

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Efektivita a rozvoj manažerských dovedností

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/ 2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Hubert Holý / MF 21

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně, a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29.8.2019 Praha

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat současný stav systému vzdělávání manažerů konkrétní firmy a případně navrhnout doporučení pro zlepšení efektivity a vzdělávání a rozvoj manažerských dovedností ve firmě. Dílčím cílem práce je teoretické zpracování problematiky managementu, osobnosti manažera, manažerských kompetencí a manažerského vzdělávání.

2. Výzkumné metody:

V práci byly použity tři výzkumné metody. První z nich je sestavení kompetenční matice a její implementace, další metodou je metoda individuálních rozhovorů a konečně třetí metodou, která byla použita, je dotazníkové šetření.

3. Výsledky výzkumu/práce:

V práci bylo zjištěno, že v českých závodech firmy Smurfit Kappa Group jsou od všech manažerů požadovány dovednosti typu výborných organizačních schopností, sebevědomého vystupování a komunikování, asertivního chování, odolnosti vůči zátěži a stresu, zodpovědnosti a schopnosti výborného time managementu. Kromě těchto obecných nároků na manažerské dovednosti jsou firmou pochopitelně vyžadovány dovednosti odpovídající jednotlivým kvalifikacím a oblastem působení daného manažera ve firmě. Je pochopitelné, že jiné dovednosti budou požadovány od personálního manažera, jiné od manažera výroby, manažera obchodu, manažera logistiky či manažera údržby.

4. Závěry a doporučení:

Závody firmy Smurfit Kappa Group dbají skutečně o vzdělávání a rozvoj pracovníků. Jednotlivé závody mají sestaveny vlastní kompetenční modely, které jsou podkladem pro volbu kompetencí, jež budou u manažerů rozvíjeny. Z kompetenčního modelu je vycházeno také při výběru náplně vzdělávacího modulu. Kompetenční model a používání moderních školících metod patří k soudobým vývojovým trendům týkajících se rozvoje lidských zdrojů. Navíc lze říci, že procesy vzdělávání manažerů v závodech firmy Smurfit Kappa Group v České republice probíhají systematicky, po jednotlivých fázích a mají dlouhodobé trvání, čímž splňují podmínku úspěšného vzdělávacího procesu. Na základě těchto poznatků byla sestavena doporučení, která by mohla vzdělávání ve firmě více zpřístupnit a posunout na vyšší úroveň.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, efektivita, vzdělávání, manažer, kompetence, dovednosti

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this diploma thesis is to identify the current state of the company management education system. Another aim of the thesis is to propose recommendations for improving efficiency and education and developing managerial skills in the company. The partial goal of the thesis is the theoretical processing of management issues, managerial personality, managerial competencies and managerial education.

2. Research methods:

Three research methods were used in the thesis, the first one is the competence matrix the other method is the method of individual interviews and the last third method which was used is the questionnaire survey

3. Result of research:

It was found that Smurfit Kappa Group Czech factories are required by all managers to have the skills of excellent organizational skills, self-confident behavior and communication, assertive behavior, resistance to stress and stress, responsibility and ability of excellent timemanagement. In addition to these general managerial skills, the company is naturally required to acquire the skills appropriate to the individual qualifications and areas of activity of the manager in the company. It is understandable that other skills will be required from a personnel manager, others from a production manager, a store manager, a logistics manager, or a maintenance manager.

4. Conclusions and recommendation:

Smurfit Kappa Group plants really care about education and development of workers. Individual competitions have their own competency models, which are the basis for the selection of competencies that will be developed by managers. The competency model is also based on the selection of the contents of the educational module. The competency model and the use of modern training methods are among the current developments in human resources development. In addition, the management training process at Smurfit Kappa Group in the Czech Republic is systematically, in stages, and lasting for a successful learning process. Based on these findings, several recommendations have been drawn up that could make learning in the company more accessible and higher.

KEYWORDS

management, efficiency, education, manager, competence, skills

JEL CLASSIFICATION

H63, M11

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Hubert Holý
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 21
Název DP:	Efektivita a rozvoj manažerských dovedností
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">ÚvodTeoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">Definice managementuSystémy manažerského vzděláváníRozvoj a vývoj manažerských dovednostíOsobnost manažera, nároky kladené na manažeryTrendy ve vzděláváníMetodika prácePraktická část<ol style="list-style-type: none">Charakteristika společnostiSoučasný systém vzdělávání manažerů společnostiAnalýza silných a slabých stránek manažerůVyhodnocení dovedností manažerůNávrhy a doporučeníZávěr – shrnutí práce a diskuse naplnění cílů práce
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.LOJDA, J. <i>Manažerské dovednosti</i>. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.PILAŘOVÁ, I. <i>Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů</i>. Praha : Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.ULRICH, D. <i>Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti</i>. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">Zpracování cílů a metodiky do 25. 1. 2019Zpracování teoretické části do 25. 2. 2019Zpracování výsledků do 15. 4. 2019Finální verze do 1. 5. 2019
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 12. 2018

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
- 10393535

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Definice managementu	2
2.1.1	Základní triáda managementu	4
2.1.2	Změna paradigmatu	5
2.2	Systémy manažerského vzdělávání	6
2.2.1	Formální a neformální přístupy k rozvoji manažerů	8
2.3	Rozvoj a vývoj manažerských dovedností	9
2.3.1	Typologie manažerů	11
2.3.2	Stimulace a motivace manažera	13
2.3.3	Inteligence manažera	13
2.3.4	Modely pracovního chování	14
2.3.5	Jak manažery rozvíjíme?	15
2.3.6	Co u manažerů rozvíjíme?	15
2.4	Osobnost manažera, nároky kladené na manažery	16
2.4.1	Charakteristika manažera dnes a dříve	19
2.4.2	Role manažera	19
2.4.3	Zásady manažera	20
2.4.4	Kompetence	20
2.4.5	Kompetence manažera	21
2.4.6	Vedení a řízení lidí	23
2.4.7	Styly řízení	23
2.4.8	Orientace na úspěch	25
2.5	Trendy ve vzdělávání	25
2.5.1	Učení se v sociálních sítích	27
2.5.2	Kompetenční model	27
2.5.3	Manažerské dovednostní deficity	28
2.5.4	Organizační rámec vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností	29
2.5.5	Systematické vzdělávání manažerů	30
2.6	Metodika práce	32
3	Praktická část	34
3.1	Charakteristika společnosti	34
3.2	Současný systém vzdělávání manažerů ve společnosti	35
3.2.1	Identifikace potřeb podniku	35

3.2.2	Plánování vzdělávání	35
3.2.3	Realizace vzdělávání.....	36
3.3	Analýza silných a slabých stránek manažerů společnosti	36
3.3.1	Kompetenční matice	37
3.3.2	Kompetenční matice pro pozici personálního ředitele.....	38
3.3.3	Kompetenční matice pro pozici manažera výroby	39
3.3.4	Kompetenční matice pro manažera údržby	40
3.3.5	Znalosti a profesní dovednosti z pohledu zkušenosti pracovníka.....	40
3.3.7	Analýza rozhovorů.....	42
3.3.8	Analýza poznatků z provedených rozhovorů	43
3.3.9	Analýza dotazníkového šetření.....	46
3.4	Vyhodnocení dovedností manažerů	49
3.5	Návrhy a doporučení.....	51
3.5.1	Cenový návrh řešení	51
4	Závěr	53
	Literatura	I
	Přílohy	IV

Seznam tabulek

Tabulka 1	Kompetenční matice	37
Tabulka 2	Kompetenční matice pro personálního ředitele.....	38
Tabulka 3	Kompetenční matice pro manažera výroby	39
Tabulka 4	Kompetenční matice pro manažera údržby.....	40
Tabulka 5	Pohlaví.....	XI
Tabulka 6	Věk.....	XII
Tabulka 7	Délka výkonu profese manažera	XII
Tabulka 8	Délka výkonu profese manažera ve firmě Smurfit Kappa.....	XII
Tabulka 9	Vzdělání pro výkon profese	XII
Tabulka 10	Účast na vzdělávání	XIII
Tabulka 11	Vzdělávání mimo firmu	XIII
Tabulka 12	Motivace ke vzdělávání	XIII
Tabulka 13	Dovednosti na vzdělávacích akcích.....	XIV
Tabulka 14	Hodnocení manažerského vzdělávání.....	XIV
Tabulka 15	Investice do vzdělávání.....	XIV
Tabulka 16	Důležitost pravidelnosti školení	XV
Tabulka 17	Nabídka školení.....	XV
Tabulka 18	Účinnost vzdělávání.....	XV
Tabulka 19	Oblasti žádaného vzdělávání.....	XVI
Tabulka 20	Zlepšení výkonu	XVI

Seznam grafů

Graf 1	Požadovaná úroveň znalostí a profesních dovedností.....	VIII
Graf 2	Požadovaná úroveň měkkých kompetencí	VIII
Graf 3	Účast na vzdělávacích akcích mimo firmu	IX
Graf 4	Příčiny rozvoje.....	IX
Graf 5	Vlastní investice do vzdělání.....	X
Graf 6	Výstupy školení	X
Graf 7	Silné stránky manažerů	XI
Graf 8	Slabé stránky manažerů.....	XI

Seznam obrázků

Obrázek 1	Vzdělávání manažera v čase	11
Obrázek 2	Maslowova pyramida potřeb	12

Obrázek 3 Utváření kompetencí	21
Obrázek 4 Plán vzdělávání	30
Obrázek 5 Cyklus vzdělávání	31

1 Úvod

Manažer je vedoucím pracovníkem, na kterého jsou ve firmě kladeny mnohé nároky. Manažer musí disponovat určitou osobností, určitými charakterovými vlastnostmi, vědomostmi a dovednostmi. Právě rozvoj jeho dovedností a vědomostí je velmi důležitý, aby byl schopen pracovat v neustále se měnícím prostředí, pod tlakem, schopen být dobrým leaderem a reagovat na to, co se od něj očekává, ať již ze strany vedení firmy, tak ze strany vnějšího okolí, trhu, jeho podřízených, spolupracovníků, obchodních partnerů apod. Je tedy nutné, aby manažer své dovednosti rozvíjel a zdokonaloval a neustále se v této oblasti vzdělával. Na proces celoživotního učení dospělých je v současné době kladen velký důraz.

Manažeři jsou specifickou skupinou, na níž je cíleno vzdělávání dospělých. Manažeři jsou těmi pracovníky, kteří odpovídají za chod a fungování firem, za jejich správný rozvoj apod. Pro efektivní fungování firem je pak potřebné, aby manažer skutečně zvládal své manažerské povinnosti a disponoval k tomu patřičnými vědomostmi, které by měl neustále rozvíjet. Manažerské dovednosti a činnosti se totiž promítají do jeho manažerských rolí, kterých je bezpočet a které mají rovněž velký význam pro správné fungování firmy, v níž manažeři působí.

Tématem této práce je efektivita a rozvoj manažerských dovedností. Téma této práce bylo zvoleno z toho důvodu, že se jedná o velmi aktuální problematiku v oblasti managementu jakékoli firmy, neboť na celoživotní vzdělávání manažerů se klade velký důraz. A právě u velkých firem, jako je Smurfit Kappa, která působí v několika zemích světa, nemusí být právě v menších závodech v České republice kladen na toto téma velký důraz. Zjištění aktuálního stavu je od manažerů ve společnosti žádané. A především také z důvodu, že sám jsem manažerem a problematika efektivity vzdělávání se potáhne celou mojí kariérou. Proto je i z mé strany o toto téma velký zájem. Poznatky z této práce využiji v mé pracovní kariéře.

Cílem diplomové práce je identifikovat současný stav systému vzdělávání manažerů konkrétní firmy. Dalším cílem práce je návrh doporučení pro zlepšení efektivity, vzdělávání a rozvoj manažerských dovedností ve firmě. Dílčím cílem práce je teoretické zpracování problematiky managementu, osobnosti manažera, manažerských kompetencí a manažerského vzdělávání.

V teoretické části práce je psáno o managementu, o systémech manažerského vzdělávání, o osobnosti manažera, o rozvoji manažerských dovedností a o trendech ve vzdělávání. V praktické části práce je nejprve charakterizována nadnárodní papírenská společnost, ve které bude prováděn průzkum. Poté zde je analyzován a popsán současný systém vzdělávání manažerů, provedena analýza silných a slabých stránek manažerů společnosti, vyhodnoceny dovednosti manažerů. Na základě výsledků výzkumu bude vyvrácena nebo potvrzena hypotéza, že efektivita vzdělávání manažerů ve firmě Smurfit Kappa je na nízké úrovni z důvodu velikosti firmy, která působí po celém světě a není zaměřena na lokální pracoviště. Přidanou hodnotou práce je vypracování návrhů a doporučení na zlepšení stávající situace ve společnosti, které firma může zavést do praxe a využít tak tuto diplomovou práci jako podklad k dalším výzkumům efektivity vzdělávání ve firmě.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoretické části práce bude psáno o managementu, manažerských kompetencích a rolích, firemním vzdělávání a rozvoji pracovníků. Při zpracování této části práce bude vycházeno z dostupných knižních zdrojů, které se této problematice věnují.

2.1 Definice managementu

Chování každé firmy či organizace je orientováno tak, že veškeré její zdroje slouží k účelnému a efektivnímu dosažení předem určených cílů. Lze říci, že výraz management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení. Při vnímání managementu jakožto procesu řízení lze konstatovat, že termín management je v praxi považován za český pojem „řízení“. Samotné řízení však probíhá v různých systémech, např. technických (ve strojích), společenských, biologických (v organismech). Management je oproti tomu řízení ve firmách či organizacích. Jedná se o speciální případ řízení, je to řízení jednotlivců a skupin v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí (Veber, 2009, s. 14).

Definic managementu je mnoho. Podle zjedné definici je management proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů (Armstrong, 2008, s. 21). Pauknerová definuje management jako proces koordinace činností skupiny zaměstnanců, který provádí jednatel nebo skupina za účelem dosažení stanovených výsledků, jež není možné dosáhnout samotnou individuální prací (Pauknerová, 2012, s. 11). Management je dle Pauknerové také procesem plánování, organizace, vedení, řízení a kontroly pracovníků a jimi využívaných zdrojů. Prostřednictvím managementu směřuje každá firma či organizace k dosažení stanovených podnikatelských cílů za současného vynaložení co nejmenších nákladů (Pauknerová, 2012, s. 11). Management je procesem, který probíhá mezi jednatelcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem a jednatelcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány (Veber, 2009, s. 57).

Management je složitým a skutečně obtížně uchopitelným procesem. Díky tomu existuje značné množství různých definic, které však zachycují pouze některé z jeho vlastností, nevymezují však management komplexně. Obdobně jde o hledání odpovědi na otázku, z čeho je management složen. V této oblasti se užívá koncept manažerských funkcí, který zformuloval zakladatel teorie managementu Henry Fayol. Ten hovoří o tom, že manažerskými funkcemi jsou plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. Manažerské funkce jsou v současnosti vymezeny jako:

- a) **plánování** – jedná se o výchozí manažerskou činnost, jejíž smyslem je navržení vize co nejlepší cesty, která povede k určenému cíli. Plán je také základnou pro sjednocení úsilí všech zaměstnanců firmy či organizace jedním směrem a také jako nástroj pro kontrolu toho, zda je zvolen správný postup k dosažení stanoveného cíle;
- b) **organizování** – tato manažerská činnost napomáhá ke kompletaci vlivu plánování, jelikož jeho základním úkolem je přidělení odpovídajícího zdroje a nositele jednotlivým plánovaným činnostem;
- c) **personální činnosti** – je částí řízení organizace, jež se týká jedince v pracovním procesu;

- d) **vedení** – jde o vedení zaměstnanců, a to formou emocionálního působení na pracovníky takovým způsobem, který zaručí jejich co nejvyšší pracovní výkonnost při současném zajištění co nejvyšší kvality pracovních výsledků;
- e) **kontrolování** – jedná se o racionální působení využívající zpětnou vazbu pro odstranění odchylky mezi plánovaným postupem ke stanoveným cílům a jeho skutečným průběhem (Veber, 2009, s. 67).

Management je proces neustálého ovlivňování výkonu veškerých podnikatelských aktivit (činností) dané firmy či organizace. Nositelům takového procesu se stává specifická skupina jejich pracovníků manažerů, pro něž je charakteristické, že se nepodílejí bezprostředně na výkonu jednotlivých pracovních činností, nýbrž svým působením ovlivňují jejich vývoj žádoucím směrem. Jejich cílem je dosažení co nejvyšší úrovně efektivnosti a účelnosti jednotlivých pracovních činností, které jsou prováděny zaměstnanci firmy či organizace (Veber, 2009, s. 69).

Veber (2009, s. 70) dále zastává názor, že konat účelně znamená vykonávat takové činnosti, jež jsou nezbytné pro dosažení předem stanovených podnikatelských cílů. Efektivně pak znamená zajistit co nejvyšší přínosy z těchto činností při co nejmenších nákladech na tyto činnosti vynaložených, tedy nejlepšími metodami a úspornými postupy. Proto musejí manažeři působit na jimi ovlivňované pracovníky organizace takovým způsobem, aby tito lidé dělali správné věci správným způsobem.

Na management můžeme rovněž pohlížet jako na řídicí pracovníky provádějící management. Management je důležitý k úspěšnému růstu organizace, a tomu i úměrně roste důležitost těch, kteří ho vykonávají, tedy manažerů. Období, kdy podřízení jen vykonávali příkazy a řídicí pracovníci řídili, začíná být minulostí (Veber, 2009).

Zaměstnanci organizace se ve větší míře podílejí na řízení, což zapříčinilo to, že mnoho činností, které v dřívější době vykonával výlučně vedoucí, nyní částečně nebo i plně realizují spolupracovníci. Tato skutečnost však nemá za následek snížení náročnosti práce manažerů a jejich důležitost, aby organizace byla úspěšná. Manažer naopak musí být schopný svým spolupracovníkům dát možnost samostatné tvůrčí práce, a to včetně podílení se na řízení, což je spjaté s delegováním, a musí umět své lidi vést tak, aby byli schopni a ochotni tento prostor využít efektivně, což je spjaté s motivací, a především s koučováním. Toto všechno vyžaduje spoustu času, znalostí a zejména dovedností a schopností manažerů. Podle stupňů řízení rozdělujeme manažery do 3 skupin – manažeři první linie, střední manažeři a vrcholoví manažeři. K manažerům v první linii patří vedoucí pracovníci, kteří působí na první, nejnižší úrovni řízení. V obchodě to bývá vedoucí prodejny, ve výrobním podniku dílovedoucí nebo mistr, na univerzitě to je vedoucí katedry, v nemocnici pak primář, v kultuře zase vedoucí galerie atd. Všichni tito vedoucí pracovníci jsou v přímém kontaktu s výkonnými pracovníky, přitom charakter práce těchto podřízených, jak plyne ze shora uvedeného, může být velice odlišný. Pro manažera v první linii je důležité, aby důkladně ovládal jím řízenou oblast činností a dostatečně ovládal techniky managementu, které jsou zapotřebí v úrovni přímého styku s pracovníky organizace (Armstrong, 2008, s. 32)

Ke středním manažerům patří stále početná a velmi různorodá skupina řídicích pracovníků, kteří operují mezi manažery v první linii a manažery vrcholovými. Plní funkci “převodových pák“ mezi nejvýše a nejnižší postaveným stupněm řízení organizace. Jako celek řídí organizaci vrcholoví manažeři (neboli top management), rovněž ji reprezentují i navenek vůči vlastníkům neboli nadřízeným orgánům, i vůči dalším významným subjektům, kterými máme na mysli zákazníky, státy, dodavatele, banky atd. Mezi vrcholovými manažery a vlastníky může být u

menších organizací identita (tzn., že vlastník je například také ředitelem), ve velkých společnostech je zpravidla postavení výkonu vlastnických práv od postavení řízení odděleno.

Vrcholový manažer musí zejména disponovat koncepčním pohledem na jeho oblast podnikatelských činností organizace, kterou ovlivňuje a musí vidět a vnímat v širší systémové spojitosti dopadů strategických rozhodnutí, které sám přijal (Armstrong, 2008, s. 35).

Podle Armstronga (2008, s. 36) Dosavadní vývojové trendy míří směrem, měnícího se stylu vedení a stále v širší míře se uplatňující informační systémy mají dopad na to, že postupně střední management ztrácí svůj význam. Z obdobných příčin dochází i ke změně v pozici managementu v první linii, který se více začíná spojovat s výkonnými složkami. Na druhou stranu dochází k růstu významu a náročnosti řídicí práce na stupni top managementu, který se zabývá strategií organizací působících ve vysoce dynamickém až turbulentním prostředí.

2.1.1 Základní triáda managementu

Základní triáda managementu formuluje, o co v managementu jde. Tvoří ji pojmy výsledkovost a účelnost, účinnost a hospodárnost. Účelnost je dána poměrem mezi očekávanými a skutečnými výstupy. Souvisí s tvorbou a vymezením vize, kam by do budoucnosti měly podnikatelské aktivity směřovat, s volbou strategických cílů a strategií na jejich dosažení, s tvorbou reálných plánů. Jinak řečeno, podstatou účelnosti je „dělat správné věci“. V praxi to znamená nezabývat se dlouhá léta zdokonalováním procesu výroby bičů, když už se nejezdí v kočárech a místo toho se cestuje automobily nebo letadly (Mužik, 2011, s. 15).

Na účinnost se poukazuje především s ohledem na poměr mezi výstupy a vstupy výrobního procesu. Čím víc se například podaří získat na výstupech a zároveň co nejvíce se ušetří na vstupech, tím je výroba účinnější. Zkrátka jde o to používat „správných postupů, metod a prostředků k vytvoření účelných výsledků aktivit. Jinými slovy vyjádřeno: jde o to zabezpečit, aby se „dělaly věci správným způsobem“. Jako příklad je možné uvést volbu vhodného tréninkového procesu v posilovně s ohledem na fyzickou připravenost. Není efektivní zvedat těžké váhy, které nepřinesou výsledek (Mužik, 2011, s. 17).

Hospodárností se má na mysli zejména omezení rozhazování vlastněnými zdroji i časem. Tzn. zabezpečení co nejlepšího využívání disponibilních zdrojů a času – dělat věci ekonomicky efektivně. S využitím předchozího příkladu lze říci, že hospodárně se chová ten sportovec, který využívá jen nezbytně nutné náčiní a zvedá optimální váhy a zároveň netráví ve fit centru více času, nežli je opravdu nutné (Vágner, 2010, s. 53).

K základní triádě přidává Vágner ještě čtvrtý požadavek kladený na systém managementu, a to odpovědnost. Tím se rozumí dělat věci spravedlivě, eticky a v rámci práva. Jde především o hodnocení aktivit a jejich výsledků z hlediska vlivu na okolí a interní prostředí. Přičemž převzetí odpovědnosti z velké části souvisí s odpovědností sociální, morální, etickou či legislativní a žádá si dodržování norem těchto odpovědností. Sportovec z uváděného příkladu se díky samotnému pravidelnému a efektivnímu cvičením chová odpovědně, a to vůči sobě, svému zdraví, svojí rodině a díky tomu, že má fyzickou i duševní pohodu, ovlivňuje přímo i nepřímo schopnost vydělávat peníze a zabezpečit rodinu (Vágner, 2010, s. 56).

2.1.2 Změna paradigmatu

V managementu to není jen samotný obsah, co se vyvíjí a přeměňuje, je to i celkové paradigma týkající se tohoto termínu. Nejobecněji lze paradigma chápat jako způsob, jakým vnímáme svět a sami sebe v něm. Jeho změna pak odráží skutečnost, že jsme schopni vnímat věci v jiných souvislostech. V důsledku získání více nových informací se mění způsob našeho vnímání, na věc se dokážeme podívat i z druhé strany, poukazuje Linkeschová (2009, s. 31).

Kořeny pojmu management pochází z latinského slova „manus“, což v překladu znamená ruka. V angličtině se ujal výraz „to manage“ znamenající řídit, spravovat vést anebo i ovládat, později zde se ujal také slovo management, které můžeme přeložit jako řízení, vedení, správa (Vágner, 2010, s. 76).

V současné době však posledně jmenovaný termín získal nový, a do jiných jazyků nepřeložitelný význam. Ten se spolu se současným pojetím managementu vyvinul ve Spojených státech, odkud byl převzat zpátky do Anglie a překryl význam původní. Výraz to manage, již není rozuměn a překládán jako vést. Nové americké pojetí v souvislosti s ním rozumí další významy, jako dokázat, zvládnout, dovést. Manažer totiž není jen někdo, kdo se právě nachází v šéfovské pozici, ale též ten, kdo umí. Umění managera se projevuje zejména v jeho dovednosti využívat zdroje. A to nejen v tom, že je dokáže využívat efektivně a hospodárně. Dobrý manager dokáže nacházet zdroje tam, kde by je druhý nečekal, a dokonce je vytvářet (Vágner, 2010, s. 79).

Změna paradigmatu je těsně spjatá se společenskými změnami, jež se začaly projevovat na konci 60.let, a to především pak se změnami týkajícími se organizací a jejich celkového prostředí, trhu a lidí. Spolu s rostoucím rozpětím pracovní síly docházelo k rozrůžňování hodnot, očekávání a požadavků mezi jednotlivými pracovníky. Společnost si také čím dál více všímala, jak se chová organizace navenek, jaké jsou celkové společenské dopady působení organizace a začala požadovat větší sociální zodpovědnost organizace směrem ke společnosti, k názorům veřejného mínění. Tento sociální tlak způsobil, že se organizace staly zodpovědnými nejen vůči akcionářům, ale také vzhledem k širší komunitě investorů, píše McNamara (2010).

Jsou přinuceni být více citlivější, flexibilnější, schopné vyhovět přáním a potřebám investorů a reagovat na rychle se měnící prostředí. Výsledkem toho je opouštění tradičních direktivních, rigidních a hierarchických struktur ve prospěch více organických a fluidních forem (Free Management Library. New Paradigma in Management (online), 2010).

Stručně lze některé z rozdílů mezi starým a novým paradigmatem shrnout takto:

Staré paradigma

- lidé vybírání pro danou práci;
- manipulace a dominance;
- předepsané cíle, direktivní rozhodování;
- agrese, soutěžení;
- boj o stabilitu;
- nespoutané technologie;
- čistě ekonomické motivy;
- důraz na krátkodobá řešení;
- centralizované řízení.

Nové paradigma

- práce hodící se k lidem;
- kooperace;
- podpora samostatnosti, zapojení se;
- spolupráce s přírodou;
- smysl pro změnu;
- hodnoty přesahující materiální cíle;
- přiměřené technologie;
- harmonicky pracující prostředí;
- decentralizace, pokud je možná.

Společenské změny a prostředí vůbec však neovlivňují pouze změnu paradigmatu jako takovou, ale působí na management trvale. A to v řízení organizace a koordinace činností lidských aktivit v konkrétních podmínkách, a tomu se musí přizpůsobit doporučení, metody a návody poskytované managementem přizpůsobit a s ohledem na konkrétní situaci upravit (Veber, 2009, s. 89).

Pochopení povahy okolního prostředí a vývoje v něm představuje jednu ze základních podmínek efektivního managementu, Na tomto místě je důležité poznamenat, že to není jen management, který je prostředím ovlivňován. Nýbrž i management působí zpětně na prostředí a obá komponenty jsou tak v interakci (Vágner, 2010, s. 91)

2.2 Systémy manažerského vzdělávání

V odborné literatuře je popsána řada klasifikací, metod a forem, které jsou použitelné v praxi pro rozvoj a vzdělávání manažerských dovedností, nehledě na to, jestli se v rámci vzdělávání uvnitř firmy jedná o formu vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj (in the job či off the job).

Způsoby vzdělávání rozlišujeme dle množství zúčastněných osob či dle vzájemného působení mezi účastníky vyučovacího procesu a vyučujícím. Mužíkem jsou uváděny způsoby vyučování ve vztahu k množství zúčastněných osob:

- a) **hromadná** (jedná se o výuku, kdy přednáší jedna osoba, tzv. frontální výuka);
- b) **skupinová** (jedná se o výuku, kdy jsou činní účastníci, učitel má jen organizační či motivační funkci nebo je facilitací; je doporučováno maximálně 20 účastníků);
- c) **individuální** (vysoce individualizované vzájemné působení mezi učitelem a účastníkem) (Mužík, 2011, s. 62).

Z pohledu prospěchu organizace (podniku) na účelném rozvíjení manažerských schopností je významné zvolit si vhodnou formu rozvoje dovedností a znalostí manažerů. Zpravidla se v praxi vzdělávání uvnitř podniku totiž počítá při vyhotovování rozpočtů a plánů vzdělávání rovněž s tím, že kurzy pro manažery se konají v malých seskupeních nebo jednotlivě, a z tohoto důvodu představují vyšší náklady oproti kolektivní vzdělávací aktivitě určené pro ostatní pracovníky (Mužík, 2011, s. 63)

Formy výuky dle vzájemného působení mezi účastníky procesu vyučování a vyučujícím jsou dle Mužíka rozděleny takto:

- a) **výuka přímá** – jde o přímý, osobní kontakt mezi účastníkem a lektorem;
- b) **výuka kombinovaná** – tato vznikla z důvodu snahy o zvýšení podílu individuálního studia;
- c) **výuka distanční (korespondenční)** – tato se řadí mezi formy výuky, které bývají pojmenovány jako vzdělávání dálkové. Zúčastněný je od svého vyučujícího odloučen

zeměpisnou vzdáleností, kdy toto patří mezi nevýhodu. Komunikování mezi učitelem a zúčastněným vzdělávacím kurzu se uskutečňuje za pomoci studijních materiálů, skrz řešení zkušebních úkolů, popř. skrz konzultace nebo krátkodobé semináře. V takovém případě je velice podstatné pracovat s kvalitními studijními materiály;

- d) **terénní vzdělávání** - tvoří prvky přímé výuky, korespondenčního a kombinovaného vzdělávání. Zpravidla se neorganizuje ve standardním vzdělávacím zařízení, ale mimo něj;
- e) **sebevzdělávání** - je pro dnešního člověka dle Mužíka významnou formou vzdělávání, která je využívána k řešení problémů v životě nebo v práci (Mužík, 2011, s. 71).

Při volbě metody se přihlíží k obsahu a cílům vzdělávání, množství zúčastněných vzdělávací akce, působiště vzdělávání, cílům vzdělávání, obsahu, kantorovi. Je relativně složité podat klasifikaci vzdělávaných metod, která by byla všeobecně uznávaná, jelikož se jí věnuje mnoho autorů, kteří mají často odlišné metodologické přístupy, které se poté projeví v rozdílnosti souborů klasifikačních kritérií. Jedna z klasifikací metod vzdělávání, která je zaměřena na vzdělávání dospělých, je rozdělena podle kritérií:

Dle stádia výchovy a vzdělávání dospělých - jsou to metody, které jsou zaměřené na vytváření vědomostí, motivaci, tvorbu dovedností a návyků, tvoření postojů, systému hodnot, kontrolování výsledků a zpětnou vazbu.

Dle použitých vyučovacích prostředků dělíme metody na:

- aktivní verbální metody (dialog, diskuse, workshop);
- aktivní situační metody (situační metody, případové studie, řešení fiktivních problémů);
- kreativní metody (jedná se o metody tvořivého myšlení skupiny či jednotlivce);
- konfliktní metody (jde o metody řešení konfliktních situací);
- metody se značným podílem fyzické manipulace (např. dílna, trenažér, laboratoř);
- metody se značným podílem řízení (např. jazyková laboratoř);
- zprostředkované metody – tzn. metody nepřímého působení využívajících k učení učebnice, knihy, video, audio, (zahrnují všechny pomůcky, které může lektor využívat – učebnice, knihy, internet, rozhlas, audio, video, intranet, CD rom, různé balíčky určené pro potřebu individuálního distančního vzdělávání);
- kombinované metody (tyto metody představují možnost aplikace zprostředkovaných metod za pomoci využití prostředků nepřímého působení, a to v bezprostřední práci lektora s účastníky vzdělávací akce, tzn. v živém, přímém kontaktu).

Metody dle fází (stupňů) vyučovacího procesu - metody orientované na utváření a osvojování vědomostí, metody pro rozvoj pojmů a představ; na prohlubování a utvrzování učiva a na zhodnocení učební akce.

Empirické metody - pozorování, diskusní metody, aktivní naslouchání, experiment.

Teoretické metody - tyto metody se snaží o rozvoj myšlení účastníků na úrovni pojmu, úsudku. Mezi tyto metody patří: indukce, dedukce, analýza, syntéza, abstrakce, explikace, specifikace, apod.

Hypotetické metody - slouží k přiblížení, osvětlení skutečnosti tam, kde má lektor k dispozici pouze domněnky a hypotézy.

Metody tvůrčího vyřešení potíží:

- operační metody (volných asociací, analytické, Gordonova synektická metoda, brainstorming, seznam myšlenek apod.);
- výchovné metody (inscenační metody a hry, situační metody) (Mužík, 2011, s. 78).

V plném chodu vzdělávacího systému v podniku je relativně obtížné jasně určit hranice a měřítko pro odpověď na dotaz, které formy a metody vzdělávání jsou z hlediska naplánovaných vzdělávacích cílů nevhodnější.

Při výběru metody formování a rozvoje manažerských schopností platí podle Mužíka klasické dělení na metody:

- a) **teoretické** – tyto jsou vhodné k objasnění principů, teorií a pojmů. Zde můžeme zařadit seminář, přednášku;
- b) **teoreticko-praktické** – snaha opatřené poznatky spojit s praxí. Zde můžeme zařadit projektové metody, problémové metody, diskuse;
- c) **praktické** – tyto se užívají v zácviku, dochází k rozvíjení dovedností a návyků. Zde můžete zařadit rotace, stáž, exkurze, instruktáž (Mužík, 2011, s. 78).

V současnosti vzdělávací agentury mají v nabídce kurzů pro manažery formy rozvíjení manažerských schopností, které upřednostňují aktivní přístup manažerů a můžeme je zařadit do skupinových či individualizovaných forem učení dospělých. Jako příklad můžeme uvést pražskou společnost Interyuality, spol. s r.o., která má v nabídce terminologicky relativně málo známé metody vzdělávání pojmenované Landamatics, Ponte, Kurz bez jasného zadání, World café, „Vyřikací“ workshop. Již z pojmenování vyplývá, že vzdělávací agentury si tvoří svůj individuální vzdělávací design, který se liší terminologicky od klasického názvosloví odborných monografií a v obchodní dimenzi jsou označovány jako pokročilé techniky a metody učení (Mužík, 2011, s. 79).

2.2.1 Formální a neformální přístupy k rozvoji manažerů

Celistvý přístup k rozvíjení manažerů je propojeným spolupůsobením neformálních a formálních přístupů. V této práci budou dále popsány formální, neformální a také poloformální přístupy k rozvíjení manažerů (Folwarczná, 2010, s. 61).

Formální přístupy

Jejich založení je na určení potřeb rozvoje podle hodnocení pracovní činnosti nebo prostřednictvím assessment centre a obsahují:

- a) rozvíjení při práci za pomoci konzultování, mentoringu, koučování a souvislého poskytování zpětné vazby od nadřízených manažerů;
- b) rozvíjení za pomoci rotace práce, aktivní účasti na projektech, rozšiřování práce;
- c) pracovní stáže a učení se akcí;
- d) formální vzdělávání prostřednictvím externích a interních kurzů;
- e) strukturované seberozvíjení prostřednictvím plánů osobního rozvoje a individuálních učebních programů.

Neformální přístupy

Neformální přístupy využívají k rozvíjení manažerů příležitosti ke studiu, se kterými se střetávají během své práce, kterou každý den vykonávají (Folwarczná, 2010, s. 61).

Poloformální přístupy

Poloformální přístupy v sobě zahrnují:

- a) žádost na sebehodnocení a označení potřeb rozvoje – na manažery je kladen požadavek ke zhodnocení svého výkonu vzhledem k cílům, které jim byly vytyčeny a k analyzování faktorů, které vedly k dosažení úspěchu či neúspěchu. Tento proces je podporován řádně fungujícím systémem ohodnocení manažerů v oblasti systému vedení výkonu (performance management);
- b) žádost na manažery k vypracování vlastních plánů osobního rozvoje a programy vzdělávání řízených samostatně (Folwarczná, 2010, s. 65).

Motivování manažerů, aby otevřeně diskutovali o výzvách a příležitostech, které se jim skýtají s jejich kolegy, nadřízenými, mentory či kouči, kdy cílem zjištění je, co je nutné, aby se naučili, a které činnosti mají provádět jinak (Folwarczná, 2010, s. 65).

Manažeři jsou vzděláváni v situacích, kdy je jim předložen nestandardní úkol nebo problém. Význam je takový, že je na nich, aby vymysleli nové řešení pro takto vzniklou situaci. Zvyšování vědomostí nastává v situaci, kdy analyzují, co museli vykonat, proč a jak to zapříčinilo jejich úspěch či neúspěch. Tento druh učení je efektivní, pokud mohou nabyté zkušenosti použít v budoucnosti. Pokud dojde k naplnění těchto předpokladů, je možné hovořit o potencionálně nejefektivnější formě učení. Některým manažerům přijde přirozené, že se učí z vlastních zkušeností, ovšem značná část manažerů vnímá tento způsob sebeanalýzy jako nevýznamný a komplikovaný (Folwarczná, 2010, s. 67).

Jednou z nejvyužívanějších metod pro rozvoj a vzdělávání manažerů je rotace funkcí. Neznamená to nutně, že jde o výměnu zaměstnavatele, jak bychom se z názvu mohli domnívat, ale znamená to změnu v náplni práce. Rotace funkcí je spjata se stabilizací a motivací zaměstnanců. Především je to vnímáno jako přínos pro zaměstnavatele. Neuspokojující seberealizace, jednotvárnost může patřit k jednomu z důvodů, kdy manažeři a specialisté z organizace odcházejí. Lze tomu předejít tak, že manažerům budou zadávány nové podnětné úkoly nebo posílání (Bartoňková, 2010 s. 35).

2.3 Rozvoj a vývoj manažerských dovedností

Rozvoj pracovníků se zaměřuje na širší oblast způsobilostí, a to především na vůdcovskou, metodickou, řídicí a koncepční způsobilost. Rozvoj pracovníků je skutečně dobrou investicí do budoucnosti. Rozvoj pracovníků ve firmě by měl být zaměřen především na potřeby firmy a na zajištění jejího fungování. Manažeři jsou ve firmách nejčastěji rozvíjeni v souladu s rozvojovým plánem kompetence. Pilařová hovoří o tom, že v organizacích bývá praktikovaný rozvoj pracovníků více způsoby. Např. pracovník se chce sám rozvíjet a dále vzdělávat a požádá svého nadřízeného o povolení k účasti na semináři. Dále může naopak zaměstnavatel či nadřízený mít potřebu k proškolení svého podřízeného či manažera. Často také bývají ve firmách a organizacích určeny konkrétní rozvojové akce, kterých se mohou zaměstnanci i manažeři účastnit (Pilařová, 2008, s. 58).

Pro rozvoj pracovníků a jejich dovedností se v praxi u velkých, a především zahraničních firem, často užívá tzv. kompetenční model. V kompetenčním modelu jsou určitým způsobem uspořádané kompetence. Tento model je důležitým nástrojem určeným pro řízení lidí. Výhodou kompetenčních modelů je poskytování kritérií pro hodnocení a výběr zaměstnanců, propojitelnost s vyhodnocením čísel, tvorba základu pro rozvoj, hodnocení a odměňování a možnost koncipovat jednotlivé rozvojové programy (Hroník, 2014, s. 30).

Kompetenční model je nástrojem určeným pro horizontální a vertikální integraci, v níž vytváří společný rámec pro významnější personální procesy, kterými jsou výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců,

odměňování zaměstnanců a plánování a řízení kariéry (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 274).

Kompetence pro zdokonalování práce se začaly využívat již v roce 1953, kdy White publikoval studii jednotlivých hodnotících nástrojů. V dalším roce zkoumal Flanigan charakteristiky úspěšného dokončení pracovních povinností v americké armádě. První studie kompetencí byla dokončena koncem 70. let 20. století. Jejím autorem byl McClelland ve spolupráci s McBer Company. Tato studie jako první identifikovala vysoce produktivní pracovníky (Gliddon, 2018, s. 31 – 32).

Kompetenční model by měl dávat představu o tom, jaká by měla firma či organizace být. Současně díky tomuto modelu poznáme nároky firmy či organizace na své jednotlivé pracovníky. Jedná se o systém, z něhož se vychází v různých procesech (Janišová, Křivánek, 2013, s. 192).

Plamínek říká, že je potřebné, aby tvorba škál různého typu nebyla pouhými hrami bez jakéhokoli praktického dopadu. Je nutné, aby takovým škálám každý porozuměl a uměl je využít. Pro manažera, který je nadřazen pracovníkovi, jenž má být vzděláván, je mnohem více zřetelnější, pokud má posoudit např. to, jak jedinec obstojí v určité situaci. Např. nadřazení firmy nad soukromím na jedné straně a pasivní rezistence nebo lhostejnost na druhé straně (Plamínek, 2010, s. 99).

V případě, že jsou ve firmě či organizaci vypracovány aktuální a kvalitní popisy jednotlivých pracovních míst a vytvořené kompetenční modely, jsou z 50 % hotové základy pro vytvoření hodnotícího systému. Definované kompetence představují základ pro hodnocení kompetencí a popsané úlohy pro hodnocení výkonu. Při náboru a výběru pracovníků se hodnotí kompetence, které požadujeme po uchazečích o určitou pracovní pozici. Současně se vytváří po obsazení dané pozice novým člověkem zácvik sestavený na základě kompetencí přijatého pracovníka (Pilařová, 2009, s. 56).

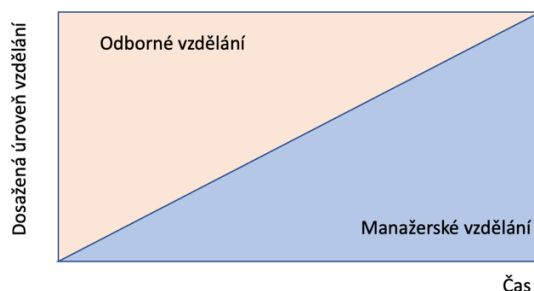
Pro tvorbu kompetenčního modelu od organizace k jedinci existuje mnoho zdrojů pro tvorbu kompetenčního modelu. Prostor pro vytvoření kompetenčního modelu je vždy provázaný se strategií dané firmy či organizace. Při tvorbě kompetenčního modelu je důležité, aby si každý uvědomil, že personalisté nejsou těmi, kteří budou hlavními uživateli kompetenčních modelů. Hlavními uživateli jsou manažeři. Funkční kompetenční model poznáme dle toho, že je uživatelsky přátelský, propojující, sdílený, jednotný a široce využitelný (Hroník, 2017, s. 69).

Při vytváření kompetenčního modelu je třeba i nejdříve vyjasnit cíle celého projektu. Poté je třeba určit jeho rozsah a cílovou skupinu, sestavit projektový tým a vybrat přístup. Dále následuje identifikace různých úrovní výkonu na konkrétní pozici, sběr dat a jejich následná analýza, validace kompetenčního modelu a připravení kompetenčního modelu k samotnému užívání v praxi (Plamínek, 2010, s. 39).

Při tvorbě kompetenčního modelu se obvykle uvede jednotná matice kompetencí, která obsahuje úroveň rozvoje pro jednotlivé pozice. Díky schopnosti převést kompetenční model v matici kompetencí a následně v profil kompetencí, se stává tento model poměrně jednoduchým nástrojem. Současně je flexibilní a využitelný ve všech procesech, které se týkají řízení lidí ve firmách a organizacích (Veteška, Tureckiová, 2011, s. 103).

Dle Lojda (2011, s.17) je poměr manažerského vzdělání a odborného rozvíjen postupně tedy, že s přibývajícimi lety praxe obvykle dochází k pracovnímu zařazení na vyšší manažerskou funkci.

Obrázek 1 Vzdělávání manažera v čase



Zdroj: Lojda (2011, s.18)

Nemusí to být vždy naprosto přesně lineární jak je na obrázku č.1, ovšem trend je takový, že v prvních letech praxe je nejvíce zařazeno vzdělávání odborné a s přibývajícím čase v praxi pak vzdělání manažerské.

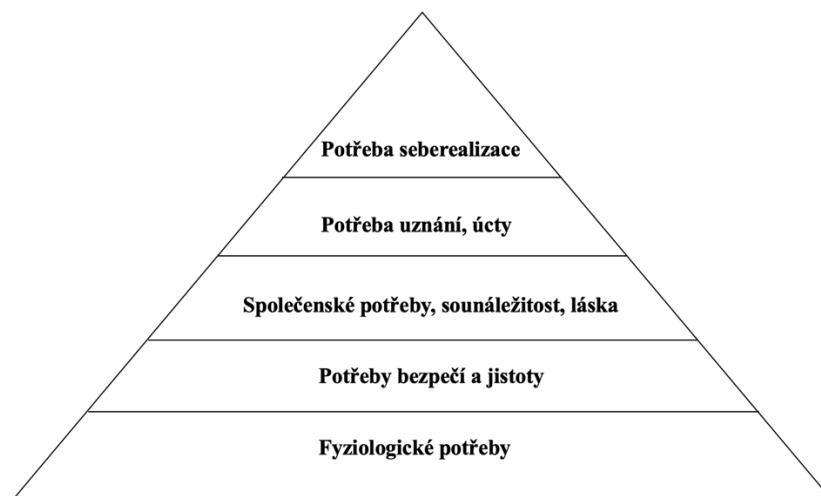
2.3.1 Typologie manažerů

Ke správnému výběru vzdělávání manažerů je třeba znát typy manažerů jako takové, a to z pohledu jejich motivace k práci, potřeb a postojů. Motivace k práci vychází z lidské potřeby a každý manažer se může nacházet v různé fázi. Příklady potřeb mohou být například potřeby biologické, potřeby bezpečí, uplatnění apod. Rozdělení potřeb do kategorií sestavil Abraham Maslow a je známo jako Maslowova pyramida potřeb viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** (Lojda, 2011, s. 19).

Jednotlivé úrovně potřeb

- a) fyziologické potřeby – tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla, jako např. potřeby potravy, vody, sexu. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují;
- b) potřeby jistoty a bezpečí – když jsou fyziologické potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny, přebírá štafetu důležitosti nejbližší vyšší úroveň potřeb. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Z manažerského hlediska se potřeba bezpečí projevuje ve snaze zaměstnance dosáhnout jistoty zaměstnání a zajistit si zaměstnanecké výhody;
- c) sociální potřeby – tyto potřeby se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Na této úrovni hierarchie potřeb opouští oblast fyzických potřeb předchozích dvou úrovní. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince;
- d) potřeby uznání – zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uznání od ostatních lidí musí být pocíťováno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže (Lojda, 2011, s. 20).

Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: zpracováno dle Plamínka (2009, s.23)

Lojda (2011, s. 27) uvádí, že motivace manažerů může vycházet ze specifických potřeb a jednou z nich je potřeba podávat vysoký osobní výkon a s tím souvisí i to, že manažeři zaměřeni na výkon jsou také zaměřeni na pozice, na kterých mohou mít vyšší míru zodpovědnosti a mohou pracovat samostatně a neustále tak překonávat překážky a posouvat se dále ve své kariéře. A odměnu očekávají v uznání za skvěle odvedenou práci a méně jim tak záleží na finančním ohodnocení. Druhou potřebou, která je typická pro manažery, je potřeba udržování přátelských vztahů. Tento typ lidí potřebuje okolo sebe tým lidí, ve kterém se cítí komfortně

Pro manažery je typická vyšší míra uvědomění si vlastních hodnot, a podle toho o jaký osobnostní typ se v případě konkrétního manažera jedná, rozdělujeme je do osmi základních typů:

- **teoretický** – hledá pravdu, samostatně uvažuje, za nejvyšší hodnotu považuje poznání a chová se racionálně;
- **ekonomický** – je orientován na prospěch a zajímá ho především užitečnost, majetek a vyšší příjmy, za nejvyšší hodnotu považuje užitek;
- **estetický** – klade důležitost na soulad a formu, je individualista, nejvyšší hodnotu pro něj představuje krása;
- **sociální** – nesobecký člověk, velice rád pomáhá ostatním a za nejlepší vztah považuje vztah lásky;
- **politický** – je pro něj typické vyhledávat příležitosti, jak ovládat druhé, trvale s někým soutěží a za nejvyšší hodnotu považuje moc;
- **náboženský** – vyhledává absolutní hodnoty a tíhne k náboženství a mystice, nejvyšší hodnota je pro něj jednota;
- **technický** – nejvíce důvěřuje logice, vyhledává mechanické řešení, situace řeší rozumově a za nejvyšší hodnotu považuje obsah práce;
- **sportovní** – je charakteristický vytrvalostí a disciplínou, dbá o svou kondici a nejvyšší hodnotu pro něj představuje zdraví (Lojda, 2011, s. 21).

2.3.2 Stimulace a motivace manažera

V laickém slova smyslu se často motivace a stimulace vůbec nerozlišují, lidé slova často považují za synonymum. Pojmy se, ale liší a rozhodně nejsou totožné. Dle Plamínka (2011, s. 70) motivy jsou podněty, které působí v nitru člověka. Motivaci a stimulaci bychom měli vždy přizpůsobovat situaci ve které se manažer nachází, charakteristice manažerů, účelu či věku manažerů. Každý člověk má jiný charakter, každého bude stimulovat něco jiného. Někomu postačí mzda či odměna, pro někoho je důležité uznání, zajímavé pracovní místo, aj. Stimuly jsou podněty, které přicházejí z vnějšího prostředí. Soulad mezi motivací a stimulací je klíčovým faktorem pro správné fungování podniku. Rozdíl mezi motivací a stimulací je relativní pojem. Obojí lze efektivně používat v pracovním prostředí a obojí je pro podnik účinné.

Stimulace

Dle Bedrnová (2012, s. 213) chápeme stimulaci jako vnější působení na psychiku člověka, působením dochází ke změnám jeho činnosti změnou psychických procesů, především prostřednictvím změny jako motivace. Stimulaci charakterizují především vnější podněty, které ovlivňují činnosti ostatních jedinců a následně opět působí zpětně na jejich motivaci. Stimulaci proto můžeme označit jako „vnější motivaci“. Základem stimulace je stimul. Stimul kladně a efektivně působí na psychiku člověka, působí jako podnět, pokud přestaneme investovat čas do stimulace požadovaný výkon či úsilí se brzo zastaví. U motivace je pravděpodobné, že výkon bude dále pokračovat i bez vnějších stimulů.

Motivace

Armstrong (2008, s. 109) uvádí, že manažery mohou motivovat zadané úkoly a důsledky jejich splnění či nesplnění. Manažeri jsou tedy motivováni, pokud ví, že za splněné úkoly budou konkrétně odměněni. Oproti stimulům, který působí z vnějšku, motivy působí v nitru člověka, motivy jsou hnací silou člověka zevnitř. Motivaci lze označit jako vnitřní stimul. Proto je také motivace je velice náročná, ale dokáže přinést odpovídající a požadované výsledky. Nejdříve je potřeba každého manažera analyzovat, zjistit co jeho samotného motivuje, a dále tuto znalost použijeme k dosažení, osobních i firemních cílů. Výsledkem bude, že manažer bude práci vykonávat s chutí, protože ji považuje za významnou a důležitou tento stav potrvá, dokud bude činnost v souladu s jeho motivy.

Bedrnová (2012, s. 262) uvádí, dvě skupiny motivů k práci:

- Primární motivace (intrinsická): motivy souvisejí se samotnou prací, jsou uspokojovány právě prací, jedná se např. o vykonávání práce jako potřeby, touha po moci, potřebu seberealizace.
- Sekundární motivace (extrinsická): motivy leží mimo oblast práce, motivy jsou uspokojovány okolnostmi nebo důsledky práci. Motivы vycházejí z okolí, s prací souvisejí jen okrajově. Zahrnují potřebu peněz, jistoty, potřebu sociálních kontaktů.

2.3.3 Inteligence manažera

Jako inteligenci definuje Lojda škálu poznávacích schopností, které vyjadřují schopnost jednotlivce se učit a řešit problémy a rozhodovat se. Je to schopnost nacházet různá propojení a vazby mezi jevy a věcmi. Inteligence se dá zjistit pomocí inteligenčních testů a průměrná dosahovaná hodnota běžné populace je 90 – 110. Vedle obecné inteligence se u manažerů hodně

pracuje s inteligencí emoční tzv. EQ. Ta vyjadřuje schopnost manažera vnímat emoce, míru sebmotivace, vnímání mezilidských vztahů a morálky. Obecně platí, že vyšší emoční inteligence je příslibem vyššího pracovního výkonu (Lojda, 2011, s. 35).

2.3.4 Modely pracovního chování

Samotné modely pracovního chování vycházejí ze studií amerických kardiologů Friedmana a Rosemana, kteří v sedmdesátých letech minulého století rozdělili manažery do dvou hlavních skupin dle náchylnosti k srdečním problémům. Je to typ pracovníka „A“ kterého charakterizují tyto aktivity při pracovním chování:

- aktivní a soutěživý;
- rychle se pohybuje;
- touží po úspěchu;
- má stálý pocit naléhavosti;
- je netrpělivý, nerad odkládá věci;
- nezná odpočinek;
- projevuje se agresivně.

Oproti typu „A“ je typ „B“, který má především tyto rysy pracovního chování:

- relaxovaný a uvolněný;
- je rozvážený, pohybuje se s lehkostí;
- úspěch ho příliš nezajímá;
- má rád čas na rozmyšlenou;
- je trpělivý a dokáže naslouchat;
- miluje koníčky a zájmy;
- nic pro něj není problém.

Dále se tyto dva typy dělí dle **pracovního nasazení**, pro typ „A“ je charakteristické:

- vyhledává obtížné úkoly a často pracuje na hraně sil;
- irituje okolí;
- je ve srovnání s ostatními výkonný;
- pro vrcholové rozhodování se nehodí;
- pod tlakem podává nejlepší výkony;
- raději pracuje sám;
- projevuje se nervózně pokud ho někdo zdržuje;
- generuje konfliktní situace.

Pro typ „B“ platí tyto rysy:

- působí na okolí klidně;
- je zdravější;
- hodí se více tam, kde se cení úsudek a odpovědná úvaha;
- vhodnější využití nalezne tam, kde se vyžaduje přesnost a ne rychlost;
- týmový hráč;
- dává přednost týmové práci;
- nepadne ho vyvést něco z míry;
- brání konfliktům.

Oba typy mají i své **problematické oblasti**, na které je třeba se zaměřit. U typu „A“ je to:

- řízení vlastní práce (je schopen dělat práci bez rozmyšlení);
- delegování (nemá ho v oblibě);

- plánování (vizionář, nezabývá se detaily plánu);
- spolupracovníci (vyžaduje od ostatních stejný výkon jako od sebe, příliš tvrdý);
- priority (takřka vše je pro něj prioritou).

U typu „B“ je to:

- cíle (obvykle nemá osobní ani kariérní cíle);
- delegování (nic nenamítá, informuje nerad a obecně);
- kvalita (tak důkladný a perfektní, že mrhá časem a energií);
- spolupracovníci (obtěžně říká ne a nemá rád konfrontaci);
- rozhodování (zdlouhavě se rozhoduje) (Lojda, 2011, s. 36).

U každého manažera je potřeba vypořádat modely chování a reagovat tak na ně příslušným systémem vzdělávání, aby to zapadalo do vzorce chování a vzdělání bylo efektivní.

2.3.5 Jak manažery rozvíjíme?

Manažery lze vzdělávat různými způsoby a metodami, vždy záleží na konkrétní organizaci, jakým způsobem se rozhodne své zaměstnance vzdělávat a rozvíjet a kolik a jakých prostředků k tomu využije. Pojďme si ale ukázat, jak by mohlo vypadat obecné rozdělení. Nejtypičtější rozdělení možností vzdělávání je rozdělení na interní a externí vzdělávání (Koubek, 2015, s. 41).

Do interního vzdělávání řadíme vše, co je pokryto lidskými zdroji organizace. Organizace si je tedy schopná pokrýt vzdělávání z vlastních zdrojů – podnikových trenérů nebo specialistů.

Do externího řadíme veškeré služby vzdělávacích agentur, jejichž nabídka je velice často širší než možnosti firmy v interním vzdělávání. Výhodou je, že některé agentury jsou schopny vytvořit školení/kurzy na míru organizace.

Výběr interního nebo externího vzdělávání probíhá už v přípravné fázi analýzy potřeb vzdělávání. Je potřeba, aby už při přípravě vzdělávacího programu bylo jasné nejen jaké kurzy a komu budou určeny, ale také, kdo bude zodpovědný za realizaci (interní zdroje nebo externí agentury) a kde a jakou formou bude vzdělávání probíhat (Koubek, 2015, s. 42).

Z analýzy potřeb vyplyne, jaké kurzy/školení jsou aktuálně potřeba a pro koho budou určena. Realizace pak může dále probíhat různými metodami, jež byly stanoveny na základě potřeb.

Dle Koubka (2015, s. 45) sem patří metody, které se provádí přímo na pracovišti při výkonu běžných pracovních úkolů (metody „on the job“). Koubek definuje 8 různých metod, jakým způsobem vzdělávat manažery na pracovišti. Patří mezi ně především individuální metody jako instruktáž při výkonu práce, asistování, pracovní porady, pověření úkolem, rotace práce (běžné u čerstvých absolventů), mentoring, anebo stále více používané metody coachingu a counsellingu. Do druhé skupiny metod, které se používají výlučně mimo pracoviště zaměstnance (metody „off the job“) se řadí převážně skupinové kurzy a semináře. Patří sem různé přednášky e-learningy, workshopy apod.

2.3.6 Co u manažerů rozvíjíme?

U rozvoje manažerů záleží vždy na ekonomických podmínkách dané firmy nebo organizace, protože ta primárně investuje do rozvoje peníze s vidinou jejich návratnosti. Avšak stále platí, že manažerský rozvoj by měl plnit dvě základní funkce: musí být přínosný pro vlastníka, manažera a zároveň i pro organizaci.

U manažerů, ale i ostatních pracovníků, můžeme rozvíjet dva typy dovedností – tzv. hard skills (tvrdé dovednosti) a soft skills (měkké dovednosti), z nichž právě kurzy na měkké dovednosti

se stávají čím dál tím více vyhledávané.

Hard skills jsou dovednosti specifické, kterým se člověk musí naučit, aby mohl zvládat různé technické dovednosti související s výkonem jeho práce, je to tzv. odborné „know-how“.

Soft skills jsou naopak dovednosti více zaměřené na práci s lidmi. Jsou to dovednosti, kterým se člověk někdy učí celý život. Mezi soft skills můžeme řadit například delegování, motivaci, time management, vedení lidí apod. (Urban, 2010, s. 52).

2.4 Osobnost manažera, nároky kladené na manažery

Tato podkapitola bude pojednávat o osobnosti manažera a nárocích kladených na manažery, a také na jejich osobnost. Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, se kterými je schopen realizovat stanovené cíle. Manažerem je v podstatě ten, kdo řídí a provozuje společnost jejím jménem a v zájmu vlastníků této společnosti (Pauknerová, 2012 s. 15).

V roce 1916 popsal Henry Fayol manažera, jako člověka zabývajícího se plánováním, organizováním, koordinací, řízením a kontrolou. Osobnost manažera má značný vliv nejen na atmosféru, jež v jeho týmu je, ale také na výkon týmu (Armstrong, 2008, s. 112).

Osobnost manažera je předmětem rozsáhlých výzkumů sociální psychologie již od 40. let 20. století. Tento pojem však nelze vykládat pouze čistě psychologicky. V souvislosti s osobností se hovoří rovněž o osobní kvalitě. Podstata výjimečnosti spočívá už v samotném směřování k ideálnímu stavu. To bývá vlastní jen flexibilním, učícím se subjektům, schopným přiměřené sebereflexe a nezbytných změn v zájmu dosažení lepší kvality (Kadlčík, 2001, s. 38).

Faktory ovlivňující osobnost manažera dělíme na objektivní a subjektivní determinanty.

Objektivní determinanty

Objektivními determinanty se označují faktory, které nejsou závislé pouze na tom, jakou má manažer osobnost. Patří sem celkové působení okolí organizace na politickou a hospodářskou situaci, organizační kulturu a strukturu, převažující řídicí způsob, současně i pozice manažera v řídicí stupnici organizace, všechny socio-psychologické vzájemné působení s pracovní skupinou, avšak i vertikální a horizontální vztahy ve směru k vyšším složkám vedení.

Determinanty vedení pracovní skupiny lze popsat jako:

- individuální schopnosti členů pracovní skupiny;
- interpersonální vztahy a spolupráce skupiny jako celku;
- linie řízení a obtížnost úkolu, jež skupina vykonává;
- vnější podmínky práce skupiny;
- převažující styl řízení;
- vzájemné působení všech výše uvedených faktorů (Pauknerová, 2012, s. 19).

I přes existenci prvků činností (interpersonální komunikace, ovlivňování, sociální interakce), které jsou všem manažerům společné, je rovněž velká řada odlišností, které jsou dány především specifickou pozicí manažera v organizaci. Nejedná se pouze o pojetí klasické vertikální – řídicí pyramidu (nejvyšší vedení, střední management, primární stupeň řízení), současně jde i o horizontální – fungující zařazení, míra odpovědnosti a pravomocí. Manažer finančního oddělení vykonává rozdílnou činnost než vedoucí pracovník v personálním oddělení (Pauknerová, 2012, s. 20).

V případě přesunu k vrcholovému postu narůstá procento strategických aktivit. Zátěží je vyšší míra neurčitosti, těžší strukturovatelnost, nižší množství opakovatelnosti (algoritmizace).

Oproti tomu u nejnižšího řízení převažují operativa a úlohy jsou většinou definované přesně. Mezistupněm je management střední (middle), u kterého je typická převaha taktické orientace.

Pauknerová (2012, s.22) dále uvádí, že v případě, kdy vrcholoví manažeři řeší problémy operativní v neprospěch strategických, může vzniknout problém. Dopad to může mít na organizaci v tom směru, že se celá orientuje na cíle krátkodobé. Různorodým způsobem se na konkrétním postavení řízení budou využívat i dovednosti manažerské:

- **technické** – dovednost účinně používat specifické úkony a znalosti, které odpovídají odbornosti manažera. Jako příklad můžeme uvést ovládnutí zpětného projektoru, uskutečnění internetové konference, ale rovněž schopnost „přečíst“ projektantův výkres;
- **lidské (sociální)** – dovednost koučovat, vést, řídit, stimulovat, komunikovat, ale rovněž využívat komunikační kanály, techniky obchodního jednání a řízené diskuse;
- **konceptní** – umění systémového myšlení (umět věci vidět v souvislostech), náleží zde schopnost rozlišení důležitého od nedůležitého, aplikování manažerských metod a způsoby rozhodování, využívání abstrakce, syntézy a analogie (Pauknerová, 2012, s. 24).

Subjektivní determinanty

Subjektivní determinanty lze vnímat jako individuální předpoklady pro manažerskou činnost. Je možné je rozdělit na získané a vrozené. Vrozené determinanty jsou relativně stabilní. Mezi tyto determinanty se řadí temperament (obecná dispozice duševní dynamiky) a inteligenci (schopnost řešit složité či nově vzniklé problémy). Jedná o významné osobnostní předpoklady, s nimiž je třeba počítat a vycházet z nich (Pauknerová, 2012).

Požadavků na osobnost manažera je spousta a mnohdy nejsou definované přesně. Manažer by měl být schopen srozumitelně definovat cíle, jasně formulovat své přání, pokyny, náměty, příkazy, myšlenky, měl by být schopný činit rozhodnutí i v obtížných situacích. Mezi jeho schopnosti by mělo patřit akceptování pracovníků, umět je chápat, dávat jim zpětnou vazbu, dovednost orientace i v obtížných problémech, tvořivého přistupování k řešení obtíží, dobré organizace a kontroly, flexibility, pružného reagování, jelikož musí být připraven na možné organizační změny a organizační rozvoj. Dále by měl být schopný zvládat zátěž, konat v souladu se svým svědomím, morálně, čestně, být příkladem pro druhé, být kompetentní lidsky, osobnostně i pracovně, být motivující, pozitivní, disponovat silnou vůlí, sebekontrolou, být tolerantní. Mezi jeho vlastnosti by měla patřit spravedlnost, ale měl by odlišovat, nenivelizovat, být tedy účinný a adresný (Kadlčík, 2001, s. 45).

Manažer by se měl vyvarovat problémům s lidmi, kteří dělají rádi svou práci. Pracovníkům, kteří jsou problémoví, by se měl věnovat více. Na lidi by si měl vždycky udělat čas, radit jim, komunikovat s nimi, naslouchat jim, ovšem měl by si být vědom svých mezí, měl by si uvědomovat svou osobní schopnost a kompetenci při poskytování pomoci, měl by být na pozoru, aby neprobouzel v lidech plané naději, měl by vědět, jak může při poskytování pomoci daleko zajít. Měl by se vyvarovat situacím, ve kterých by něco vymáhal pod pohružkou, kdy by zasahoval do kompetencí podřízeného manažera, kdy má převahu vzájemné působení s odstupem, s připomínáním na hierarchii moci, kdy převažuje pedantismus, moralizování, či sebechvála. V některých případech i nepřiměřená povolnost může vést k negativnímu ovlivňování autority (Kadlčík, 2001, s. 47).

Každý pracovník ve vedoucí pozici by měl umět posoudit schopnosti a ambice svých podřízených, aby nebyly pracovníkovi zadávány úkoly, které jsou vzhledem k jeho schopnostem příliš triviální, které by neuspokojovaly potřebu jeho seberealizování nebo dalšího

možného odborného růstu. V některých případech se stává, že pracovníkovi jsou zadávány úkoly, na které nestačí. Manažer by měl umět zajistit pracovníkům všechno potřebné ke splnění zadaných úkolů a měl by být schopný je přiměřeně motivovat. Rovněž je důležité, aby disponoval další manažerskou schopností, kterou je schopnost empatie, což znamená, aby se uměl vcítit do pozice druhého a uměl odhadnout, jaké má potřeby. Manažer by měl být schopný vyčlenit si čas na komunikaci se svými lidmi. Měl by umět projevit dostačující uznání. Pokud je chvála opodstatněná, neměl by s ní žádný vedoucí pracovník šetřit (Armstrong, 2008, s. 56).

U manažera je velice důležité, aby uměl delegovat úkoly. Pokud toto provádí správně, je to odrazem jeho zdravé důvěry ve svůj tým a jeho síly si připustit, že pro firmu je lepší, pokud je manažer do určité míry závislý na svých lidech, než aby oni byli ve zvýšené míře závislí na něm. Rovněž je důležité, aby byl manažer vyrovnanou osobností (Armstrong, 2008, s.56).

Kadlčík (2001, s. 64) zastává názor, že manažer by měl:

- a) **znát sebe samého** – správný manažer by si měl uvědomovat a znát své silné a slabé stránky, umět ovládat a mít pod kontrolou své nálady, vědět, jak ze sebe dostat to nejlepší apod.;
- b) **hrát roli vzoru pro ostatní** – role vzoru je u manažera skutečně velmi důležitá. To, jak se manažer sám chová, má totiž na chování ostatních značný vliv. Manažeři musejí ve své každodenní práci a chování praktikovat skutečně to, co sami hlásají, a tímto poskytovat zřetelný příklad skutečně angažovaného a efektivního pracovníka;
- c) **soustavně se vzdělávat** – manažeři by si měli být vědomi toho, že se musí neustále rozvíjet a vzdělávat. Velký důraz je kladen na firemní a celoživotní vzdělávání. Úspěšní budou pouze ti jedinci, kteří budou otevřeni novým myšlenkám, a kteří budou vždy hledat příležitost pro vzdělávání a rozvoj;
- d) **mít potěšení ze změny** – každý efektivní manažer by měl hledat způsoby pro změnu, a to především tím, že bude napadat konvenční moudrosti;
- e) **mít vizi** – v případě, že manažer nebude mít vizi toho, jaký by měl být postup práce a čeho může firma dosáhnout, nebo jak by měli zaměstnanci pracovat efektivněji, nebude existovat žádný rozvojový cíl;
- f) **plně si uvědomovat současnou realitu** – k tomu, aby manažer úspěšně směřoval k nějakému ideálu, potřebuje mít jasno o tom, kde se právě nyní nachází. Je to právě rozpor mezi současnou realitou a ideálem, co může vyvolat aktivní rozvoj;
- g) **mít vysokou úroveň etiky a hodnot** – aby byl manažer dobrým vůdcem, je potřeba, aby si ujasnil, že se musí vyznačovat vysokou úrovní etiky a hodnot;
- h) **myslet systémově** – znamená to být si vědom toho, jak fungují a probíhají jednotlivé procesy, a umět oddělit příčiny od příznaků;
- i) **správně komunikovat** – správně komunikovat neznámá jen mít brilantní projev, ale schopnost budovat vztahy s ostatními a sdělovat své myšlenky a informace jasně a srozumitelně. Znamená to, být schopen vyjadřovat věci jasně a jednoduše a způsobem, kterému ostatní mohou porozumět, a zároveň demonstrovat skutečný zájem nebo starost. Komunikace je důležitá jak v jednání s partnery, obchodníky, zákazníky, tak s podřízenými (Kadlčík, 2001, s. 68).

K dalším nárokům, které jsou kladeny na manažera, je pozitivní myšlení. Vedoucí pracovník by měl vidět věci pozitivně, hledat to, co je možné, než nalézat překážky. Správný manažer by měl disponovat také uměním se nadchnout, skutečně věřit v to, co se dělá, a že se to dělá dobře. Důraz je kladen také na manažerovu schopnost být lidský, opravdový apod. (Armstrong, 2008, s. 76).

Ať jsou názory na vhodné, potřebné vlastnosti manažera různé, je nepopiratelné, že je několik vlastností, které jsou pro dobrou manažerskou práci nezbytné. Jedná se o umění řídit, o umění

se rozhodnout, mít radost z manažerské práce a z práce s lidmi, umět komunikovat a také naslouchat. Dále je třeba být odolný vůči stresu, být kreativní, být adaptabilní a flexibilní, mít smysl pro humor, být vnitřně integrovaný, mít morální odpovědnost, být ochoten usilovně pracovat, mít analytické schopnosti, mít pochopení pro druhé, mít schopnost nepropásnout příležitost, mít schopnost řešit nepříjemné situace a brát na sebe riziko, být podnikavý. Manažer se musí dokázat přiměřeně prosadit, musí být samostatný, ale také musí umět požádat o pomoc, pokud je to třeba. Musí být přesný, být schopen šetřit časem, cítit odpovědnost za chyby svého oddělení, podniku a snažit se je odstranit, umět se učit z vlastních chyb, neopakovat je (Armstrong, 2008, s. 78).

Armstrong (2008, s. 79) dále uvádí, že kromě výše uvedených osobnostních a charakterových vlastností manažera jsou důležité také manažerské dovednosti, kterých je potřeba pro efektivní vedení lidí a týmů spolupracovníků. Mezi manažerské dovednosti patří výběr pracovníků, motivování pracovníků, delegování, koučování, vyjednávání, rozhodování, vedení týmových porad, řešení konfliktů, poskytování zpětné vazby, hodnocení pracovníků, prezentace, projekty, rozpočet, time management, aj.

2.4.1 Charakteristika manažera dnes a dříve

Stejně jako u výše definovaného pojmu management, i v případě manažera existují nespočetná vymezení toho, kdo to je. Smyslem opět není jejich dlouhý výčet, ale výběr a představení definice jedné.

Manažer je člověk využívající znalostního zázemí managementu, nabraných zkušeností, formulovaných metod, přístupů, použitelných technik apod.

Klasický pohled pak chápe úlohu vlastníků, manažerů a zaměstnanců takto:

- **vlastníci** – rozhodují a schvalují strategické záměry organizace, dohlíží na činnosti manažerů;
- **manažeři** – mají dominantní postavení v řízení organizace, připravují koncepci jejího rozvoje, řídí běžnou provozní činnost;
- **zaměstnanci** – realizují dané úkoly, poskytují podklady potřebné pro řízení organizace.

Pokud jde o změnu obsahu diskutovaného termínu, dříve byl jako manažer vymezen člen organizace, který ostatním říkal, co mají dělat a jak to mají dělat. Tím se jako manažer odlišoval od nemanágerů – zaměstnanců, kteří přímo vykonávali práci, plnili stanovené úkoly a neměli žádné podřízené. Změny charakteru práce a její organizace, k nimž došlo v mnoha organizacích, zamlžily dříve ostré hranice mezi manažery a ostatními zaměstnanci (Robbins, 2010, s. 36).

Mnoho tradičních pozic nyní vyžaduje manažerské aktivity, zejména jsou-li prováděny v týmech. Například členové týmu často vytvářejí plány, přijímají rozhodnutí, sledují a hodnotí svoji výkonnost. Protože tito zaměstnanci – nemanážeři – provádějí činnosti, které byly tradičně součástí práce manažerů, není výše uvedená definice již přijatelná. Řečeno velmi jednoduše, za manažera je v dnešní době považován ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace (Robbins, 2010, s. 37).

2.4.2 Role manažera

Vedoucí (manažer) má stanoveny mnoho rolí, které souvisí s jeho funkcí. Je obecně známo, že vedoucí pracovníci nesou vyšší míru odpovědnosti za dění ve firmě než jeho zaměstnanci. Nesou vysokou míru nejistoty a rizika.

Mezi základní úkoly manažera se řadí především:

- a) definice cílů – hledání odpovědí na otázku „co děláme“ a „jak to děláme“, je to tedy volba vhodných metod a postupů práce k dosažení stanovených cílů;
- b) určování priorit a práce s časem;
- c) prevence chyb – neboli, neustálé sledování chodu organizace;
- d) orientace na klienta.

Manažer by měl mít určitý způsob vystupování, jednání a chování. Tím se také předpokládá, že by měl mít následující vlastnosti:

- a) odbornou kvalifikaci a zkušenosti;
- b) schopnosti organizační a řídicí;
- c) pozitivní přístup k týmu;
- d) určité osobnostní vlastnosti (Armstrong, 2008, s. 89).

Zmiňované základní manažerské funkce byly dále rozšířeny do tří kategorií podle Mintzberga na:

- e) interpersonální role, do kterých patří mezilidské kontakty a jednání uvnitř i vně organizace, vedení, reprezentace;
- f) informační role, která nese účast manažera na tvorbě, sběru, třídění informací a jejich ústní nebo písemné podání;
- g) rozhodování je hlavní manažerskou funkcí (rolí), kdy se jedná o výběr správného rozhodnutí (Armstrong, 2008, s. 90).

Později k těmto uvedeným kategoriím byla doplněna ještě jedna tzv. administrativní role. Ale jak je to ostatně s každým vymezením, i tady se nedá přesně říci, jaké manažerské funkce se vyskytují. Můžeme říci, že všechny tyto manažerské role se vzájemně prolínají.

2.4.3 Zásady manažera

Každý manažer by měl dodržovat určité zásady, aby jeho práce byla efektivní, to znamená, že by měl stanovit jasné cíle a jejich dosažení. Dále by měl dbát na prevenci – spíše předcházet nedostatkům, než pak řešit problémy, kterým se dalo vyhnout. Je také důležité stanovit si priority, vhodně načasovat a naplánovat postup řešení daných úkolů. Manažerův zájem by neměl směřovat pouze na firmu a její chod, ale měl by se také zaměřit na zákazníka a na jeho spokojenost a v neposlední řadě také k sobě samému v rámci své seberealizace neboli sebevzdělávání. (Šuleř, 2009, s. 47)

Další zásadou manažera je jeho veřejné působení vůči okolí. Ať už vnitřní, opírající se o jeho odbornou úroveň (kompetenci), tak i vnější, představovanou dojmem, kterým jeho vystupování působí na okolí. Pro vnější dojem, který manažer svým chováním a jednáním vyvolává, se vžilo jeho označení anglickým pojmem image (Šuleř, 2009, s. 46).

Manažer by měl vzbuzovat určitý dojem, který by měl být v souladu s obecnou představou o obrazu manažera. Pro své podřízené a kolegy by měl být manažer vůdcem, přirozenou autoritou se zdravým respektem, pro organizaci reprezentačním symbolem a jeho vystupování by mělo být v souladu s představou, které chce o sobě organizace ve veřejnosti vyvolat.

Podle Šuleře (2009, s. 47) se image manažera vytváří jeho veřejným vystupováním, je projevem jeho politických schopností, které musí jejich nositel se stejnou intenzitou jako své ostatní dovednosti rozvíjet.

2.4.4 Kompetence

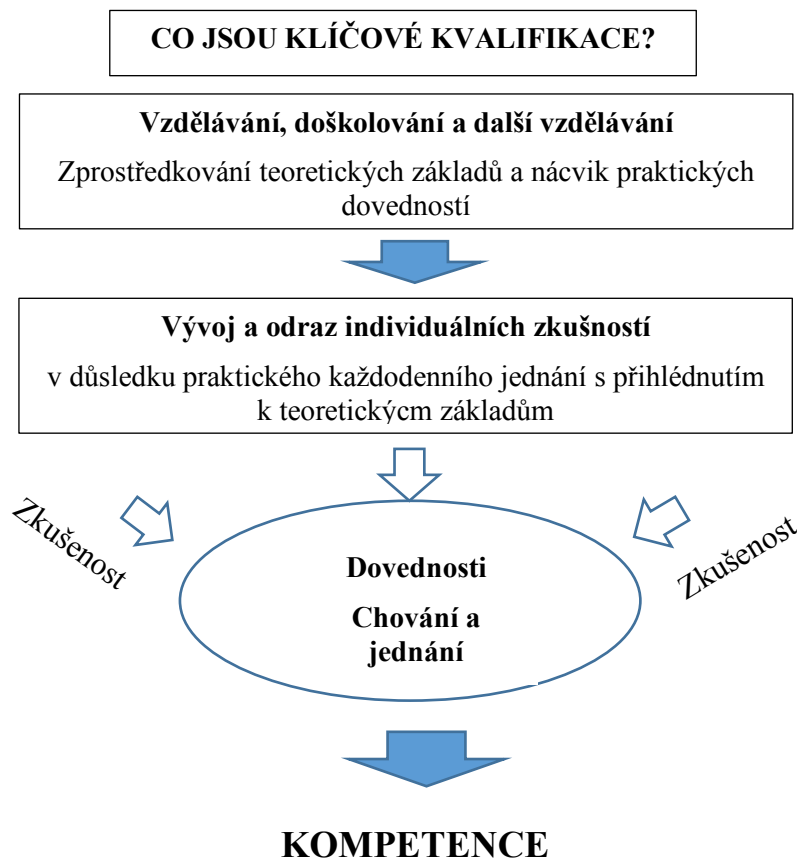
V moderním vzdělávacím systému se stále více zdůrazňuje rozvoj kompetencí a to především obecného základu vzdělání. Klíčové kompetence v tomto obecném základu zahrnují

schopnosti, postoje, dovednosti, hodnoty a osobní rysy a vlastnosti osobnosti. A ty umožňují člověku jednat adekvátně ať už v pracovních nebo životních situacích. (Veteška, 2010, s. 89).

Dle Vetešky jsou kompetence založeny především na vzdělávacím systému a aktivitách, nikoliv pouze na vědomostech.

Model profesní dráhy je postaven na kategorii kvalifikace, ovšem pro přesnější specifikaci požadavků se používají kompetence. Lze tedy vycházet z toho, že lidé v průběhu svého života získávají určité dovednosti a osvojují si je. Praktickým uplatněním nově získaných informací pak vytvářejí individuální zkušenost. Souhrnem těchto dovedností a zkušeností pak vznikají jednotlivé kompetence (Veteška, 2010, s. 90).

Obrázek 3 Utváření kompetencí



Zdroj: Veteška (2010 s. 92)

Dle obrázku 3 je vidět jakým způsobem se utvářejí kompetence. A jaký je postup pro jejich získání.

2.4.5 Kompetence manažera

Dle Šuleře musí manažer umět vystupovat ve svých manažerských rolích. Pro efektivní zvládnání těchto rolí musí mít manažerské kompetence (předpoklady pro práci manažera; nároky kladené na manažera, jejichž naplňováním dochází k úspěšnému vykonávání jeho práce a rozvoji organizace) na dostatečné úrovni. Kompetence manažera je tedy jeho schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti (Šuleř, 2009, s. 65).

Na to navazuje Koubek tvrzením, že v praxi je možné se často setkat se situací, kdy manažer si není svých kompetencí vědom, anebo se naopak domnívají, že je mají, i když jimi nedisponují. Může tedy nastat těchto pět možností:

- nemá kompetence a neví to;
- má kompetence a neví to;
- nemá kompetence a ví to;
- má kompetence a ví to;
- má podvědomé kompetence.

Podle J. Lojda se kompetence jako předpoklady pro výkon manažerské činnosti rozdělují do tří skupin. Do první skupiny zahrnujeme vlastnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti manažera, které bude na své pozici potřebovat. Do druhé skupiny řadíme předpoklady, které vycházejí z vůle jedince využívat výše uvedené vnitřní schopnosti. Jde tedy o míru vnitřní energie, kterou je manažer ochoten vkládat do své práce. Třetí skupinou je zkoumání faktu, zda v daném prostředí budou předchozí dva body fungovat. Důležité je, aby všechny tři skupiny kompetenčních předpokladů byly splněny současně (Lojda, 2011, s. 34).

Kompetence je schopnost, nebo způsobilost chovat se daným způsobem. Kompetence se nejčastěji projevuje jako určitá podoba chování. Chování je však vyústění komplikovaných procesů, ať přímo nebo nepřímo pozorovatelných (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2009, s. 98). Armstrong (2008, s. 41) definoval kompetenci jako: „Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce (pracovního místa) v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2009, s. 114) tvrdí, že kompetence je chování pracovníka, které používá, aby dané úkoly kompetentně zvládl. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady: je vnitřně vybaven vlastnostmi, vědomosti, schopnosti, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování potřebuje, je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii, má možnost v daném prostředí takové chování použít. Aby manažer mohl být kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně.

Manažerské kompetence se skládají z dovedností a schopností, které přispívají ke kvalitnímu výkonu roli manažera. Jejich hlavním cílem je zařídit, aby byly všechny úkoly splněny v celkovém souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet pozitivní prostředí v týmu, vybírat a podílet se na rozvoji svých podřízených. Některé příklady: řešení konfliktů, koučování zaměstnanců a delegování, hodnocení zaměstnanců, výběr zaměstnanců, strategické plánování.

Technické kompetence jsou tvořeny seznamem dovedností vztahujících se ke určité funkci. Zajišťují, že zaměstnanec dokáže úspěšně plnit úkol, nebo více úkolů, které jsou typické pro práci. Mezi ně patří například: účetnictví/finance, sběr dat, řešení problémů a rozhodování, analýza a sumarizace, programování, sestavování rozpočtu a další.

Interpersonální kompetence jsou nutné pro efektivní komunikaci a budování dlouhodobých vztahů s ostatními. Jsou podstatné na každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s ostatními lidmi. Některé příklady: aktivní naslouchání/empatie, prezentování, vyjednávání, spolupráce, budování vztahů a další (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2009, s. 116).

2.4.6 Vedení a řízení lidí

Řízení lidí je prakticky zadávání úkolů a dohled nad jejich splněním. Způsoby, jakými manažer zadává úkoly, jak přitom jedná s podřízenými pracovníky a jakou míru „svobody rozhodování“ o struktuře úkolů a o cestách k jejich plnění jim ponechává, jsou označovány jako styly řízení (Tureckiová, 2011, s. 98). V určitých případech je styl řízení charakterizován nejen z hlediska jednání a působení vedoucího pracovníka na jeho spolupracovníky i nadřízené, ale také na úroveň jeho schopnosti organizovat si svůj čas, pracoviště, pracovní dobu, ale zejména na jeho znalost různých metod a technik řídicí práce (Krninská, 2012, s. 54).

Tureckiová (2011, s.100) tvrdí, že vedení spočívá v „dělání správných věcí“, v hledání a využívání nových způsobů stanovování cílů a získávání lidí pro tyto cíle. Lidé tedy nejsou v roli podřízeného, ale spolupracovníka. Aktivní, motivovaní a schopní tvůrci cílů, kteří ve svém týmu dokážou nacházet nejhodnější způsoby a cesty k naplnění firemní vize a strategie. Vedení definujeme jako „znalost cíle a užití správného přístupu, který týmu umožní jeho dosažení“. Pod pojmem „správný přístup“ rozumíme postupy vhodné jak z hlediska okolností, tak zúčastněných pracovníků. Někteří manažeři vedení chápou jako pouhé udílení operativních příkazů podřízenému týmu a řešení vznikajících rutinních problémů. Tato stránka jejich funkce je sice důležitá, ale v důsledku toho se nic nemění, nevyvíjí ani nezlepšuje (Payne, Payneová, 2007, s. 78).

Gibson (2008, s. 26) zastává názor, že vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená jen dělat věci správně. Dnešní organizace jsou v častých případech až moc řízené, ale málo vedené, protože lidé nahoře se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a procedur, než v samotné tvorbě vize. Bývají to manažeři a ne vůdci. Jejich zájem je o to, jak dosáhnout nejlepší výkonnosti a jak efektivněji řídit systémy a struktury. V překladu se zajímají o to, jak dělat věci správně.

Samotná potřeba rozvinout oblast vedení je aktuální, protože posun od ruční práce k práci ve službách a ke komplikovanější práci vyžaduje zlepšení sebe-řízení (self-management) a efektivitu. Důležité dovednosti pro novou ekonomiku, jako odpovědnost za celou organizaci, stanovit cíl a působit na jiné lidi, zase volají po tom, aby každý člen organizace vyrostl ve vedoucího pracovníka. (Harung, 2014, s. 61).

2.4.7 Styly řízení

Jako styl řízení označujeme určitý způsob chování vedoucích pracovníků, uplatňovaný na jejich spolupracovníky při pracovních aktivitách a při plnění zadaných úkolů nebo cílů. Manažer do svého stylu řízení promítá svoji profesní autoritu, lídr více využívá moc expertní a autoritu „přirozenou“. V obou případech je však styl řízení o projevu vztahu k pracovníkům a způsobem, jak dosahuje splnění úkolů prostřednictvím jejich práce (Tureckiová, 2011, s. 105).

Khelerová (2009, s. 65) uvádí čtyři styly řízení: autokratický, konzultativní, participativní a liberální.

Autokratický styl – tento styl je založený na tom, že vedoucí jasně zadává úkoly v pravidelných intervalech kontroluje jejich plnění. Při aplikaci tohoto řídicího stylu se dosahuje vysoké kvantity produkce, ale oproti tomu kvalita nemusí být vždy nejlepší a iniciativa je malá. Pracovníci podávají výkony pouze, když jsou přímo kontrolováni. A v okamžiku, kdy kontrola klesá, tak klesá i výkon. Pod tímto stylem vedení se skupina rozděluje na dva tábory. Jedni se adaptují, protože mají obavu z moci nadřízeného. Sice jsou nespokojeni, alenedávají to znát. Druzí naopak dávají svůj názor najevo velmi silně. Vedoucí autokrati se vyjadřují tím, že

rozhodování je jejich hlavní zbraň a svoji pozici si hlídají tím, že neposkytují ostatním informace.

Charakteristika tohoto stylu také odpovídá Částečně autokratickému stylu autokratického rozhodování dle Halíka (2008, s. 102). Halík však autokratický styl dále rozděluje o Plně autokratický styl autokratického rozhodování, který je typický tím, že vedoucí rozhodne, že úkol je celý v jeho kompetenci, a že má dostatek informací ho splnit. Sám si obstarává veškeré informace a podklady, sám je zpracuje a vyhodnotí. Svoje rozhodnutí už s nikým nekonzultuje a pracuje systémem „že vše je nejlepší když si udučím sám.“

Konzultativní styl – manažer respektuje znalosti svých podřízených pracovníků, před rozhodnutím s nimi konzultuje jejich názor a teprve po zjištění dodatečných připomínek se rozhoduje. Tímto způsobem dokáže odbourat tlak proti sobě a uvolňuje pracovní atmosféru.

Halík (2008, s. 104) dále rozšiřuje konzultativní styl, a to na první a druhou alternativu konzultačního vedení. V první alternativě si vedoucí vybere spolupracovníky podle konkrétních profesí a každému z nich samostatně zadá úkol k řešení. Každý spolupracovník musí umět vzít na sebe určitý díl odpovědnosti a vypracovat minimálně jedno řešení. Poté je na manažerovi, které z řešení vybere. V druhé alternativě skupina spolupracovníků předkládá společně jednotlivé alternativy řešení. Konečné rozhodnutí je na manažerovi a návrh, který vybere, může být jeho.

Participativní styl (demokratický) – pracovníci mají příležitost plně se podílet na rozhodování. Při použití tohoto stylu bývají výsledky práce vysoce kvalitní a tým dosahuje i velké inovativnosti. Členové týmu jsou spokojeni jak s prací kterou odvedou, tak i se vztahy na pracovišti, což se projevuje v nízké fluktuaci. Ve skupině se realizují časté otevřené a diskuse, ve kterých mají všichni možnost se vyjádřit. Manažer tak využívá svou neformální autoritu, najde si čas, aby vyslechl pracovníky, a vítá kritiku svého vlastního postupu.

Liberální styl – manažer nechává svým pracovníkům velikou svobodu, což v tomto případě ovšem znamená, že naprosto nemá možnost ovlivnit chod skupiny. Není vymezena žádná dělba práce, není dán jasný cíl skupiny a nefunguje kontrola ani jiná forma zpětné vazby. Výsledkem bývá malá produktivita práce a vysoká nespokojenost pracovníků.

Nový, Surynek a kol. (2011, s. 90) tvrdí, že nejvíce sporů vyvolává autokratický řídicí pracovník, který si myslí, že má právo rozhodovat o všem sám, neptat se na názory podřízených. Dává jim příliš málo prostoru při jejich práci, celková pracovní výkonnost a kázeň jsou naprosto závislé na jeho přítomnosti v práci. Vytváří prostředí, ve kterém se roziřují podlézavost, pomluvy, závist, protože upřímná kritika je nežádoucí. Ani v opačném případě, tedy při liberálním stylu řízení, není pracovní tým ušetřen konflikty. Vedoucí pracovník, který ponechává procesům volný průběh, vyvolává velmi často zmatek, nejasnosti a nejistotu v povinnostech a právech každého člena skupiny. Nejméně konfliktů má vedoucí s demokratickým stylem řízení. Nastavuje jasně daná pravidla, je však ochoten o nich diskutovat, měnit je a je-li to třeba, brát v úvahu připomínky podřízených.

Halík (2008, s. 110) tyto čtyři „základní“ styly řízení doplňuje o dva nové, a to Týmové vedení a Rozhodování na miskách vah.

Týmové vedení – do pozice vedoucího je postaven koordinátor, osobnost respektovaná celým týmem. Tento vedoucí nikdy nezasahuje do rozhodnutí. Sestavuje pouze tým, doplňuje a případně mění jeho členy, organizuje veškeré činnosti, zajišťuje skupině potřebné podmínky a je prostředníkem mezi ní a vedením společnosti. Má naprostou zodpovědnost za splnění termínu. Neprosazuje svoje řešení z pozice šéfa, ale vybírá řešení, které má podporu celé skupiny. Přestože jako koordinátor předkládáte kolektivní řešení a čekáte kolektivní odměnu

nebo kolektivní trest, odpovědnost je jen VAŠE – VY jste šéf. Vždy platí: „Je to moje hlava, kterou pokládám na špalek.“

Rozhodování na miskách vah – pokud máte řešit zadaný úkol, vždy dejte na pomyslnou misku vah „pro“ a „proti“. Nikdy se nerozhodujte podle počtu „pro“ a „proti“, ale vždy podle vážnosti jednotlivých výhod a nevýhod. V praxi může jedno silné „ano“ převážit i nad čtyřmi slabými „ne“ Halík (2008, s. 110).

2.4.8 Orientace na úspěch

Podle Vodáka je úspěch manažerů dosažen především díky klíčovým kompetencím, které představují soubor znalostí, dovedností a postojů. Tyto kompetence nejsou vázány na konkrétní činnost ale otevírají manažerovi univerzálnější postoj působit v mnoha funkcích a mnoha pozicích a díky tomu úspěšně zvládat pracovní změny a výzvy. A jsou to konkrétně tyto kompetence:

- **jednat samostatně** – očekává se, že na problémy které nastanou nalezne manažer sám řešení a dokáže je dále zobecnit, přenést a aplikovat na nově vzniklé situace;
- **myslet v souvislostech** – předvídat a přihlížet k důsledku vlastních rozhodnutí, myslet v kontextu filosofie firmy;
- **samostatně se učit** – hledat si informace o problematice či tématu, které jej mohou posunout v profesní kariéře dále. Mít vlastní motivaci k zlepšování svých dovedností. Být přístupný k informačnímu a inovačnímu pokroku;
- **být připravený podávat výkon** – manažer by měl svojí aktivitou, cílevědomostí a efektivností přispívat k hodu celé firmy a motivovat tak i další pracovníky;
- **radost z práce** – manažer by měl mít svojí práci rád, vážit si jí a respektovat. Ke svým spolupracovníkům by měl mít profesionální přístup (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 89).

2.5 Trendy ve vzdělávání

V posledních dvaceti letech se setkáváme s trendem simulované práce manažerů reálným podmínkám, z čehož vyplývají dva základní požadavky, jež uplatňují vzdělávací instituce při tvorbě a organizování manažerských programů. Jde o metodu *učení se akcí*, kdy takto realizované vzdělávací programy korespondují s reálnou činností manažera v jeho přirozeném prostředí. V takovém případě manažer rozhoduje o reálných procesech a plní zcela konkrétní projekty (Plamínek, 2010, s. 32).

Dalším požadavkem je, aby proces učení pokračoval také po ukončení vzdělávací a rozvojové akce. Zde je třeba klást si otázky ve smyslu: „Co z naučeného jsi již využil ve své praxi?“, „Jak to fungovalo?“ nebo „Co je třeba ještě udělat, aby to skutečně fungovalo?“ (Folwarczná, 2010, s. 50).

V současné době lze na trhu zaznamenat skutečně velké množství různých vzdělávacích směrů, což vede k tomu, že je pak složité se v nich orientovat a vybrat skutečně ten nejlepší. Schopnost orientace v nepřehledném množství nových teorií a poznat skutečnou kvalitu od různých módních, ale neefektivních novinek, je velmi důležité pro firmy i vzdělávací se jedince (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 93).

Současné trendy ve vzdělávání se však netýkají pouze metod a obsahu vzdělávacích akcí, ale zejména forem a celého vzdělávacího paradigmatu. V posledních letech si firmy stále více uvědomují, že firemní výsledky jsou rozhodující částí, které jsou přímo úměrné kvalitnímu

managementu. Díky tomu se pozornost soustřeďuje na přípravu manažerů a optimalizaci jejich vzdělávání (Plamínek, 2010, s. 33).

Nové manažerské role dnes vyžadují skutečně všestranný rozvoj osobnosti manažerů, což vede ke vzniku různých nových trendů a metod pro hodnocení účinnosti vzdělávacích programů. Dochází také ke zvyšování modularizace a flexibility v rámci všech typů normalizovaných tréninkových programů. Významný je také nemalý posun od formálních systémů k systémům flexibilním. Pozornost se přesouvá od připravených univerzálních kurzů obecné teorie ke zcela adresným studijním programům a reálným cílům. Dochází ke kombinaci teorie s praxí. Upouští se od přednášení a poslouchání a zvyšuje se naopak zájem o personální rozvoj manažerů a individualizované formy vzdělávání. Do popředí se dostává zejména koučování, mentoring a 360-ti stupňová zpětná vazba, jakožto jejich součást (Folwarczná, 2010, s. 58).

Další současný trend ve vzdělávání manažerů je možné vidět v lepším využívání mentální kapacity, a to více do hloubky (např. pomocí záměrného uplatňování alfa hladiny mozkové aktivity). Díky tomuto dochází u manažerů k lepšímu zvládnutí stresu a posunu k flexibilitě a uplatňování intuice, která je založená na zkušenostech a propojování získaných poznatků. Z praxe v této oblasti vyplývá, že dobře připravené vzdělávání má z hlediska metodiky vycházet také z vědeckých psychofyzilogických poznatků o mentálních funkcích a neurolingvistickém programování (např. posun od teorie k praxi, od role k procesu, od celku k části, od znalosti k učení, od individuálních znalostí k partnerství apod.) (Folwarczná, 2010, s. 58).

V současné době si firmy a organizace stále více uvědomují, že jejich největším bohatstvím jsou lidské zdroje. Kvalitní firemní vzdělávání respektuje rozvoj firmy jakožto celku a také rozvoj jednotlivce, jako součást firmy. V rámci vzdělávání se pak směřuje k co nejvyšší efektivitě. Vzdělávací aktivity musí být adresné, měřitelné a specializované (Folwarczná, 2010, s. 59).

Mnohé prvky pracovního výkonu byly shledány jako přenositelné. Výhoda tohoto přístupu přenositelnosti tkví v tom, že pokud jedinec prošel na principu stanovených kompetencí např. programem k zvládnutí komunikace s druhými lidmi, pak je předpoklad, že tuto dovednost má na měřitelné úrovni zvládnutou a lze ji v případě potřeby dále rozvíjet na další aplikační či úroveňový stupeň anebo ji uplatnit na jiné pracovní pozici v dané firmě či ve firmě jiné v rámci horizontální i vertikální mobility pracovníků (Folwarczná, 2010, s. 112).

Kompetentními pracovníky jsou ti pracovníci, jež dokážou vykonávat určitou funkci, a přitom dosahovat dlouhodobě definované výkonnosti. Značný rozdíl mezi klasickým a kompetenčním pojetím rozvoje je možné vidět v tom, že dříve se uvažovalo o tom, co určitý pracovník na dané pozici může potřebovat v oblasti vzdělávání pro to, aby byl úspěšný. V současnosti formulují firmy přímo u jednotlivých, již úspěšných pracovníků to, co jim umožnilo stát se úspěšnými. Tlak na kompetentnost manažerů v každém směru roste a praxe přináší poznatky o tom, že je nutné pro dosažení potřebné úrovně posilovat odvahu a odhodlání manažerů k vědomému používání získaných znalostí a dovedností v jejich manažerské praxi (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 98).

Z důvodu skutečnosti, že úroveň firmy se vždy odvíjí od jejího managementu, začíná být v praxi ve vzdělávání manažerů prosazován přístup, který vnímá vzdělávání nejen jako významnou investici pro manažera, ale především pro firmu, ve které manažer působí. Prostředky vložené do vzdělávání začínají být postupně chápány jako investice, nikoli jako náklady na vzdělávání. V rámci vysokoškolského vzdělávání získává absolvent zejména teoretické znalosti, jež následně ve větší nebo menší míře uplatní ve své pracovní praxi. Mezi další formy vzdělávání manažerů řadíme internet, samostudium odborné literatury, e-learning, zaměstnanecké kurzy či výukové filmy. Vzdělávacím programem určeným pro manažery jsou

programy MBA (Master of Business Administration). Okamžikem, jež začal ovlivňovat částečně trh manažerského vzdělávání, byly změny struktury vysokoškolského vzdělávání v Evropě, které se začalo sjednocovat. Tyto změny čerpají z anglosaského modelu, jež dělí vysokoškolské vzdělání na kratší bakalářské studium a navazující magisterské studium. (Folwarczná, 2010)

Také v České republice se setkáváme již několik let s transformací. Jedná se zejména o šanci pro řádné denní studium MBA, kde není často vyžadována manažerská praxe. Od roku 2003 je u nás zaznamenána rostoucí síla a kvalita evropských škol, oproti klasickým prestižním americkým školám. Program MBA se poprvé začal studovat ve Spojených státech v roce 1900.

Celosvětovým trendem ve vzdělávání manažerů je odklon od vzdělávání se mimo pracoviště k metodám vzdělávání na pracovišti. Jde o mentoring, koučování, učení se akcí, 360° zpětnou vazbu apod. Tyto metody sice u nás ještě nejsou zcela běžně využívány, ale zaznamenávají v současnosti rychlé rozšíření a velký rozvoj (Folwarczná, 2010, s. 144).

2.5.1 Učení se v sociálních sítích

Jde prakticky o sdílení jednotlivých zkušeností s lidmi v podobných situacích, na podobných pracovních pozicích.

Zhang a Hamiltonová (2009, s. 607) zastávají názor, že řízení a rozvoj malých podniků může být pro vlastníka, nebo manažera emocionálně velmi náročný proces. Pocity a emoce mají velice důležitou roli v učení, ať už nás pohánění, nebo vytvářejí překážky.

Podle Zhanga a Hamiltonové (2009, s. 608) tak emoční symbioza s lidmi v podobné situaci může pomáhat učení mezi vlastníky-manažery malých podniků. Další studie zkoumající růst podnikatelů/manažerů zjistily, že tyto lidé se raději inspiroují od lidí, kteří již zažili podobnou situaci, tedy od jiných manažerů.

2.5.2 Kompetenční model

Každá organizace, a často i každá pracovní pozice, se vyznačuje jinými požadavky a nároky kladenými na zaměstnance (v tomto případě tedy na manažera). Proto má mnoho organizací vytvořený svůj vlastní kompetenční model(y) upravený na míru požadavkům očekávaným od manažerů. Kompetenční model je tedy daná struktura, která obsahuje klíčové vlastnosti a dovednosti, které by měl každý manažer mít, aby mohl efektivněji a s vyšší výkonností dosahovat cílů. Kompetenční model slouží organizaci k více účelům. Na jeho základě se nejdříve vybírají zaměstnanci (manažeři), kteří mu nejvíce vyhovují (mají dané kompetence na vysoké úrovni). Kompetenční model však slouží organizaci i k rozvoji manažerských dovedností, které jsou pro danou pozici klíčové, a k následnému zhodnocení efektivity pracovního výkonu manažera (Cimbáliková, 2009, s. 45).

V této konkurenční době je pro organizaci nezbytné, aby vkládala peníze do rozvoje svých zaměstnanců a rozvíjela jejich klíčové dovednosti, které se pak organizaci vrátí v podobě vyšší výkonnosti, a tím i vyšších zisků. A právě k definování klíčových dovedností, na které by se měl rozvoj zaměřit, slouží kompetenční model. Některé kompetence jsou pro mnoho organizací podobné a mezi nejčastěji používanými kompetencemi můžeme zařadit: komunikační dovednosti, řešení problémů, orientace na výsledky, zkušenosti s vedením lidí, orientace na zákazníka, týmovost, aj. (Cimbáliková, 2009, s. 46).

Ne každý se však narodí jako manažer se všemi manažerskými kompetencemi, musí pro to mít

osobní předpoklady a potenciál, který ho na pozici manažera dokáže připravit. Tyto předpoklady můžeme podle Cimbálníkové (2009, s. 47) rozdělit do tří základních skupin:

- musí být motivovaný;
- musí je umět využít;
- musí mu být dána šance je využít.

Mezi tyto předpoklady řadí Šuleř (2009, s. 89) znalosti, povahové rysy, postoje, zkušenosti, motivace a potřeby, jednání s lidmi, dovednosti. Jaký je tedy rozdíl mezi dovednostmi a kompetencemi manažera? Dovednosti jsou znalosti a zkušenosti, které se vztahují k dané pracovní pozici, a kterým se manažer může naučit během působení ve funkci na různých trénincích a školeních. Oproti tomu kompetence jsou převážně osobního a sociálního rázu a jsou to spíše návyky, kterým se člověk učí celý život a které se dají rozvíjet neustálým procvičováním svých dovedností.

2.5.3 Manažerské dovednostní deficity

Manažerské dovednostní deficity je téma, které by mělo odpovědět na otázku proč se manažeři mají stále vzdělávat a jakým směrem by se vzdělávání mělo ubírat. V odborné terminologii by pak bylo možné konstatovat, že manažerské dovednostní deficity spočívají v rozdílu mezi požadovaným a skutečným kompetenčním profilem manažerů, nebo že reálný kompetenční profil manažerů neodpovídá požadavkům, které přináší stále se zrychlující změny podnikatelského prostředí. Nezanedbatelným důvodem vzniku manažerských dovednostních deficitů jsou i manažerské stereotypy, které přestaly odpovídat moderním požadavkům na řízení organizací (Urban, 2010, s. 65).

Pragmatický přístup nabídne jinou odpověď. Manažeři se, stejně jako ostatní lidé, v řízení dopouštějí neúmyslně anebo z neznalosti chyb. Urban ve své knize „10 nejdražších manažerských chyb“ identifikoval ty, které jsou pro firmy finančně, časově, personálně nebo jinak nejzávažnější z hlediska jejich důsledků (Urban, 2010, s. 66).

- do první skupiny zahrnul chyby, které se pojí k odkládání nepříjemných rozhodnutí ve vedení lidí v podniku. Většinou manažer postupuje shovívavě u neschopných zaměstnanců, kdy omlouvá jejich chyby či nedostatky, nebo naopak není schopen odměnit spolehlivé a výkonné podřízené;
- ve druhé skupině je zařazen nevhodný výběr zaměstnanců. Toto může být způsobeno nedostatečnou objektivitou – zaměstnávání známých nebo příbuzných, kteří nejsou vhodní pro danou funkci;
- třetí skupina chyb se týká nevhodným zadáváním pracovních úkolů. Úkoly jsou zadávány nejasně a zaměstnanec je nemusí pochopit. Tím se plýtvá nejen časem, ale i motivací zaměstnanců;
- čtvrtá skupina chyb je spojena s nevhodnou kontrolou zadaných úkolů. Kontrola může být nadměrná nebo žádná, což také zaměstnance nemotivuje nebo jim to brání v pracovním nasazení;
- pátá skupina je podobná čtvrté skupině. Manažer má obavu nebo není schopen delegovat úkoly svým podřízeným. Tím plýtvá svým časem a schopnostmi, což se může odrazit v poklesu schopnosti organizace řešit výzvy nebo problémy;
- šestá skupina se zabývá důvěryhodností a přesvědčivostí manažera. Je potřeba, aby manažer měl potřebnou autoritu. Pokud tomu tak není, dochází u zaměstnanců k poklesu loajality;
- Sedmá skupina chyb se dotýká motivace zaměstnanců – podceňování potřeb zaměstnanců, nedostatečné motivaci nebo demotivaci zaměstnanců;
- do osmé skupiny chyb spadá nedostatečná komunikace a informovanost. Pokud

manažer správně se svými podřízenými nekomunikuje nebo je správně neinformuje, může dojít ke špatnému vyhodnocení situace a nemusí být správně reagováno na problémy;

- devátá skupina se zabývá neschopností tvořit týmy. Neschopnost tvořit týmy vede ke zvyšování nákladů a snižování kvality práce;
- desátá skupina se zabývá selháním manažera v roli vůdce a současně tvůrce podnikové kultury. To vede k poklesu důvěry zaměstnanců ve vedení (Urban, 2010, s. 70).

2.5.4 Organizační rámec vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností

Je přirozené souhlasit s obecnou formulací, že zájmem každé organizace je vzdělávání jejich vlastních zaměstnanců. To se týká nejenběžných řadových zaměstnanců, ale i manažerů. Každá organizace vzdělává své pracovníky pro zvýšení a udržení kvalifikované pracovní síly, zvýšení produktivity práce a udržení konkurenceschopnosti na trhu práce. Vzdělání manažerů a zaměstnanců v dnešním vysoce konkurenčním prostředí představují jeden z velmi důležitých faktorů získání a udržení konkurenční výhody. Ne všechny organizace k rozvoji cvlastních zaměstnanců přistupují aktivně. Důvodů, proč je to tak, by mohlo být mnoho celá od nezájmu o rozvoj zaměstnanců přes nedostatečnou motivaci pracovníků k samotnému rozvoji až k finančním, nebo organizačním bariérám.

F. Hroník (2017, s.45) dělí organizace (podniky) z hlediska přístupu k rozvoji zaměstnanců na:

- **podniky bez rozvojových aktivit** – přijímají pouze zaměstnance, kteří mají požadovanou kvalifikaci, popřípadě praxi. Spoléhají na dostatečnou kvalifikační úroveň přijímaných pracovníků, a pokud vzdělávají své pracovníky, tak jen tehdy, pokud potřebují nové pracovníky zaučit nebo v případě, že jim to ukládá zákon – školení BOZP a PO. Toto je typické pro malé firmy především výrobního charakteru
- **podniky s nahodilým přístupem ke vzdělávání** – vzděláváním řeší jednorázově pouze aktuální požadavky a problémy (třeba změna technologií, právních norem, preferencí zákazníků atd.). Charakteristické pro tento typ vzdělávání je krátkodobý horizont řízení lidských zdrojů a nesystémový přístup.
- **podniky systematicky vzdělávající pouze určitou skupinu zaměstnanců** – tento přístup je nejrozšířenější. Vzdělávání má systematický charakter a je vázáno na podnikovou strategii. Je vzdělávána pouze určitá část zaměstnanců – manažerů, vývojových pracovníků, právníků, zaměstnanci působící v oblasti IT
- **podniky s propracovaným systémem vzdělávání** – pro tento podnik je vzdělávání nedílnou součástí podnikové strategie. Je to přístup, který zajišťuje potřebnou flexibilitu zaměstnanců a zvyšuje efektivitu rozvojových aktivit.
- **učící se organizace** – je to vrcholný přístup k firemnímu vzdělávání. Vzdělávání v této organizaci probíhá, jako synchronizované na všech organizačních úrovních, proces permanentního systematického učení je pevně začleněn do řídicích procesů.

Ideálním interním organizačním prostředím pro vzdělávání a rozvoj dovedností zaměstnanců i manažerů je prostředí učící se organizace. V učících se organizacích manažerů musí rozvíjet své znalosti a dovednosti tak, aby byli schopni pracovat a učit se jako týmy. Učící se organizace se totiž orientují na předávání a vytváření klíčových znalostí a dovedností, které jsou strategické pro další rozvoj firmy. (Armstrong, 2008, s.34).

Vedle vnitřního organizačního prostředí je pro rozvoj manažerských dovedností důležitá vlastní motivace manažerů. „Hlavním problémem mnoha manažerů bývá, že se domnívají, že učení je pro ně už zbytečné a že nejvíce se naučili a naučí praxí. Jsou to obvykle zkušené lidi, kteří už mají něco za sebou. Proto je důležité jim dokázat, že právě učení mimo jejich běžné pracovní prostředí je mnohem efektivnější, především proto, že nejsou zatíženi svými pracovními

povinnostmi a mohou se plně soustředit jen na samotné učení. Dále je potřeba je přesvědčit, že se skutečně ještě mají co učit. To je obvykle hlavní úskalí, protože manažer je člověk s vysokým sebevědomím. Pokud se toto nepodaří, nemůže mít vzdělávání dobré výsledky. Paradoxní je, že ti nejlepší si dobře uvědomují důležitost .“ (Bábek, 2009, online)

2.5.5 Systematické vzdělávání manažerů

Podle Koubka (2015, s. 264) je nejefektivnějším vzděláváním manažerů v organizaci dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle a strategie celkového konceptu vzdělávání v organizaci, tedy aby zapadalo do dlouhodobé strategie firmy (Koubek, 2015, s. 264) .

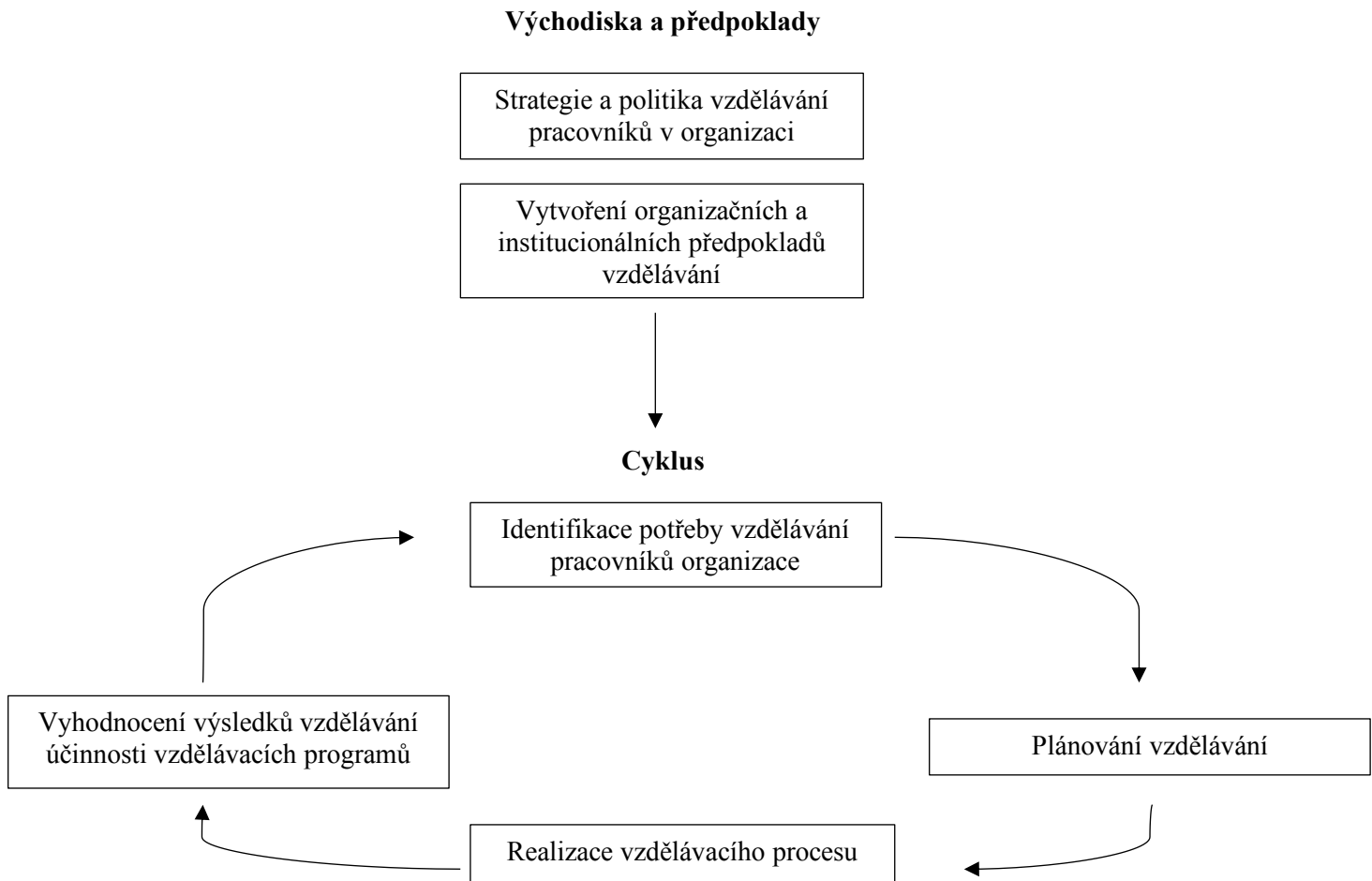
Obrázek 4 Plán vzdělávání

<p style="text-align: center;">Jaké vzdělávání má být zabezpečeno ?</p> <p style="text-align: center;">(Obsah)</p> <p style="text-align: center;">Komu ?</p> <p style="text-align: center;">(jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)</p> <p style="text-align: center;">Jakým způsobem ?</p> <p style="text-align: center;">(na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)</p> <p style="text-align: center;">Kdy ?</p> <p style="text-align: center;">(termín, časový plán)</p> <p style="text-align: center;">Kde ?</p> <p style="text-align: center;">(místo konání, např. konkrétní organizační jednotka, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)</p> <p style="text-align: center;">Za jakou cenu, jakými náklady ?</p> <p style="text-align: center;">(rozpočtová stránka plánu)</p> <p style="text-align: center;">Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích programů ?</p> <p style="text-align: center;">(metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)</p>
--

Zdroj: Zpracováno dle Koubka (2015, s. 265)

Samotný cyklus začíná vždy identifikací potřeb, následuje fáze plánování vzdělávání během níž se řeší klíčové otázky rozpočtu, časového plánu a manažerů, kterých se bude vzdělávání týkat. Tedy je třeba mít dobře vypracovaný plán, který odpovídá na otázky, viz. Obrázek 4 Plán vzdělávání.

Obrázek 5 Cyklus vzdělávání



Zdroj: Zpracováno dle Koubka (2015, s. 260)

Třetí fází cyklu vzdělávání je samotný proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. A protože vzdělávání pracovníků bývá nákladnou záležitostí, musí organizaci také zajímat, do jaké míry byly cíle vzdělávání, které jsou stanoveny, splněny. A proto následuje čtvrtá fáze, a tou je vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacích metod a programu. Základní cyklus systematického vzdělávání znázorňuje Obrázek 5 Cyklus vzdělávání (Koubek, 2015, s. 265)

2.6 Metodika práce

Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je na základě provedeného dotazníkového šetření identifikovat současný stav vzdělávání manažerských dovedností v papírenské firmě Smurfit Kappa. Dalším cílem výzkumu je na základě provedené analýzy dovedností manažerů sestavit návrhy a doporučení pro systém vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností v této firmě.

Hypotéza

Efektivita vzdělávání manažerů ve firmě Smurfit Kappa je na nízké úrovni z důvodu velikosti firmy, která působí po celém světě a není zaměřena na lokální pracoviště.

Výzkumné otázky

Výzkumná otázka č. 1 Jak často jsou manažeři ve firmě Smurfit Kappa vzdělávání?

Výzkumná otázka č. 2 Jaké motivy vedou manažery pro rozvoj jejich dovedností a které dovednosti jsou v organizaci prioritně rozvíjeny?

Výzkumná otázka č. 3 Jaké jsou silné a slabé stránky manažerů firmy? Jak pak zlepšovat využití silných stránek a čím kompenzovat slabé stránky manažerů?

Výzkumná otázka č. 4 Je vidět účinek vzdělávání na výsledcích pracovního výkonu manažerů?

Metody analýzy

Pro praktickou část této práce byly jako metody zpracování zvoleny analýza, kompetenční matice, dotazníkové šetření a individuální pohovory s manažery firmy, které budou provedeny před samotným sestavením dotazníku.

Kompetenční deficit (Matice)

Kompetenční matice je tabulka, kdy jedním rozměrem (řádky tabulky) jsou kompetence a druhý rozměr vytváří úlohy. V průsečících sloupců a řádky jsou pak zapisovány jednotlivé úrovně kompetencí, ale také způsob, jakým budou kompetence měřeny (Plamínek, 2009, s. 40).

V kompetenční matici odpovídají sloupce nadepsané čísly 01 – 18 18ti úlohám, jež ve firmách mají lídři, manažeři a vykonavatelé. Ve skutečných kompetenčních maticích určených pro reálné pracovní pozice pak mohou některé sloupce chybět (Plamínek, 2009, s. 40).

Řádky ve spodní části kompetenční matice pak odpovídají jednotlivým kompetencím, které jsou uspořádány dle svého charakteru. Na průsečících řádků a sloupců jsou hodnoty kompetencí, které vyžaduje daná úloha. Výsledné požadavky na kompetence odpovídají pochopitelně nejvyšší hodnotě, jež se vyskytuje na příslušném řádku kompetenční matice ve sloupcích určených pro jednotlivé hodnoty. Takovou hladinu odpovídající kompetence pak musí mít člověk v příslušné pracovní pozici (Plamínek, 2009, s. 41).

Individuální rozhovory

Individuální rozhovory jsou svojí podstatou založeny na otázkách a subjektivních názorech každého manažera na vzdělání ve firmě. Každý rozhovor může nést známky detailů, které jsou ovšem pro vzdělání ve firmě velice důležité, proto je potřeba, aby byly provedeny ještě před dotazníkovým šetřením. Může se totiž reagovat na jednotlivé názory a potom v dotazníkovém šetření zajistit detailnější výsledky. Na každý rozhovor je vyčleněný časový rámec 60 minut.

Dotazníkové šetření

Dotazník byl zvolen pro potřeby prováděného výzkumu z důvodu, že umožňuje snadné a rychlé získání velkého množství dat od velkého množství respondentů. Otázky dotazníku byly sestaveny na základě proběhlých předešlých individuálních rozhovorů se třemi manažery papírenské společnosti Smurfit Kappa.

Dotazníkového šetření, které bylo provedeno e-mailem, se zúčastnilo celkem 46 manažerů (personální manažeri, technologové, výrobní manažeri, manažeri kvality, manažeri údržby, manažeri zákaznických center) ze všech pěti závodů skupiny Smurfit Kappa Group nacházejících se v České republice.

3 Praktická část

3.1 Charakteristika společnosti

Firma Smurfit Kappa je mezinárodní společností a světový lídr v papírových obalech. Firma má 350 pracovišť ve 33 zemích světa. V České republice má firma Smurfit Kappa pobočku v Brně a v Hradci nad Moravicí. Firma má cca 46 000 zaměstnanců.

Firma Smurfit Kappa navrhuje, vyrábí a dodává papírové obaly sloužící k balení, propagaci a ochraně produktů našich zákazníků. Každoročně vyrobím přes 10,5 miliardy m² obalů z vlnité lepenky a je klíčovým dodavatelem v oblasti plných i vlnitých lepenek a dutinek (www.smurfitkappa.com, 2019). Firma vyrábí širokou škálu papírů, které se používají hlavně pro balení, tisk a psaní. Celková celosvětová kapacita firmy v oblasti papíru a lepenky je cca 7 milionů tun ročně. (www.smurfitkappa.com, 2019).

Historie

Společnost Smurfit Kappa byla založena v roce 1934, kdy začala vyrábět kartonové krabice a obalové krabice pro irský trh.

Poté, co ji v roce 1938 získal Jefferson Smurfit, se rychle stala dynamickou a progresivní obchodní společností a vydobyla si pozici předního irského výrobce a v roce 1964 byla kótována na irské burze cenných papírů. Společnost dále expandovala do Spojených států, kde v roce 1998 sfúzovala s chicagskou firmou Stone Container Corporation. Díky novým trhům a novým operacím se společnost stala lídrem v oblasti výroby papírových obalů. Část tohoto úspěchu vychází z našeho jedinečného integrovaného výrobního systému. To znamená, že naše výrobní závody mohou využívat suroviny z vlastních lesů a papíren. Jako lídr v oblasti udržitelné výroby jsme rovněž mohutně investovali do recyklačních závodů, abychom zajistili získávání recyklovaného vlákna, které se opětovně používá při výrobě papíru.

V roce 2005 se Jefferson Smurfit spojil s Kappa Packaging - společností sídlící v Nizozemsku, která byla založena v roce 1974 a byla největším evropským výrobcem obalů z vlnité lepenky a kartonu, aby vytvořili společný podnik s názvem Smurfit Kappa. Společnost neustále roste a nyní má více než 45 000 zaměstnanců ve 350 výrobních závodech ve 33 zemích, přičemž obrat v roce 2017 činil 8,6 miliardy Euro. Naše globální hlavní sídlo se nachází v Dublinu a regionální ústředí se nachází v Amsterdamu a Miami. (www.smurfitkappa.com, 2019).

Fakta a čísla firmy dostupná z roku 2018

- Tržby z prodeje 8,9 miliard €
- 35 zemí
- 5,2 milionů tun obalů z vlnité lepenky
- 5,3 milionů tun archů
- Evropské provozy:
 - 161 závodů vyrábějících obaly z vlnité lepenky
 - 19 papíren
 - 8 dalších závodů na zpracování papíru a archů z vlnité lepenky
 - 72 jiných závodů
- Provozy Latinské Ameriky:
 - 34 závodů vyrábějících obaly z vlnité lepenky
 - 12 papíren
 - 5 závodů na papírové sáčky
 - 38 jiných závodů (www.smurfitkappa.com, 2019).

3.2 Současný systém vzdělávání manažerů ve společnosti

Firma Smurfit Kappa vynakládá ročně na školení a vzdělávání svých manažerů okolo 550 tis. Kč, což lze považovat jako dostatečně uspokojivou investici skýtající potenciál pro průběžnou kvalifikaci zaměstnanců ve smyslu rozvíjení stávajících i osvojování nových kompetencí.

3.2.1 Identifikace potřeb podniku

Na úrovni identifikace pracovníků za účelem jejich vzdělávání si je třeba nejprve uvědomit, že školení v podniku je, dle poznatků sdělených personalistou firmy, uplatňováno ve třech rovinách, kterým odpovídají jeho tři formy. Nejdříve se jedná o dosažení orientace pracovníka při jeho adaptaci na novou práci, její obsah, pracovní prostředí a kolektiv. Dále je ve firmě Smurfit Kappa zajištěno doškolení spočívající ve zdokonalování manažerovy kvalifikace, a to v situaci, když vyvstanou na dané pozici nároky plynoucí z nových pracovních postupů převyšující současné kompetence zaměstnance, zejména při změně technik či technologií výroby (zařazení nových produktů, zakoupení nového pracovního náčiní). Při změně pracovní pozice manažera vyžadující nové kompetence je potřeba přistoupit k přeškolení k osvojení nových a od současného pracovního zařazení odlišných schopností a dovedností.

Na základě potřeb vzdělávání dochází k formulaci požadavků na školení, které jsou předávány personálnímu oddělení, kdy odpovědná osoba sumarizuje požadavky a vytvoří návrh vzdělávacího plánu, který musí schválit vedení firmy. Návrh vzdělávacího plánu zahrnuje učební osnovy a materiály relevantní pro daný vzdělávací záměr. Po schválení se stává plán závazný a personální oddělení přebírá odpovědnost za jeho naplnění. Plán obsahuje oblasti přípravy, okruh zaměstnanců, kterých se školení týká, dále termíny a metody jednotlivých vzdělávacích akcí. Každý zaměstnanec má svůj osobní spis, kde personalista doplňuje záznamy o provedeném školení. Povinná školení podnik realizuje výhradně z vlastních zdrojů.

3.2.2 Plánování vzdělávání

Z provedených rozhovorů vyplynulo, že pokud jde o vzdělávání, tak plánovaná jsou pouze povinná školení dle zákona, která se týkají všech zaměstnavatelů, tedy i zkoumaného podniku, jsou školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a školení požární ochrany. Tato školení jsou důležitá i proto, že odpovědnost za škodu při pracovním úrazu nese právě zaměstnavatel, a to i v případě sezonních zaměstnanců, brigádníků a podobně.

V průběhu školení BOZP jmenovaný zaměstnanec uvádí rizika, která zaměstnancům na daném pracovišti hrozí. Základem je prevence. Zaměstnavatel má povinnost znalosti z oblasti BOZP u svých zaměstnanců vyžadovat a kontrolovat. Zaměstnavatel předané znalosti zkoumá formou testu. Tento test obsahuje 22 otázek s volbou odpovědí, přičemž vzápětí dochází k samotnému vyhodnocení testu.

Základem školení požární ochrany je zaměstnance seznámit s požárním řádem, požárními poplachovými směrnicemi a evakuačním plánem. Dále informuje o rozmístění a způsobech použití hasicích přístrojů a jiných prostředků požární ochrany.

Podstatou realizace vzdělávání je ze strany zaměstnance jeho adaptace na nové pracovní prostředí a podmínky, s kterými se postupně obeznamuje a sžívá. Pro firmu je žádoucí, aby se tento proces odehrál v co nejkratším možném čase a pracovník byl připraven ujmout se samostatně a zodpovědně úkolů a výzev vyplývajících z jeho pracovní pozice. Proto je novým pracovníkům zejména v počátcích věnována zvýšená pozornost.

Vzdělávání manažerů probíhá především v zahraničí na školeních, jejichž nabídku zasílá centrální vedení firmy. Kromě toho se manažeři firmy Smurfit Kappa zúčastňují školení a mentoringu na zahraniční pobočce nebo na centrále firmy. Častá je výměna zkušeností

manažerů z poboček různě ve světě. V České republice se pak manažeři zúčastňují jazykových kurzů, které jsou realizovány přímo v budově firmy nebo docházejí k nasmlouvaným lektorům do jazykových kurzů v Brně.

3.2.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání ve firmě Smurfit Kappa probíhá prostřednictvím různých druhů metod, mezi nimiž má v první řadě své zvláštní postavení instruktáž, kterou absolvují všichni noví pracovníci přijímaní do podniku. Dále jsou příležitostně organizovány také nejrozličnější tréninkové programy či projekty, v odůvodněných případech kvalifikovanějších pozic je pak využíván individuální koučink, mentoring či stáže.

Ve firmě Smurfit Kappa je realizováno jak vzdělávání přímo na pracovišti, tak externí firemní vzdělávání určené pro manažery v celé republice nebo zahraniční školení. Kromě toho jsou realizována školení přímo na zakázku.

Manažeři ve všech závodech firmy Smurfit Kappa v České republice jsou vzděláváni také formou workshopů či koučováním, což je pro mnohé firmy nejefektivnější metodou vzdělávání. V současné době 2 závody firmy Smurfit Kappa zkoušejí také strukturované seberozvojové programy pro manažery nebo učení se akcí.

Otevřené kurzy jsou určeny zejména pro střední management (zhruba 60 %), pro vrcholový management je pak určeno cca 30 % realizovaných kurzů a pro nižší management přibližně 10 % kurzů. V těchto kurzech se velmi často využívají přednášky a seberozvojové programy, využívané jsou rovněž workshopy a kurzy interpersonálních dovedností. Zpětná vazba ze vzdělávacích programů je získávána dotazníkem ihned po ukončení vzdělávacího programu, znalostními testy, nebo zpětnou vazbou od jiné osoby, jež vyslala manažera na vzdělávací kurz.

3.3 Analýza silných a slabých stránek manažerů společnosti

Na základě provedeného rozhovoru s obchodním manažerem firmy Smurfit Kappa byly definovány hlavní požadavky na manažera. Tyto požadavky by měl splnit také každý nově přicházející manažer do firmy.

Jedná se o:

- výborné komunikační schopnosti;
- sebevědomé vystupování a komunikování;
- odolnost vůči zátěži;
- odolnost vůči stresu;
- asertivní chování;
- dobrá orientace v úředních dokumentech a ve smlouvách;
- dobrá schopnost time managementu;
- aktivní uživatel technologií;
- zodpovědnost;
- prozákaznická orientace;
- otevřenost vůči všem kulturám a lidem všech národů.

3.3.1 Kompetenční matice

Tabulka 1 Kompetenční matice

Kompetenční matice pro pracovníka managementu firmy Smurfit Kappa	
Měkké kompetence	
Kompetence	Projevy chování
Samostatnost	manažer si aktivně vyhledává práci a přichází s novými nápady, inovacemi
	schopnost samostatného výkonu práce
Otevřenost	schopnost pracovat s lidmi z jiných národů
	neexistující předsudky vůči lidem jiné národnosti, se kterými se při výkonu svého povolání manažer setkává
Plánování a organizace práce	rozdělení práce tak, aby byla splněna v termínu
	schopnosti prioritizovat
	Schopnost včasného odhadu toho, že nedokáže práci vykonat ve stanoveném horizontu
Integrita a udržitelné chování	plní sliby, manažer je při rozhodování transparentní, svými rozhodnutími manažer zohledňuje potřeby budoucích generací
Uspokojování potřeb spolupracujících společností	manažer je prozákaznický orientovaný
	spolupracujícím firmám či organizacím manažer nenutí nic za každou cenu, nenabízí, pokud vidí, že pro danou společnost není jeho nabídka vhodná
Tvrdé kompetence	
Kompetence	Projevy chování
Anglický jazyky	Schopnost plynulého užívání anglického jazyka v psaném i mluveném projevu
Právní povědomí	orientace v úředních dokumentech, ve smluvní dokumentaci, schopnost posouzení, zda je v dokumentech na první pohled něco v nepořádku apod.
Počítačová gramotnost	Schopnost aktivního ovládnutí a užívání počítačových a komunikačních technologií

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru s manažerem obchodu

3.3.2 Kompetenční matice pro pozici personálního ředitele

Pro jednotlivé pozice managementu firmy jsou vytvořeny kompetenční matice dovedností, které jsou na dané pozici nejvíce potřeba. V tabulce je na základě rozhovorů s jednotlivými manažery, nebo ředitelem zobrazena skutečná úroveň dovedností a cílová úroveň dovedností. Dále pak návrh řešení, který je optimální pro zlepšení každé dovednosti.

Škála dovedností je následující:

- 0 – nevyhovující, zcela nepřijatelné výsledky, od základu je nutný rozvoj pracovníka
- 1 – podprůměrná, limitující úroveň
- 2 – minimální úroveň, rozvoj pracovníka je nutný
- 3 – průměrná úroveň dostačující pro dobrý pracovní výkon
- 4 – optimální úroveň, která odpovídá znalému a zkušenému pracovníkovi
- 5 – excelentní úroveň

Tabulka 2 Kompetenční matice pro personálního ředitele

Kompetenční matice pro personálního ředitele			
Kompetence	Úroveň skutečnosti	Cílová úroveň	Návrh řešení na zlepšení
Komunikační dovednosti	4	5	Studium pomocí odborné literatury, tréninky komunikace s pracovníky managementu firmy
Strategické plánování řízení lidských zdrojů	4	4	Pravidelné vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů
Motivace pracovníků	3	4	Inspirace od externího coache, jednorázové školení
Spolupráce s manažery	4	5	Pravidelný trénink dovedností v externím centru pro rozvoj managementu
Budování firemní kultury	3	4	Studium pomocí odborné literatury
Anglický jazyky	4	4	Úroveň kompetencí je splněna
Právní povědomí	3	3	Úroveň kompetencí je splněna
Počítačová gramotnost	3	3	Úroveň kompetencí je splněna

Z tabulky č. vyplývá, že hlavní dovednosti, které by měl personální ředitel zvládat jsou především jednání s lidmi a jejich řízení a motivace, další technické dovednosti není potřeba mít na excelentní úrovni z důvodu možného delegování např. vyřizování mailů na asistentku.

3.3.3 Kompetenční matice pro pozici manažera výroby

Manažer výroby má některé kompetence jiné z důvodu odlišnosti pracovní náplně od personálního ředitele.

Tabulka 3 Kompetenční matice pro manažera výroby

Kompetenční matice pro manažera výroby			
Kompetence	Úroveň skutečnosti	Cílová úroveň	Návrh řešení na zlepšení
Komunikační dovednosti	4	4	Úroveň kompetencí je splněna
Plánování výroby	4	5	Pravidelné externí vzdělávání v oblasti plánování výroby
Motivace pracovníků	2	4	Jednorázové školení, studium odborné literatury
Řízení politiky bezpečnosti výroby	4	5	Studium odborné literatury
Budování firemní kultury	2	4	Studium pomocí odborné literatury, inspirace od ostatních manažerů v rámci firmy
Anglický jazyk	3	4	Absolvování kurzu pro zlepšení AJ
Právní povědomí	2	3	Studium pomocí odborné literatury, jednorázové školení
Počítačová gramotnost	4	4	Úroveň kompetencí je splněna

U manažera výroby je především klíčová dovednost plánování výroby a řízení bezpečnosti výroby, proto pro zlepšení těchto kompetencí bude navrženo pravidelné externí vzdělávání. Pro méně podstatné kompetence je doporučeno individuální studium za pomoci odborné literatury.

3.3.4 Kompetenční matice pro manažera údržby

Tabulka 4 Kompetenční matice pro manažera údržby

Kompetenční matice pro personálního ředitele			
Kompetence	Úroveň skutečnosti	Cílová úroveň	Návrh řešení na zlepšení
Komunikační dovednosti	2	4	Studium pomocí odborné literatury, tréninky komunikace s pracovníky firmy
Organizace práce	3	4	Pravidelné externí vzdělávání v oblasti řízení organizace práce
Technické dovednosti – fungování stroje	5	5	Studium pomocí odborné literatury, jednorázové školení
Spolupráce s pracovníky	4	5	Pravidelné porady a konzultace s pracovníky
Budování firemní kultury	3	3	Úroveň kompetencí je splněna
Anglický jazyky	2	3	Absolvování kurzu pro zlepšení AJ
Právní povědomí	2	3	Studium pomocí odborné literatury, jednorázové školení
Počítačová gramotnost	3	4	Jednorázové školení

Kompetence pro manažera údržby jsou méně náročné než u ostatních pracovníků managementu firmy. Ovšem vzdělání v důležitých kompetencích jako je technické fungování strojů a organizace práce je velice důležité proto je návrh na zlepšení stejně jako u manažera výroby na pravidelné externí vzdělávání.

3.3.5 Znalosti a profesní dovednosti z pohledu zkušenosti pracovníka

Škála znalostí a profesních dovedností personálního ředitele:

0 Nevyhovující, neznalost, nepřijatelné výsledky, nutný rozvoj od základu

1 Podprůměrná, limitující úroveň

2 Minimální úroveň, nutný rozvoj

3 Průměrná úroveň postačující k dobrému pracovnímu výkonu, rozvoj směřuje na posílení silných stránek a potlačení slabých stránek

4 Optimální úroveň, odpovídá zkušenému personálnímu řediteli, který se orientuje v problematice a podává stabilní výkon. Lze zde najít dílčí oblasti pro následné zlepšení. Je zde prostor pro zlepšení a rozvoj personálního ředitele.

5 Excelentní úroveň, není definována žádná oblast pro zlepšení, personální ředitel dále pracuje na udržení této úrovně.

V oblasti znalostí a profesní dovedností se kompetenční matice zaměřuje na tři aktivity a to jsou:

- Administrativa
- Práce s lidskými zdroji
- Komunikační dovednosti, asertivní komunikace

Všechny tyto 3 aktivity úzce souvisí s prací personálního ředitele a jsou pro tuto funkci nezbytné. Pracovní si jsou rozděleni do tří skupin podle zkušeností na :

- Nově příchozí
- Po adaptaci
- Odborně způsobilý pracovník

Nově přijatý pracovník má dovednosti jako administrativa, komunikační dovednosti a asertivní komunikaci na úrovni 2. Práci s lidskými zdroji na úrovni 3. Pracovník po adaptaci, který už je mnohem zkušenější posouvá dovednosti v administrativě na úroveň 3. Komunikační dovednosti a asertivní komunikace zůstává na úrovni 2 a práce s lidskými zdroji je na úrovni 3. Odborně způsobilý pracovník má již komunikační a asertivní komunikaci na úrovni 4 a na této úrovni má i Dovednosti administrativní. Dovednost práce s lidskými zdroji je na úrovni 3. viz Příloha 2.

3.3.6 Měkké dovednosti

Škála měkkých dovedností:

0 Nevyhovující, zcela nepřijatelné výsledky, od základu je nutný rozvoj pracovníka.

1 Podprůměrná, limitující úroveň

2 Minimální úroveň, rozvoj pracovníka je nutný.

3 Průměrná úroveň dostačující pro dobrý pracovní výkon, rozvoj personálního ředitele bude směřovat na posílení silných stránek a potlačení jeho slabých stránek

4 Optimální úroveň, která odpovídá znalému a zkušenému personálnímu řediteli podávajícímu požadovaný a stabilní výkon, ale je zde prostor pro formulaci některých dílčích oblastí pro rozvoj personálního ředitele a jeho zlepšování.

5 Excelentní úroveň, při které není nalezena žádná oblast pro zlepšení. Personální ředitel však dále pracuje na udržení takové úrovně.

Měkké dovednosti jsou pro pozici personálního ředitele klíčové. Kompetenční model je zaměřen na tyto měkké dovednosti:

- schopnost plánování a organizování;
- aktivní přístup;
- umění jednat s lidmi;
- komunikační dovednosti;
- odolnost vůči stresu;
- schopnost řešit problémy;
- orientace na zaměstnance;

- samostatnost a rozhodnost;

A pracovníci jsou rozděleni znovu do 3 skupin:

- nově příchozí;
- po adaptaci;
- odborně způsobilý pracovník;

U nově přijatého pracovníka jsou všechny dovednosti na úrovni 2 dle výše uvedené škály měkkých dovedností. Až na dovednost orientace na spolupracovníka, která je na úrovni 3. U pracovníka po adaptaci se posunou všechny dovednosti na úroveň 3 vyjma dvou dovedností a to jsou komunikační dovednosti a schopnost řešit problémy. Tyto dvě aktivity vyžadují pro lepší delší časový horizont. Odborně způsobilý pracovník, tedy manažer, který je již téměř samostatný má dovednosti jako samostatnost a rozhodnost, schopnost plánovat a organizovat, aktivní přístup, orientace na zaměstnance na úrovni 4. Aktivity jako umění jednat s lidmi, komunikační dovednosti a schopnost řešit problémy na úrovni 3, viz příloha 3

3.3.7 Analýza rozhovorů

Rozhovory určené pro podklady této diplomové práce a pro realizaci dotazníkového šetření probíhaly se třemi respondenty, manažery ze závodu v Olomouci. Jednalo se o personálního ředitele, manažera výroby a manažera údržby.

Respondenti pro rozhovory:

Personální ředitel

Pan Ing. X.Y., Ph. D. , 45 let, ve firmě Smurfit Kappa pracuje na pozici personálního ředitele 3 roky, celkově je ve firmě zaměstnán 13 let (dříve jako ekonom, personalista).

Psychologický profil zdravé sebevědomí, aktivní přístup, flexibilita, schopnost sebmotivace, efektivní komunikace, kreativita a inovativní přístupy, samostatnost, schopnost plánování a dokonalé organizace práce,

Náplň práce personálního ředitele ve firmě Smurfit Kappa:

- určení strategie pro řízení lidských zdrojů;
- plánování lidských zdrojů;
- získávání pracovníků;
- motivace lidských zdrojů;
- budování firemní kultury;
- řízení politiky BOZP;
- spolupráce s ostatními manažery firmy;
- spolupráce s ostatními závody v rámci Smurfit Kappa Group v zahraničí.

Manažer výroby

Ing. Pavel V., 44 let, managerem výroby 8 let

Psychologický profil sebevědomé vystupování, aktivní přístup, flexibilita, schopnost sebmotivace, efektivní komunikace, kreativita a inovativní přístupy, samostatnost, schopnost plánování a dokonalé organizace práce, znalost výrobních procesů, ztotožnění se s vizí firmy v oblasti výroby

Náplň práce:

- plánování výroby;
- kontrola plnění plánu výroby;

- zodpovídá za proces výroby a za zaměstnance pracující ve výrobě;
- komunikace s výrobními manažery z jiných závodů v České republice a v zahraničí;
- dozor nad skladováním, logistikou a distribucí;
- vyřizování reklamací ve spolupráci s managerem kvality;
- dodržování bezpečnostní politiky.

Manager údržby

Ing. Roman N., 32 let, ve firmě Smurfit Kappa zaměstnán na pozici manažera údržby 2 roky, ve firmě je celkově rovněž 2 roky

Psychologický profil: aktivní přístup, flexibilita, schopnost sebemotivace, efektivní komunikace, samostatnost, schopnost plánování a dokonalé organizace práce.

Náplň práce:

- zabezpečení komplexní údržby provozního strojního vybavení, zařízení a prostor;
- plánování pravidelných odstávek papírenského stroje;
- dohled nad realizací odstávky papírenského stroje;
- zodpovídá za pracovníky údržby, za pracovníky externích firem pracujících v údržbě.

Otázky rozhovoru:

V rámci rozhovoru s manažery byly stanoveny tyto otázky:

1. Jaká je struktura pracovníků v oblasti, kterou vedete?
2. Jaké činnosti vykonáváte v rámci své funkce?
3. Jaké jsou Vaše hlavní odpovědnosti?
4. Jaké povahové vlastnosti by měl mít člověk pracující na Vaší pozici?
5. Jak hodnotíte význam vzdělávání v práci manažera?
6. Máte povědomí o tom, kolik váš závod vydává financí na vzdělávací akce pro manažery a zda je návratnost vzdělávacího systému úměrná manažerskému rozvoji?
7. Jak často se vzděláváte a jak moc jsou Vámi realizované vzdělávací akce pro Vás přínosné v rámci rozvoje Vaší pozice?

3.3.8 Analýza poznatků z provedených rozhovorů

Personální ředitel

1. Jaká je struktura pracovníků v oblasti, kterou vedete?

Personální manažer pracuje se všemi pracovníky, kteří jsou v závodě firmy Smurfit Kappa, kterou má na starost, zaměstnání. *„Přijímám pracovníky, uvádím je na pracoviště, motivuju, zajišťuji jejich vzdělávání, hodnotím a vedu agendu spojenou se základními dokumenty patřícími do osobních spisů, které jsou pak zasilány na centrálu firmy. A je jedno, zda jde o manažery nebo o dělnické profese.“*

2. Jaké činnosti vykonáváte v rámci své funkce?

„Jsou to klasické činnosti personalisty, personálního manažera. Jak jsem už řekl, od získávání pracovníků (i když to spíše u dělnických profesí, manažery a ředitele si vybírá přímo irské vedení) až po penzionování a propouštění.“

3. Jaké jsou Vaše hlavní odpovědnosti?

„Odpovídám za zaměstnance, abych vybral ty správné, které budou pro firmu přínosem. Aby se u nás cítili dobře a byli motivováni pro to, aby pro firmu odváděli co nejlepší výkon a neodcházelí někam jinam. Odpovědnost mám také vůči svým nadřízeným, zejména vedoucím v zahraničí.“

4. Jaké povahové vlastnosti by měl mít člověk pracující na Vaší pozici?

„Určitě je třeba umět pracovat s lidmi, být autoritou, ale taky umět naslouchat, být lidský a empatický, umět poznat zaměstnancovy starosti a problémy a chápat, proč jedná tak, jak jedná.“ Dále personální manažer zmiňoval vnitřní klid, odolnost vůči stresu a umět se odreagovat od práce – „netahat si práci domů“, umět komunikovat s lidmi, protože komunikace je na této pozici velmi důležitá.

5. Jak hodnotíte význam vzdělávání v práci manažera?

„Vzdělávání je nutné. A ne jenom v manažerské práci. V dnešní době prostě celoživotní vzdělávání postihuje většinu profesí. Člověk se musí dál rozvíjet. Na školení jezdím, na rozdíl od některých jiných kolegů, rád. I kdybych se dozvěděl jednu jedinou novou informaci, tak to má pro mě význam.“

6. Máte povědomí o tom, kolik váš závod vydává financí na vzdělávací akce pro manažery a zda je návratnost vzdělávacího systému úměrná manažerskému rozvoji?

„Jako personální ředitel bych to měl vědět, ale tato data jsou u vedoucích skupiny v Irsku. Ale určitě je návratnost investic úměrná rozvoji manažerů, zahraniční společnosti toto mají skutečně propracované a zjištěné, takže kdyby to nefungovalo a nebylo úměrné, tak by to nebylo tak podporováno a vzdělávání by nebylo tak hojné a různorodé.“

7. Jak často se vzděláváte a jak moc jsou Vámi realizované vzdělávací akce pro Vás přínosné v rámci rozvoje Vaší pozice?

„Jak kdy. Některé roky je to častěji, někdy méně. Záleží hodně, co po nás chce zahraniční vedení nebo jaká školení jsou realizovaná v zahraničí v partnerských závodech, jelikož u nás v České republice jsou personální ředitelé jen tři, takže školení a jiné vzdělávací programy jsou pro nás opravdu především na nadnárodní úrovni. Ale minimálně dvakrát do roka se nějakých porad, kde dochází také ke školení a různých výměnám zkušeností, což je taky vzděláváním, účastním.“

Výrobní manažer

1. Jaká je struktura pracovníků v oblasti, kterou vedete?

„Jde o pracovníky výroby, strojníky papírenského stroje, podavače, pomahače a technologa jakosti.“

2. Jaké činnosti vykonáváte v rámci své funkce?

K této otázce se manažer výroby vyjádřil velmi obsáhle a odborně. Ze získaných poznatků je patrné, že v rámci výkonu své funkce se věnuje plánování výroby, rozpisu směn na základě podkladů daných mu vedoucím jednotlivých směn, rozmisťování pracovníků ve výrobě, kontrole kvality výroby, vyřizováním reklamací, studiem nových technologií a materiálů používaných ve výrobě apod.

3. Jaké jsou Vaše hlavní odpovědnosti?

„Odpovědnost za výrobu, odpovědnost za kvalitu vyráběného papíru, odpovědnost za zaměstnance výroby.“

4. Jaké povahové vlastnosti by měl mít člověk pracující na Vaší pozici?

„Především by měl umět být vyrovnaný a nenechat se vyvést z míry, když nastávají krizové situace, kterých je ve výrobě opravdu hodně.“ Dalšími zmiňovanými povahovými vlastnosti manažera výroby by měly být asertivita, nebýt impulzivní a nebrat si věci osobně.

5. Jak hodnotíte význam vzdělávání v práci manažera?

„Určitě to má význam. Sám jezdím často na školení a je mi to přínosné. A když pracujete v zahraniční firmě, tak musíte umět konkurovat pracovníkům v jiných zemích firmy, a to je těžké, pokud se nějakým vzděláváním nedostanete na jejich úroveň.“ Dále manager výroby zdůrazňoval význam výuky cizích jazyků.

6. Máte povědomí o tom, kolik váš závod vydává financí na vzdělávací akce pro manažery a zda je návratnost vzdělávacího systému úměrná manažerskému rozvoji?

„To opravdu nevím, to je otázka asi pro irské vedení nebo pro hlavního ekonoma nebo personalistu.“

7. Jak často se vzděláváte a jak moc jsou Vámi realizované vzdělávací akce pro Vás přínosné v rámci rozvoje Vaší pozice?

„Asi třikrát za rok, plus co si zajišťuju sám. Chodím na kurz angličtiny každé pondělí a konzultuji výrobní procesy s kolegy z jiných závodů v rámci skupiny, např. v Irsku, Austrálii nebo na Slovensku a při těchto konzultacích se člověk naučí hodně. Není to přímo školení nebo jiné vzdělávání, ale učím se při tom.“

Manažer údržby

1. Jaká je struktura pracovníků v oblasti, kterou vedete?

„Jedná se o pracovníky v údržbě – stolaře, soustružníky, vedoucí údržby, seřizovače.“

2. Jaké činnosti vykonáváte v rámci své funkce?

„Organizace plánu pravidelných odstávek, dohled nad probíhajícími odstávkami, zajištění plánu pohotovosti na údržbě, zajišťování a vyhodnocování pravidelné údržby papírenského stroje.“

3. Jaké jsou Vaše hlavní odpovědnosti?

„Odpovědnost za pracovníky údržby, odpovědnost za kvalitu prováděné údržby, odpovědnost za řádně prováděné odstávky.“

4. Jaké povahové vlastnosti by měl mít člověk pracující na Vaší pozici?

„Nevím, zda je nutná přímo nějaká povahová vlastnost. Každý má nějakou povahu, ale nemám pocit, že nějaká povahová vlastnost by měla být na mé funkci větší nebo menší nebo by mě měla ovlivňovat. Tak asi jako v každém povolání by člověk měl umět v práci krotit své emoce, hlavně, když je ve stresu, ale jinak nevím.“

5. Jak hodnotíte význam vzdělávání v práci manažera?

„Určitě je důležité. Já to ve své pozici tolik nepociťuji, ale jsou jisté manažerské funkce, kde to potřebují více.“ Dále manager údržby uvedl, že vzdělávání má význam u každé profese, neboť chápe nutnost celoživotního vzdělávání. Manažer by se dle jeho názoru měl vzdělávat především v umění komunikace a jednání s lidmi a v oblasti manažerských dovedností, např. jak správně plánovat, organizovat, vést, vyhodnocovat a kontrolovat.

6. Máte povědomí o tom, kolik váš závod vydává financí na vzdělávací akce pro manažery a zda je návratnost vzdělávacího systému úměrná manažerskému rozvoji?

„To opravdu nevím, kolik školení manažerů u nás stojí. Asi návratnost bude nějaká, jinak by se ten rozvoj pracovníků tolik nepodporoval.“

7. Jak často se vzděláváte a jak moc jsou Vámi realizované vzdělávací akce pro Vás přínosné v rámci rozvoje Vaší pozice?

„Cca 1 do roka. Školení, na které manager údržby chodím, se mi jeví jako přínosné.“

3.3.9 Analýza dotazníkového šetření

1. Pohlaví

Průzkumu se zúčastnilo 31 mužů (67,3 %) a 15 žen (32,7 %).

2. Věk

5 respondentů bylo ve věku 21 – 30 let, 20 respondentů ve věku 31 – 40 let, 17 dotázaných manažerů bylo ve věku 41 – 50 let a 4 respondenti ve věku 51 let a více.

3. Délka výkonu profese manažera

Celková doba působení jakožto manažera je u 5 respondentů do 1 roku, o 16ti respondentů v rozmezí od 1 roku do 5ti let. Dalších 18 manažerů vykonává svou profesi 6 – 10 let a 7 dotázaných zastává manažerskou funkci 11 let a více.

4. Délka výkonu profese manažera ve firmě Smurfit Kappa

Otázka č. 4 sledovala dobu působení manažera na své manažerské pozici ve firmě Smurfit Kappa. Z dotazování vyplynulo, že 7 manažerů je ve firmě Smurfit Kappa na své pozici krátce, tzn. do 1 roku. Dalších 20 manažerů (8 žen a 12 mužů) vykonává profesi manažera ve firmě Smurfit Kappa 1 – 5 let. 13 respondentů je v této firmě manažerem 6 – 10 let a 6 manažerů 11 let a více.

5. Snažíte se vzdělávat a dále rozvíjet pro výkon své profese?

Pro výkon své profese se snaží vzdělávat většina respondentů. Celkem se jednalo o 39 osob (84,8 %). Naopak nikdo z respondentů nevědlo, že by se nevzdělával. 7 respondentů (2 ženy a 5 mužů) uvedlo, že se snaží vzdělávat pouze občas.

6. Jak často se účastníte vzdělávací akce realizované firmou?

Vzdělávací akce realizované firmou Smurfit Kappa se účastní 19 respondentů (41,3 %) několikrát za rok. Dalších 13 dotázaných manažerů (28,3 %) se účastní školení jednou ročně. Méně než jednou ročně se účastní školení 4 respondenti a stejný počet respondentů uvedl, že se účastní vzdělávací akce pořádané firmou jednou za měsíc. Jeden manažer uvedl, že se vzdělává v rámci firemních vzdělávacích akcí 5 – 10 x za půl roku, což lze považovat za vysokou četnost účasti na vzdělávacích akcích.

7. **Účastníte se vzdělávací akce mimo nabídku firemního vzdělávání?** Pokud ano, jak často?

Vzdělávání pracovníků nemusí probíhat pouze v rámci vzdělávacích akcí organizovaných nebo zajišťovaných firmou. Každý pracovník manažer si může zajišťovat svůj rozvoj a zvyšování kvalifikace, znalostí a dovedností také dalšími vzdělávacími akcemi, které firma nezajišťuje. Může jít o různá psychologická školení, jazykové kurzy a další. Dotazem

provedeným v rámci tohoto průzkumu bylo zjištěno, že 26 respondentů (56,5 %) se účastní vzdělávací akce konané mimo klasické firemní vzdělávání. Naopak 20 manažerů (43,5 %) se žádného tohoto typu vzdělávání neúčastní.

Vzdělávání mimo firemní vzdělávání se účastní dotázaní respondenti zpravidla 1x – 2x týdně, pokud se jedná o jazykový kurz. Další 4 respondenti uvedli, že takové vzdělávací akce se účastí 1 – 2 x do roka.

8. Co vás vede k dalšímu vzdělávání a dalšímu rozvoji? Lze uvést více variant odpovědí.

K dalšímu vzdělání a rozvoji vede většinu respondentů – 37 (80,4 %) snaha se neustále zdokonalovat a být tak výborným manažerem. Dalších 32 respondentů (69,6 %) uvedlo, že je k dalšímu vzdělávání a rozvoji vedou jejich pracovní povinnosti. Kariéerní postup je důvodem pro další vzdělávání a rozvoj pro 18 respondentů (39,1 %). Vlastní touha a potřeba se dále vzdělávat a rozvíjet nebo touha po získání nových znalostí a dovedností je důvodem pro další vzdělávání pro 15 respondentů (32,6 %). Devět manažerů pak uvedlo, že vzdělávání je zpestřením jejich klasického pracovního života a další 4 respondenti uvedli jako důvod „jiné“.

9. Které dovednosti jsou na vzdělávacích akcích, které navštěvujete, nejvíce rozvíjeny?

Nejvíce respondentů (12) uvedlo, že na školeních, kterých se účastní, jsou nejvíce rozvíjeny manažerské dovednosti typu vedení a organizace zaměstnanců. Dalších 10 dotázaných manažerů uvedlo, že nejvíce jsou na školeních rozvíjeny soft skills. Dále se jedná o vedení lidí a koučování (8 respondentů), manažerskou asertivitu (6 respondentů), personální dovednosti (5 respondentů) a efektivitu plánování (3 respondenti) nebo vedení klíčových zákazníků (2 respondenti).

10. Vzdělávací akce realizované firmou v oblasti rozvoje manažerských dovedností hodnotíte jako:

Vzdělávací akce, která firma Smurfit Kappa zajišťuje pro své pracovníky a manažery hodnotí oslovení manažeři z převážné části jako zajímavé a přínosné. Takto se vyslovilo celkem 32 respondentů (69,5 %). Vzdělávací akce jako nijaké či zbytečné pak vnímá 14 manažerů (30,5 %).

11. Kolik jste ochotni do svého dalšího vzdělávání měsíčně investovat z vlastních zdrojů?

V dnešní době si lidé uvědomují význam vzdělávání, a to nejen pro výkon své profese, ale také pro svůj osobní rozvoj, pro svůj dobrý pocit, pro růst své ceny jak na trhu práce, tak pro zaměstnavatele. V současné době je kladen důraz především na jazykovou vybavenost pracovníků, na komunikaci a na jejich vysokou odolnost vůči práci ve vysoce stresovém prostředí. Na toto se orientují různé kurzy, víkendové semináře apod. Lidé mají možnost využívat nejen vzdělávacích akcí realizovaných ve firmě nebo organizovaných firmou, ale mohou si také sami vyhledávat různá školení sobě „šitá na míru“, účastnit se e-learningu či se samo vzdělávat nákupem a četbou odborné literatury z oblasti svého působení či studií provedených k předemné problematice. Pokud jde o investice do dalšího vzdělávání, tak 18 respondentů není ochotno věnovat do svého dalšího vzdělávání a rozvoje z vlastních prostředků nic. Naopak 24 respondentů (52,2 %) je ochotno vynaložit na své vzdělávání měsíčně 1 001 – 2 000 Kč. Dvě osoby uvedly, že jsou měsíčně ochotny vložit do svého vzdělávání 1001 – 2000 Kč a 1 osoba 2 001 Kč – 3 000 Kč, 1 osoba pak dokonce 3 001 – 4000 Kč.

12. Pravidelná školení při své profesi považujete jako:

Pravidelná školení považuje ve své profesi většina respondentů – 31 (69,5 %) - jako důležitá. Dalších 13 respondentů uvedlo, že pravidelná školení jsou pro ně velmi důležitá. Naopak pouze 2 osoby uvedly, že školení a jiné vzdělávací akce vnímají ve své profesi jako nedůležité.

13. Množství nabízených školení pro manažery ve firmě vnímáte jako:

Množství nabízených školení určených pro manažery, které jsou firmou Smurfit Kappa zařizována a organizována považuje většina respondentů – 24 (52,2 %) - za dostatečné. Zcela nedostatečný počet školení a vzdělávacích akcí zajišťovaných firmou vnímají 4 respondenti a dalších 7 respondentů se domnívá, že počet těchto školení je spíše nedostatečný. Naopak se jeví počet školení spíše nadbytečný 6ti respondentům a zcela nadbytečný 5ti respondentům.

14. Pozorujete v praxi při výkonu své funkce na sobě pokroky, které vycházejí právě z realizovaného dalšího vzdělávání?

Pokroky vycházející z realizovaného vzdělávání a ze získaných nových poznatků z těchto školení na sobě vnímá či spíše vnímá většina dotázaných manažerů. Takto se vyjádřilo celkem 37 respondentů (80,5 %). Naopak nějaké pokroky, které by byly důsledkem předešlého firemního vzdělávání, na sobě nepozoruje či spíše nepozoruje 9 dotázaných (19,5 %).

15. V jakých oblastech pro svoji profesi byste uvítali další vzdělávání? Lze uvést více variant odpovědí.

Pokud jde o oblasti, ve kterých by manažeři rádi uvítali další školení, tak nejvíce respondentů má zájem o další vzdělávání v oblasti manažerských metod a technik. Toto je pochopitelné s ohledem na cílovou skupinu tohoto průzkumu a jejich další rozvoj. Takto se vyjádřilo celkem 29 dotázaných manažerů, což je 63,1 %. Dalších 23 respondentů (50 %) uvedlo, že by se rádi více vzdělávali v oblasti komunikačních dovedností. Poznatky z oblasti práce s lidskými zdroji by rádo nově získalo 17 respondentů (36,9 %). Dalších 14 dotázaných má zájem o rozšíření firemního vzdělávání o cizí jazyky, neboť se jedná o firmu, která má zahraniční vedení a zahraniční partnery a praktická každodenní komunikace v angličtině je nutností. Získávání nových dovedností a znalostí z oblasti soft skills pak uvedlo 10 respondentů.

16. Domníváte se, že vzdělávací akce, kterých jste se zúčastnil(a) vede ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?

Většina respondentů (24) uvedla, že vzdělávací akce, kterých se zúčastnili ve firmě, vedou či spíše vedou ke zlepšení jejich pracovního výkonu. Dalších 7 respondentů uvedlo, že neví a 15 respondentů si myslí či spíše myslí, že vzdělávací akce, které v rámci firemního vzdělávání absolvovali, ke zlepšení jejich pracovního výkonu nevedly.

17. Vyjmenujte silné stránky manažerů působících ve vaší firmě?

Silnými stránkami manažerů ve firmě Smurfit Kappa je dle názorů nejvíce respondentů (25) efektivní práce, kterou manažeři odvádějí. Dalších 22 respondentů se domnívá, že silnými stránkami manažerů jsou dobré organizační dovednosti. Mezi další silné stránky manažerů firmy zmiňovanými respondenty patří dobrá komunikativnost manažerů, zahraniční zkušenosti,

dlouhodobá praxe, neustálé zlepšování se manažerů a rozvoj dovedností a schopnost funkčního plánování.

18. Vyjmenujte slabé stránky manažerů působících ve vaší firmě.

Slabými stránkami manažerů působícími ve firmě Smurfit Kappa je dle názoru 25 respondentů nedostatečná autorita manažera u zaměstnanců. Dalších 14 respondentů uvedlo jako slabou stránku slabou a nevýraznou osobnost manažera. Dalšími zmiňovanými slabými stránkami manažerů této firmy jsou slabá schopnost vedení a řízení, nižší odolnost vůči stresu, nedostatečná odbornost nebo syndrom vyhoření.

19. Váš návrh na zlepšení využití silných stránek manažerů ve firmě

V dotazníku na otázku č. 19 odpovídali manažeři různě, především zmiňovali motivaci jako faktor vedoucí ke zlepšení využití silných stránek manažerů ve firmě Smurfit Kappa. Dále 6 manažerů uvedlo, že silné stránky manažerů firmy lze využít především na zahraničních stážích ve firmách Smurfit Kappa v jiných zemích světa. Dalšími návrhy bylo zařízení vzdělávací akce, která by podporovala rozvoj pracovníků a lepší využití silných stránek manažerů.

20. Váš návrh na zlepšení slabých stránek manažerů ve firmě

Návrhy na kompenzaci slabých stránek manažerů ve firmě Smurfit Kappa byly ze strany respondentů sporadické. Někteří respondenti na tuto otázku napsali „nevím“, což uvedlo celkem 18 dotázaných manažerů. Mezi návrhy na zlepšení slabých stránek manažerů bylo např. zavádění většího počtu školení, které by se přímo orientovaly na tyto slabé stránky. Dále 3 respondenti uvedli, že slabé stránky je možné zlepšit neustálým uvědomováním si těchto slabých stránek a individuálním zaměřením se manažerů na odstranění svých špatných stránek vlastní vůlí. Další respondenti uvedli, že je třeba sbírat zkušenosti od zahraničních kolegů ve skupině Smurfit Kappa Group a všimnout si stylu jejich práce, což by vedlo k tomu, že takto získané poznatky by jednotliví manažeři zaváděli do své pracovní praxe.

3.4 Vyhodnocení dovedností manažerů

Výzkumná otázka č. 1 Jak často jsou manažeři ve firmě Smurfit Kappa vzděláváni?

Z provedené výzkumu vyplynulo, že vzdělávací akce realizované firmou Smurfit Kappa se účastní 41,3 % respondentů několikrát za rok. Dalších 13 dotázaných manažerů (28,3 %) se účastní školení jednou ročně. Méně než jednou ročně se účastní školení 4 respondenti a stejný počet respondentů uvedl, že se účastní vzdělávací akce pořádané firmou jednou za měsíc. Jeden manažer uvedl, že se vzdělává v rámci firemních vzdělávacích akcí 5 – 10 x za půl roku, což lze považovat za vysokou četnost účasti na vzdělávacích akcích.

Výzkumná otázka č. 2 Jaké motivy vedou manažery pro rozvoj jejich dovedností a které dovednosti jsou v organizaci prioritně rozvíjeny?

K dalšímu vzdělání a rozvoji vede většinu respondentů (80,4 %) snaha se neustále zdokonalovat a být tak výborným manažerem. Dalších 69,6 % respondentů uvedlo, že je k dalšímu vzdělávání a rozvoji vedou jejich pracovní povinnosti. Kariérní postup je důvodem pro další vzdělávání a rozvoj pro 39,1 % respondentů. Vlastní touha a potřeba se dále vzdělávat a rozvíjet nebo touha po získání nových znalostí a dovedností je důvodem pro další vzdělávání pro 32,6 %

oslovených manažerů. Pro 19,5 % manažerů je motivem pro rozvoj dovedností to, že vzdělávání je zpestřením jejich klasického pracovního života

Nejvíce respondentů uvedlo, že na školeních, kterých se účastní, jsou nejvíce rozvíjeny manažerské dovednosti typu vedení a organizace zaměstnanců. Dalších oslovených manažerů uvedli, že nejvíce jsou na školeních rozvíjeny soft skills. Dále se jedná o vedení lidí a koučování, manažerskou asertivitu, personální dovednosti a efektivitu plánování, nebo vedení klíčových zákazníků.

Výzkumná otázka č. 3 Jaké jsou silné a slabé stránky manažerů firmy? Jak pak zlepšovat využití silných stránek a čím kompenzovat slabé stránky manažerů?

Silnými stránkami manažerů ve firmě Smurfit Kappa je dle názoru nejvíce respondentů (54,3 %) efektivní práce, kterou manažerů odvádějí. Dalších 47,8 % respondentů se domnívá, že silnými stránkami manažerů jsou dobré organizační dovednosti. Mezi další silné stránky manažerů firmy zmiňovanými respondenty patří dobrá komunikativnost manažerů, zahraniční zkušenosti, dlouhodobá praxe, neustálé zlepšování se manažerů a rozvoj dovedností a schopnost funkčního plánování.

Slabými stránkami manažerů působícími ve firmě Smurfit Kappa je dle názoru 54,3 % respondentů nedostatečná autorita manažera u zaměstnanců. Dalších 30,4 % respondentů uvedlo jako slabou stránku slabou a nevýraznou osobnost manažera. Dalšími zmiňovanými slabými stránkami manažerů této firmy jsou slabá schopnost vedení a řízení, nižší odolnost vůči stresu, nedostatečná odbornost nebo syndrom vyhoření.

V dotazníku odpovídali na otázku týkající se zlepšení a posílení silných stránek manažerů jednotliví dotázaní manažerů různě, přičemž především zmiňovali motivaci jako faktor vedoucí ke zlepšení využití silných stránek manažerů ve firmě Smurfit Kappa. Dále 6 manažerů uvedlo, že silné stránky manažerů firmy lze využít především na zahraničních stážích ve firmách Smurfit Kappa v jiných zemích světa. Dalšími návrhy bylo zařízení vzdělávací akce, která by podporovala rozvoj pracovníků a lepší využití silných stránek manažerů.

Návrhy na kompenzaci slabých stránek manažerů ve firmě Smurfit Kappa byly ze strany respondentů sporadické. Někteří respondenti na tuto otázku napsali „nevím“, což uvedlo celkem 18 dotázaných manažerů. Mezi návrhy na zlepšení slabých stránek manažerů bylo např. zavádění většího počtu školení, které by se přímo orientovaly na tyto slabé stránky. Dále 3 respondenti uvedli, že slabé stránky je možné zlepšit neustálým uvědomováním si těchto slabých stránek a individuálním zaměřením se manažerů na odstranění svých špatných stránek vlastní vůlí. Další respondenti uvedli, že je třeba sbírat zkušenosti od zahraničních kolegů ve skupině Smurfit Kappa a všimnout si stylu jejich práce, což by vedlo k tomu, že takto získané poznatky by jednotliví manažerů zaváděli do své pracovní praxe.

Výzkumná otázka č. 4 Je vidět účinek vzdělávání na výsledcích pracovního výkonu manažerů?

Pokroky vycházející z realizovaného vzdělávání a ze získaných nových poznatků z těchto školení na sobě vnímá či spíše vnímá většina dotázaných manažerů. Takto se vyjádřilo celkem 80,5 % respondentů. Naopak nějaké pokroky, které by byly důsledkem předešlého firemního vzdělávání, na sobě nepozoruje či spíše nepozoruje 19,5 % dotázaných. Jelikož vychází odpověď na tuto výzkumnou otázku přímo od samotných manažerů, nelze vnímat výsledky výzkumu v této oblasti za objektivní.

3.5 Návrhy a doporučení

Na základě poznatků zjištěných ve firmě Smurfit Kappa, na základě realizovaných rozhovorů s manažery firmy z pěti závodů v České republice a na základě výsledků dotazníkového průzkumu v kontextu s poznatky nastudovanými při zpracování teoretické části práce, lze českým závodům firmy Smurfit Kappa Group navrhnout návrhy a doporučení týkající se efektivity manažerských dovedností a jejich rozvoje uvedené níže.

- 1) Nadále pokračovat ve vzdělávacích aktivitách realizovaných firmou, a to jak při vzdělávání přímo ve firmě, tak také v rámci školení realizovaných v rámci outsourcingu soukromými agenturami.
- 2) Zavést příspěvek na vzdělávání manažerů určený např. na nákup e-learningových kurzů, na jazykové kurzy, na nákup odborné literatury pro samostudium apod.
- 3) Sestavovat plán vzdělávání manažerů, získávat zpětnou vazbu z již realizovaných vzdělávacích akcí a minimálně 1x ročně správně zvolenými metodami vyhodnocovat, zda bylo vzdělávání pro firmu přínosné a vedlo ke zvýšení manažerovy výkonnosti. Zjišťovat návratnost finančních prostředků vložených do vzdělávání.
- 4) Podporovat vzdělávací akce, které se orientují na schopnost manažerů jednat v krizových situacích a na jejich schopnost umět se rychle a správně rozhodnout,
- 5) Uvědomit si význam emočního kvocientu pro výkon manažerských funkcí. Správný manažer musí umět výborně jednat s lidmi a také se sebou samými,
- 6) Zaškolovat a následně celoživotně vzdělávat manažery českých závodů s využitím co nejširší škály různých metod a způsobů vzdělávání.
- 7) U manažerů je třeba podporovat dovednost správně jednat a zacházet s lidmi a se sebou samými. Pouze vyrovnaná osobnost v pozici manažera může být skutečně dobrým vedoucím.
- 8) Významná pro dobré jméno a fungování firmy je také motivace zaměstnanců. Manažer motivující svůj personál může být však úspěšný pouze tehdy, když bude schopen organizovat pracovní kolektiv, bude mít výborné komunikační dovednosti a dokáže si získat důvěru jím řízených zaměstnanců.
- 9) Klást důraz na empatie – manažer by měl být schopen pochopit požadavky a názory jemu podřízených pracovníků.
- 10) Vzhledem k výsledku šetření je třeba se významně zaměřit na posilování osobnostních znaků posilujících přirozenou autoritu manažera.
- 11) Vytvořit vnitropodnikovou knihovnu odborné literatury pro potřeby zaměstnanců.
- 12) Zajištění dlouhodobého vzdělávání od externích partnerů pro manažery firmy. Pro ředitele domluvit coache.

3.5.1 Cenový návrh řešení

Na základě doporučených řešení byl sestaven cenový návrh na jednotlivá řešení. Jednotlivé ceny jsou navrženy dle ceníku průměrných cen školení v daných oblastech. Cílem tohoto cenového návrhu je, aby firma měla představu jakou investici vynaložit na vzdělávání. Jednotlivé ceny jsou uvedeny za osobu, případně se jedná o jednorázovou investici. To kolik bude celková investice záleží již na firmě kolik lidí respektive manažerů a zaměstnanců do programu vzdělávání zahrne.

- trénink komunikace mezi zaměstnanci – 0Kč;
- externí trénink dovedností jednou za kvartál – 6990 Kč/ os.;
- dlouhodobé vzdělávání v oblasti osobnostního rozvoje – 1000Kč /m/ os.;
- externí coach pro ředitele – 4000 Kč/ m;
- vytvoření vlastní knihovny pro potřeby zaměstnanců – 30 000 Kč jednorázově;
- 2000 Kč/ m (na pořízení aktuálních publikací);
- kurz anglického jazyka - 9000 Kč / os.;
- E - learningové kurzy pro samostudium – 2000/ os.

4 Závěr

Kvalitní management je pro firmu vždy zdrojem určité konkurenční výhody. V současné silně turbulentní době, která je plná změn, je třeba oproti tradičnímu stylu řízení vytvářet konkurenční výhody. Moderní firmy a organizace si již plně uvědomují, že jejich konkurenční výhodu představují lidé, jejich motivovanost a angažovanost v oblasti invencí a inovací.

Za úspěchy nebo neúspěchy firem odpovídají zejména manažeři, kteří v ní působí. Aby byli manažeři schopni plnit náročné úkoly vyplývající z jejich odpovědné práce, potřebují se soustavně vzdělávat, získávat nové znalosti, zkušenosti a dovednosti a neustále se tedy rozvíjet. Rozvoj manažerů je skutečně velmi nezbytný pro to, aby docházelo ke zlepšování procesu fungování organizace a zlepšování pracovních podmínek. V současné globální společnosti jsou na manažery kladeny skutečně vysoké nároky. Často se stává, což je rovněž případ v práci prezentované firmy Smurfit Kappa Group, že manažer musí být schopný pracovat v mezinárodních týmech a střídavě také v zahraničí. Proto je vhodné využívat skutečně moderní a efektivní techniky vzdělávání manažerů tak, aby tito obstáli v mezinárodní spolupráci, aby byli schopni se adaptovat na situaci v mezinárodních týmech, ve kterých musí působit.

Manažeři mají v současné době k dispozici širokou nabídku různých možností svého dalšího vzdělávání. Jde jak o univerzity či programy MBA, tak také o samostudium, různá školení a semináře a další vzdělávací programy realizované ve firmě nebo firmou a externími vzdělávacími agenturami formou outsourcingu.

Cílem diplomové práce byla identifikace a zhodnocení současného systému vzdělávání manažerů konkrétní firmy. A to především z důvodu velikosti firmy, která působí v několika zemích světa, tak bylo cílem zjistit, jak je zabezpečena efektivita vzdělávání v České republice, kde má firma 5 závodů. Dalším cílem práce bylo sestavení návrhů a doporučení pro zlepšení vzdělávání a rozvoj manažerských dovedností ve firmě – v závodech skupiny Smurfit Kappa Group v České republice. Dílčím cílem práce bylo teoretické zpracování problematiky managementu, osobnosti manažera, manažerských kompetencí a manažerského vzdělávání. Všechny stanovené cíle byly v práci dosaženy.

V teoretické části práce bylo psáno o managementu, o systémech manažerského vzdělávání, o osobnosti manažera, o rozvoji manažerských dovedností a o trendech ve vzdělávání. Vycházeno bylo především z dostupných českých a zahraničních knižních zdrojů, které se problematice lidských zdrojů a vzdělávání pracovníků věnují. V praktické části práce byla nejprve charakterizována nadnárodní papírenská společnost, ve které byl prováděn průzkum. Poté zde byl analyzován a popsán současný systém vzdělávání manažerů, provedena analýza silných a slabých stránek manažerů společnosti, vyhodnoceny dovednosti manažerů a vyhodnoceno realizované dotazníkové šetření a podány návrhy a doporučení na zlepšení stávající situace ve společnosti.

V práci bylo zjištěno, že v českých závodech firmy Smurfit Kappa Group jsou od všech manažerů požadovány dovednosti typu výborných organizačních schopností, sebevědomého vystupování a komunikování, asertivního chování, odolnosti vůči zátěži a stresu, zodpovědnosti a schopnosti výborného time managementu. Kromě těchto obecných nároků na manažerské dovednosti jsou firmou pochopitelně vyžadovány dovednosti odpovídající jednotlivým kvalifikacím a oblastem působení daného manažera ve firmě. Je pochopitelné, že jiné dovednosti budou požadovány od personálního manažera, jiné od manažera výroby, manažera obchodu, manažera logistiky či manažera údržby.

Závěrem lze říci, že závody firmy Smurfit Kappa Group dbají skutečně o vzdělávání a rozvoj pracovníků. Jednotlivé závody mají sestaveny vlastní kompetenční modely, které jsou

podkladem pro volbu kompetencí, jež budou u manažerů rozvíjeny. Z kompetenčního modelu je vycházeno také při výběru náplně vzdělávacího modulu. Kompetenční model a používání moderních školících metod patří k soudobým vývojovým trendům týkajících se rozvoje lidských zdrojů. Navíc lze říci, že proces vzdělávání manažerů v závodech firmy Smurfit Kappa Group v České republice probíhá systematicky, po jednotlivých fázích a má dlouhodobé trvání, čímž splňuje podmínku úspěšného vzdělávacího procesu. Můžeme tedy vyvrátit hypotézu, že vzdělávání ve společnosti je na nízké úrovni. Na základě poznatků z výzkumné části bylo sestaveno několik doporučení, které by mohly vzdělávání ve firmě více zpřístupnit a posunout na vyšší úroveň. Tedy tak, aby manažeři ve firmě byli na nejvyšší možné úrovni. A bylo o ně perfektně postaráno ve smyslu umožnění zdokonalování a vzdělávání, které využijí v praxi a pro lepší výsledky jak osobní, tak firemní.

Literatura

- ARMSTRONG,; M. STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BEDRNOVÁ, E., a kolektiv, *Manažerská Psychologie a sociologie*. Roz.vyd. Praha: Management Press, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7261-239-0
- CEJTHAMER, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3., přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 9788024423524.
- DAVIS, M. Reach for the top. Human Resources Management. Roč. VII, č. 6. Praha: *Economia*, 2011. 89 s. ISSN 1801-4690
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- GLIDDON, D.G.; J. ROTHWELL, W.J. *Innovation leadership*. New York: Routledge, 2018. ISBN 9781138036871.
- GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management press, Ringier ČR, 2008. 261 s. ISBN 80-85943-80-8.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HARUNG, HARALD, S. *Management nového tisíciletí: Nepřemožitelné vedení*. Praha: Euromedia Group – Ikar, 2014. 296 s. ISBN 80-249-0313
- HORVÁTHOVÁ,; P. BLÁHA, J.; ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2017. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 126 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
- JANIŠOVÁ, D.; KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KADLČÍK, M. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. ISBN 80-7041-951-2.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 2009. 120 s. ISBN 80-7169-375-8.

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a doplň. Vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KRNISKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: ZF JU, 2012. 185 s. ISBN 80-7040-581-3.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- LINKESCHOVÁ, D. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 80-7204-396.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2011.
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2011. 288s. ISBN 80-247-1705-0.
- PAYNE, J., PAYNEOVÁ, S. *Repetitorium manažerských dovedností: Jak zdokonalit sám sebe*. Praha: Management press, 2007. 263 s. ISBN 80-85943-76.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership&management development: role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, J., VETEŠKA, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktická atlas managementu*. 3., aktualizované a rozšířené. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2448-5.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. *Management (Grada)*. ISBN 978-80-247-3809-3.
- ROBBINS, S.P.; COULTER, M.K. *Management*. Praha: Grada, 2010. *Profesionál*. ISBN 8024704951.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační*. Brno: Computer Press, 2009 dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- ULRICH, D. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.
- URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. *Management (Grada)*. ISBN 978-80-247-3176-6.
- VÁGNER, I.; WEBER, M. *Osobní management*. 2., přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-4265-0.
- VEBER, J. a kol. *Management - Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009.
- VETEŠKA, J. *Perspektivy učení a vzdělávání v evropském kontextu: Prospects of learning and education in European context*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012. 344 s. ISBN 978-807-4520-228.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011a. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Podnikové zdroje

Smurfit Kappa s.r.o.

Internetové zdroje

BÁBEK, J. *Vzdělávání manažerů*. 2009.[online]. [Cit.2013-010-14].

Dostupné z: <http://www.bosston.cz/clanek/vzdelavani-manazeru>

McNAMARA, Carter. Basics - Definitions (and Misconceptions) About Management.: Free Management Library [online]. [cit.2019-04-08]. Dostupné z:

<http://www.managementhelp.org/mgmt/defntion.htm#anchor656686>.

McNAMARA, Carter. New Paradigma in Management.: Free Management Library [online]. [cit.2019-04-08]. Dostupné z:

<http://www.managementhelp.org/mgmt/paradigm.htm>.

HAMILTON, E.; ZHANG, J. A Process Model of Small Business Owner-Manager's Learning in Peer Networks. *Education + Training* [online]. 2009. Vol.51. [cit. 9.11.2019]. s.607-623. Dostupné z:

<http://proquest.umi.com.ezproxy.library.ubc.ca/pqdweb?did=1926987671&sid=2&Fmt=3&clientId=6993&RQT=309&VName=PQD>. ISSN 0040-0912

Přílohy

Dotazník pro manažery společnosti

Vážení respondenti,

jmenuji se Hubert Holý a jsem studentem VŠEM. Dovoluji si Vás oslovit za účelem zpracování praktické části mé diplomové práce na téma „*Efektivita a rozvoj manažerských dovedností*“. Na jednotlivé otázky odpovězte zakroužkováním příslušné varianty, odpovědi nebo odpověď vypište.

Dotazník je anonymní, jeho výsledky poslouží pouze pro účely zpracování praktické části mé diplomové práce.

Děkuji za spolupráci.

1. Pohlaví

muž

žena

2. Věk

do 20ti let

21 – 30 let

31-40 let

41-50 let

51 let a více

3. Délka výkonu profese manažera

do 1 roku 1-5 let 6 – 10 let 11 let a více

4. Délka výkonu profese manažera ve firmě Smurfit Kappa

do 1 roku 1-5 let 6 – 10 let 11 let a více

5. Snažíte se vzdělávat a dále rozvíjet pro výkon své profese?

- a) ano
- b) ne
- c) občas

f) Jak často se účastníte vzdělávací akce realizované firmou?

- a) Několikrát měsíčně
- b) Jednou za měsíc
- c) Několikrát za půl roku
- d) 5-10 x za půl roku
- e) Několikrát za rok
- f) Jendou ročně
- g) Méně jak jednou ročně

7. Účastníte se vzdělávací akce mimo nabídku firemního vzdělávání? Pokud ano, jak často?

- a) ano.....
- b) ne

8. Co vás vede k dalšímu vzdělávání a dalšímu rozvoji? Lze uvést více variant odpovědí.

- a) pracovní povinnosti
- b) kariérní postup
- c) vlastní touha a potřeba se dále vzdělávat a rozvíjet
- d) Snaha se neustále zdokonalovat a být výborným manažerem
- e) Touha po získání nových znalostí a dovedností
- f) Vzdělávací akce je zpestřením klasického pracovního života
- g) Jiné.....

9. Které dovednosti jsou na vzdělávacích akcích, které navštěvujete, nejvíce rozvíjeny?

- a) Personální dovednosti

- b) Manažerské dovednosti typu vedení a organizace zaměstnanců
- c) Soft skills
- d) Manažerská asertivita
- e) Vedení klíčových zákazníků
- f) Vedení lidí a koučování
- g) Efektivní plánování
- h) Jiné a jaké.....

10. Vzdělávací akce realizované firmou v oblasti rozvoje manažerských dovedností hodnotíte jako:

- a) zajímavé
- b) přínosné
- c) nijaké
- d) zbytečné

11. Kolik jste ochotni do svého dalšího vzdělávání měsíčně investovat z vlastních zdrojů?

- a) 0 Kč
- b) 1 – 1000 Kč
- c) 1001 – 2000 Kč
- d) 2001 – 3000 Kč
- e) 3001 – 4000 Kč
- f) 4001 Kč a více

12. Pravidelná školení při své profesi považujete jako:

- a) velmi důležité
- b) důležité
- c) nedůležité
- d) zcela nedůležité

13. Množství nabízených školení pro manažery ve firmě vnímáte jako:

- a) zcela nedostatečné
- b) spíše nedostatečné
- c) dostatečné
- d) spíše nadbytečné
- e) zcela nadbytečné

14. Pozorujete v praxi při výkonu své funkce na sobě pokroky, které vycházejí právě z realizovaného dalšího vzdělávání?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

15. V jakých oblastech pro svoji profesi byste uvítali další vzdělávání?

- a) cizí jazyky
- b) komunikační dovednosti
- c) práce s PC
- d) soft skills
- e) manažerské metody a techniky
- f) práce s lidskými zdroji
- g) jiné.....

16. Domníváte se, že vzdělávací akce, kterých jste se zúčastnil(a) vedle ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

17. Vyjmenujte silné stránky manažerů působících ve vaší firmě?

.....
.....

18. Vyjmenujte slabé stránky manažerů působících ve vaší firmě.

.....
.....

19. Váš návrh na zlepšení využití silných stránek manažerů ve firmě

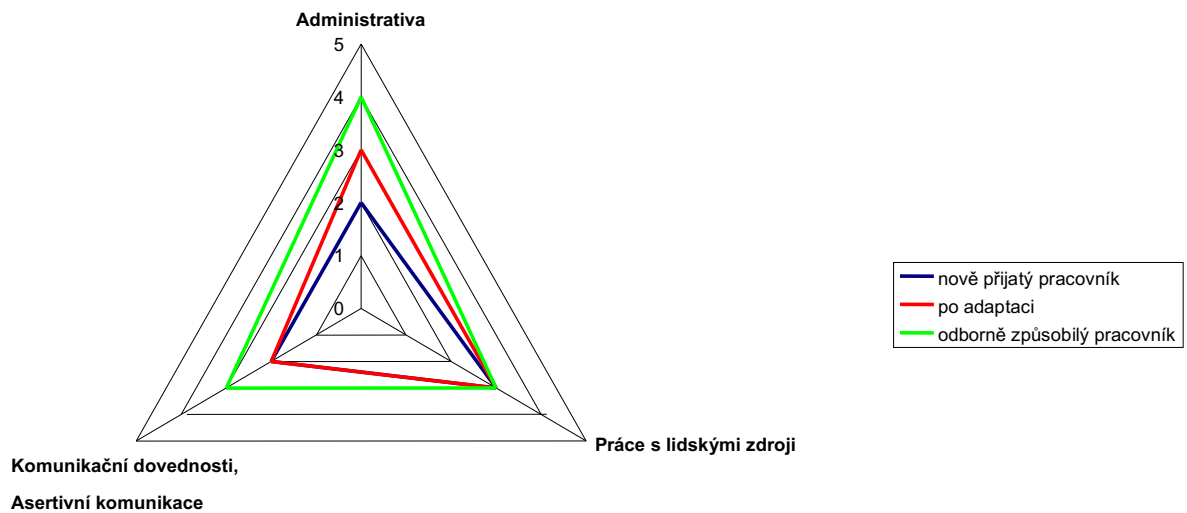
.....
.....

20. Váš návrh na kompenzaci slabých stránek manažerů ve firmě

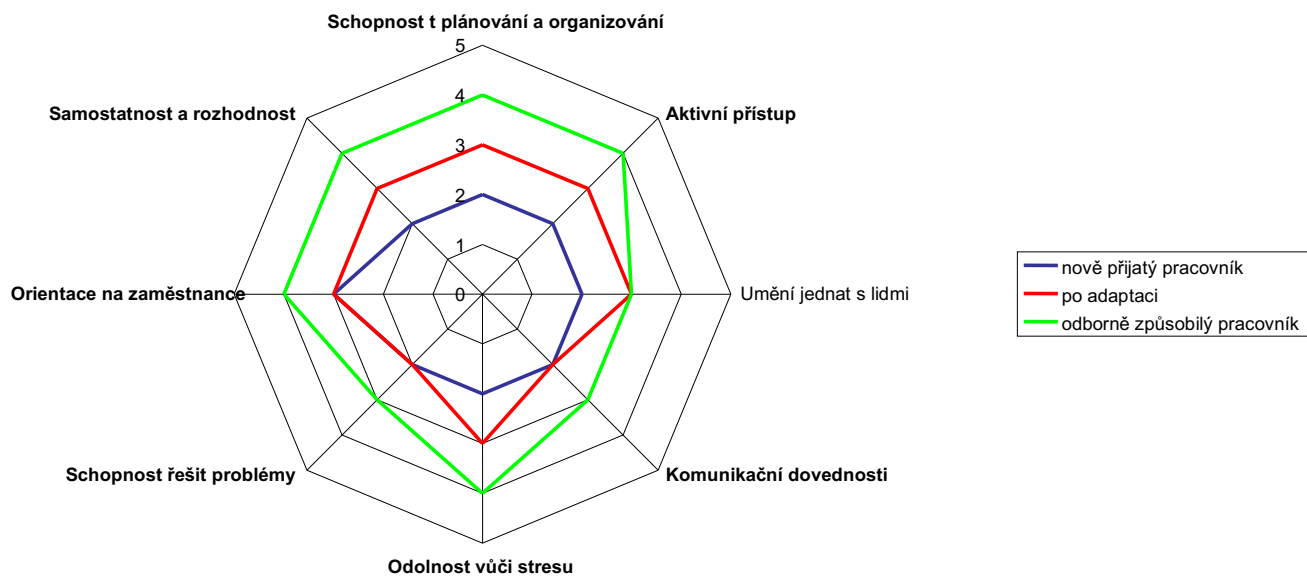
.....
.....

Grafy dovednosti manažerů

Graf 1 Požadovaná úroveň znalostí a profesních dovedností

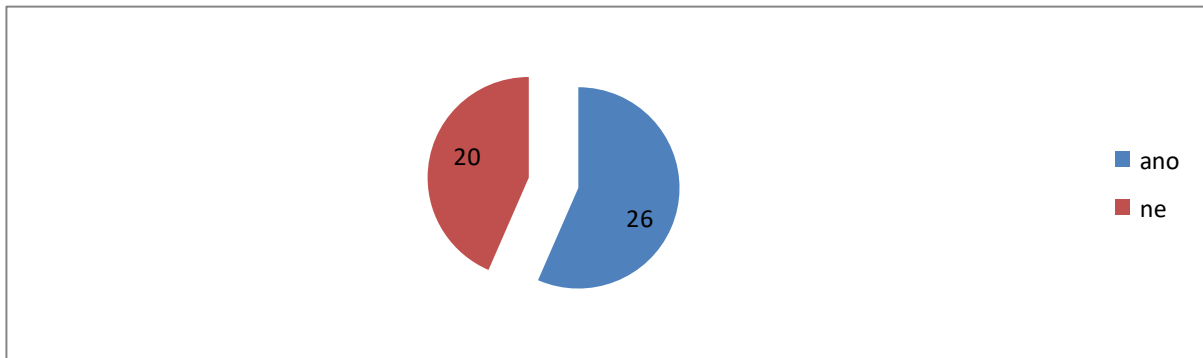


Graf 2 Požadovaná úroveň měkkých kompetencí



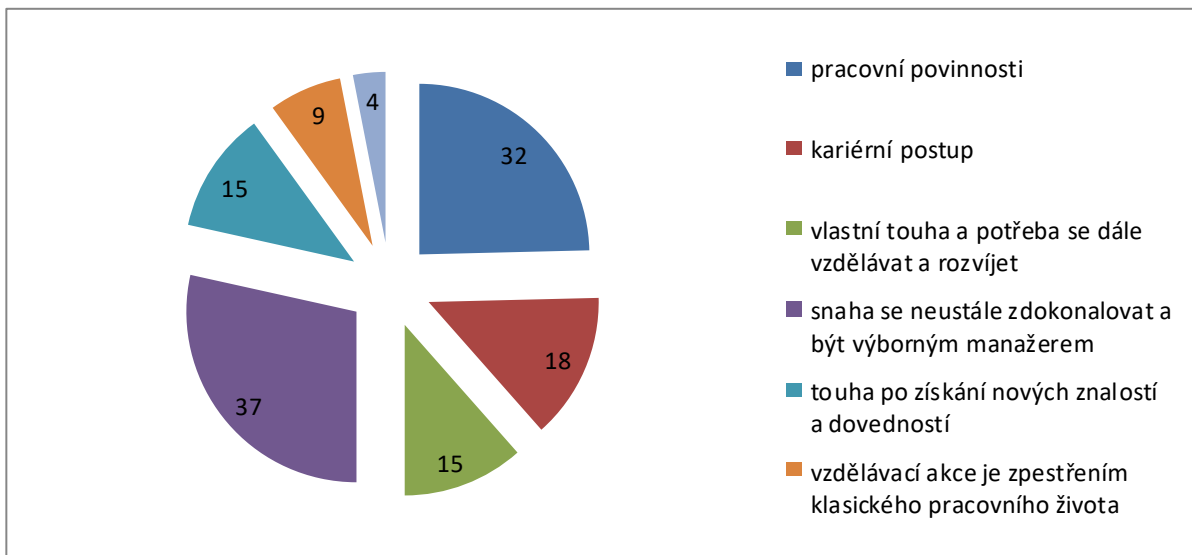
Grafy výsledků průzkumu

Graf 3 Účast na vzdělávacích akcích mimo firmu



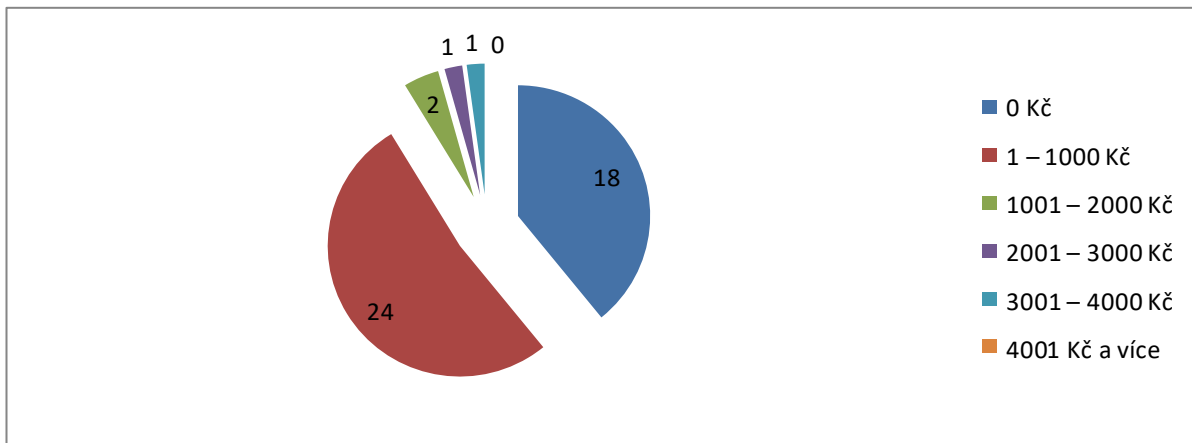
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Příčiny rozvoje



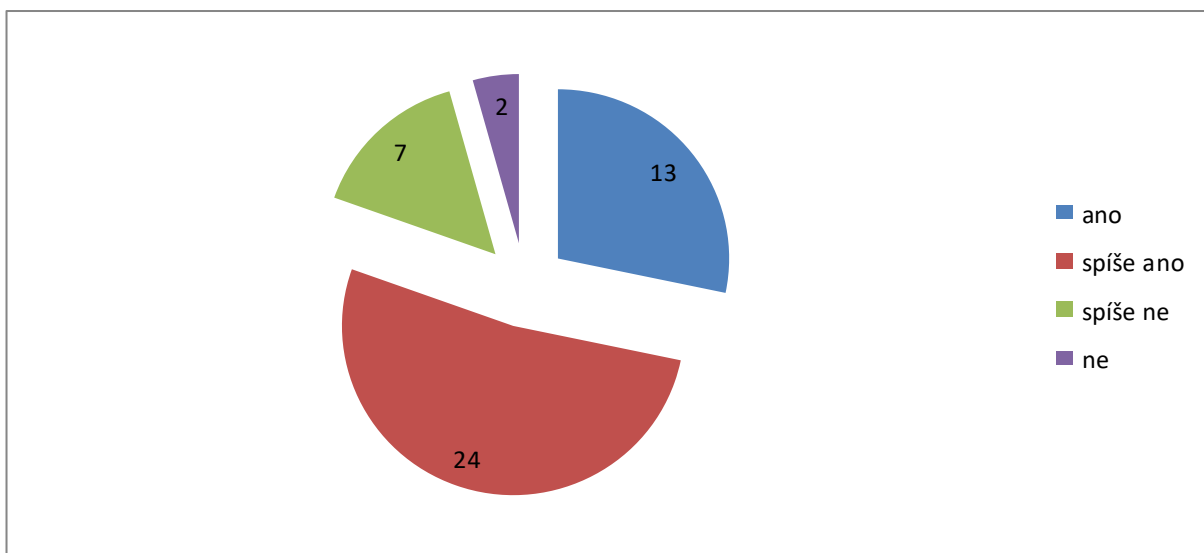
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Vlastní investice do vzdělání



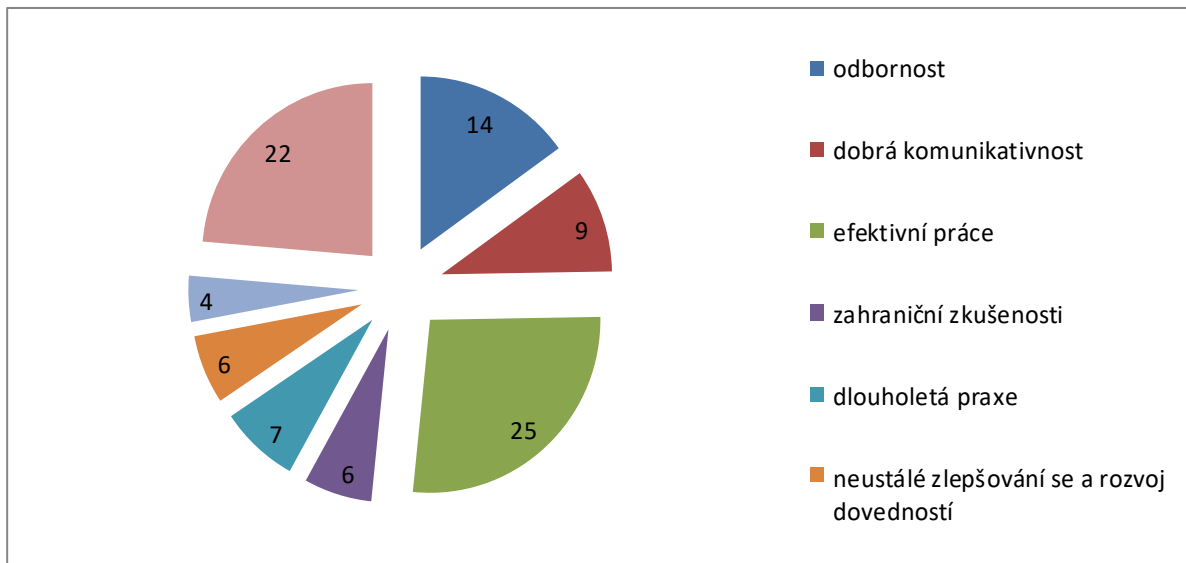
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Výstupy školení



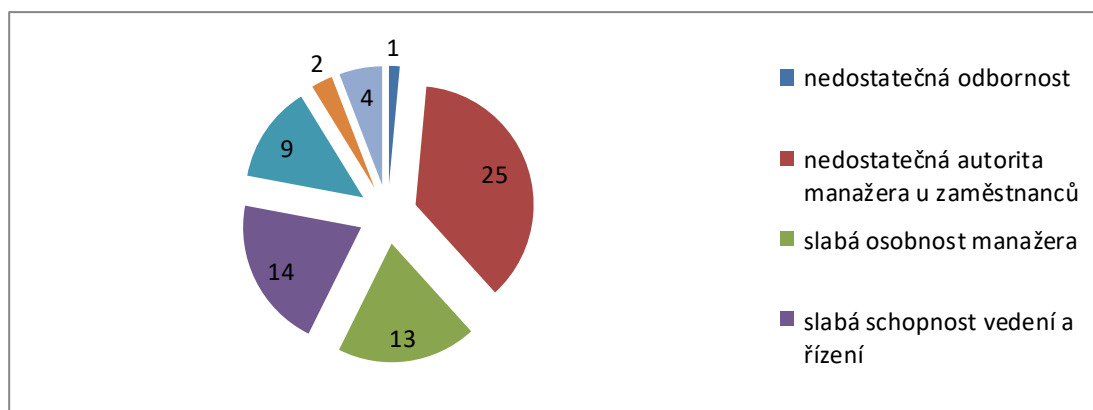
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Silné stránky manažerů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Slabé stránky manažerů



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 Pohlaví

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
muž	31	67,3
žena	15	32,7

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Věk

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
do 20ti let	0	0
21 – 30 let	5	10,9
31 – 40 let	20	43,5
41 – 50 let	17	36,9
51 let a více	4	8,7

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Délka výkonu profese manažera

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
do 1 roku	5	10,9
1 – 5 let	16	34,8
6 – 10 let	18	39,1
11 let a více	7	15,2

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 Délka výkonu profese manažera ve firmě Smurfit Kappa

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
do 1 roku	7	15,2
1 – 5 let	20	43,5
6 – 10 let	13	28,3
11 let a více	6	13

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 Vzdělání pro výkon profese

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano	39	84,8
ne	0	0
občas	7	15,2

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Účast na vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
několikrát měsíčně	2	4,3
jednou za měsíc	4	8,6
několikrát za půl roku	3	6,5
5 – 10 x za půl roku	1	2,4
několikrát za rok	19	41,3
jednou ročně	13	28,3
méně jak jednou ročně	4	8,6

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 Vzdělávání mimo firmu

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano	26	56,5
ne	20	43,5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 Motivace ke vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
pracovní povinnosti	32	69,6
kariérní postup	18	39,1
vlastní touha a potřeba se dále vzdělávat a rozvíjet	15	32,6
snaha se neustále zdokonalovat a být výborným manažerem	37	80,4
touha po získání nových znalostí a dovedností	15	32,6
vzdělávací akce je zpestřením klasického pracovního života	9	19,6
jiné	4	8,7

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 Dovednosti na vzdělávacích akcích

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
personální dovednosti	5	10,9
manažerské dovednosti typu vedení a organizace zaměstnanců	12	26,1
soft skills	10	21,7
manažerská asertivita	6	13,1
vedení klíčových zákazníků	2	4,3
vedení lidí a koučování	8	17,4
efektivita plánování	3	6,5
jiné a jaké	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14 Hodnocení manažerského vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
zajímavé	22	47,8
přínosné	10	21,7
nijaké	11	23,9
zbytečné	3	6,6

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15 Investice do vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
0 Kč	18	39,1
1 – 1000 Kč	24	52,2
1001 – 2000 Kč	2	4,3
2001 – 3000 Kč	1	2,2
3001 – 4000 Kč	1	2,2
4001 Kč a více	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16 Důležitost pravidelnosti školení

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
velmi důležité	13	28,3
důležité	31	69,5
nedůležité	2	2,2
zcela nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 Nabídka školení

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
zcela nedostatečné	4	8,7
spíše nedostatečné	7	15,3
dostatečně	24	52,2
spíše nadbytečné	6	13,1
zcela nadbytečné	5	10,7

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18 Účinnost vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano	13	28,3
spíše ano	24	52,2
spíše ne	7	15,2
ne	2	4,3

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 Oblasti žádaného vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
cizí jazyky	14	30,4
komunikační dovednosti	23	50
práce s PC	9	19,6
soft skills	10	21,7
manažerské metody a techniky	29	63,1
práce s lidskými zdroji	17	36,9
jiné	8	17,4

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20 Zlepšení výkonu

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano	7	15,2
spíše ano	17	36,9
nevím	7	15,2
spíše ne	9	19,6
ne	6	13,1

Zdroj: vlastní zpracování