděleními, pro zaměstnance na všech pozicích, od pracovníků montáže, mechanické dílny, skladníky až po projektové vedoucí, manažery nebo ředitele. Prováděný dotazníkový výzkum se týkal pouze zaměstnanců na vedoucích pozicích, napříč celou organizací, kteří přímo nebo nepřímo řídí své podřízené na nižší, střední nebo vyšší úrovni managementu. Dotazník byl zaměřen na zjištění aktuálního stavu vzdělávání manažerů ve firmě, rozšíření vzdělávacích aktivit, preference vzdělávacích metod, nebo zda vůbec spatřují v dalším rozvoji smysl.

4.2.1 Zkoumaný soubor respondentů

Zkoumaný soubor respondentů lze určit pomocí identifikačních otázek obsažených v dotazníku. Obvyklé otázky pro toto zjištění se týkají pohlaví, věku, vzdělání, pracovní pozice ve firmě nebo délky působení ve firmě. Na vedoucích pozicích ve firmě Erwin Junker, což bylo zřejmé i při rozesílání dotazníků respondentům, kde v hlavičce e-mailového rozdělovníku byla jména především mužská, pracují převážně muži a jen několik málo žen. Proto také z celkového počtu vrácených dotazníků bylo téměř 97 % mužů a 3 % žen. Tento ukazatel lze považovat za extrémní odchylku v zastoupení pohlaví, což vzhledem k charakteru zkoumané firmy, která, jak již je výše uvedeno, je zaměřena na strojírenský průmysl, je pochopitelné a dalo se to očekávat. Údaje zobrazuje tabulka č. 6.

Tabulka č. 6: Rozdělení dle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	60	96,77 %
Žena	2	3,23 %

Zdroj: vlastní zpracování

Rozdělení respondentů z hlediska věku napomáhá k mnoha dalším výzkumným otázkám. Dá se očekávat, že například pracovníci ve věkové kategorii 45 – 60 let budou mnohem zkušenější než pracovníci ve věkové kategorii 30 – 45 let, tudíž nebudou vyžadovat vzdělávací aktivity v oblasti rozvoje manažerských kompetencí, jako mladší věkové kategorie. Zda existuje závislost mezi těmito proměnnými, lze určit pomocí kontingenčních tabulek a testovacího kritéria chí – kvadrát testu, viz níže. Jak lze poznat z tabulky 3, tak nejjobsáhleji početnou skupinou jsou vedoucí pracovníci ve věku 30 – 39 let, kterých je 41,94 %. Poté následují vedoucí v kategorii 40 – 49 let, kterých je 25,81 % a ve věkové kategorii 50 – 59 let bylo zastoupeno 22,58 % dotazovaných. Vedoucích v „mladším“ a „předdůchodovém“ věku nebylo početné množství a to 4,84 %. Dle souhrnu v tabulce níže lze usoudit, že ve společnosti na vedoucích pozicích pracují převážně lidé střední věkové kategorie.

Tabulka č. 7: Věková kategorie respondentů

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
20 – 29 let	3	4,84 %
30 – 39 let	26	41,94 %
40 – 49 let	16	25,81 %
50 – 59 let	14	22,58 %
60 a více let	3	4,84 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělání je další důležitou složkou, spadající do kategorie identifikačních otázek. Pro vykonávání práce vedoucího by se dalo předpokládat minimálně středoškolské vzdělání s maturitou a vyšší. Nižší vzdělání u vedoucích, například středoškolské s výučním listem, bývá zpravidla vyváženo bohatými pracovními zkušenostmi. Na základě odpovědí dotazovaných bylo zjištěno, že pouze 8,06 % respondentů má střední vzdělání s výučním listem. Nejpočetnější skupinou bylo střední vzdělání s maturitou, celých 53,23 % dotazovaných. Vyšší odborné vzdělání bylo zastoupeno pouze 6,45 % a vysokoškolské 32,26 %. Pouze základní vzdělání neuvedl nikdo. V tabulce číslo 8 je shrnutí odpovědí všech dotazovaných z hlediska vzdělání.

Tabulka č. 8: Vzdělání respondentů

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	0	0 %
Středoškolské (výuční list)	5	8,06 %
Středoškolské (maturita)	33	53,23 %
Vyšší odborné	4	6,45 %
Vysokoškolské	20	32,26 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka, týkající se délky působení respondenta ve firmě, má své opodstatnění z hlediska určení stálosti zaměstnanců, nebo zda se firma potýká s častou fluktuací zaměstnanců. U stálých, dlouho působících zaměstnanců ve firmě, lze hovořit jako o loajálních, spokojených pracovnících, pro které je firma schopna připravit vhodné

podmínky pro výkon pracovní činnosti. Dle odpovědí respondentů lze konstatovat, že ve firmě pracují především stálí, zkušení zaměstnanci s působením ve firmě delším než deset let. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci pracující ve firmě déle než 20 let, celkem 33,87 %, druhá nejpočetnější skupina tvoří 25,81 % zaměstnanců, pracujících pro firmu v rozmezí 11 – 19 let a 24,19 % tvoří skupina pracující v rozmezí 4 – 10 let. Nejméně početnou skupinou jsou dotazovaní, kteří ve firmě pracují 1 – 3 roky nebo méně než 1 rok, viz tabulka číslo 9.

Tabulka č. 9: Délka působení ve firmě

Délka působení ve firmě	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 1 rok	4	6,45 %
1 – 3 roky	6	9,68 %
4 – 10 let	15	24,19 %
11 – 19 let	16	25,81 %
20 a více let	21	33,87 %

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední identifikační otázkou je rozdělení, na jaké úrovni managementu dotazovaní pracují. Nejpočetnější skupinou byli manažeři na střední úrovni řízení, 50 %, na nižší úrovni řízení odpovědělo 38,71 % dotazovaných, přestože manažerů na nižší, operativní, úrovni řízení je ve firmě nejvíce a jsou zodpovědní za přímé vedení svých podřízených, tvoří nejpočetnější skupinu v počtu dotazovaných. Vysvětlením tohoto stavu může být to, že operativní řízení zabere těmto zaměstnancům mnoho času. Manažerů na vyšší úrovni řízení je, pochopitelně, nejmenší zastoupení, a to 11,29 % všech dotazovaných. Tyto údaje jsou zobrazeny v následující tabulce číslo 10.

Tabulka č. 10: Úroveň managementu

Úroveň managementu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nižší management	24	38,71 %
Střední management	31	50 %
Vyšší management	7	11,29 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení identifikačních otázek poukazuje na nerůznorodost v oblasti pohlaví. Ostatní identifikační faktory lze považovat za různorodé v oblasti věkové kategorie, dosaženého vzdělání, délky působení ve firmě nebo působení na nižší, střední nebo vyšší úrovni managementu. V zobecněném hledisku je možné tvrzení, že nejčteněji zastoupeným vedoucím pracovníkem je muž ve věku 30 až 39 let, s nejvyšším dosaženým středoškolským vzděláním s maturitou, pracujícím ve firmě přibližně 10 let.

4.2.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této podkapitole jsou shrnuty odpovědi respondentů na výzkumné otázky, které byly obsaženy v dotazníku. První výzkumná otázka se týkala toho, jakým způsobem jsou respondenti ve firmě informováni o vzdělávacích aktivitách, které jsou pro ně pořádány. Dotazovaní měli na výběr ze 3 odpovědí, kde mohli zaškrtnout více možností nebo zvolit vlastní odpověď. Většina dotazovaných 79,03 % uvedla, že se o vzdělávacích aktivitách dozvídá prostřednictvím elektronické pošty. Druhá početná část dotazovaných 43,55 % zvolila možnost prostřednictvím svého vedoucího, několik málo ostatních 4,84 % označilo telefonicky a 11,29 % uvedlo z informačních nástěnek, vývěsek či jiného sdělení, viz tabulka č. 11.

Tabulka č. 11: Způsob informování o vzdělávacích akcích

		Absolutní četnost	Relativní četnost
E-mailem	ano	49	79,03 %
	ne	13	20,97 %
Prostřednictvím svého vedoucího	ano	27	43,55 %
	ne	35	56,45 %
Telefonicky	ano	3	4,84 %
	ne	59	95,16 %
Jinak	ano	7	11,29 %
	ne	55	88,71 %

Zdroj: vlastní zpracování

V druhé výzkumné otázce se dotazovaní vyjadřovali k tomu, zda mají vůbec možnost se nějakých vzdělávacích aktivit účastnit. Převážná většina 95,16 % uvedla, že ano a pouze 4,84 % uvedlo, že ne, viz tabulka č. 12.

Tabulka č. 12: Možnost účasti na vzdělávacích akcích

Možnost účasti se vzdělávacích akcí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	59	95,16 %
Ne	3	4,84 %

Zdroj: vlastní zpracování

S touto otázkou je úzce spojena třetí výzkumná otázka, která zjišťovala, kolika vzdělávacích aktivit se každý respondent v posledním roce zúčastnil. Nejvíce odpovědi získal počet 1 – 2 vzdělávacích aktivit v roce, který potvrdilo 56,45 % dotazovaných. Vyššího počtu vzdělávacích aktivit se zúčastnilo 12,9 % vedoucích a odpověď 5 a více vzdělávacích akcí neoznačil nikdo. Poměrná část dotazovaných také označila, že se žádné vzdělávací akce v posledním roce nezúčastnila 30,65 %. Shrnutí těchto odpovědí je patrné z tabulky číslo 13.

Tabulka č. 13: Kolika vzdělávacích firemních akcí jste se v posledním roce zúčastnil/a?

Počet firemních akcí v roce	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 – 2	35	56,45 %
3 – 4	8	12,9 %
5 a více	0	0%
žádné	19	30,65 %

Zdroj: vlastní zpracování

V případě kladné odpovědi na otázku číslo 3, tj. že se respondent zúčastnil jedné nebo několika vzdělávacích akcí, se dotazník rozvětvil o doplňující otázku, která zněla „Byla některá z firemních vzdělávacích akcí zaměřena na oblast rozvoje manažerských kompetencí (plánování, organizace, vedení lidí, kontrola, motivování, komunikace apod.)?“ Odpovědi na tuto otázku nevykazovaly významný převyšující rozdíl jedné nebo druhé strany. Vypovídají spíše o tom, že mírně vyšší počet dotazovaných se již obdobné vzdělávací akce zúčastnil 43,55 % a zbytek 29,03 % ještě nikoli.

V případě záporné odpovědi na třetí otázku byl dotazník rozvětven o další doplňující otázku, která byla dotazovanému položena pro vysvětlení toho, proč se

neúčastnil žádné firemní vzdělávací aktivity. Z odpovědí, které měl dotazovaný na výběr např. „žádná mi nebyla nabídnuta“, „žádná mě nezaujala“ nebo „nemám na to čas“ byla nejpočetnější odpověď první, tudíž „žádná mi nebyla nabídnuta“, kterou označilo 16,13 % respondentů.

Shrnutím otázka číslo 3 včetně jejího rozvětvení na obě strany lze konstatovat, že někteří manažeři, kteří se ještě žádné vzdělávací akce nezúčastnili, se ospravedlňují proto, že jim nebyla nabídnuta. To by mohlo svědčit o tom, že v případě lepší informovanosti o vzdělávacích aktivitách pro vedoucí pracovníky, by se zúčastnil větší počet dotazovaných.

Zda dotazovaní považují pořádání vzdělávacích aktivit za přínosné pro výkon jejich pracovní pozice, zjišťovala otázka číslo 6 pomocí škály předvolených odpovědí. Nejvíce 46,77 % dotazovaných odpovědělo „spíše ano“ a 24,19 % odpovědělo „rozhodně ano“. Menší část odpověděla v této otázce, že nedokáže posoudit, zda by pořádání vzdělávacích aktivit bylo přínosné pro výkon jejich činnosti 20,97 %. Zbytek se přiklonil k negativní odpovědi „spíše ne“ 6,45 % a odpověď „rozhodně ne“ neoznačil nikdo, jak je patrné z následující tabulky.

Tabulka č. 14: Považujete vzdělávací aktivity pořádané ve firmě za přínosné pro výkon Vaší pracovní činnosti?

Přínos vzdělávacích aktivit	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	15	24,19 %
Spíše ano	29	46,77 %
Nedokážu posoudit	14	20,97 %
Spíše ne	4	6,45 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nabídka vzdělávacích aktivit ve firmě, díky vzdělávací akademii Erwina Junkera, je poměrně bohatá. Firma pořádala v minulých letech vzdělávací, rozvojové aktivity pro vedoucí i nevedoucí zaměstnance. Přesto byli respondenti dotázáni v otázce číslo 7, zda by uvítali větší nabídku vzdělávacích akcí v oblasti rozvoje manažerských kompetencí. Notná

většina z nich odpověděla, že ano 88,71 % a pouze malá část, že ne 11,29 %, viz tabulka číslo 15.

Tabulka č. 15: Větší nabídka vzdělávacích akcí v oblasti rozvoje manažerských kompetencí

Větší nabídku vzdělávacích akcí byste?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Uvítal/a	55	88,71 %
Neuvítal/a	7	11,29 %

Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na otázku číslo 7 byli respondenti rozvětvením dotazníku tázáni, v jaké oblasti vzdělávání by se chtěli nadále vzdělávat, tato otázka byla čistě otevřená a respondenti se mohli vyjadřovat volně, dle svého názoru. Po zpracování odpovědí byly zjištěny různorodé názory respondentů o tom, jaké oblasti vzdělávání by je zajímali. Zastoupení nejčastěji se opakujících odpovědi je patrné v následující tabulce.

Tabulka č. 16: Jaká oblast rozvoje manažerských kompetencí by Vás nejvíce zajímala?

Řízení lidí, vedení lidí, motivace podřízených
Spolupráce s lidskými zdroji, s podřízenými, s nadřízenými, dodavateli
Time management
Moderní přístupy k vedení a motivaci lidí, firemní kultura 21. století
Manažerská komunikace
Plánování, komunikace s lidmi
Řízení výroby
Efektivní přenos informací a vnitrofiremní komunikaci
Krizové řízení, plánování
Koncepční a lidské dovednosti/kompetence
Zlepšení manažerských schopností, vedení lidí, sebeřízení.
Motivace bez peněžních odměn
Hospodaření s časem, určování priorit, vyjednávání

Zdroj: vlastní zpracování

Ostatní odpovědi byly méně četné a zahrnovaly zájem respondentů o tyto oblasti: logistika, nákup, asertivní jednání, pracovní právo, zákoník práce, stres a prevence konfliktu, apod.

V případě, že respondent by neuvítal větší nabídku vzdělávacích akcí, byl přesměrován na otázku číslo 9, kde byl tázán, jaký důvod ho vedl k tomuto rozhodnutí. Na tuto otázku byla možnost rovněž otevřeně odpovědět. Těch několik málo, kteří takto odpověděli, zdůvodňovali svou odpověď výroky jako: „*Nemám zájem o školení v této oblasti*“, „*Nemám ambici dalšího rozvoje*“ nebo „*Většinou je to teorie neslučitelná s praxí*“.

Hodnota lidských zdrojů je vysoká, především jedná-li se o vzdělané a praxí zkušené lidi. Vzdělávání nekončí dokončením střední nebo vysoké školy, ale je to nepřetržitý proces v životě, který obohacuje jedince a vede k moudrosti. Pokud firma podporuje rozvoj a snaží se vzdělávat své zaměstnance, jedná se vždy o správné rozhodnutí vrcholového managementu firmy. Proto byla otázka číslo 10 položena ve smyslu motivace ke vzdělávání. Konkrétně zněla: „*Který podnět by Vás motivoval k dalšímu vzdělávání?*“ Na výběr měli respondenti několik předpřipravených odpovědí, kde mohli zaškrtnout více nabídnutých odpovědí, včetně možnosti vlastního vyjádření. Nejpočetnější skupina 83,87 % zvolila jako svou odpověď „*Možnost kvalitněji vykonávat svoji profesi*“, dále 51,61 % označilo „*Možnost rozšíření manažerských kompetencí*“. Dalším prvkem, který by dotazované motivoval k dalšímu vzdělávání, je bezesporu finanční ohodnocení, 45,16 % označilo tuto odpověď. Ostatní by také motivovala možnost kariérního postupu nebo vyšší společenská prestiž viz tabulka č. 17.

Tabulka č. 17: Který podnět by Vás motivoval k dalšímu vzdělávání?

		Absolutní četnost	Relativní četnost
Možnost kvalitněji vykonávat svoji profesi	ano	52	83,87 %
	ne	10	16,13 %
Možnost rozšíření manažerských kompetencí	ano	32	51,61 %
	ne	30	48,39 %
Vyšší finanční ohodnocení	ano	28	45,16 %
	ne	34	54,84 %
Možnost kariérního postupu	ano	22	35,48 %
	ne	40	64,52 %
Zlepšení postavení na trhu práce	ano	12	19,35 %
	ne	50	80,65 %
Vyšší společenská prestiž	ano	9	14,52 %
	ne	53	85,48 %
Jiná odpověď	ano	3	4,84 %
	ne	59	95,16 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výše zmíněné stimuly, které by vedoucí pracovníky vedly k vyšší ochotě na sobě dále pracovat a rozvíjet se, jsou také úzce spojeny s nadřízeným pracovníkem. Manažer z vyšší úrovně managementu, který řídí jemu svěřenou skupinu vedoucích pracovníků, musí být natolik zkušený, aby věděl, jak správně stimulovat svůj tým k podání maximálního pracovního výkonu, efektivního hospodaření s časem a minimalizaci komunikačního šumu, který vede k nedorozuměním a častým chybám. Pokud svůj tým bude udržovat v kondici a stimulovat jej k dalšímu vzdělávání, bude to jistě správný směr k odstranění nedostatků v komunikaci a povede to ke zvýšení efektivnosti jejich práce. Zda jsou dotazovaní vedoucí pracovníci stimulováni ke vzdělávání a rozvoji potřebných znalostí a dovedností, zjišťovala otázka č. 11, kde 68,18 % dotazovaných odpovědělo, že jsou ke vzdělávání stimulováni svým nadřízeným a 31,82 % uvedlo, že nikoli. Tabulka níže zobrazuje tato tvrzení.

Tabulka č. 18: Váš nadřazený Vás ke vzdělávání a rozvoji potřebných znalostí a dovedností?

Přístup nadřazeného	Absolutní četnost	Relativní četnost
Stimuluje	42	68,18 %
Nestimuluje	20	31,82 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k vysoké pracovní vytíženosti vedoucích pracovníků lze očekávat, že ne vždy budou mít čas zúčastnit se vzdělávacích aktivit. Proto je nutné správné načasování vzdělávacích programů včetně zajištění neohrožení chodu určitého úseku, který má vedoucí pracovník na starosti, v době jeho nepřítomnosti. Jaké faktory by mohly vést k neúčasti, popřípadě odrazení, od dalšího vzdělávání, zjišťovala otázka č. 12, kde byla možnost označení více odpovědí. Nejvíce početná skupina, 59,68 % dotazovaných, uvedla pracovní vytíženost, dále 54,84 % považuje nabídky vzdělávacích kurzů za nevhodně zvolené. Zbývá část 24,19 % necítí potřebu nebo nemá zájem o další vzdělávání, viz následující tabulka.

Tabulka č. 19: Co by Vás mohlo odradit od dalšího profesního vzdělávání?

		Absolutní četnost	Relativní četnost
Pracovní vytíženost	ano	37	59,68 %
	ne	25	40,32 %
Nevhodné nabídky vzdělávacích kurzů	ano	34	54,84 %
	ne	28	45,16 %
Pocit nepotřebnosti dalšího vzdělávání	ano	12	19,35 %
	ne	50	80,65 %
Nezájem o další vzdělávání	ano	3	4,84 %
	ne	59	95,16 %

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým prvkem vzdělávacího procesu je také jeho samotné provedení. Existuje několik vzdělávacích metod, které lze použít. Nelze přesně určit, že by některá byla efektivnější než jiná, každá v sobě nese kus originality a každá může působit na posluchače

odlišně. Úkolem následující otázky bylo zjistit, s jakou formou vzdělávání se ve firmě respondenti setkávají. Na výběr měli několik variant různých metod včetně prostoru pro své vlastní vyjádření v případě, že by se s žádnou z uvedených možností nesetkali. Ve firmě je nejvíce rozšířen způsob vzdělávání ve školicích prostorách firmy s lektorem na předem určené téma, 54,84 % takto odpovědělo. Samostudiu z interních materiálů firmy se věnuje 40,32 % dotazovaných. Dále 37,10 % uvedlo, že během své kariéry absolvovali externí školicí program. Způsob vzdělávání přes e-learning uvedlo 19,35 % dotazovaných. Někteří jedinci 16,13 % uvedli také jako formu vzdělávání pravidelné školení se svým nadřízeným nebo samostudium ve svém soukromém čase. Údaje zobrazuje tabulka č. 20.

Tabulka č. 20: Jaké formy vzdělávání existují ve firmě?

		Absolutní četnost	Relativní četnost
Pravidelné interní školení s lektorem na předem určené téma	ano	34	54,84 %
	ne	28	45,16 %
Samostudium z interních materiálů	ano	25	40,32 %
	ne	37	59,68 %
Externí školicí program	ano	23	37,10 %
	ne	39	62,90 %
E-learning (studium pomocí elektronických materiálů, testy na PC, školicí materiály z intranetu společnosti)	ano	12	19,35 %
	ne	50	80,65 %
Pravidelné školení se svým nadřízeným	ano	7	11,29 %
	ne	55	88,71 %
Jiná odpověď	ano	3	4,84 %
	ne	59	95,16 %

Zdroj: vlastní zpracování

S touto otázkou je spojena také následující otázka, která zní: „*Která z forem vzdělávání by Vám nejvíce vyhovovala?*“ Největší zastoupení s nejvyšší četností měl seminář, označilo ho 69,35 % dotazovaných. Dále workshop, který by se zamlouval 40,32 %. Způsob hraní a nacvičování rolí jako nástroj ke vzdělávání by upřednostnilo 25,81 % dotázaných vedoucích. Vzdělávací formu typu přednášky by uvítalo 24,19 %

a e-learning zůstal na poslední příčce, pro který by se přiklonilo 20,97 % respondentů. Zbytek 4,84 % zvolil jinou odpověď. Souhrn odpovědí je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka č. 21: Která z forem vzdělávání by Vám nejvíce vyhovovala?

		Absolutní četnost	Relativní četnost
Seminář	ano	43	69,35 %
	ne	19	30,65 %
Workshop	ano	25	40,32 %
	ne	37	59,68 %
Hraní rolí	ano	16	25,81 %
	ne	46	74,19 %
Přednáška	ano	15	24,19 %
	ne	47	75,81 %
E-learning	ano	13	20,97 %
	ne	49	79,03 %
Jiná odpověď	ano	3	4,84 %
	ne	59	95,16 %

Zdroj: vlastní zpracování

E-Learning je poměrně rozšířenou metodou vzdělávání pomocí informačních a komunikačních technologií, jedná se o rychlou a jasnou metodu vzdělávání, viz kapitola 3.4.5 Metody vzdělávání. Vzhledem k tomu, že jen malá část dotazovaných uvedla tento způsob vzdělávání, viz otázka č. 14, směřovala následující otázka k tomu, zda vůbec tento způsob vzdělávání ve firmě používají. Jak je patrné z odpovědí, tak 59,68 % dotazovaných neví, jestli tento systém vzdělávání ve firmě funguje a zda ho mohou využívat. Část dotazovaných 22,58 % e-learning zná a využívá jej jako formu vzdělávání a 17,74 % tvrdí, že tato forma vzdělávání ve firmě vůbec neprobíhá, viz tabulka č. 22.

Tabulka č. 22: Existuje ve firmě možnost vzdělávání přes e-learning?

Existence e-learningu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	14	22,58 %
Ne	11	17,74 %
Nevím	37	59,68 %

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci manažerských kompetencí byly následující otázky směřovány na vzdělávání v oblasti verbální, neverbální komunikace, řešení konfliktů, asertivního jednání, vyjednávání, schopnosti vést rozhovor nebo poradou apod. Všechny tyto charakteristiky jsou nutné v rámci vzdělávání vedoucích pracovníků pro zlepšení jejich schopností v těchto oblastech. V otázce, zda tato témata v rámci vzdělávání byla zařazena do vzdělávacího programu manažerů, je patrné z následující tabulky:

Tabulka č. 23: Probíhalo ve firmě za poslední rok školení v oblasti komunikace verbální/neverbální (tj. řešení konfliktů, asertivita, vyjednávání, dovednost vést rozhovor apod.)?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	16	25,81 %
Ne	46	74,19 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že jen malá část z nich školení na toto téma absolvovala. Ti, kteří byli účastníky těchto školení a odpověděli kladně, mohli odpovědět na další otázku, která zjišťovala, co si z uvedeného školení odnesli. Dotazovaní mohli odpovídat na předem zobrazené odpovědi nebo mohli vypsát odpověď vlastní. Mezi předem předpřipravené otázky patřily naučené dovednosti v oblasti komunikace s druhými, řešení konfliktních a krizových situací na pracovišti nebo schopnost lépe vést poradou či obchodní jednání. Jaký přínos toto vzdělání mělo, zobrazuje tabulka číslo 24.

Tabulka č. 24: Pokud ano, v čem bylo pro Vás školení přínosné?

		Absolutní četnost	Relativní četnost
Vím lépe, jak komunikovat s druhými	ano	12	19,35 %
	ne	50	80,65 %
Vím lépe, jak řešit konfliktní situace	ano	7	11,29 %
	ne	55	88,71 %
Vím lépe, jak řešit krizové situace	ano	5	8,06 %
	ne	57	91,94 %
Vím lépe, jak vést poradu	ano	4	6,45 %
	ne	58	93,55 %
Jiná odpověď	ano	2	3,23 %
	ne	60	96,77 %

Zdroj: vlastní zpracování

Další výzkumná otázka byla taktéž, jako předchozí, zaměřena na manažerské kompetence. Tentokrát ve smyslu sebeřízení, organizace práce, plánování, rozhodování, kontrola, vedení lidí, motivování apod. Pro vedoucí pracovníky je rozvoj těchto schopností klíčový pro správné vykonávání jejich profese, a proto by se mělo jednat o systematickou, dlouhodobou spolupráci s vedoucími zaměstnanci. Dotazovaní v této otázce odpovídali převážně negativně, celých 87,10 % uvedlo, že se školení v tomto směru za poslední rok nekonalo a tudíž se ho nemohli účastnit. Pouze 12,90 % uvedlo, že takové školení probíhalo, viz tabulka č. 25.

Tabulka č. 25: Probíhalo ve firmě za poslední rok školení v oblasti zlepšení manažerských kompetencí (např. sebeřízení, organizace práce, plánování, rozhodování, kontrola, vedení lidí, motivování)?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	8	12,90 %
Ne	54	87,10 %

Zdroj: vlastní zpracování

V případě kladné odpovědi se dotazník respondentům rozvětvil a měli možnost uvést, v čem pro ně bylo toto školení přínosné. Měli na výběr několik předpřipravených odpovědí a v případě, že by se jim žádná odpověď nezamlouvala, mohli napsat odpověď vlastní. Ti, kteří odpověděli kladně, uvedli, že školení pro ně bylo přínosem z těchto důvodů, viz tabulka č. 26.

Tabulka č. 26: Pokud ano, v čem bylo pro Vás školení přínosné?

		Absolutní četnost	Relativní četnost
Vím lépe, jak působit na druhé, aby vykonávali svou práci důsledně	ano	6	9,68 %
	ne	56	90,32 %
Vím lépe, jak správně úkolovat podřízené	ano	3	4,84 %
	ne	59	95,16 %
Vím lépe, jak si organizovat práci	ano	3	4,84 %
	ne	59	95,16 %
Vím lépe, jak organizovat práci druhým	ano	2	3,23 %
	ne	60	96,77 %

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce pravidelnosti rozvoje manažerských kompetencí, byla pro respondenty připravena škála odpovědí, kde si mohli vybrat, v jakých intervalech by pro ně bylo pořádání vzdělávacích akcí nejvhodnější. Většina dotazovaných by uvítala pravidelné vzdělávací programy v intervalu 1x za půl roku 59,68 %. Méně početné skupině by vyhovoval interval 1x za čtvrt roku 11,29 %. Pro zbytek respondentů 22,73 %, kteří zvolili vlastní odpověď, by nejvhodnější časový odstup pro vzdělávání byl jiný, než předpokládaný. Většině z nich by stačil 1x ročně, někteří však také uvedli 1x za dva roky nebo 1x za tři roky. Malé části by pravidelnost vzdělávacích akcí nevyhovovala, a proto zaškrtnuli pole s možností „neuvítal“. Tabulka níže zobrazuje hodnoty četností odpovědí.

Tabulka č. 27: Pravidelný rozvoj manažerských kompetencí formou vzdělávacích programů byste?

		Absolutní četnost	Relativní četnost
Uvítal/a – alespoň 1x měsíčně	ano	0	0,00 %
	ne	62	100,00 %
Uvítal/a – 1x za čtvrt roku	ano	7	11,29 %
	ne	55	88,71 %
Uvítal/a – 1x za půl roku	ano	37	59,68 %
	ne	25	40,32 %
Uvítal/a - 1x za rok	ano	6	9,68 %
	ne	56	90,32 %
Neuvítal/a	ano	4	6,45 %
	ne	58	93,55 %
jiná odpověď	ano	4	6,45 %
	ne	58	93,55 %

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední výzkumná otázka se týkala celkové spokojenosti respondentů se systémem vzdělávání manažerských kompetencí ve firmě. Dotazovaní měli ohodnotit systém vzdělávání jako ve škole, kde „výborný“ znamená nejlepší a „nedostatečný“ znamená nejhorší. Vedoucí oznámkovali systém vzdělávání průměrnou známkou 3,5 s rozptylem 0,39. Nejhorší známka, nedostatečná, se vyskytla v 16,13 %. Toto hodnocení nasvědčuje tomu, že respondenti nejsou příliš spokojeni s celkovým systémem vzdělávání ve firmě, jak je patrné z následující tabulky.

Tabulka č. 28: Hodnocení stávajícího systému vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výborný	1	1,61 %
Chvalitebný	10	16,13 %
Dobrý	21	33,87 %
Dostatečný	20	32,26 %
Nedostatečný	10	16,13 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Testování hypotéz mezi kvalitativními znaky

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, jak zkoumaný soubor vedoucích pracovníků vnímá stávající systém řízení vzdělávání ve společnosti Erwin Junker. Tato část práce, která se zabývá testováním hypotéz mezi vybranými kvalitativními znaky, zkoumá, zda existuje určitá statistická závislost mezi zvolenými proměnnými. V důsledku se jedná o to, zda například věk, vzdělání nebo délka působení ve firmě, má vliv na zvolené odpovědi. Zkoumané znaky byly prostřednictvím kontingenčních tabulek vyřízeny a následně bylo provedeno testování jednotlivých hypotéz pomocí χ^2 testu nezávislosti, viz vzorce v kapitole Metodika práce. Vzhledem k relativně nízké velikosti zkoumaného souboru, jehož důsledkem bylo nesplnění požadavků pro použití χ^2 testu, musela být provedena úprava kontingenční tabulky spojením tzv. slabých skupin, kde se slučují buď řádky nebo sloupce tak, aby sloučení bylo logické, věcně správné a dobře interpretovatelné, jak uvádí Svatošová a Kába (2012).

Stanovení hypotéz:

H_0 : Mezi věkem a účastí na vzdělávacích akcích v oblasti manažerských kompetencí neexistuje statisticky významná závislost.

H_0 : Mezi věkem a stimulací ke vzdělávání manažerských kompetencí neexistuje statisticky významná závislost.

H_0 : Mezi vzděláním a účastí na vzdělávacích akcích v oblasti manažerských kompetencí neexistuje statisticky významná závislost.

H₀: Mezi vzděláním a stimulací ke vzdělávání manažerských kompetencí neexistuje statisticky významná závislost.

V první hypotéze byl testován vztah mezi věkem a účastí vedoucích na vzdělávacích akcích. Hodnoty byly zadány do upravené kontingenční tabulky, ze které lze vyčíst, že největší četnost vedoucích pracovníků 72,41 % je těch, kteří jsou ve věku do 39 let a účastnili se 1 – 4 vzdělávacích akcí v minulém roce. Zbývající 27,59 % se neúčastnili žádné vzdělávací akce. Ve věkové kategorii 40 – 60 let byla účast na vzdělávacích akcích nižší, ne však značně oproti věkové kategorii do 39 let. Celých 66,67 % se v minulém roce vzdělávací akce zúčastnilo a zbylých 33,33 % nikoli, viz následující tabulka.

Tabulka č. 29: Kontingenční tabulka týkající se věku a účasti na vzdělávacích akcích

		Účast na vzdělávacích akcích		
		1 - 4	1 - 4	Součty
		ano	ne	
Četnost	do 39 let	21	8	29
Řádková četnost		72,41 %	27,59 %	
Celková četnost		33,87 %	12,90 %	46,77 %
Četnost	40-60 let	22	11	33
Řádková četnost		66,67 %	33,33 %	
Celková četnost		35,48 %	17,74 %	53,22 %
Četnost		43	19	62
Celková četnost		69,35 %	30,65 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z kontingenční tabulky je patrné, že nevykazuje žádné extrémní hodnoty. Kritická hodnota χ^2 rozdělení s hladinou významnosti 0,05 a 1 stupni volnosti je 3,841. Výsledek dosazení hodnot z kontingenční tabulky do testovacího kritéria χ^2 testu je 0,241. Po porovnání těchto hodnot $3,841 > 0,241$ je zřejmé, že kritická hodnota χ^2 rozdělení je vyšší než hodnota Pearsonova χ^2 a tím lze konstatovat, že na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků nelze zamítnout. Mezi sledovanými znaky neexistuje statisticky významná závislost.

H₀: Mezi věkem a účastí na vzdělávacích akcích neexistuje statisticky významná závislost.

Ve druhé hypotéze byla testována závislost věku a stimulace ke vzdělávání v oblasti manažerských kompetencí. Účelem této hypotézy bylo zjistit, zda vedoucí pracovníci nižšího věku jsou k dalšímu vzdělávání stimulováni více než vedoucí vyššího věku. Z kontingenční tabulky níže je patrné, že vedoucí zaměstnanci ve středním věku 40 – 49 let, jsou stimulováni ke vzdělávání a jejich četnost je 81,25 % a zbylých 18,75 % stimulováno není. Věková kategorie do 39 let je stimulována z 68,97 % zastoupení a vedoucí v kategorii „vyššího“ věku jsou stimulováni ke vzdělávání z 52,94 %, jak je patrné z následující tabulky.

Tabulka č. 30: Kontingenční tabulka týkající se věku a stimulace ke vzdělávání v oblasti manažerských kompetencí

		Stimulace ke vzdělání		
		Stimulace	Stimulace	Součty
		ano	ne	
Četnost	do 39 let	20	9	29
Řádková četnost		68,97 %	31,03 %	
Celková četnost		32,26 %	14,52 %	46,78 %
Četnost	40-49 let	13	3	16
Řádková četnost		81,25 %	18,75 %	
Celková četnost		20,97 %	4,84 %	25,81 %
Četnost	50-60 let	9	8	17
Řádková četnost		52,94 %	47,06 %	
Celková četnost		14,52 %	12,90 %	27,42 %
Četnost		42	20	62
Celková četnost		67,74 %	32,26 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zda existuje závislost mezi těmito znaky, určí opět podrobení χ^2 testu nezávislosti.

Kritická hodnota χ^2 rozdělení s hladinou významnosti 0,05 a 2 stupni volnosti je 5,991. Výsledek dosažení hodnot z kontingenční tabulky do testovacího kritéria χ^2 testu je 3,064. Po porovnání těchto hodnot $5,991 > 3,064$ je zřejmé, že kritická hodnota χ^2 rozdělení je vyšší než hodnota Pearsonova χ^2 a tím lze konstatovat, že na hladině významnosti 5 %

nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků nelze zamítnout. Mezi sledovanými znaky neexistuje statisticky významná závislost.

H_0 : Mezi věkem a stimulací ke vzdělávání manažerských kompetencí neexistuje statisticky významná závislost.

Další stanovené hypotézy, viz seznam na začátku této kapitoly, vykazaly taktéž neexistenci statisticky významné závislosti mezi jednotlivými znaky. Pro všechny stanovené hypotézy byla použita stejná metoda výpočtu, jako u dvou hypotéz výše uvedených. Výsledky ostatních hypotéz, včetně kontingenčních tabulek, jsou uvedeny v příloze této práce.

4.3 Výsledky kvalitativního výzkumu

Tato kapitola je zaměřena na výsledky kvalitativního výzkumu, který byl uskutečněn, stejně jako kvantitativní výzkum, v rámci splnění dílčích cílů práce a celkově by měl napomoci k odpovědi na hlavní cíl práce. Cílem kvalitativního výzkumu bylo získání pohledu na celou problematiku z pohledu člověka, který je částečně za pořádání vzdělávacích aktivit ve firmě zodpovědný. Kvalitativní výzkum byl proveden v prostorách vzdělávací Akademie Erwina Junkera s manažerkou tohoto oddělení. K získání potřebných informací byly vytvořeny doplňující otázky, viz příloha číslo 2 pro otevřený rozhovor, jak je uvedeno v kapitole Metodika práce. Manažerce vzdělávací akademie bylo položeno 6 otázek, které jsou interpretovány níže a vyhodnoceny v následující kapitole.

1) Jaká je Vaše úloha ve vzdělávací Akademii Erwina Junkera

Manažerka uvedla, že její hlavní náplní ve společnosti Erwin Junker je zajištění správného chodu celé vzdělávací akademie, která byla uvedena do provozu teprve v roce 2015. Obsahem této práce je úzká spolupráce s vedoucími pracovníky všech oddělení napříč celou firmou a zajišťování odborných školení a vzdělávacích programů. Zajišťuje nábor absolventů středních škol a zodpovídá za organizaci odborné přípravy vzdělávání pro nově přijaté absolventy průmyslových škol se zaměřením na strojní nebo elektrotechnické obory.

2) Považujete rozvoj manažerských kompetencí za důležitý? Z jakých důvodů?

Dotazovaná uvedla, že rozvoj manažerských kompetencí považuje za velice důležitý především proto, aby manažer dobře zvládal svěřené úkoly a efektivně řídil svůj tým spolupracovníků. Vyzdvihla vysokou důležitost v oblasti komunikace s ostatními útvary v rámci společnosti a také s externími partnerskými subjekty. Řada firem opomíjí důkladnost vzdělávání a péči o své manažery, kteří tvoří stabilní páteř napříč společnostmi.

3) Jaké jsou Vaše dlouhodobé plány v oblasti vzdělávání vedoucích / nevedoucích zaměstnanců?

Jako dlouhodobější plán v oblasti vzdělávání považuje za důležité zaměřit se na stanovení vzdělávacích programů v delším časovém horizontu. Tím se rozumí určení vzdělávacích aktivit a programů a jejich rozdělení do jednotlivých částí, které se pak budou realizovat. V současné době je nutné zlepšit komunikaci směrem do firmy. Tím se rozumí zlepšení aktivit v oblasti interního PR⁴, jakožto zaměření se na interní marketing firmy, který je stejně tak důležitý, jako prezentace společnosti navenek.

4) Jaké vzdělávací metody považujete za nejvíce efektivní a přínosné?

Vzdělávacích metod je celá řada a ověření neoptimálnější efektivnosti, v rámci poměru vynaloženého času a úsilí ze strany vzdělávacích subjektů a využití nabytých vědomostí posluchačů v praktickém životě během pracovního výkonu, závisí na typu a velikosti dané společnosti. Jako nejvhodnější způsob vzdělávání a následného prověření získaných znalostí do praxe, považuje dotazovaná, pro společnost Erwin Junker, využívání seminářů a workshopů, kde dochází ke vzájemné interakci mezi posluchačem a přednášejícím na témata, která úzce souvisí s výkonem dané profese v určitém oddělení.

5) Jak osobně hodnotíte vzdělávání ve firmě? Jaké jsou podle Vás přednosti a jaké nedostatky?

V současné době firma nemá dlouhodobý plán vzdělávacích aktivit a tuto skutečnost považuje manažerka za hlavní dosavadní nevýhodu. Jako přednost pak uvádí to, že společnost se snaží rychle a pružně reagovat na požadavky vyplývající z aktuálních potřeb firmy v oblasti vzdělávacích aktivit.

⁴ PR, Public relations, budování a udržování vztahů se svým okolím

6) Změnila byste něco na stávajícím systému vzděláváníí?

U jakékoli firmy lze vždy nalézt možnosti pro zlepšení v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Nejinak tomu je i ve společnosti Erwin Junker. K dobře fungujícímu systému vzdělávání vedoucích i nevedoucích musí být provedena ještě řada změn. Jako užitečnou změnu manažerka vidí v zavedení přípravy ročních plánů vzdělávání, které by pomohly udržovat v aktuálnosti vzdělávací programy a systematicky by mapovaly celý průběh těchto aktivit. Dále za důležitou změnu považuje také zavedení individuálních plánů vzdělávání pro klíčové pracovníky firmy.

4.4 Shrnutí výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu

Na základě provedených výzkumů lze konstatovat, že výrobní společnost Erwin Junker Grinding Technology a. s. má spolehlivý a funkční vzdělávací systém, který nadále zdokonaluje, rozšiřuje a prohlubuje. Plánování vzdělávacích aktivit je rozlišeno pro každé oddělení zvlášť a liší se také v tom, zda se jedná o nově příchozího nebo o stálého zaměstnance. Společnost se také nově, ve svých vzdělávacích programech, zaměřila na mladé absolventy středních škol a prostřednictvím marketingové kampaně usiluje o jejich nábor. Úspěšně byl realizován dlouhodobý plán, který se týkal otevření vzdělávací Akademie Erwina Junkera. Tato akademie slouží právě k náboru a vzdělávání absolventů středních škol a hlavním cílem tohoto záměru je zajištění kvalitní přípravy absolventů na potřebné pracovní pozice a jejich plynulé zařazení do pracovního procesu.

Oblast vzdělávání manažerských kompetencí je ve firmě považována jako vysoce důležitá. Dle výsledků z dotazníkového šetření a z rozhovoru s manažerkou vzdělávací akademie, je zaměření na rozvoj v této oblasti nutný. Z odpovědí respondentů je patrné, že převážná většina má k dalšímu vzdělávání a prohlubování znalostí manažerských kompetencí kladný vztah a více než 80 % by uvítalo rozšíření vzdělávacích aktivit v této oblasti. Manažeři prokazovali zájem o školení zaměřená na řízení lidí, motivaci podřízených, zlepšení komunikačních procesů, time management, plánování, krizové řízení apod. viz tabulka č. 13. Vzhledem k tomu, že většina dotazovaných manažerů, téměř 70 %, se v uplynulém roce zúčastnila jedné až čtyř vzdělávacích akcí, nebylo mezi ně zařazeno mnoho z oblasti rozvoje manažerských kompetencí (plánování, organizace, vedení lidí, kontrola, motivování, komunikace) a pokud ano, účastnilo se školení necelých 30 %

z nich. Další skutečností je nízká účast, necelých 28 %, na školení v oblasti komunikace verbální či neverbální nebo v oblasti řešení konfliktů, asertivního jednání, vyjednávání, dovednosti vést rozhovor nebo poradu apod. Ti, kteří měli možnost účastnit se vzdělávacích aktivit na výše popsaná témata, uvedli, že jim byla prospěšná a pomohla jim například v rozšíření kompetencí spojených se správným působením na ostatní a podřízené nebo se dozvěděli, jak správně úkolovat podřízené a organizovat práci sobě či ostatním. Motivací pro další rozvoj vzdělávání manažerských kompetencí bylo pro dotazované převážně zlepšení výkonu své profese, který považují jako nejdůležitější. Tím, co by mohlo naopak snížit nebo odradit manažery od dalšího profesního rozvoje, je vysoká pracovní vytíženost, se kterou se potýká téměř 60 % dotazovaných.

Ve firmě jsou vedoucí pracovníci informováni o vzdělávacích aktivitách převážně elektronickou formou pošty nebo prostřednictvím svého vedoucího. Manažeři se během svého absolvování vzdělávacích aktivit seznámili s řadou vzdělávacích metod. Nejčastěji uváděná metoda byla seminář na předem určené téma, ale také samostudium z interních materiálů firmy. Novodobější forma vzdělávacích aktivit prostřednictvím e-learningu byla uváděna pouze zřídka a většina dotazovaných, téměř 60 %, nevěděla, zda tato forma je ve společnosti používána. Kolem 20 % respondentů uvedlo, že tento typ studia pomocí elektronických materiálů, online testů apod., používá a je s ním obeznámeno. Z toho plyne, že tato forma vzdělávání je z malé části využívána, ale vzhledem k vysoké nevědomosti ostatních jí není věnována patřičná důležitost. Dle manažerky vzdělávací akademie je však pro rozvoj vedoucích pracovníků důležitější a efektivnější formou například seminář nebo workshop, který je založen na vzájemné interakci a komunikaci, a ta je důležitější než online vzdělávání, kterému právě zmíněná přednost chybí. Dotazovaní pouze potvrdili toto tvrzení, když většina z nich, více než 70 %, uvedla, že by jim nejvíce vyhovovala vzdělávací forma pomocí seminářů nebo workshopů.

Z hlediska závislosti jednotlivých znaků mezi identifikačními otázkami a výzkumnými otázkami, nebyl statisticky významný rozdíl prokázán. Stanovené nulové hypotézy o nezávislosti znaků byly potvrzeny a lze konstatovat, že například věk respondenta nemá vliv na zájem o účast na vzdělávacích akcích nebo to, že nejvyšší dosažené vzdělání má vliv na stimulaci respondenta k dalšímu vzdělávání.

Výzkum prokázal, že přes 90 % dotazovaných považuje rozvoj manažerských kompetencí za přínosný pro jejich pracovní činnost. Ovšem vzhledem ke skutečnosti, že firma nemá vypracovaný dlouhodobý plán vzdělávání, jak uvedla manažerka vzdělávací akademie, a požadavky na vzdělávání řeší dle aktuálních potřeb firmy, může celý tento proces působit poněkud neuspořádaně a není dostatečně využita jeho kapacita. Z tohoto důvodu se lze domnívat, že respondenti hodnotí celkový vzdělávací systém společnosti průměrnou známkou 3,5.

4.5 Doporučení a návrhy ke zlepšení

Vzhledem k výsledkům šetření byly navrženy následující doporučení, které by vedly k odstranění dosavadních nedostatků a zároveň ke zlepšení aktuálního stavu rozvoje manažerských kompetencí.

Prvním návrhem je vypracování dlouhodobého plánu vzdělávání. Ve společnosti dosud není zaveden žádný strukturovaný plán, dle kterého by mohla být jednotlivá školení realizována. Základem vytvoření tohoto plánu by bylo vypracování určité kvalifikační matrice, která by sloužila k rozdělení vedoucích pracovníků do kategorií, které by určovaly jejich dosavadní manažerské dovednosti. Tato kvalifikační matrice by byla tvořena seznamem jednotlivých manažerských schopností a dovedností a byla by rozdána k vyplnění vedoucím pracovníkům. Tak by bylo možné rozdělit manažery do jednotlivých skupin a vzhledem k jejich zkušenostem, vzdělání a manažerským dovednostem následně nastavit další rozvojové vzdělávací programy. S ohledem na to, že vedoucí zaměstnanci pracují v různých odděleních a na různých úrovních managementu, byla by školení aplikována konkrétněji se specifitějším zaměřením na danou oblast, ve které se vedoucí pracovníci obvykle, během své profese, pohybují. Důležitým prvkem by také byl vhodný výběr lektora, který by probíranou problematiku na školeních, seminářích a workshopech svým posluchačům objasnil s co největším ohledem na využití v praxi. Realizovatelnost a postup při zavedení prvního návrhu by byl následující:

Personální oddělení, ve spolupráci s manažerkou vzdělávací akademie, by sestavilo dlouhodobý plán vzdělávání, který by byl zaměřen na rozvoj manažerských kompetencí. Vzdělávací akce by byly realizovány prostřednictvím zkušených externích lektorů. Plán by obsahoval konkrétní termíny vzdělávacích akcí ve čtvrtletních intervalech, s délkou školení 6 – 8 hodin a témata jednotlivých školení. Školení by probíhala formou semináře,

popřípadě workshopu. Školení by byla rozdělena dle toho, na jaké úrovni managementu manažeři působí. Vznikl by tím koncept šitý na míru všem řídicím pracovníkům, kteří by byli obohacováni zkušenostmi v oblasti nejbližší jejich profese. Cílem specializovaných školení v systematicky nastaveném programu, by bylo například u vedoucích pracovníků působících na nižší úrovni managementu, zlepšení přímého úkolování podřízených včetně získání zpětné vazby, snížení prostožů, zefektivnění postupů práce, pravidelné hodnocení jednotlivých pracovníků ve svém týmu apod. Náklady spojené se školením, prováděnými externími lektory, se pohybují na trhu od 5 000 Kč do 25 000 Kč. Aby bylo vynaložení nákladů co nejefektivnější, konalo by se pouze v prostorách vzdělávací akademie a zaměstnanci z ostatních závodů firmy by na školení dojížděli.

Druhým návrhem je zavedení individuálních vzdělávacích plánů pro vedoucí pracovníky. Tato metoda by byla založena na vypracování podrobných školících materiálů v oblasti manažerských kompetencí a s pomocí externího lektora, by byly pravidelně, individuálně konzultovány s vedoucími pracovníky. Toto individuální školení by bylo zaměřeno na tyto oblasti: zadávání úkolů, nasměrování, kontrola, pozitivní zpětná vazba, korektivní zpětná vazba, poskytnutí pomoci, řešení problémů, reportování výsledku, způsoby komunikace, apod. Z celkového hlediska by se jednalo o dlouhodobou, systematickou spolupráci s manažery společnosti, která by měla za dílčí cíl zdokonalovat stávající manažery a jejich manažerské chování a hlavním cílem by bylo například zvýšení produktivity firmy, odstranění prostožů, minimalizování komunikačního šumu či nedorozumění a v celkovém důsledku snížení nákladů. To by bylo předmětem dalšího měření a zkoumání výsledného efektu, který by tato metoda přinesla.

Realizace této vzdělávací metody prostřednictvím osobního kouče by byla založena na spolupráci s externí školící firmou. Ta by poskytla zkušeného lektora, který by jednou měsíčně navštěvoval všechny vedoucí pracovníky daného závodu a individuálně by s nimi konzultoval detaily manažerských kompetencí, využívaných v praxi. Tato schůzka by byla půlhodinová a školitel by si vytvořil konkrétní obrázek o každém manažerovi ve společnosti. Na tomto základě by v závěru školícího období mohl určit, na jaké úrovni manažer byl a kam se posunul a ohodnotil by celkový přístup manažerů ke vzdělávání a učení. Výsledky by pak byly předloženy personálnímu oddělení, které by na jejich základě mohlo své manažery zařadit, dle dosažených kompetencí, do kvalifikační matrice. Tento způsob školení by zřejmě byl pro firmu nákladnější než školení formou semináře

nebo workshopu, ale byl by schopný detailně zmapovat aktuální rozvoj manažerských kompetencí ve firmě a tím následně stanovit opatření vedoucí k odstranění hrozby či vylepšení konkurenčního postavení na trhu, protože úspěch firmy je a vždy byl odrazem práce všech zaměstnanců, kteří pro ni pracují.

Třetím návrhem je podpora e-learningu a vyšší marketingová propagace této vzdělávací metody. Tato metoda by sloužila pouze jako podpůrný prvek vzdělávacího procesu manažerů, nikoliv jako hlavní nástroj rozvoje manažerů. Elektronické vzdělávání nemůže nikdy nahradit osobní kontakt s lektorem nebo účast na semináři či workshopu. Cílem zaměření se na propracování a rozšíření e-learningové metody by bylo udržování aktuálních vědomostí získaných ze seminářů, workshopů nebo z individuálního školení s lektorem. Znamená to, že po každém absolvovaném školení by dané téma, které bylo předmětem tohoto školení, bylo obsaženo v elektronické podobě ve formě cvičných otázek, powerpointových prezentací nebo videí, které by měli manažeři k dispozici. Systém by byl nastaven tak, aby vedoucí pracovníci v mezičase, ve kterém by zrovna žádné školení plánované nebylo, využívali k osvěžení a udržení svých nabytých vědomostí právě e-learning.

E-learning již ve společnosti je zaveden, ale využívá se jen zřídka. Postupem pro jeho vyzdvihnutí by bylo oznámení manažerům, prostřednictvím elektronické pošty a vývěsek na veřejných nástěnkách firmy, o důležitosti a potřebnosti této vymoženosti moderní doby. V rámci zavedení dlouhodobého systému vzdělávání, by jako jedna z metod, bylo pravidelné vyplňování elektronických cvičných otázek, vždy jednou za tři týdny, v oblasti témat, které byly předmětem posledního školení (semináře, workshopu) s lektorem. Cílem by bylo udržování informací v paměti a pravidelné osvěžování vědomostí. Náklady na provoz by byly minimální, jednalo by se pouze o údržbu a aktualizaci informací na firemním intranetu.

Základem všech zmíněných návrhů a doporučení byly výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu s cílem zlepšení rozvoje manažerských kompetencí ve společnosti Erwin Junker Grinding Technology a. s.

5 Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na rozvoj manažerských kompetencí ve vybrané organizaci. Hlavním cílem práce bylo identifikovat a zhodnotit oblast rozvoje manažerských kompetencí ve společnosti Erwin Junker Grinding Technology a. s. a v případě nedostatků navrhnout nápravná opatření. Na základě zpracování sekundárních zdrojů, které byly podkladem pro zpracování primárního výzkumu, byla pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou vzdělávací akademie zpracována část praktická, kde primární výzkum byl zaměřen na vedoucí pracovníky, působící na nižší střední nebo na vyšší úrovni managementu.

Analýzou primárních dat z provedených výzkumů bylo zjištěno, že společnost má spolehlivý a funkční vzdělávací systém, který nadále zdokonaluje, rozšiřuje a prohlubuje. Vzdělávání je odlišené pro stávající a pro nově příchozí zaměstnance a snaží se rychle a pružně reagovat na požadavky vyplývající z aktuálních potřeb firmy v oblasti vzdělávacích aktivit. Součástí vzdělávacích programů firmy je vzdělávací akademie Erwina Junkera, která je zaměřena na nábor absolventů středních škol se zájmem o práci v této společnosti. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že vedoucí pracovníci považují rozvoj manažerských kompetencí za velice důležitý a přínosný pro výkon jejich profese. Většina z nich se účastní vzdělávacích akcí pořádaných firmou, ovšem jen malá část z nich je zaměřena přímo na oblast manažerských kompetencí, což manažeři považují za nedostatek a více než 80 % z nich by uvítalo rozšíření nabídky vzdělávacích programů v této oblasti. Výsledkem kvalitativního výzkumu polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou vzdělávací akademie bylo zjištění, že společnost nemá stanovený dlouhodobý plán vzdělávacích aktivit a systém vzdělávání je založen na aktuálních potřebách firmy. Dále manažerka uvedla, že je nutné zlepšit interní komunikaci směrem do firmy, tudíž zlepšení aktivit v oblasti interního PR. Její pohled na rozvoj manažerských kompetencí ve společnosti byl velice kladný a považuje za důležité zaměřit se na stanovení vzdělávacích programů v delším časovém horizontu a také na individuální vzdělávání klíčových manažerů. Právě tyto skutečnosti mohly vést k tomu, že manažeři hodnotí celkový vzdělávací systém firmy průměrnou známkou 3,5, kde 1 je známka nejlepší.

Na základě zjištěných nedostatků byla navržena nápravná opatření, která by měla vést k jejich odstranění a zároveň k vylepšení stávajícího systému vzdělávání. Jedná se o vypracování dlouhodobého plánu vzdělávání, který by změnil dosavadní způsob a systematicky řídil pravidelné provádění potřebných školení v oblasti manažerských kompetencí. Dále by bylo pro společnost vhodné zavedení individuálních vzdělávacích plánů pro vedoucí pracovníky, jejichž výhodou je osobní jednání mezi manažerem a lektorem s cílem prohloubení manažerských dovedností, zaměřených například na úkolování, kontrolu, zpětnou vazbu, komunikaci, reportování výsledků apod. A v neposlední řadě by přínosem byla podpora vzdělávání prostřednictvím e-learningu, čímž by se posílilo osvojení si nabytých vědomostí.

Stabilní a konkurenceschopná společnost Erwin Junker Grinding Technology a. s., i přes tyto drobné nedostatky, vykazuje, že její silné stránky v oblasti lidských zdrojů jsou především loajalita zaměstnanců, nízká fluktuace a dobře propracovaný systém řízení. Zaměření se na prohlubování znalostí vedoucích pracovníků a jejich rozvoj může vést pouze k vylepšení již tak silné společnosti, kterou založil před 55 lety pan Erwin Junker.

6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, 982 p. ISBN 07-494-4631-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2007, 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., STEPHENS T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024729145.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ A., HORVÁTHOVÁ P. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-2471-978-8.

CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: Beta, 2002. ISBN 80-7306-051-5.

CEJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha. C. H. Beck. 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vydání 1. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

FIŠER, R. *Procení řízení pro manažery. Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014, 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

FRANKLIN, S., MCKINNON S. *Relative values: reconfiguring kinship studies*. Durham, NC: Duke University Press, 2001, 519 p. ISBN 08-223-2796-1.

HOLÁ, L. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2013, 512 s. ISBN 978-80-247-4109-3.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 400 s. ISBN: 978-80-247-4337-0.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 144 s. ISBN 978-80-247-1708-4.

JUNKER, E. *Der Fabrikant: meine Lebensgeschichte*. Freiburg im Breisgau: Freiburger Graphische Betriebe, 2010. ISBN 9783000308093.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.

KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 127 s. ISBN 978-802-1063-846.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 267s. ISBN 978-80-7357-463-5.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ L., SVOBODOVÁ H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

KUBEŠ, M., KURNICKÝ R., SPILLEROVÁ D., *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. Vyd. 5., 1. vyd. v Repronisu. Ostrava: Repronis, 2007. ISBN 978-80-7329-148-8.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MAXWELL, J. C. *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti*. Praha: Pragma, 2001. ISBN 80-7205-829-0.

MICHELS, B. *Managing talent with continuous professional development*. U.S. Business Review, 2009. ISSN 1552-6313.

ONNISMAA, J. *The personal study program as a tool for career planning and personalization of adult learning*. Journal of Employment Counseling, 2003. ISSN 0022-0787.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

PROCHÁZKA, J., VACULÍK M., SMUTNÝ P. *Psychologie efektivního leadershipu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.

ŘEHOŘ, V., SRPOVÁ, J. a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVATOŠOVÁ, L., KÁBA B. *Statistické metody II*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2012, 105 s. ISBN 978-80-213-1736-9.

SVOBODOVÁ, D. *Profesní poradenství: vybrané kapitoly*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5092-7.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. akt. a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004, 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vydání. Praha: Management Press. 2009, 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

AHNE, F. J. Bo baden online. *Eindrucksvolles Vorzeige-Projekt*. [online]. 2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: < <http://www.bo.de/lokales/offenburg/eindrucksvolles-vorzeige-projekt>>.

BAK stavební společnost, a.s. *Polyfunkční budova Erwin Junker je předána investorovi*. [online]. 2015 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z:

<<http://www.bak.cz/polyfunkcni-budova-erwin-junker-je-predana-investorovi.htm>>.

BOOKING.COM. *Hotel Erwin Junker*. [online]. 2016 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z:

<<http://www.booking.com/hotel/cz/erwin-junker.cs.html>>

CRDR s.r.o. *Co je to e-learning a jaká je jeho historie*. [online]. 2016 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z:

<<http://www.skolenibozp.cz/aktuality/co-je-to-elearning-a-jaka-je-jeho-historie/>>.

JEMELKA, J. Dovednosti manažera. *Manažer a leader*. [online]. [cit. 2016-12-05].

Dostupné z: <<http://www.dovednostimanazera.cz/manazer-a-leader>>

JUNGMANN, A. *Junker Holice*. [online]. 2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné

z: <<http://www.ikaruvsen.cz/project/junker-holice-letecka-fotografie/>>

JUNKER, Partner for precision. *Brousicí stroje Junker*. [online]. [cit. 2016-12-09].

Dostupné z: <<http://www.junker.cz/cz/loesungen/schleifmaschinen.php>>.

JUNKER, Partner for precision. *Firemní historie* [online]. [cit. 2016-12-09]. Dostupné

z: <<http://www.junker-group.de/cz/unternehmen/firmenhistorie.php>>.

JUNKER, Partner for precision. *Praxe & Bakalářské/ Diplomové práce*. [online]. [cit.

2016-12-15]. Dostupné z: <<http://www.junker-group.de/cz/karriere/studenten-und-absolventen.php>>.

JUNKER, Partner for precision. *Technische akademie*. [online]. [cit. 2016-12-09].

Dostupné z: <<http://www.junker-akademie.cz/akademie.html>>.

JUNKER, Partner for precision. *Zpravodaj Technické akademie*. [online]. PDF. 2016 [cit.

2016-12-09]. Dostupné z: <<http://www.junker-akademie.cz/files/nl-erwin-junker-07-2016-a4.pdf>>.

JUSTICE, *Sbírka listin, Erwin Junker Grinding technology a. s.* [online]. PDF. 2015 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z:

<<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=660433>>.

MANAGEMENT MANIA. *Úrovně řízení a typy managementu.* [online]. [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <<http://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>>.

MICKOVÁ, E., KARÁSKOVÁ, J. *Kompetence pro trh práce: Projekt ESF.* In: *Asps.cz* [online]. PPT. 2007 [cit. 2016-08-15]. Dostupné z: <<http://www.asps.cz/?soubor=189>>.

PRUKNER, V. *Manažerské dovednosti.* Univerzita Palackého v Olomouci. 2014, ISBN 978-80-244-4329-4. [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z:

<<https://publi.cz/books/114/Cover.html>>.

7 Přílohy

7.1 Příloha č. 1 – Dotazník

Vážený respondente,

prosím Vás o laskavé vyplnění tohoto dotazníku pro účely diplomové práce s názvem „Rozvoj manažerských kompetencí ve vybrané organizaci“. Pomůžete mi tak získat potřebné informace a splnit tak cíl práce.

Dotazník je tvořen především formou zaškrtování políček, kde se volí jedna nebo více variant. U otevřených otázek prosím o stručnou a zároveň výstižnou odpověď.

Děkuji Vám

Dotazník je anonymní

Václav Grúz

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

1) Jakým způsobem získáváte informace o vzdělávacích akcích pořádaných firmou?

- E-mailem
- Prostřednictvím svého vedoucího
- Telefonicky

Vlastní odpověď _____

2) Máte možnost účastnit se vzdělávacích akcí ve firmě?

- ano
- ne

3) Kolika vzdělávacích firemních akcí jste se v posledním roce zúčastnil/a?

- 1-2
- 3-4
- 5 a více
- žádné

4) Byla některá z firemních vzdělávacích akcí zaměřena na oblast rozvoje manažerských kompetencí (plánování, organizace, vedení lidí, kontrola, motivování, komunikace apod.)?

- Ano
- Ne

5) Pokud jste se nezúčastnil/a žádné vzdělávací akce, uveďte prosím důvod:

- Žádná mi nebyla nabídnuta
- Žádná mě nezaujala
- Nemám na to čas

Vlastní odpověď _____

6) Považujete vzdělávací aktivity pořádané ve firmě za přínosné pro výkon Vaší pracovní činnosti?

- Spíše ano
- Rozhodně ano
- Nedokážu posoudit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7) Větší nabídku vzdělávacích akcí v oblasti rozvoje manažerských kompetencí byste ve firmě?

- Uvítal/a
- Neuvítal/a

8) Pokud uvítal, uveďte prosím, jaká oblast by Vás zajímala:

Vlastní odpověď _____

9) Pokud neuvítal, uveďte prosím důvod:

Vlastní odpověď _____

10) Který podnět by Vás motivoval k dalšímu vzdělávání?

- Možnost kvalitněji vykonávat svoji profesi
- Možnost rozšíření manažerských kompetencí
- Vyšší finanční ohodnocení

- Možnost kariérního postupu
- Zlepšení postavení na trhu práce
- Vyšší společenská prestiž

Vlastní odpověď _____

11) Váš nadřízený Vás ke vzdělávání a rozvoji potřebných znalostí a dovedností:

- Stimuluje
- Nestimuluje

12) Co by Vás mohlo odradit od dalšího profesního vzdělávání?

- Pracovní vytíženost
- Nevhodné nabídky vzdělávacích kurzů
- Pocit nepotřebnosti dalšího vzdělávání
- Nezájem o další vzdělávání

Vlastní odpověď _____

13) Jaké formy vzdělávání existují ve firmě?

- Pravidelné interní školení s lektorem na předem určené téma
- Samostudium z interních materiálů
- Externí školicí program
- E-learning (studium pomocí elektronických materiálů, testy na PC, školicí materiály z intranetu společnosti)
- Pravidelné školení se svým nadřízeným

Vlastní odpověď _____

14) Existuje ve firmě možnost vzdělávání přes e-learning?

- Ano
- Ne
- Nevím

15) Probíhalo ve firmě za poslední rok školení v oblasti komunikace verbální/neverbální (tj. řešení konfliktů, asertivita, vyjednávání, dovednost vést rozhovor apod.)?

- Ano
- Ne

16) Pokud ano, v čem bylo pro Vás školení přínosné?

- Vím lépe, jak komunikovat s druhými
- Vím lépe, jak řešit konfliktní situace
- Vím lépe, jak řešit krizové situace
- Vím lépe, jak vést poradu

Vlastní odpověď _____

17) Probíhalo ve firmě za poslední rok školení v oblasti zlepšení manažerských kompetencí (např. sebeřízení, organizace práce, plánování, rozhodování, kontrola, vedení lidí, motivování)?

- Ano
- Ne

18) Pokud ano, v čem bylo pro Vás školení přínosné?

- Vím lépe, jak působit na druhé, aby vykonávali svou práci důsledně
- Vím lépe, jak správně úkolovat podřízené
- Vím lépe, jak si organizovat práci
- Vím lépe, jak organizovat práci druhým

Vlastní odpověď _____

19) Pravidelný rozvoj manažerských kompetencí formou vzdělávacích programů byste?

Uvítal/a – 1x měsíčně

Uvítal/a – 1x za čtvrt roku

Uvítal/a – 1x za půl roku

Neuvítal/a

Vlastní odpověď _____

20) Která z forem vzdělávání by Vám nejvíce vyhovovala?

- Seminář (výklad lektora spojený s diskuzí účastníků)
- Workshop (týmové řešení zadaného problému)
- Hraní rolí (nacvičování určitých situací, které mohou vzniknout při výkonu profese, např. pracovní schůzka, zadávání úkolu, krizové situace, apod.)
- Přednáška (pouze výklad lektora, pasivní posluchači)

- E-learning (studium pomocí elektronických materiálů, testy na PC, školící materiály z intranetu společnosti)

Vlastní odpověď _____

21) Ohodnoťte stávající systém řízení vzdělávání ve firmě známkou jako ve škole (výborný=nejlepší, nedostatečný=nejhorší):

- Výborný
- Chvalitebný
- Dobrý
- Dostatečný
- Nedostatečný

22) Jak dlouho pracujete ve firmě?

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-10 let
- 11-19 let
- 20 a více let

23) Na jaké úrovni managementu ve firmě pracujete?

- Nižší management (mistři apod. – přímé vedení výkonných pracovníků)
- Střední management (vedoucí odborných úseků apod. – prodej, servis, plánování atd.)
- Vyšší management (ředitelé firem, ředitelé odborných úseků – ekonomičtí, techničtí, obchodní, výrobní, personální apod.)

24) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské (výuční list)
- Středoškolské (maturita)
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

25) Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

26) Jaká je Vaše věková kategorie?

- Do 20 let
- 20-29 let
- 30-39 let
- 40-49 let
- 50-59 let
- 60 a více let

Děkuji za Váš čas

7.2 Příloha č. 2 – Rozhovor

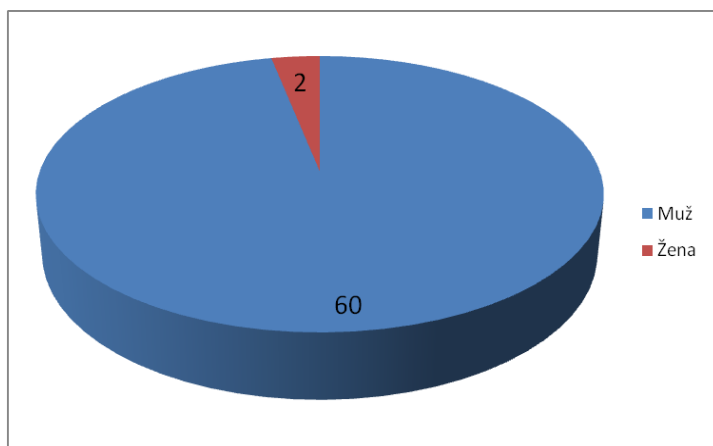
Okruhy otázek otevřeného osobního rozhovoru s manažerkou vzdělávací akademie Erwina Junkera:

- 1) Jaká je Vaše úloha ve vzdělávací Akademii Erwina Junkera?
- 2) Považujete rozvoj manažerských kompetencí za důležitý? Z jakých důvodů?
- 3) Jaké jsou Vaše dlouhodobé plány v oblasti vzdělávání vedoucích / nevedoucích zaměstnanců?
- 4) Jaké vzdělávací metody považujete za nevíce efektivní a přínosné?
- 5) Jak osobně hodnotíte vzdělávání ve firmě? Jaké jsou podle Vás přednosti a jaké jsou nedostatky?
- 6) Změnila byste něco na stávajícím systému vzdělávání?

7.3 Příloha č. 3 – Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření

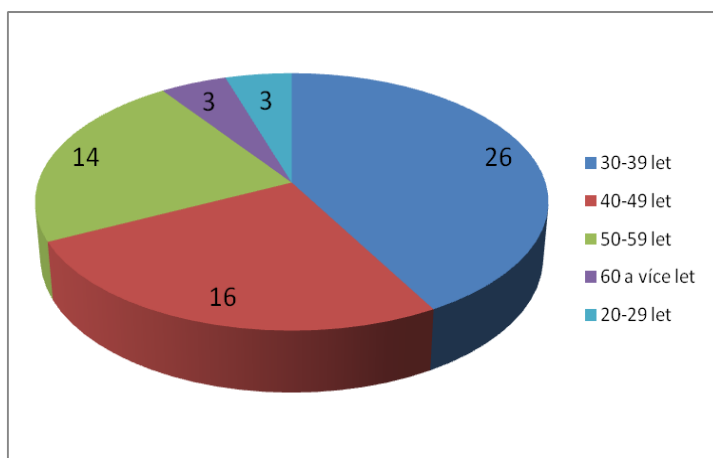
7.3.1 Struktura respondentů

Graf č. 1: Pohlaví



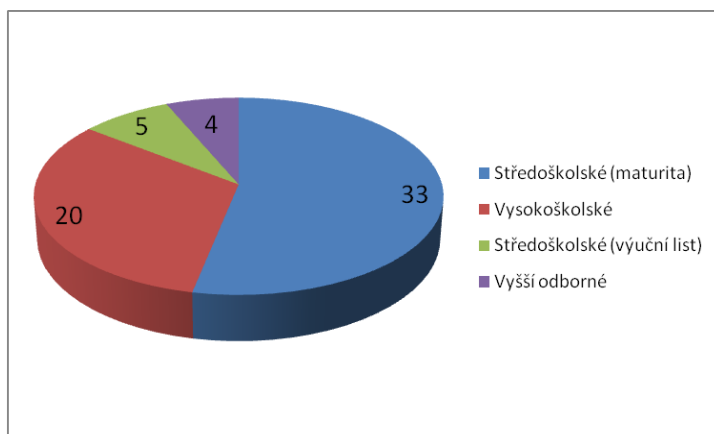
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2: Věkové kategorie



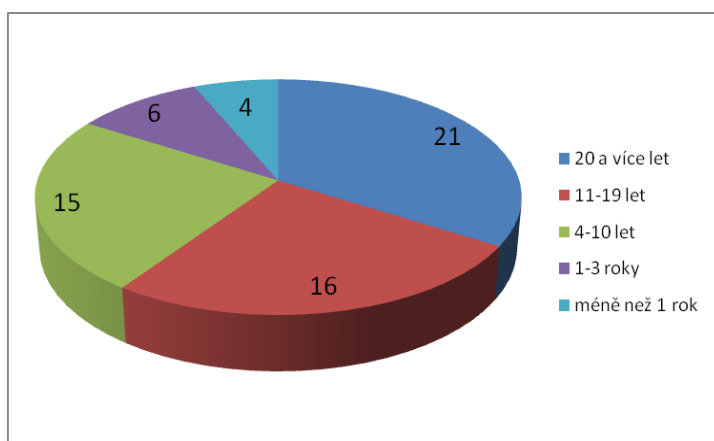
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



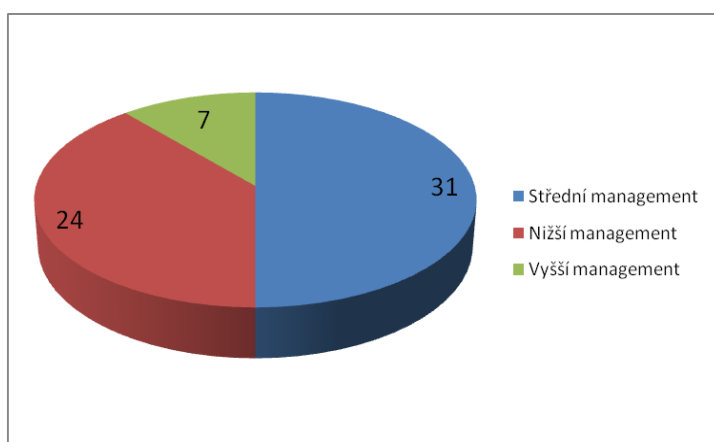
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4: Délka působení ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

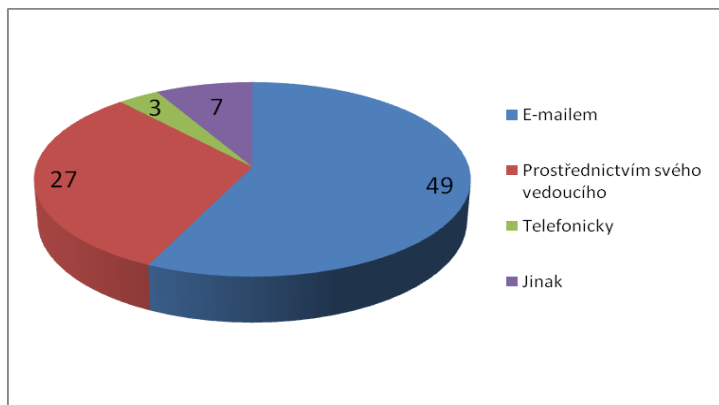
Graf č. 5: Úroveň managementu



Zdroj: vlastní zpracování

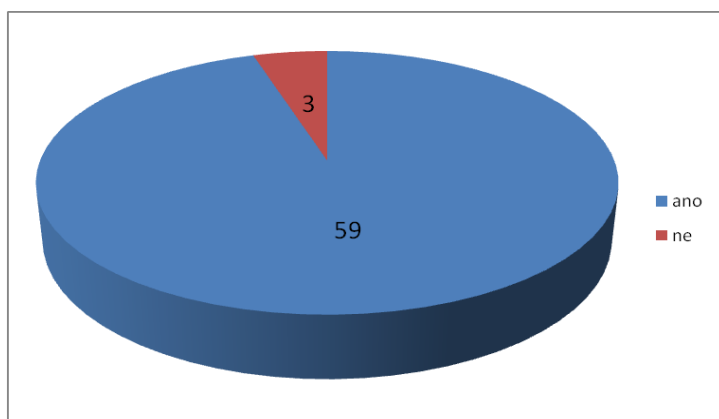
7.3.2 Výsledky šetření

Graf č. 6: Jakým způsobem získáváte informace o vzdělávacích akcích pořádaných firmou?



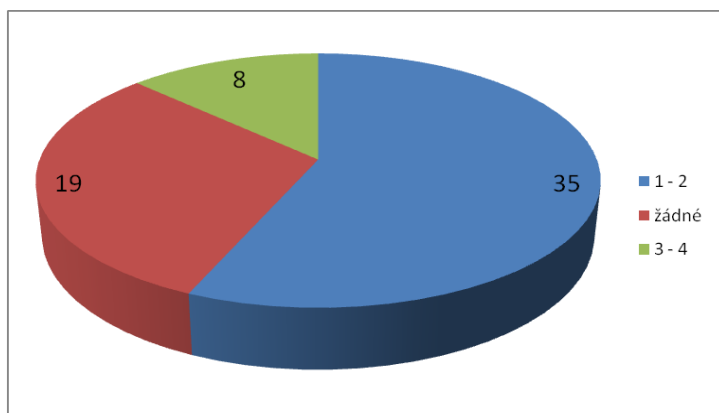
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7: Máte možnost účastnit se vzdělávacích akcí ve firmě?



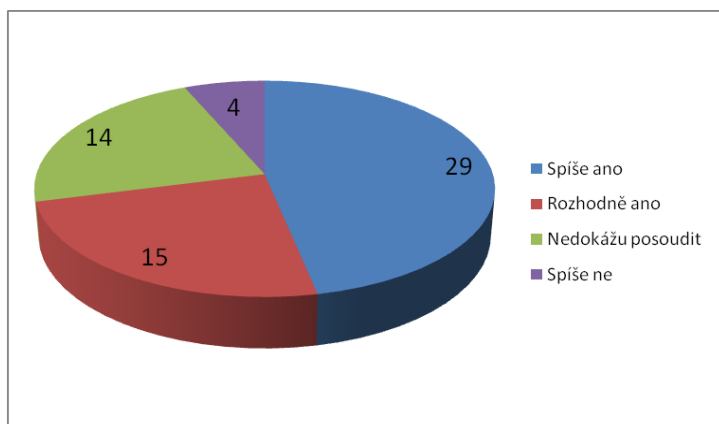
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8: Kolika vzdělávacích firemních akcí jste se v posledním roce zúčastnil/a?



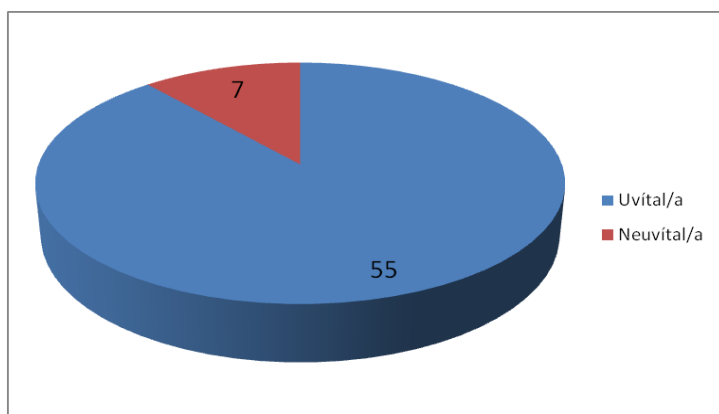
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9: Považujete vzdělávací aktivity pořádané ve firmě za přínosné pro výkon Vaší pracovní činnosti?



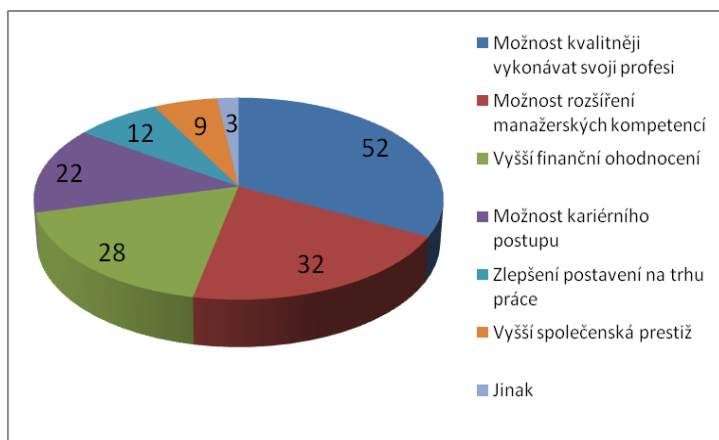
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10: Větší nabídku vzdělávacích akcí v oblasti rozvoje manažerských kompetencí byste ve firmě?



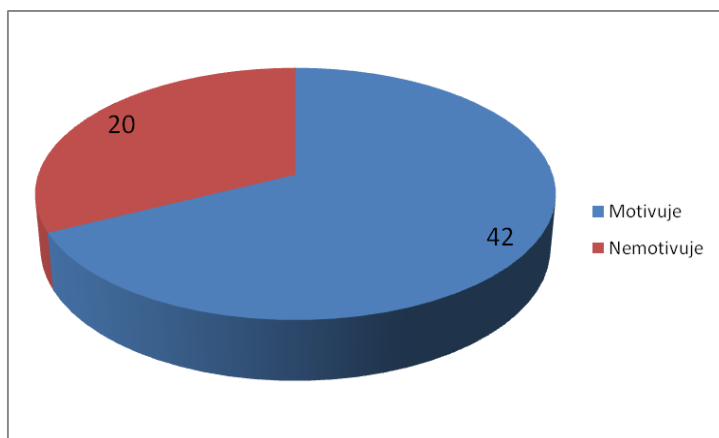
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 11: Který podnět by Vás motivoval k dalšímu vzdělávání?



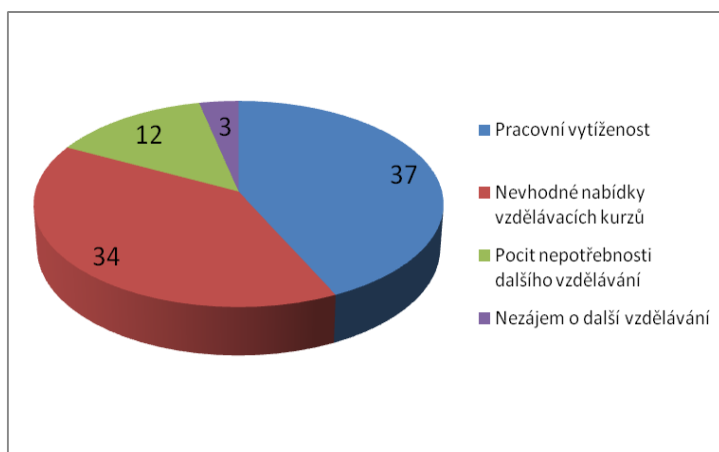
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 12: Váš nadřízený Vás ke vzdělávání a rozvoji potřebných znalostí a dovedností:



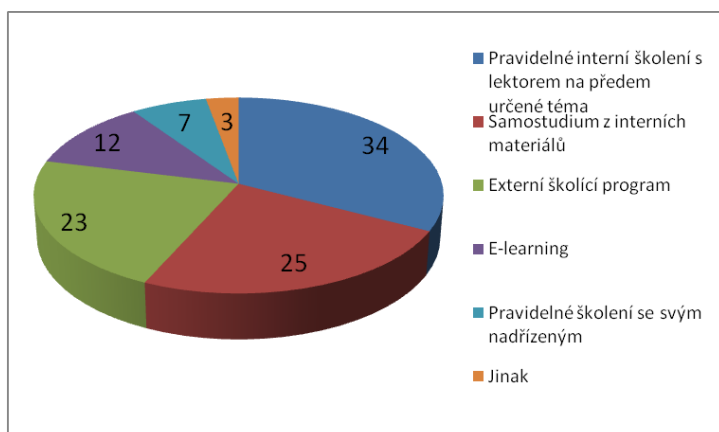
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 13: Co by Vás mohlo odradit od dalšího profesního vzdělávání?



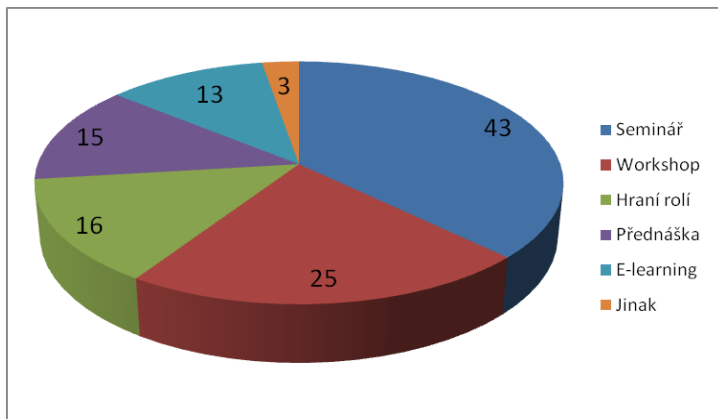
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 14: Jaké formy vzdělávání existují ve firmě?



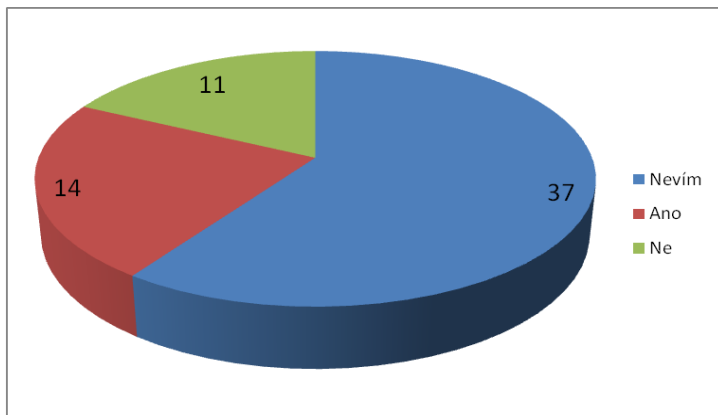
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 15: Která z forem vzdělávání by Vám nejvíce vyhovovala?



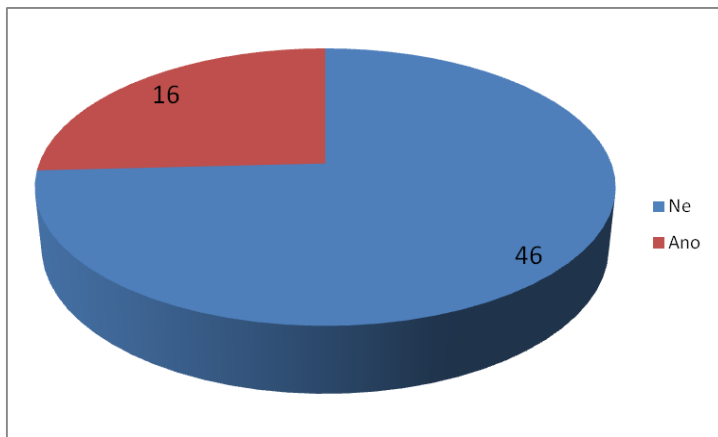
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 16: Existuje ve firmě možnost vzdělávání přes E-learning?



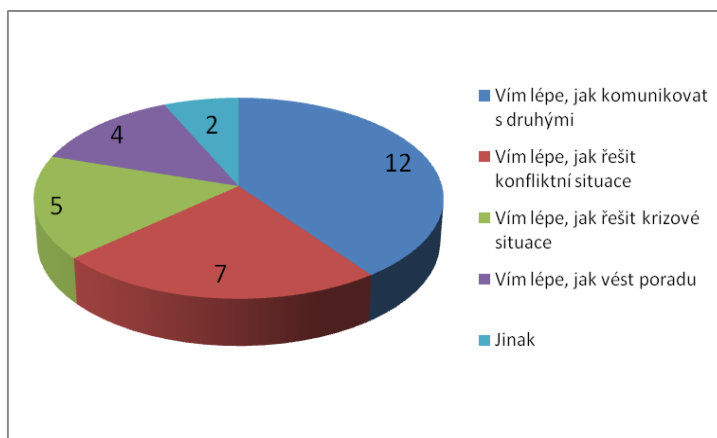
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 17: Probíhalo ve firmě za poslední rok školení v oblasti komunikace verbální/neverbální (tj. řešení konfliktů, asertivita, vyjednávání, dovednost vést rozhovor apod.)?



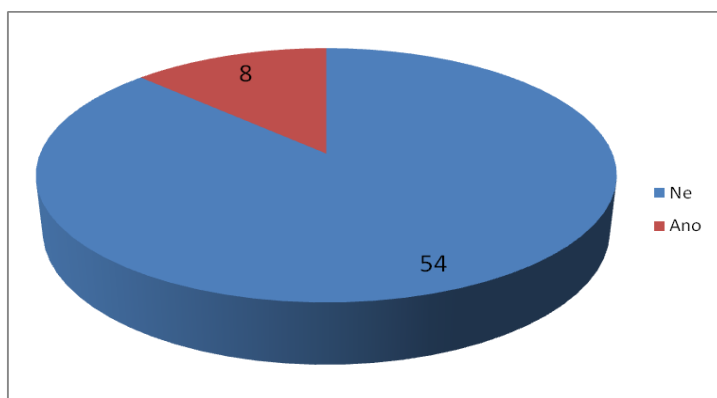
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 18: Pokud ano, v čem bylo pro Vás školení přínosné?



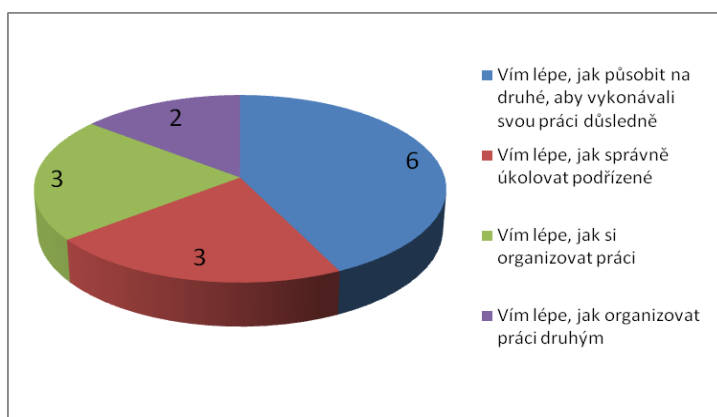
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 19: Probíhalo ve firmě za poslední rok školení v oblasti zlepšení manažerských kompetencí (např. sebeřízení, organizace práce, plánování, rozhodování, kontrola, vedení lidí, motivování)?



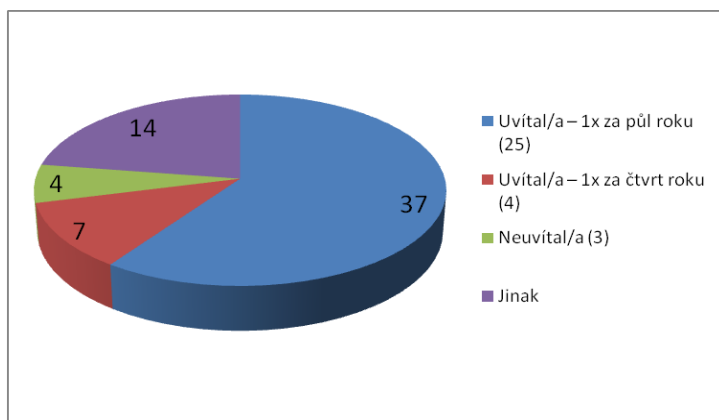
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 20: Pokud ano, v čem bylo pro Vás školení přínosné?



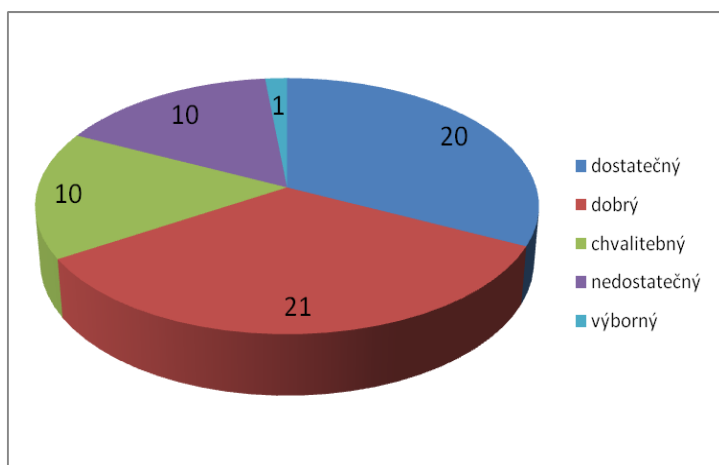
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 21: Pravidelný rozvoj manažerských kompetencí formou vzdělávacích programů byste?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 22: Ohodnoťte stávající systém řízení vzdělávání ve firmě známkou jako ve škole (výborný=nejlepší, nedostatečný=nejhorší):



Zdroj: vlastní zpracování

7.4 Příloha č. 4 – Testování kvalitativních znaků

Tabulka č. 31: Kontingenční tabulka týkající se vzdělání a účasti na vzdělávacích akcích.

		Účast na vzdělávacích akcích		
		1 - 4	1 - 4	Součty
		Ano	Ne	
Četnost	Střední vzdělání výuční list	4	1	5
Řádková četnost		80,00%	20,00%	
Celková četnost		6,45%	1,61%	8,06%
Četnost	Střední vzdělání maturita	25	8	33
Řádková četnost		75,76%	24,24%	
Celková četnost		40,32%	12,90%	53,22%
Četnost	Vysokoškolské	14	10	24
Řádková četnost		58,33%	41,67%	
Celková četnost		22,58%	16,13%	38,71%
Četnost		43	19	62
Celková četnost		69,35%	30,65%	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z kontingenční tabulky je patrné, že nevykazuje žádné extrémní hodnoty. Kritická hodnota χ^2 rozdělení s hladinou významnosti 0,05 a 2 stupňů volnosti je 5,991. Výsledek dosazení hodnot z kontingenční tabulky do testovacího kritéria χ^2 testu je 3,341. Po porovnání těchto hodnot $5,991 > 3,341$ je zřejmé, že kritická hodnota χ^2 rozdělení je vyšší než hodnota Pearsonova χ^2 a tím lze konstatovat, že na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků nelze zamítnout. Mezi sledovanými znaky neexistuje statisticky významná závislost.

H_0 : Mezi vzděláním a účastí na vzdělávacích akcích v oblasti manažerských kompetencí neexistuje statisticky významná závislost.

Tabulka č. 32: Kontingenční tabulka týkající se vzdělání a stimulace ke vzdělávání v oblasti manažerských kompetencí

		Stimulace ke vzdělání		
		Stimulace	Stimulace	Součty
		Ano	Ne	
Četnost	Střední vzdělání	29	9	38
Řádková četnost		76,32%	23,68%	
Celková četnost		46,77%	14,52%	61,29%
Četnost	Vysokoškolské	13	11	24
Řádková četnost		54,17%	45,83%	
Celková četnost		20,97%	17,74%	38,71%
Četnost		42	20	62
Celková četnost		67,74%	32,26%	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z kontingenční tabulky je patrné, že nevykazuje žádné extrémní hodnoty. Kritická hodnota χ^2 rozdělení s hladinou významnosti 0,05 a 1 stupni volnosti je 3,841. Výsledek dosažení hodnot z kontingenční tabulky do testovacího kritéria χ^2 testu je 3,306. Po porovnání těchto hodnot $3,841 > 3,306$ je zřejmé, že kritická hodnota χ^2 rozdělení je vyšší než hodnota Pearsonova χ^2 a tím lze konstatovat, že na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků nelze zamítnout. Mezi sledovanými znaky neexistuje statisticky významná závislost.

H_0 : Mezi vzděláním a stimulací ke vzdělávání manažerských kompetencí neexistuje statisticky významná závislost.

7.5 Příloha č. 5 – Společnost Erwin Junker Grinding Technology a. s.

Obrázek č. 1: Pohled na firmu Erwin Junker Grinding Technology a. s. v Holicích



Zdroj: Booking.com (2016)

Obrázek č. 2: Letecký pohled na firmu Erwin Junker Grinding Technology a. s. v Holicích



Zdroj: Jungmann (2016)

Obrázek č. 3: Pan Erwin Junker a vrcholové vedení společnosti



Zdroj: Ahne (2015)