

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R097 Řízení a ekonomika podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Rozvoj osobnosti manažera a řízení lidských zdrojů

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

Autor:
Pavla Korešová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla KOREŠOVÁ**
Osobní číslo: **E09401**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Rozvoj osobnosti manažera a řízení lidských zdrojů**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Zkoumání nových přístupů a pohledů na rozvoj osobnosti manažera a osobnost manažera v současném řízení lidských zdrojů.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k rozvoji osobnosti manažera a v návaznosti na oblast řízení lidských zdrojů v současné i budoucí společnosti. Po stanovení teoreticko metodologických východisek empirického šetření je nutno získat informace od vybraných manažerů, na jejich základě vytvořit adekvátní dotazník a kvantitu získaných dat vyhodnotit příslušnými metodami. Po utřídění a analýze dat i získaných informací se soustředit na deskripci, komparaci a celkové zhodnocení rozvoje osobnosti manažerů. Dopracovat se v závěru k syntéze zobecněných poznatků o rozvoji osobnosti manažerů i případně k jednotlivým návrhům pro praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Metodika výzkumu, 4. Výsledky výzkumu, 5. Závěr, 6. Summary, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002., 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

Bělohávek, F. Desatero manažera. Praha: Computer Press, 2003., 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

Čákrť, M., Typologie osobnosti pro manažery "Kdo jsem já, kdo jste vy?". Praha: Management Press, 2009, 2.vyd., 257 s. ISBN 978-80-7261-201-7.

Gibson, R. Nový obraz budoucnosti. Praha: Management Press, 2000. 261 s. ISBN 80-7261-036-8.

Halík, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2008, 1. vyd., 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

Krninská, R. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002. 185 s. ISBN 80-7040-581-3.

Payne, J., Payneová, S., Repetitorium manažerských dovedností (Jak zdokonalit sám sebe). Praha: Management press, Ringier ČR, 1998, 1. vyd., 263 s. ISBN 80-85943-76-X.


Scott, B., Söderberg, S., Umění řídit. Praha: Victoria Publishing, 1994, 1. vyd., 151 s. ISBN 80-85865-18-1.

Truneček, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Profesional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.


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

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci s názvem „Rozvoj osobnosti manažera a řízení lidských zdrojů“ vypracovala samostatně pouze na základě vlastních zjištění, s pomocí materiálů a literatury uvedených v přehledu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. dubna 2012

.....
Pavla Korešová

Poděkování

Touto cestou děkuji vedoucí své bakalářské práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení, konzultace a cenné připomínky, které byly značným přínosem pro vypracování mé bakalářské práce.

OBSAH

1. ÚVOD	8
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
2.1 Vymezení obsahu pojmu „řízení lidských zdrojů“	10
2.1.1 Měkké a tvrdé prvky řízení lidských zdrojů	11
2.2 Nové pojetí řízení lidských zdrojů.....	12
2.2.1 Znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů.....	13
2.3 Koncepce intelektuálního kapitálu organizace a znalostní ekonomika	13
2.3.1 Management znalostí	16
2.3.1.1 Hlavní přínosy managementu znalostí	17
2.3.1.2 Charakteristické rysy znalostního pracovníka.....	17
2.3.1.3 Rozdíl mezi manuálním a znalostním pracovníkem a jeho vliv na organizaci	18
2.4 Globalizace	19
2.5 Osobnost manažera	21
2.5.1 Člověk jako osobnost	21
2.5.1.1 Temperament osobnosti manažera.....	22
2.5.2 Dovednosti a kvality efektivního manažera	24
2.5.3 Vedení a řízení lidí.....	25
2.5.4 Styly řízení (manažerský styl práce)	26
2.5.5 Nové vedení	29
2.5.6 Manažerské kompetence	31
2.6 Rozvoj osobnosti manažera	33
2.6.1 Sebeřízení	33
2.6.2 Sebevzdělávání.....	34
2.6.2.1 Čemu říkáme sebevzdělávání	34
2.6.2.2 Přehled metod sebevzdělávání	35
2.6.3 Lidé, kteří napomáhají osobnímu růstu manažerů	35
2.6.4 Podmínky pro efektivní rozvoj manažerů	36
2.6.5 Složky manažerského rozvoje.....	36
2.6.6 Koučování	39

3. METODIKA VÝZKUMU	41
3.1 Cíl práce.....	41
3.2 Vymezení zkoumaného souboru	41
3.3 Sběr dat	43
3.3.1 Pracovní postup při sběru dat.....	44
3.4 Zpracování dat	45
4. ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	46
4.1 Identifikace zkoumaného souboru	47
4.2 Výsledky z dotazníku.....	53
5. ZÁVĚR	91
6. SUMMARY	96
7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	98
8. SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	101
9. PŘÍLOHY	103

1. Úvod

Na světě není zcela jistě firma, která by si nepřála mít ty nejschopnější manažery. Přání je však pouze neurčitá touha po ideálním stavu, skutečná situace je věc jiná. Je všeobecně dokázáno, že s úspěšnými lidmi se cesta k úspěchu krátí a mnohem lépe se po ní kráčí. Úspěšným manažerem se však člověk nerodí, jím se člověk stává.

V dnešní globální společnosti, kdy se vzdálenosti zkracují a překážky mizí, se personální řízení posouvá k řízení lidských zdrojů. To nabízí komplexní pohled na personální práci a důkladněji se vypořádává se všemi jejími aspekty. V souvislosti s posunem k řízení lidských zdrojů se mění i nahlížení na lidskou osobnost.

Nynější společnost, která začíná pečovat o vzdělávání, si stále více uvědomuje potřebu rozvoje lidského potenciálu a důležitost intelektuálního kapitálu ve firmách. Ze světa kolem nás můžeme vyzorovat, že s lidmi již není zacházeno jako se stroji - pouhými bezduchými stvořeními, ale jsou považováni za cenné aktivum organizace. Některé podniky si uvědomily, že „vlastnictví“ schopného člověka (zaměstnance či manažera), také označovaného za znalostního pracovníka, je tím největším bohatstvím. Tento stav je stavem žádoucím, vyplynul z postupného transformování industriální společnosti na společnost znalostní. Konkurenceschopnost, změny a inovace – to jsou hlavní atributy nové ekonomiky a pouze jejich neustálým zlepšováním lze dosáhnout úspěchu.

Péče o znalostního pracovníka by neměla být pouhým rozvojem jeho profesních schopností, neméně důležitý je i rozvoj jeho osobnosti. Jen takový pracovník může naplno využít svůj tvůrčí potenciál a přinést podniku tak potřebnou přidanou hodnotu. Firmy prahnou po lidech, kteří se dokáží soustavně učit a sebevzdělávat. Uvědomění si svých vlastních kvalit je důležité pro každého manažera jak v profesním, tak v soukromém životě. Ale soustavná snaha o seberozvoj a sebevzdělání, jež vede k celoživotnímu učení, je známka jen těch nejlepších.

Pokud ve firmě chybí schopní manažeři, nemohou očekávat nadstandardní výkony od svých podřízených. Naopak firma s kvalitním vedením často přitahuje schopné zaměstnance, kteří mohou svůj potenciál naplno projevit. Manažer je ten, kdo inspiruje ostatní, nese podnikovou kulturu i ovlivňuje spolupracovníky. S tím spojená zodpovědnost není malá, což k tomuto postu předurčuje zejména člověka stresu odolného, komunikativního, flexibilního a otevřeného. Rozvoj osobnosti manažera v současném řízení lidských zdrojů je tak jeho důležitou, potřebnou a neoddiskutovatelnou součástí.

2. Literární přehled

2.1 Vymezení obsahu pojmu „řízení lidských zdrojů“

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2007).

Storey in Armstrong (2007) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za řadu vzájemně propojených politik, které mají určitou ideologickou a filozofickou podporu. Uvádí čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- zvláštní konstelace přesvědčení a předpokladů;
- strategický tlak na informování o rozhodnutích týkajících se řízení lidí;
- ústřední role liniiových manažerů;
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti koncepční, skutečně řídicí (Koubek, 2009).

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku (Krninská, 2002b).

Tureckiová (2004) tvrdí, že účelem řízení lidí ve firmě je především rozvoj výkonnosti všech jejích členů, ať už jako jednotlivců nebo skupin zaměstnanců, směřující k dosahování vysokého pracovního výkonu, a to jak v měřítkách kvantity

(množství odvedené práce), tak především široce pojaté kvality. Kvalitou pracovního výkonu je míněna nejen kvalitně, to je bezchybně odvedená práce, ale také efektivita a účelnost (smysluplnost) práce a do ní vloženého úsilí. Tedy také vynaložení optimálních, to je většinou co nejnižších nákladů potřebných k dosažení výsledků, které uspokojí zákazníka.

Horálíková in Krninská (2002b) poukazuje na to, že lidé a jejich potenciál se stávají klíčovým faktorem efektivitu firmy. Řízení lidských zdrojů, které rozvíjí tento lidský potenciál, tvoří jádro firmy a je nejdynamičtější složkou podnikového řízení.

2.1.1 Měkké a tvrdé prvky řízení lidských zdrojů

Storey in Armstrong (2007) rozlišuje mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů. Tvrdý přístup k řízení lidských zdrojů klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí stejně „racionálním“ způsobem, jaký se používá u kteréhokoliv jiného ekonomického faktoru. Je založen na filozofii „kšeftu“ a povinností. Ta se zaměřuje na potřebu řídit lidi takovým způsobem, který se snaží od nich získat přidanou hodnotu a tak dosáhnout konkurenčních výhod. Považuje lidi za lidský kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje.

Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů; klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Tato podoba znamená jednání s pracovníky jako s vysoce ceněným aktivem organizace, zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality (dovednosti, výkonu atd.).

Oddanost má dle Mowdraye a kol. in Armstrong (2007) tři složky: identifikace s cíli a hodnotami organizace; touha náležet k organizaci; ochota vyvíjet úsilí v zájmu organizace.

2.2 Nové pojetí řízení lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů a jejich lidského potenciálu je do budoucna považován za klíčový faktor ekonomik podniku i státu. Klasické řízení lidských zdrojů se bude stále rychleji orientovat na rozvíjení lidského kapitálu. Půjde nejen o zvyšování vzdělanosti, ale také o průběžné zvyšování flexibility a adaptability člověka, jeho iniciativy, podpory samostatnosti, odpovědnosti a tvořivosti. Výuka managementu by měla zaznamenat kvalitativní posun v koncepčních systémech práce s lidskými zdroji ve smyslu plného využití lidského potenciálu jednotlivců i celých pracovních týmů v organizaci. Cílem řízení lidských zdrojů je dosáhnout dynamizující role podnikového kolektivu v rozvoji organizace. Nový obsah řízení lidských zdrojů odpovídá individualizované organizaci, orientované na uvolnění potenciálu pracovníků takovými prostředky, jako je učení se, spolupráce, sebedůvěra, iniciativa a angažované nasazení. Vedení podniků (managementu) musí jít především o podporu zaměstnanců, kteří jsou schopni díky svému potenciálu vytvářet nové myšlenkové konstrukce. Ty po provedení znamenají jedinečnou konkurenční výhodu (Krninská, 2002b).

Krninská (2002a) dále uvádí, že do globální strategie organizace vstoupil lidský faktor jako nová hodnota, jež se zvyšuje s širším disponováním vědomostmi. Mají-li být pracovníci disponující znalostmi produktivní, musí být považováni za kapitálové aktivum. Musí docházet ke změně pojetí řízení, založené na mocenské distanci řídicích pracovníků. Aby lidé v současné době chtěli a mohli být produktivní, musí docházet ke změnám celého procesu řízení. Jde o nový způsob práce s lidmi, který nazýváme vedením lidí. Dnes se lidé neřídí, řídí se pouze stroje. Úkolem manažerů je kvalitně pracovat s lidskými zdroji. Pojetí vedení lidí dotváří problematiku sociální odbornosti především v činnosti manažerů. Úkoly plynoucí z nové vnitřní orientace lidí disponujících znalostmi vytváří nové paradigma managementu: „Lidi neřídíme, lidi vedeme“. V oboru managementu je uvedený problém stále řešen nedostatečně. Řízení lidí stále představuje procesy plynoucí z moci a stavby vertikálních organizačních struktur organizace, kde dělníci, úředníci, výzkumní pracovníci, ale i manažeři na nižším stupni organizační struktury mají „status podřízených pracovníků“.

2.2.1 Znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů

Krninská (2002b) tvrdí, že za charakteristické znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů lze považovat:

- sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,
- péče o kvalifikační růst pracovníků se rozšiřuje s akcentem na péči o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především na vysokou tvořivost a invenci,
- využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu (přičemž potenciál celého kolektivu není prostým součtem schopností, znalostí, dovedností, zkušeností a způsobů jednání jedinců, ale čímsi více),
- řízení lidských zdrojů přestává být záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků,
- významně je posilována silná podniková kultura se stimulací k sdílení jejich hodnot, jež nahrazuje dřívější přísnou kontrolu,
- orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci,
- lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál (intelektuální kapitál) podniku oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly pouze jako nákladové položky.

2.3 Koncepce intelektuálního kapitálu organizace a znalostní ekonomika

Dle Hrona a Horalíkové in Krninská (2002a) potenciál lidských zdrojů v organizačních procesech a ve zvyšování hodnoty organizace v poslední době zdůrazňuje intelektuální kapitál organizace.

Armstrong (2007) uvádí, že intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Tyto znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku. Třemi složkami intelektuálního kapitálu jsou:

1. Lidský kapitál – znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace.

2. Společenský kapitál – zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř a vně organizace.
3. Organizační kapitál – Dvořáková a kol. (2004) jej definuje jako kapitál popisující schopnost organizace vytvářet přidanou hodnotu pomocí podnikových procesů, inovovat a zlepšovat metody tvorby přidané hodnoty, produkty a služby, výrobní postupy a jiné formy nehmotného vlastnictví.

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

Ulrich (2009) podotýká, že zabezpečování intelektuálního kapitálu rovněž znamená naučit se v rámci celého podniku rychleji předávat myšlenky a informace. Při zkoumání učících se organizací jsme objevili, že k učení dochází tam, kde se myšlenky generují (např. objev nového přístupu k práci) a stávají se obecným majetkem tým, že v organizaci dochází k jejich volnému šíření. Zabezpečování intelektuálního kapitálu rovněž znamená, že musejí být generovány nové myšlenky a nápady. Manažeři a personalisté musejí vytvořit politiku a postupy, které bude takové učení povzbuzovat. Organizace schopná rychlého učení rychle rozšiřuje myšlenky a inovace přes nejrůznější hranice pomocí zlepšeného procesu informačních toků.

Truneček (2004) tvrdí, že růst firmy je závislý především **na tvořivém uplatnění znalostí a inteligence**, právě vzájemnou kombinací těchto vlastností vzniká synergický efekt, který tvoří ve svém součtu konkurenční výhodu firmy (management znalostí, učící se podnik, produktivita znalostních pracovníků, organizační učení a řízení znalostí).

Koncepce intelektuálního kapitálu se často prolíná s koncepcí znalostního kapitálu a bývá rovněž zaměňována s pojmem know-how. Jestliže na počátku 20. století byla základním činitelem ekonomiky výroba, v polovině století se stal tímto činitelem kapitál a na přelomu 20. a 21. století je svět na přechodu k ekonomice znalostí, tzv. knowledge economy. Rozvoj lidských zdrojů je do budoucna považován za klíčový faktor ekonomiky podniku i státu, protože ten, kdo dokáže urychlit svůj růst, získá konkurenční výhodu. Klasické řízení lidských zdrojů se bude orientovat na rozvíjení lidského kapitálu. Nová ekonomika – „ekonomika znalostí“ - akcentuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti, dovednosti jako hybné síly inovací. Pojem intelektuální kapitál se dnes definuje jako organizované znalosti, které lze použít pro vytváření bohatství (Krninská, 2002b).

Ve vyspělých tržních ekonomikách dochází po druhé světové válce k celé řadě významných změn sociálních, ekonomických, podnikatelských, technických, technologických i jiných. Jednou z nejdůležitějších změn je vývoj společnosti od industriální ke společnosti znalostní. Tato skutečnost má podstatný vliv na manažerské myšlení a jednání, které se vždy nutně vyvíjelo v silné závislosti na společenském dění, zejména na relevantním okolí, v kterém museli manažeři operovat. Silné turbulence v sedmdesátých letech a později zesilující globalizace a vzrůst konkurence, mluví se už o superkonkurenci nebo megakonkurenci, daly vzniknout nové filozofii podnikového řízení (Truneček, 2004)

Dle Trunečka (2004) přídavné jméno nová (ekonomika) nebo nový (management) v ekonomii rozhodně není originální a nové už vůbec ne. Termín nová ekonomika je jistým zastřešením toho, co se dnes děje v globálním měřítku a co se prosazuje nejen ve Spojených státech amerických, ale postupně také v celém světě. Nová ekonomika má těsnou vazbu na společnost znalostí. Podnikové řízení potom směřuje k managementu znalostí. Nová ekonomika bývá charakterizována jako ekonomika informační, síťová, digitální, znalostní, případně jako riziková společnost a literatura věnovaná tomuto tématu je neobyčejně rozsáhlá a pořád roste. Na druhé straně se proti konceptu takto formulované ekonomiky zvedají kritické hlasy, které jej tvrdě a zásadně odmítají.

2.3.1 Management znalostí

Management znalostí byl vyvinut v souladu s rozvojem moderních a komunikačních technologií v druhé polovině 20. století. Znalostní management a schopnost řídit znalosti řádným způsobem bude mít pravděpodobně velký význam pro společnosti, které budou chtít uspět a zůstat konkurenceschopné v 21. století. Znalostní management zvyšuje konkurenceschopnost firem, protože zlepšuje využití v současnosti nejcennějšího zdroje bohatství - lidského intelektuálního kapitálu. Přesto však nesmíme přeceňovat své schopnosti a zvláštní rysy naší doby. Znalostní management je již jedním z hlavních hnacích sil rozvoje lidstva, samozřejmě na jiné úrovni složitosti (Mládková, 2003).

Mládková (2005a) uvádí, že znalosti jsou jedním z hlavních zdrojů, které organizace potřebují k tvorbě hodnoty pro zákazníka a které rozhodují o úspěšnosti či neúspěšnosti v podnikání. Při práci a řízení znalostí naráží organizace na velký problém. Organizace znalosti nemůže vlastnit. Znalosti jsou vždy vázány na svého nositele (vlastníka), kterým je buď člověk, nebo skupina lidí.

Pomocí nástrojů managementu znalostí lze také určit, kde se v organizaci nachází důležité znalosti a klíčoví znalostní pracovníci. Řeší-li potom organizace nějaký problém, ať již rozhodovací nebo v oblasti investiční či oblasti jakosti, nemusí vhodné znalosti pracně hledat nebo kupovat zvenku. Vyhne se také situaci, kdy zjistí, že pracovníci pro ni byli klíčoví, až když již nejsou jejími pracovníky.

Jde o rychle se rozvíjející disciplínu, jejíž výsledky se stále více a více lepší. Vzhledem k výrazné orientaci na měkké nástroje také manažeři zavádějící management znalostí nemohou počítat se zaručeným vděkem nadřízených a uznáním podřízených.

2.3.1.1 Hlavní přínosy managementu znalostí

Přínosy managementu znalostí pro organizaci jsou neoddiskutovatelné a projevují se následovně:

- Roste inovativní kapacita firmy – firma lépe využívá pracovníky i znalosti, získává nové dovednosti, lépe se jí vytváří nové produkty a služby, zvyšuje se kvalita.
- Roste akceschopnost firmy – to se projevuje především růstem flexibility, rychlosti a správnosti rozhodování, snížením geografických bariér a zlepšením organizačního učení.
- Zlepšuje se orientace firmy na zákazníka – firma si lépe zákazníky udrží i lépe získává.
- Zlepšují se dodavatelské sítě – roste efektivita dodavatelských řetězců, integrace logistiky, dodavatelsko-odběratelské vztahy se utužují, trhy jsou lépe udržitelné.
- Roste tzv. vnitřní kvalita – roste procesní inovativnost, provozní efektivita, pracovní morálka (Mládková, 2005a).

2.3.1.2 Charakteristické rysy znalostního pracovníka

Mládková (2005b) za charakteristické rysy znalostního pracovníka považuje tyto:

- pracovník má znalost, která je pro organizaci důležitá, často je jediným, kdo ji v organizaci má,
- dokáže tuto znalost prakticky využít,
- jeho znalost může být částečně podvědomá, pracovník o ní nemusí vědět nebo jí přisuzovat význam, ostatní pracovníci organizace mají k této konkrétní znalosti omezený přístup, tj. nemohou se jí z nějakého důvodu naučit (časová a finanční náročnost, chybějící znalost či dovednost podmiňující tvorbu oné znalosti), nebo ji nemohou či nesmí použít (je vázána na určitý certifikát),
- znalostní pracovníci často pracují duševně, ale není to pravidlem.

2.3.1.3 Rozdíl mezi manuálním a znalostním pracovníkem a jeho vliv na organizaci

Až do konce industriální společnosti byla moc spjata s hierarchickým postavením konkrétního pracovníka v organizační struktuře. Tato moc byla do značné míry založena na formální autoritě. Manažer v závislosti na svém postavení získal přístup k informacím a znalostem. Posun v zastoupení manuálních a znalostních pracovníků v organizaci však tímto uspořádáním značně zamíchal. Roste význam moci založené na znalostech. I když moc založená na formální autoritě klesá, objevuje se nový zdroj moci, kteří mnozí manažeři nedokáží docenit. Jedná se o moc založenou na spolupráci. **Manažeři mohou budovat svou moc na intenzivních vztazích s podřízenými, tvorbě týmů a komunit, vytváření podmínek pro práci jedinců i týmů se znalostmi. Vztah manažera a pracovníka se totiž mění ze vztahu dominujícího a podřízeného na vztah dvou rovnocenných partnerů, jehož hlavním úkolem je spolupráce** (Mládková, 2005b).

Obrázek 1: Rozdíl mezi manuálním a znalostním pracovníkem (Mládková, 2002b).

Charakteristika	Manuální pracovník	Znalostní pracovník
Hlavní surovina	materiální prvky	znalosti
Pracovník postup	zjevný	skrytý
Viditelnost práce	vysoká	nízká
Vazba na výsledky	přímá a okamžitá	nepřímá, efekt se projevuje opožděně
Znalost	koncentrovaná v rukou manažerů	rozptýlená v hlavách lidí
Moc je založena na	postavení člověka ve formálních a mocenských strukturách organizace	profesi a postavení člověka v mocenských strukturách organizace
Podstata práce	lineární	nelineární
Způsob reakcí	dán pozicí a úkolem	pracovník podle konkrétní situace rozhodne sám, jak bude reagovat na podněty
Standardy tvoří	jiní pracovníci	pracovník sám
Kontrola je zaměřena na	pracovníka	práci a její výsledek
Kontrolu provádí	manažer	pracovník
Výkony se měří	souladem se standardy	na základě přínosu pracovníka
Role pracovníka	nástroj	prostředník

2.4 Globalizace

Globalizaci lze chápat jako proces objevující se v různých úrovních naší civilizace, pronikající do všech sfér, především však sfér národohospodářských, a zásadním způsobem měnící nejen povahu a rozsah ekonomických aktivit, ale především samotnou podstatu moderní lidské civilizace. Globalizaci lze vykládat rozdílnými způsoby, např. jako propojování světa do jednoho společného celku, nebo z opačného zorného úhlu pohledu je možné naopak zdůraznit různost, kterou tato vzájemná provázanost odhaluje a kterou je třeba zachovat. Jednoznačně je zatím globalizace spojena s ekonomickou problematikou. Světová ekonomika v sedmdesátých letech vstoupila do dalšího vývojového stadia tržního hospodářství. Otevřely se nové trhy, surovinové zdroje a díky dokonalejší dopravě se zrychlil pohyb surovin a zboží po celé planetě. Rozvoj

počítačových sítí umožnil i rychlý přesun peněz. Kapitál, zboží a služby se tedy pohybují bez zábran na globální úrovni. Zisky nadnárodních společností jsou využívány především v souladu s jejich vlastními zájmy a jsou odděleny zeměpisně od důsledků jejich hospodářských aktivit na sociální či ekologickou úroveň regionů. Klíčová role nadnárodních firem ve světovém hospodářském prostoru s sebou zcela zákonitě nese i možnost zneužití jejich ekonomické moci. To se projevuje nejen v monopolních praktikách, ale i tlakem na politickou scénu, s důsledky opomíjení sociální i etické problematiky v globálních i regionálních rozměrech (Krninská, 2002).

Kotter in Gibson (1998) tvrdí, že globalizace se projevuje především tím, že pro každého vytváří větší rizika a zároveň i větší příležitosti. Rizika v podobě proměnlivějšího prostředí a intenzivnější konkurence. A příležitosti v podobě četnějších a větších trhů. To všechno vede k urychlování veškerého dění a k vyvolávání dalších změn.

Vstupujeme do nové fáze, která je mnohem méně intuitivní, protože globálnost se dnes považuje za samozřejmou. Podnik dnes musí hledat zdroje vstupů na nejlevnějších lokalitách. Musí hledat mezinárodní, ne místní zdroje kapitálu. Musí své závody budovat v zemích s nízkými mzdovými náklady, zabývá-li se pracovně náročnými činnostmi. Existence tolika globálních trhů a podniků v podstatě zlikvidovala výhodu globálnosti jako takové. Nic, co může podnik získat ze vzdálenějších lokalit, již není konkurenční výhodou, protože nyní k tomu mají přístup všichni (Porter in Gibson, 1998).

Současná etapa vývoje personálního řízení firem je ovlivňována stále intenzivnějšími procesy globalizace ekonomiky. Globalizace je převládajícím prvkem vývoje ekonomik na přelomu tisíciletí. Přináší nové prvky do vývoje vnějšího prostředí firem, ovlivňuje konkurenční prostředí zcela novým způsobem a výrazné změny jsou i v nových trendech vývoje na trhu práce. Značná část pracovních pozic ve firmě v globalizovaném prostředí může být obsazena jak interními pracovníky, tak zabezpečena externími službami. Stále více se zdůrazňuje osobní odpovědnost jednotlivce za rozvoj vlastních

schopností. Důsledkem je změna odpovědnosti za rozvoj schopností. Na prvním místě a s největší vahou je to sám pracovník. Dále se na tomto procesu v pořadí významu mohou podílet interní a externí poradci pro rozvoj pracovníků, manažer (vedoucí) nadřízeného pracovníka a pracovníci personálního útvaru (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.5 Osobnost manažera

2.5.1. Člověk jako osobnost

Křivohlavý in Krninská (2002b) uvádí, že specifické osobnostní charakteristiky člověka mají těsný vztah i k jeho pracovnímu chování.

Každý člověk je individuální osobností, která je naprosto jedinečná – odlišná od ostatních lidí. Osobnost člověka určuje soubor mnohotvárných skutečností, které se během života rychleji nebo pomaleji proměňují. Osobnost lze takto vnímat z psychologického hlediska – je jí každý člověk svou neopakovatelnou svérázností. Každý člověk má svou vlastní historii. Všechno, co prožije se zvýšenou emocionální hladinou energie, se ukládá v mozku člověka. Složitě je to, že může jít o objektivní historii (to, co se reálně stalo) i subjektivní historii (představa člověka, jak se to stalo z jeho pohledu).

Všeobecné charakteristiky člověka mají u každého jedince specifické projevy, které se promítají i do jeho pracovního zařazení. Z tohoto hlediska lze vyčlenit složky, které osobnost profilují:

- **biologická složka**, která je vyjádřena tělesným uspořádáním člověka, jeho fyzickou zdatností a odolností, jeho zdravotním stavem,
- **činnostní složka**, která představuje soubor znalostí, dovedností a zkušeností, které člověk uplatňuje při plnění svých pracovních úkolů,
- **společenská složka**, což je soubor osobních vlastností, které člověka charakterizují jako společenskou bytost a jsou odrazem jeho zařazení do určité specifické společenské struktury,

- **složka etická a duchovní**, která je vyjádřena tím, jak člověk sám sebe vyděluje z objektivní reality, jak sám sebe reguluje, jaké hodnoty a ideály přijímá,
- **složka motivační**, která zahrnuje to, o co člověk usiluje, jaké má potřeby a zájmy, jaké si vytyčuje cíle a aspirace (Krninská, 2002b).

Krninská (2002) dále uvádí, že v personálním, motivačním managementu a v řízení lidských zdrojů se tak objevuje nový celostní přístup k lidské osobnosti, začíná se hovořit o lidské osobnosti jako celku, do kterého se promítá vztahovost stránek biologických, psychologických, sociálních, ekonomických, apod. Kvalita lidské osobnosti se stává předpokladem kvality manažera (Krninská, 2002b).

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

2.5.1.1 Temperament osobnosti manažera

Čakrt (2009) popisuje čtyři typy temperamentu osobnosti, a to:

- **Dionýsovský temperament**, charakterizovaný spojením **smyslů** a **vnímání**. Manažeři tohoto typu mají ze všech největší smysl pro realitu. Jsou rozenými vyjednavací, kteří umějí vyhmátnout podstatu věci a předložit ji v úpravě přijatelné pro všechny. Vynikají při řešení nenadále nastalých obtíží a krizí, při vyjednávání jim není nic svaté, nic není jednou pro vždy dáno. Vyznačuje z nich odhodlaná autorita, již všichni respektují. Jsou ztělesněním maximální pružnosti a přizpůsobivosti, pod jejich vedením se zdají být změny snadné, lehce se adaptují na nové podmínky a situace. Manažeři tohoto temperamentu vědí zpravidla lépe než jiní, jak to v organizaci skutečně chodí, protože jejich pozorovacímu talentu nic neujde. Žijí přítomností, proto pro ně nemusí být vždy snadné plnění minulých závazků i myšlení na budoucnost.
- **Epimétheovský temperament** kombinuje **smyslové vnímání** a **usuzování**. Manažery tohoto temperamentu lze nejlépe charakterizovat jako tradiční přednosty. V centru zájmu těchto lidí je organizace jako celek, jako něco, co je více než souhrn svých částí. Její zájmy stavějí nad své vlastní (a totéž čekají od

jiných) a o její zájmy dbají a pečují. K jejich nápadným schopnostem patří stanovování postupů, sestavování předpisů, pravidel, rozvrhů a hierarchií všeho druhu. Dávají dohromady pravidla a kontrolují jejich dodržování. Jsou trpěliví, důkladní, soustavní, spolehliví, předvídatelní a pracují trvalým tempem. Mají kladný vztah k povinnostem, dělá jim dobře je plnit a totéž očekávají i od podřízených, kolegů i nadřízených. Umějí být rozhodní a rozhodují rádi, protože obvykle vědí podle čeho. Poměrně snadno je však vyvede z rovnováhy to, když věci nejdou, jak mají a jsou-li ve zpoždění.

- **Prométheovský temperament** kombinuje **intuici** a **myšlení** a manažeři tohoto typu se nejlépe cítí, mají-li navrhnout nějaký systém, model, načrtnout zásady, být v nejšířším slova smyslu architekté, konstruktéry. Jsou hrdi na svou znalost a schopnost zvládnout komplexní systémy a chtějí uplatnit především svůj intelekt při řešení co nejobecnějších, nejzásadnějších, nejvíce do hloubky jdoucích a nejsložitějších úloh. Baví je dělat věci poprvé, něco, co před nimi ještě nikdo nezkusil. Netěší je údržba, dávání věcí dohromady anebo náprava havárií a katastrof. Silnou stránkou těchto manažerů je schopnost vidět, jak by měla organizace vypadat za deset let, načrtnout velkolepou vizi budoucnosti. Lidé sice mnohdy tyto vůdce následují, protože jejich vize bývají přitažlivé a nakažlivé, ale občas se ztratí a na cestě k světlé budoucnosti zbloudí. Neradi říkají věci dvakrát a předpokládají, že jednou je dost na to, aby tomu ostatní porozuměli, a čemu lidé rozumějí, to si také pamatují.
- **Apollónský temperament** kříží **intuici** a **cítění**, které propůjčují manažerům tohoto temperamentu mimořádné mezilidské dovednosti, jež jim umožňují dostat z lidí to, co je v nich nejlepší. Charakteristická pro ně je právě jejich orientace na lidi, na lidskou stránku organizace, na rozdíl od instrumentální, věcné stránky. Jsou velmi osobní, pečují o potřeby a růst ostatních a jsou tomuto cíli oddáni. Ze své povahy nejvíce tíhnou k demokratickému typu řízení. Jsou schopni vytvářet nezapomenutelnou atmosféru vzájemného porozumění a pochopení a v množství času, který věnují naslouchání svých lidí, jsou velkorysí. Dávají partnerům najevo, že mají jejich plnou pozornost a poskytují

verbální i neverbální zpětnou vazbu. Nečiní jim potíže často a upřímně chválit, dělají to opravdově a s radostí. Bývají výmluvní, přesvědčiví, mají na věci své názory, umějí uhodit na emocionální strunu, aniž by byli lacinými „citovými vyděrači“. V tom, jak věnují čas jiným, jsou natolik štědrí a nekritičtí, že časem mohou začít zanedbávat rodinu, svůj vlastní volný čas a další povinnosti. Čas od času mívají tito manažeři sklon rozhodovat se spíše na základě svých osobních vztahů než vycházet z nestranných hodnocení, co je pro organizaci v dané situaci nejvhodnější.

2.5.2 Dovednosti a kvality efektivního manažera

Di Kamp (2000) zformulovala dvanáct vlastností efektivního manažera.

1. Hrát roli vzoru pro ostatní.
2. Znat sama sebe.
3. Soustavně se vzdělávat.
4. Mít potěšení ze změny.
5. Mít vizi.
6. Plně si uvědomovat současnou realitu.
7. Mít vysokou úroveň etiky a hodnot.
8. Myslet systémově.
9. Správně komunikovat.
10. Pozitivně myslet.
11. Umět se nadchnout.
12. Být opravdoví.

Scott a Söderberg (1994) jsou toho názoru, že manažeři by měli mít možnost ověřit si a zdokonalit své osobní dovednosti, mezi něž patří:

- **používání slov** – základní gramatika a slovní zásoba,
- **používání čísel** – schopnost počítat a sestavovat rozpočty.

Obě tyto dovednosti závisí na základním vzdělání a zkušenostech; následující skupinu dovedností si manažeři mohou osvojit během své kariéry.

- **ústní projev** – schopnost samostatně nebo při diskuzi vyjádřit vlastní myšlenky,
- **umění naslouchat** – schopnost soustředit se, pochopit, co říkají ostatní a podpořit je,
- **písemný projev** – schopnost sestavovat dopisy a zprávy tak, aby byly zajímavé a dokonale vykreslovaly skutečnost,
- **umění vyjednávat** – schopnost pracovat s ostatními, nalézat řešení ve společném zájmu,
- **kreativita** – představivost, vynalézavost, rozvíjení, přizpůsobivost,
- **vůdčí schopnosti** – přicházet s novými úkoly, nápady, projekty. Vedení a usměrňování ostatních,
- **důslednost** – zajistit, aby projekty byly dokončeny. Dodržet závazky, i když vyvstanou problémy.

Typický pracovní den manažera je rozdroben do velkého množství rozdílných činností. Manažer se zabývá spíše konkrétními a jedinečnými záležitostmi než problémy abstraktními a obecnými. Z tohoto důvodu dává přednost komunikaci prostřednictvím mluveného slova před písemným projevem. Působí v složité síti vztahů a pokouší se využít svou moc a vliv na události (Prokopenko, Kubr a kol., 1996).

2.5.3 Vedení a řízení lidí

Řízení lidí spočívá v zadávání úkolů a v dohledu nad jejich plněním (kontrolou). 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, 2004). V některých 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 čas, pracoviště, pracovní dobu, ale zejména na jeho znalost různých metod a technik řídicí práce (Krninská, 2002b).

Tureckiová (2004) konstatuje, že vedení naproti tomu spočívá v „dělání správných věcí“, v hledání a využívání nových způsobů stanovování cílů a získávání lidí pro tyto cíle. Lidé již nejsou podřízení, ale spolupracovníci, aktivní, motivovaní a schopní

spoluvůrci cílů, kteří v týmu dokážou nacházet nejvhodnější způsoby a cesty k naplnění firemní vize (představy, kam chce firma dojít) a strategie (cesty k naplnění vize).

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, 1998).

Bennis in Gibson (1998) již dlouhá léta tvrdí, že vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená jen dělat věci správně. Dnešní organizace jsou v mnoha případech až příliš řízené, ale nedostatečně vedené, protože lidé nahoře se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a procedur než v tvorbě strhující a všeobsažné vize. Jsou to manažeři, nikoli vůdci. Zajímají se o to, jak dosáhnout lepší výkonnosti a jak efektivněji řídit své systémy a struktury. Zajímají se o to, jak dělat věci správně.

Potřeba rozvinout oblast vedení je dnes akutní, protože posun od jednoduché ruční práce k práci ve službách a ke komplikovanější intelektuální práci vyžaduje zvýšení sebe-řízení (self-management) a efektivity. Potřebné dovednosti pro novou ekonomiku, např. dokázat chopit se odpovědnosti za celou organizaci, stanovit cíl a působit na jiné lidi, zase volají po tom, aby každý člen organizace vyrostl ve vedoucího (Harung, 2004).

2.5.4 Styly řízení (manažerský styl práce)

Jako styl řízení označujeme typický způsob chování řídicích pracovníků (manažerů nebo lídrů), uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům při pracovních aktivitách a při plnění zadaných úkolů nebo cílů. Manažer ve stylu řízení promítá svoji autoritu, respektive poziční moc, lídr „pracuje“ spíše s mocí expertní a autoritou „přirozenou“. V obou případech je však styl řízení projevem vztahu k ostatním pracovníkům a způsobem, jak dosahuje splnění úkolů (cílů) prostřednictvím jejich práce (Tureckiová, 2004).

Khelerová (2004) uvádí a popisuje čtyři styly řízení: autokratický, konzultativní, participativní a liberární.

Autokratický styl (direktivní, autoritativní) – vedoucí striktně zadává úkoly a pravidelně a často kontroluje jejich plnění. Při tomto řídicím stylu se sice dosahuje vysoké kvantity produkce, ale kvalita nemusí být vždy stoprocentní a iniciativa je malá. Pracovníci podávají výkony pouze pod vlivem přímé kontroly. V okamžiku, kdy je kontrola menší, klesá i výkon. Pod tímto stylem vedení se skupina rozpadává na dva tábory. Jedni se pasivně přizpůsobují, protože mají obavu z autority vedoucího. Jsou nespokojeni, ale nedávají to veřejně najevo. Druhý tábor naopak dává nespokojenost najevo velmi silně. Manažeři autokrati se vyjadřují tím, že rozhodování je jejich vlastní doménou, kam nepustí nikoho jiného. Svou pozici si jistí tím, že neposkytují ostatním informace.

Charakteristika tohoto stylu také odpovídá Částečně autokratickému stylu autokratického rozhodování dle Halíka (2008). Halík však autokratický styl rozšiřuje ještě o Plně autokratický styl autokratického rozhodování, který charakterizuje tak, že šéf rozhodne, že úkol je plně v jeho kompetenci a že má dostatek sil i prostředků sám jej splnit. Sám si obstará potřebné relevantní informace a podklady, sám je zpracuje a vyhodnotí. Nekonzultuje svoje rozhodnutí. Systém je podle něj založen na zásadě „a já sám, vždycky sám“.

Konzultativní styl – manažer akceptuje znalosti svých pracovníků, před rozhodnutím se jich ptá na názor a teprve po zvážení připomínek se rozhoduje. Tímto způsobem odbourává tlak proti sobě a uvolňuje pracovní atmosféru.

Halík (2008) opět rozšiřuje konzultativní styl, a to na první a druhou alternativu konzultačního vedení. V první alternativě si manažer vybere spolupracovníky dle daných profesí a každému z nich samostatně uloží úkol k řešení. Žádný ze spolupracovníků se nesmí chovat jako „příručí, který za nic neručí“. Každý musí umět vzít na sebe přiměřený díl odpovědnosti a předložit alespoň jedno řešení. Poté je na manažerovi, které 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 možnost plně se podílet na rozhodování. Výsledky práce bývají velmi kvalitní a tým dosahuje i značné inovativnosti. Členové týmu jsou spokojeni jak s prací samotnou, tak i s mezilidskými vztahy, což se projevuje v nízké fluktuaci. Ve skupině probíhají časté otevřené a konstruktivní diskuse, ve kterých mají všichni možnost se vyjádřit. Manažer se opírá o svou neformální autoritu, najde si čas, aby vyslechl pracovníky, a vítá kritiku svého vlastního postupu.

Liberální styl – vedoucí nechává své pracovníky jít svou vlastní cestou, což v tomto případě ovšem znamená, že naprosto neovlivňuje chod skupiny. Není vymezena dělba práce, není dán jasný cíl a nefunguje kontrola ani jiná forma zpětné vazby. Výsledkem je nízká produktivita práce a značná nespokojenost pracovníků.

Nový in Nový, Surynek a kol. (2007) tvrdí, že nejvíce konfliktů vyvolává autokratický řídicí pracovník, který si osobuje právo rozhodovat o všem sám, neptat se na mínění podřízených. Dává jim příliš málo prostoru při výkonu práce, pracovní výkonnost a kázeň jsou výrazně závislé na jeho přítomnosti na pracovišti. Vytváří prostředí, v němž se dobře daří podlézavosti, pomlouvám, závisti, neboť otevřená kritika je nežádoucí. Avšak ani v opačném případě, tj. při liberálním stylu řízení, není pracovní skupina ušetřena konfliktu. Řídicí pracovník, který ponechává věcem volný průběh, vyvolává často zmatek, nepřehlednost a nejistotu v povinnostech a právech každého člena skupiny. Nejméně konfliktní je řídicí pracovník s demokratickým stylem řízení. Nastoluje určitá pravidla, je však schopen a ochoten o nich diskutovat, měnit je a je-li to třeba, brát v úvahu připomínky podřízených.

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

Týmové vedení – do čela je postaven koordinátor, osobnost respektovaná celým týmem. Tento šéf žádným způsobem nezasahuje do rozhodnutí. Sestavuje tým, doplňuje a případně mění jeho členy, koordinuje činnosti, zajišťuje skupině potřebné podmínky a je prostředníkem mezi ní a vedením společnosti. Je plně zodpovědný za splnění

termínu. Neprosazuje svoje řešení z pozice šéfa, ale vybere 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 nějaký úkol, vždy dávejte 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“.

2.5.5 Nové vedení

Bělohlávek (2005) tvrdí, že způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení i celých organizací. Vlastníci nebo vrcholové vedení – ať již šlo o vedení firem či správních institucí – se proto vždycky silně zajímalo o to, jak jednají jednotliví vedoucí a jak by bylo možné zvýšit jejich výkonnost.

Dosavadní názory na vedení lidí poněkud opomíjely citovou stránku vztahu mezi vedoucím a pracovníkem. Přitom mnozí vedoucí silně ovlivňují právě emocionalitu podřízených a díky tomu dokážou měnit – transformovat – firmu i okolní svět. Takovému vedoucímu říkáme *transformační vedoucí*. Jindy vedoucí využívá tradičních motivačních prostředků – odměňování a postihování pracovníků, což nazýváme *transakční vedení*.

Transakční vedení spočívá ve vzájemné transakci – směně, „obchodu“ mezi vedoucím a pracovníkem, výměně „něco za něco“. Může mít formu

- řízení výjimkou, což je reakce na nežádoucí stav, odchylku od normy. V případě, že se pracovníci odchylují od požadované normy, nezvládají stanovené požadavky, nasazuje vedoucí výjimečná opatření – přeřazení pracovníka, nasazení dalších pracovníků nebo postih,

- *podmíněné odměny*, která spočívá v možnosti motivovat pracovníky příslibem výhod, budou-li dosahovat dobrých výsledků. Podmíněná odměna působí tím silněji, čím jasnější je pracovníkovi vztah mezi pracovními výsledky a výhodou.

Transformační vedoucí se opírá o velmi jasnou a emocionální představu budoucího stavu firmy nebo instituce, která se nazývá vize. Dokáže o ní přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování. Transformační vedoucí vede lidi pomocí zvláštních prostředků:

- *charisma* - je silný emocionální vztah, který dává vedoucím nadobyčejnou úctu, uznání, obdiv, lásku, důvěru. Je to nezpochybněná víra ve správnost toho, co vedoucí dělá i ve vedoucího samotného.;
- *citové povzbuzení* - je využití emocionálních prostředků. Povzbudivé chování vedoucího stimuluje mezi podřízenými nadšení pro práci a povzbudivá řeč vedoucího vytváří důvěru pracovníků v jejich schopnost úspěšného splnění úkolů a dosažení skupinových cílů.;
- *osobní úcta* - transformační vedoucí často vystupují jako otcové svých podřízených. Mají sklon k přátelskému, neformálnímu a důvěrnému jednání, zacházejí s nimi jako se sobě rovnými i přes značné rozdíly v postavení a zkušenostech. Zabývají se každým z podřízených individuálně, přidělují pracovníkům náročné úkoly, které povzbuzují jejich sebedůvěru.;
- *stimulace myšlení* - je schopnost představovat si neexistující, budoucí stav a současně schopnost přenést ho na jiné lidi. Intelektuální stimulace je důležitá zejména tehdy, když skupina řeší složitý a nejasný úkol.

Zatímco transakční manažer svými aktivitami podporuje efektivní fungování firmy v současném stavu, transformační vůdce je nositelem změn. V etapě změn jsou úspěšnější jiní vedoucí než ti, kteří se osvědčují v dobách stability (Bělohlávek, 2005).

Manažer, který chce pozitivně motivovat své lidi, namísto toho, aby je řídil pomocí strachu a trestů, se musí na prvním místě naučit své lidi ocenit, na správném místě a ve správnou chvíli pochválit a povzbudit. Avšak lidi skutečně motivovat, vést je, stanovovat jim úkoly, které pro ně budou vzrušující a přitažlivé, takové, v nichž budou

nacházet smysl, a které v nich budou probouzet to nejlepší, schopnost vydržet, i když se jim právě nedaří, dokazovat, aby každý den byli o kousek lepší než včera, aby si sami sebe vážili, ab byli na sebe hrdí a mohli se ostatním podívat do očí, to se i ti nejlepší učí celý život (Čakrt, 2009).

2.5.6 Manažerské kompetence

Kompetence je schopnost či způsobilost chovat se určitým způsobem. Kompetence se vždy projevuje v určité podobě chování. Chování je však výsledkem komplikovaných procesů, obvykle přímo nepozorovatelných (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

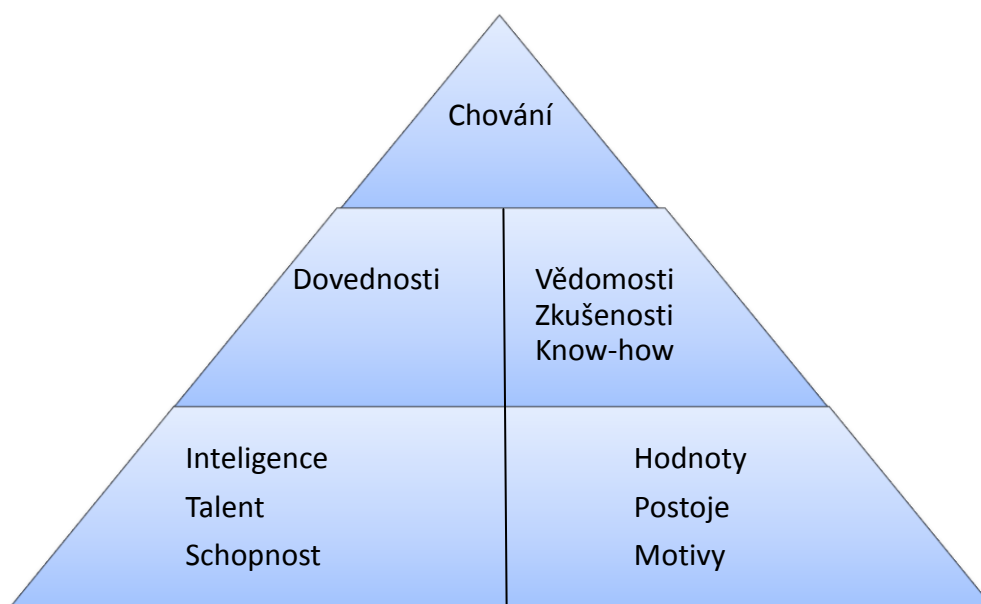
Boyatzis in Armstrong (2007) definoval kompetenci jako: „Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce (pracovního místa) v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“

Woodruffe in Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) tvrdí, že kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice 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, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně 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.

Obrázek 2 Hierarchický model struktury kompetence dle Lucia a Lepsingera in Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004).



Tyron in Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) použil ve své práci na dělení kompetencí tento pohled:

Manažerské kompetence se skládají z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Některé příklady: řešení konfliktů, koučování zaměstnanců a delegování, hodnocení zaměstnanců, výběr zaměstnanců, strategické plánování a další.

Interpersonální kompetence jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Některé příklady: aktivní naslouchání/empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráce, budování vztahů a další.

Technické kompetence jsou tvořeny souborem dovedností vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii

úkolů, které jsou typické pro práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů. Mezi ně patří například: účetnictví/finance, sběr dat, analýza a sumarizace, řešení problémů a rozhodování, programování, sestavování rozpočtu a další.

2.6 Rozvoj osobnosti manažera

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem (Koubek, 2009).

Manažerský rozvoj zpravidla definujeme jako „nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kompetence a zvyšování výkonnosti manažerů“. Posláním manažerského vzdělávání a rozvoje je výchova kompetentnějších a výkonnějších manažerů (Prokopenko, Kubr a kol., 1996).

2.6.1 Sebeřízení

Bedrnová a kol. (2009) tvrdí, že v rámci výchovy se utváří takové stránky naší osobnosti, důležité pro život v dospělosti, jako např. aktivita a motivace k činnosti, cílevědomost, tvořivost, úroveň aspirací, odolnost vůči neuropsychické zátěži, adaptabilita a flexibilita, sebejistota, ale i percepční citlivost, komunikační způsobilost, systematickosti a odpovědnost, případně i mnohé další. Cesta jde od zvenku organizované výchovy a vzdělávání k vnitřní autoregulaci, jejich přirozenými součástmi se stávají také sebevýchova a sebevzdělávání. Pro optimální naplňování života je postupný přechod od vnějšího řízení k vnitřní seberegulaci nezbytný. Podle míry rozvinutosti systému seberegulace býváme buď schopni dosáhnout plného sebeřízení, nebo zůstáváme spíše na úrovni, na které je nás třeba usměřňovat především zevně.

V souvislosti s tím tvrdí Krninská (2002a), že sebevýchově a sebevzdělávání musí předcházet **rozvinutí schopnosti sebepoznávání**. Sebepoznání je prvním krokem k rozvinutí osobnostních kvalit manažera.

Kvalita lidského potenciálu a především rozvoj tvůrčích schopností se odvíjí od sebepoznání, pokračujícího seberozvojem a v ideálním případě vrcholí seberealizací

jedince. Záleží tedy na stupni vývoje a rozvoje lidské osobnosti, jež rozhoduje o kvalitě lidského potenciálu. Stejně tak kvalita lidské osobnosti se stává předpokladem kvality manažera. **Nakolik je jedinec schopen poznat a řídit sám sebe, natolik je také schopen poznávat a řídit druhé lidi** (Krninská, 2002b).

2.6.2 Sebevzdělávání

Úspěchu v manažerském rozvoji nemůže být dosaženo bez silných prvků samostatného osobního rozvoje. Kurzy a podobné programy nemohou být úspěšné do té doby, dokud nebudou manažeři dostatečně motivováni a orientováni směrem k sebevzdělávání. Pro velmi zaměstnané manažery a pro ty, kteří nemohou z mnoha různých důvodů navštěvovat běžné kurzy, je sebevzdělávání jedinou cestou, jak si zvýšit kvalifikaci (Prokopenko, Kubr a kol., 1996).

2.6.2.1 Čemu říkáme sebevzdělávání

V oblasti manažerského rozvoje se termín „sebevzdělávání“ používá od konce sedmdesátých let. Sebevzdělávání má dvě hlavní charakteristiky – rozvoj **vlastní osoby** a rozvoj **svépomocí**, prostřednictvím sebe sama. Jednotlivci sami napomáhají procesu rozvoje identifikací svých vlastních potřeb, vymýšlením studijních programů a vyhodnocováním výsledků. Je v zájmu organizace, aby manažeři rozvíjeli schopnost „učit se studovat“ tak, aby se mohli angažovat v procesu průběžné rekvalifikace a rozvoje po celou dobu svého pracovního života. Na sebevzdělávání lze pohlížet jako na nezbytný způsob, kterým jednotlivec může průběžně udržovat a renovovat své dovednosti za podpory zaměstnavatele. Firma pohlížející do budoucnosti, která si přeje udržet své zaměstnance a reagovat na konkurenční prostředí, si je vědoma, jaký přínos pro ni mají nezávislí a podnikající zaměstnanci.

Dnes je sebevzdělávání základní metodou manažerského rozvoje. Stále více lidí si uvědomuje, že pokud chceme řídit složité, měnící se a různorodé organizace, musí se každý nejdříve naučit řídit sám sebe (Prokopenko, Kubr a kol., 1996).

2.6.2.2 Přehled metod sebevzdělávání podle Boydella in Prokopenko, Kubr a kol. (1996)

- osobní deník,
- opakování,
- vnímání událostí,
- upevňování vlastní vůle,
- čtení,
- zpracování poznámek,
- učení se technikám, jak si zapamatovat věci,
- ucelené a programové vzdělávání,
- speciální programy,
- vstup do sdružení a profesních komor,
- výchova a učení jiných,
- práce s lidmi, kteří se něčím liší,
- práce na svém temperamentu (povaze, charakteru),
- zdokonalování svého manažerského stylu.

2.6.3 Lidé, kteří napomáhají osobnímu růstu manažerů

Osob, které mohou manažerovi pomoci v učení, je celá řada:

Na pracovišti:

- nadřízení,
- profesionální poradci – interní nebo externí,
- studijní rádci,
- kolegové,
- podřízení,

Mimo pracoviště:

- vzdělavatelé,
- autoři odborných prací,
- poradci,
- přátelé a známi,

- členové rodiny,
- konkurenti,
- kolegové v dobrovolných asociacích,
- kolegové v externích kurzech,
- studijní rádci (Prokopenko, Kubr a kol, 1996).

2.6.4 Podmínky pro efektivní rozvoj manažerů

V současné době dochází k názorové shodě v tom, jaké podmínky je nutné pro manažerský rozvoj v podniku vytvořit. Patří sem tyto:

- vedení podniku považuje vzdělávání a školení za důležité podnikové činnosti,
- potřeby vzdělávání se odvozují především z plánů strategického rozvoje podniku,
- potřeby a možnosti jednotlivce se plně respektují,
- vzdělávání a osobní rozvoj se chápou jako nepřetržitý proces prolínání pracovních zkušeností, postupu do nových pracovních funkcí a cílevědomého vytváření a využívání příležitosti k učení,
- vzdělávání a rozvoj manažerů se soustavně sleduje a vyhodnocuje, aby bylo jasno o účelnosti vynaložených prostředků (Prokopenko, Kubr a kol., 1998).

2.6.5 Složky manažerského rozvoje

1. Vzdělávání a školení v kurzech; cíle formálních vzdělávacích a školicích programů jsou rozmanité. Zahrnují:

- a. nabývání vědomostí (specifických či všeobecných),
- b. zvládnutí určitých technik,
- c. rozvoj mezilidských vztahů a odpovídajících způsobů chování,
- d. rozvoj latentních schopností jedince (např. posilování sebevědomí nebo tvůrčích schopností),
- e. změna postojů, posilování angažovanosti – vzdělávací programy, které jsou zaměřeny na posilování pocitu sounáležitosti manažerů z různých míst a zastávaných funkcí v rámci velkých organizací. Také kurzy, které

manažerům osvětlují jiné kulturní hodnoty a které napomáhají zlepšovat spolupráci mužů a žen.

Kurzy určené pro veřejnost jsou zpravidla pořádány externími organizátory a jsou určeny k nabídce na volném trhu. Vybrat si z jejich široké nabídky je časově velmi náročné a také riskantní.

Kurzy a vzdělávací programy „šité na míru“ se liší podle stupně přizpůsobení potřebám konkrétní organizace. Tyto kurzy mohou spojovat aktivity externí dodavatelské instituce a vlastní organizace

2. **Učení akcí;** zaměřuje se na hledání nových prvků a kladení užitečných a objevných otázek tam, kde převládá nevědomost, riziko a nejasnost. Manažeři se učí jednat v nových a nezvyklých situacích tím, že se pokoušejí o řešení skutečných problémů, které se zatím vyřešit nepodařilo. Učení akcí se s tradičními kurzy vzájemně doplňuje a nesnaží se je úplně nahradit.

Učení akcí má tři hlavní cíle:

- a. řeší problémy reálného života,
 - b. učí manažery řešit problémy, které jsou nejasně formulované,
 - c. napomáhá rozvoji výkonných manažerů tím, že jim pomáhá v přechodu od pasivního přijímání poznatků k učení aktivnímu.
3. **Učení se zkušeností z pracovní činnosti;** můžeme sem zařadit:
 - a. práce přinášející nové výzvy jako například zahajování nových činností, odstraňování potíží a poruch, potýkání se s termíny, nutnost propouštět zaměstnance apod.,
 - b. učení se od jiných lidí,
 - c. obtížné situace – učíme se rozpoznávat, kde jsou hranice našich možností,
 - d. mimopracovní zkušenosti – často jde o zkušenosti z dobrovolné společensky užitečné činnosti.
 4. **Plánování kariéry**
 5. **Organizační rozvoj;** dle Richarda Beckharda in Prokopenko, Kubr a kol. (1996) se jedná o plánovitý program, který se týká celé firmy nebo jejich relativně samostatných částí. Jeho úkolem je dosáhnout konkrétních strategických cílů

a vrcholový management je zavázán k plné podpoře tohoto programu. Program se od samého začátku zaměřuje na akci a je realizován skupinami pracovníků na různých stupních řízení.

6. Otevřené a distanční učení; otevřené učení se definuje jako systém odstraňující zábrany, které by pro někoho mohly studium znepřístupnit. Tyto zábrany jsou dvojího druhu:

- a. administrativní – student se musí účastnit studia na určitém místě a v určitém čase,
- b. studijní – například minimální kvalifikace pro přijetí a nedostatek přizpůsobivosti, týkající se učebních cílů, metod a návazností.

Distanční učení se projevuje oddělením učitele a studenta, používáním různých druhů komunikačních prostředků, které spojují studenta se vzdělávacím systémem

7. Sebevzdělávání; ačkoliv poskytuje větší pružnost a svobodu výběru, vyžaduje sebevzdělávání větší míru osobní ukázněnosti a úsilí pro dokončení programu v požadovaném termínu.

8. Podnikové poradenství; moderní konzultační styly usnadňují a zajišťují učení manažera – klienta různými způsoby. Klient musí být něčím více než pouhým pozorovatelem konzultačního procesu. Spolupodílí se myšlenkami, znalostmi, informacemi, pocity, zpětnou vazbou, zkušenostmi a hodnocením výsledků (Prokopenko, Kubr a kol., 1996).

Harung (2004) popisuje stupňovitý model rozvoje osobnosti manažera dle Williama Torberta:

Prvním stupněm rozvoje je **oportunista**. Limitovaná perspektiva manažerů oportunistů je pro podnikatelskou účinnost škodlivá. Například oportunističtí manažeři mají krátkodobý horizont, nejsou schopni přijmout reakci prostředí a převzít zodpovědnost (přesouvají vinu na vnější vlivy).

Vůdci **diplomaté** jsou ve společenském kontextu zprostředkovatelská skupina – identifikují se s očekáváním jiných. Tento stupeň je typický pro raný věk mladistvých.

Je nevyhnutelně problematické zvládnout sebe a obzvláště ostatní, když člověk potlačuje svoje vlastní přání a názory.

Technici se posunuli od identifikace s očekáváním druhých k odevzdání se „profesní logice“ v jednom zájmovém poli, např. strojírenství, účetnictví, marketing apod. Technici mohou fungovat relativně dobře v rámci hranic své profese. Je pro ně namáhavé pochopit lidi s jinými stanovisky a cíli. Technik pravděpodobně shledává řízení jako obtížné, jelikož řízení je svou povahou multidisciplinární a má více co do činění s lidskými než technickými záležitostmi. Technik je však nejběžnějším stupněm rozvoje.

Jakmile začne sílit abstraktní uvažování, dostáváme se do oblasti **realizátora**, což je druhý nejběžnější stupeň rozvoje manažerů. Realizátor má několik důležitých manažerských vlastností, které ještě nenalzáme u techniků: orientuje se na výsledek, je plný inspirace, respektuje individuální rozdíly, je otevřený k reakci ostatních. Přesto jsou realizátoři ještě zaměřeni na používání existující strategie více než na identifikaci cílů s přidanou hodnotou a vytváření nových produktivnějších systémů.

Na stupni **stratéga** člověk přestane brát rámec existujícího sociálního systému jako samozřejmost a začne se zajímat, jaký je nejlepší systém. Zlepšení výkonnosti v tomto stadiu zahrnuje poznání, že je potřeba změnit nejen činnost, ale také cíle, struktury a lidské hodnoty. Teprve na stupni stratéga může jedinec začít působit účinně jako vedoucí. Stratégové se častěji vyskytují na vyšší úrovni podnikové zodpovědnosti.

2.6.6 Koučování

Koučování znamená zvláštní způsob vzdělávání pracovníků, kdy jeden kouč (nadřízený, kolega, profesionální instruktor) zapracovává jednoho účastníka. Jde o velmi účinný nástroj osobního a profesionálního rozvoje, i když jeho časová náročnost je vysoká. Koučování slouží spíše k osvojení praktických dovedností. Je méně vhodné pro učení znalostem teoretického nebo encyklopedického charakteru (Bělohlávek, 2007).

Koučování znamená uvolnění lidského potenciálu k maximalizaci výkonu. Pomáhá naučit se, spíše než být vyučován. Univerzální důkaz úspěšnosti nových metod bylo

obtížné prokázat, protože jen málo z nich bylo pochopeno a plně používáno, mnozí nebyli ochotni odložit staré osvědčené způsoby, jak sklízet plody své práce. Nedávno, nicméně přes nutnosti jako je pokrok, účast pracovníků, decentralizace a odpovědnost, si koučování našlo cestu do obchodního jazyka i chování. Koučování zůstává v podnikatelské praxi, a s ním spojené hodnoty, přesvědčení, postoje a chování se stávají normou pro všechny (Whitmore, 2006).

Koučování je neefektivnější, jestliže se může uskutečňovat neformálně, jako součást normálního procesu řízení nebo vedení týmů. Tento typ koučování tvoří:

- pomáhání lidem, aby si uvědomili, jak pracují a co se musejí naučit,
- kontrolované delegování,
- využívání každé situace jako příležitosti k učení se a vzdělávání,
- usměrňování v tom, jak vykonávat určité pracovní úkoly vždy nenásilným způsobem (Armstrong, 2007),
- rozvoj a motivování zaměstnanců,
- řešení problémů,
- plnění úkolů,
- budování týmů a týmová práce,
- hodnocení a oceňování (Whitmore, 2006).

Hammer in Gibson (1998) popisuje kouče jako někoho, jehož úlohou je radit, pomáhat a povzbuzovat. Umožňovat členům týmu, aby svou práci zvládli. Ne však proto, že mají pro výkon této práce zásadně lepší předpoklady, pak by ji přece nepochybně vykonávali sami. Jejich schopnosti spočívají spíše v usměrňování a podpoře týmové práce.

Niermeyer, Seyffert (2005) tvrdí, že s postupující specializací a dělbou práce bývají vedoucí jen zřídka současně nejlepšími odborníky ve svých odděleních. Úkolem kouče není být i nejlepším hráčem. Podporovat rozvoj spolupracovníků vyžaduje od vedoucích, aby své lidi povzbuzovali k vykonání dalšího kroku své rozvojové linie. Setrvávání na aktuálním dosaženém stavu vede ve střednědobém horizontu k zaostávání. Naopak přílišný spěch může vést k přetěžování a může vyvolávat obavy z dalšího rozvoje.

3. Metodika výzkumu

3.1 Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je zkoumání nových přístupů a pohledů na rozvoj osobnosti manažera a osobnost manažera v současném řízení lidských zdrojů.

Po prostudování literárních pramenů vztahujících se k rozvoji osobnosti manažera v návaznosti na oblast řízení lidských zdrojů přichází na řadu výzkum.

Výzkum je zaměřen jak na vlivy, které působí na osobnost manažera, tak i na jeho vlastní názory a preference. Byl zkoumán například temperament osobnosti, používaný styl řízení, uplatňování týmové práce, ale i postoj k tak důležitému sebevzdělávání. Neméně zajímavé je zjišťování převládajících manažerských kompetencí, v praxi tolik potřebných.

Po utřídění a analýze získaných informací byly ve výsledcích celkově zhodnoceny zjištěné poznatky o rozvoji osobnosti manažerů.

3.2 Vymezení zkoumaného souboru

Pro získání potřebných informací bylo potřeba podrobit určitý počet manažerů zvolené formě výzkumu. Na výzkumu se podílelo celkem 73 manažerů z Ústeckého kraje, Jihočeského kraje, Středočeského kraje a hlavního města Prahy. Po dohodě s manažery jsme se rozhodli dodržovat anonymitu respondentů.

V úvahu přichází členění do čtyř odvětví podle toho, v jakém odvětví se oslovení manažeři nachází. Tři odvětví jsou podnikatelská a jedno nepodnikatelské – organizace veřejné správy.

Členění:

- organizace veřejné správy (veřejná správa),
- podniky finančních služeb (finanční služby),
- podniky poskytování dopravních a ubytovacích služeb (dopravní a ubytovací služby),
- podniky výrobní (výroba).

Organizace veřejné správy – zde se zapojilo celkem 13 pracovníků, a to jak na pozici středního (vedoucí odborů), tak nižšího managementu (vedoucí oddělení).

Podniky finančních služeb – do skupiny podniků finančních služeb byli zařazeny 2 podniky, ze kterých se výzkumu zúčastnilo také 26 osob na pozici nižšího managementu.

Podniky poskytující dopravní a ubytovací služby – do této skupiny bylo zařazeno 7 podniků, ze kterých bylo ochotno spolupracovat 16 manažerů ze středního managementu. Převládali zde manažeři z dispečinku silniční dopravy, provozovatelé ubytovacích služeb a vedoucí recepčí.

Podniky výrobní – do skupiny výrobních podniků bylo zařazeno 10 výrobních podniků, ze kterých se výzkumu zúčastnilo 18 osob na pozici středního managementu. Složení středního managementu bylo především z vedoucích prodeje a nákupu, vedoucích výroby, financí a personalistiky.

3.3 Sběr dat

Pro každý výzkum je nutné soustředit potřebná data o vybraném souboru pomocí různých technik. Tento průběh shromažďování nezbytných informací se nazývá sběr dat.

Pro shromáždění potřebných informací byla vybrána metoda dotazování pomocí dotazníku.

Dotazník sestává ze souboru otázek dávaných respondentům. Díky své flexibilitě je nejběžnějším nástrojem, který se při sbírání dat používá. Dotazníky je třeba před aplikací ve velkém měřítku pečlivě sestavit, vyzkoušet a doladit. Při přípravě dotazníku musí výzkumník pozorně volit otázky a jejich formu, slovní podobu a sled. Forma otázek může ovlivnit odpovědi. Je rozlišováno mezi uzavřenými a otevřenými otázkami.

Otevřené otázky umožňují respondentům odpovídat vlastními slovy a často odhalí víc o tom, co si lidé myslí. Jsou zvláště užitečné v přípravném výzkumu, kdy výzkumník pátrá spíše po tom, jak lidé myslí, než aby zjišťoval, kolik z nich myslí určitým způsobem.

Uzavřené otázky specifikují veškeré možné odpovědi a odpovědi na ně je snadnější interpretovat a zařazovat do tabulek. (Kotler, Keller, 2007).

V dotazníku, který jsem sestavila, převládají **uzavřené a polouzavřené** otázky.

Výhody uzavřených otázek:

- jednoduché vyplnění odpovědi,
- nasměrování respondenta na to, co nás zajímá,
- snadné zpracování odpovědí.

Nevýhody uzavřených otázek

- umožňují nahodilé vyplnění,
- nemusí vystihnout názor respondenta,
- složitější na vytváření.

Uzavřené otázky je možné dělit na:

- dichotomické a trichotomické otázky – tyto otázky umožňují pouze odpověď **ano/ne**, respektive **ano/ne/nevím**,
- výběrové otázky – u těchto otázek je možnost výběru **jedné** z nabízených alternativ,
- výčtové otázky – takovéto otázky nabízí možnost výběru **několika** nabízených alternativ zároveň.

Polouzavřené otázky nabízejí alternativy odpovědi s tím, že jedna alternativa poskytuje respondentovi možnost se volně vyjádřit.

3.3.1 Pracovní postup při sběru dat

V prováděném výzkumu byl jednotlivým manažerům předložen vypracovaný dotazník, který obsahuje 27 otázek a je součástí této práce v příloze č. 1. Otázky jsou zaměřeny na temperament osobnosti, preferovaný styl řízení, postoj k týmové práci, ale především na vztah k dalšímu vzdělávání a na možnosti vzdělávání v rámci podniku. V závěru dotazníku jsou obsaženy identifikační otázky vztahující se na pohlaví, věk, vzdělání a počet let ve funkci.

Dotazníky byly manažerům předkládány průběžně během měsíce listopadu a na začátku prosince 2011. Těm manažerům, kteří se ihned po oslovení vyjádřili k účasti na výzkumu negativně, již dotazníky nebyly předkládány. U manažerů, kteří již dříve přislíbili účast na výzkumu, byla stoprocentní úspěšnost navrácení dotazníku. Tuto úspěšnost přičítám osobní účasti při vyplňování jedné části dotazníků a dále systému upomínek u druhé části dotazníků, která byla předložena pomocí e-mailu. Manažery jsem přibližně po 10-ti dnech od zaslání dotazníku kontaktovala telefonicky nebo e-mailem a do 14-ti dnů jsem vždy obdržela odpověď.

Z této zkušenosti musím podotknout, že po přislíbení anonymity nastalo mnohem vstřícnější jednání a navzdory velkému časovému vytížení se většina oslovených manažerů k vyplnění dotazníku postavila kladně a s ochotou.

3.4 Zpracování dat

Data z vyplněných dotazníků jsou tvořena odpověďmi na jednotlivé otázky. Ty byly utříděny a pro větší přehlednost zpracovány do tabulek, kde jsou uvedeny jak v absolutním počtu, tak v procentuálním vyjádření. Každá tabulka je rozdělena na 4 části dle vymezených zkoumaných souborů. Na základě vytvořených tabulek byly zpracovány grafy, taktéž tvořené ze čtyř částí, ve kterých je uvedeno procentuální zastoupení alternativ odpovědí.

K vytvoření tabulek a grafů byl využit software Microsoft Office 2007, a to konkrétně tabulkový editor MS EXCEL.

Všechny tabulky a grafy obsažené ve výsledcích této práce jsou vlastním dílem autorky.

4. Zpracování výsledků výzkumu

Výsledky jsou rozděleny do dvou hlavních částí.

První část obsahuje identifikační údaje o zkoumaných souborech, jako jsou – pohlaví a věk respondentů, úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání a počet let ve funkci manažera (viz 4.1.).

Druhá část již obsahuje specifické informace získané z dotazníku ohledně jazykové vybavenosti, počtu podřízených spolupracovníků, typu temperamentu a preferovaném stylu řízení, postoje k sebevzdělávání a preferované formy rozvoje osobnosti. Druhá část také obsahuje informace o tom, jaké kompetence u manažerů převládají a jaké dovednosti by respondenti rádi zdokonalili (viz 4.2.).

Společně s výsledky je u každé z otázek uvedena diskuze, vyjadřující můj komentář k daným výsledkům.

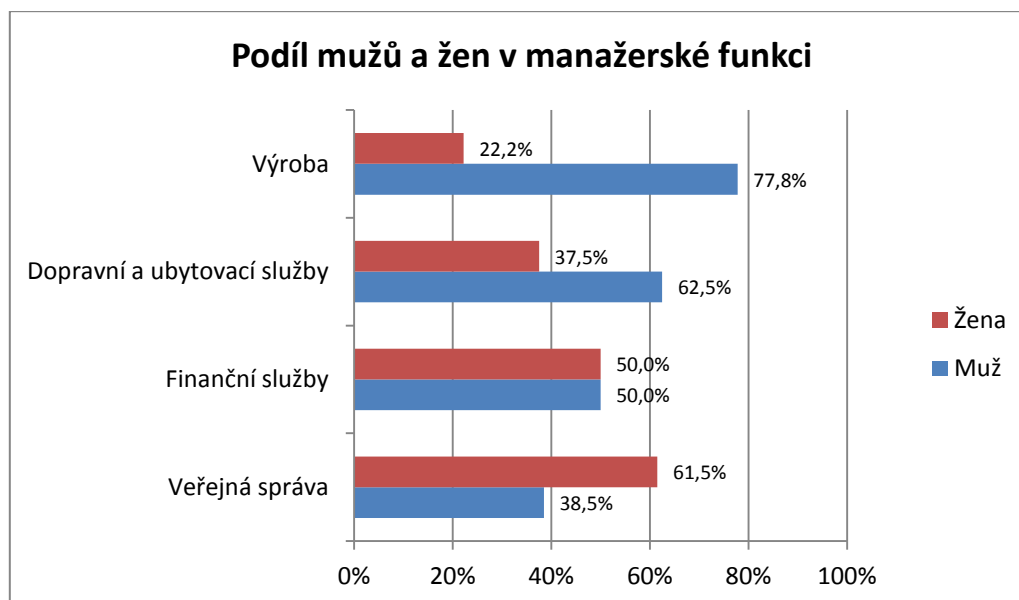
4.1 Identifikace zkoumaného souboru

1) Podíl mužů a žen v manažerské funkci

Tabulka 1: Podíl mužů a žen v manažerské funkci

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Muž	5	38,5	13	50	10	62,5	14	77,8
Žena	8	61,5	13	50	6	37,5	4	22,2
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 1: Podíl mužů a žen v manažerské funkci



Výsledky:

Z grafu vidíme převahu žen pouze ve veřejné správě (61,5%). V oblasti finančních služeb jsou obě pohlaví zastoupena vyrovnaně (50%), v dopravních a ubytovacích službách převládají muži (62,5%). Ve výrobě vidíme silnou převahu mužského pohlaví ve vedoucí funkci (77,8%).

Diskuze:

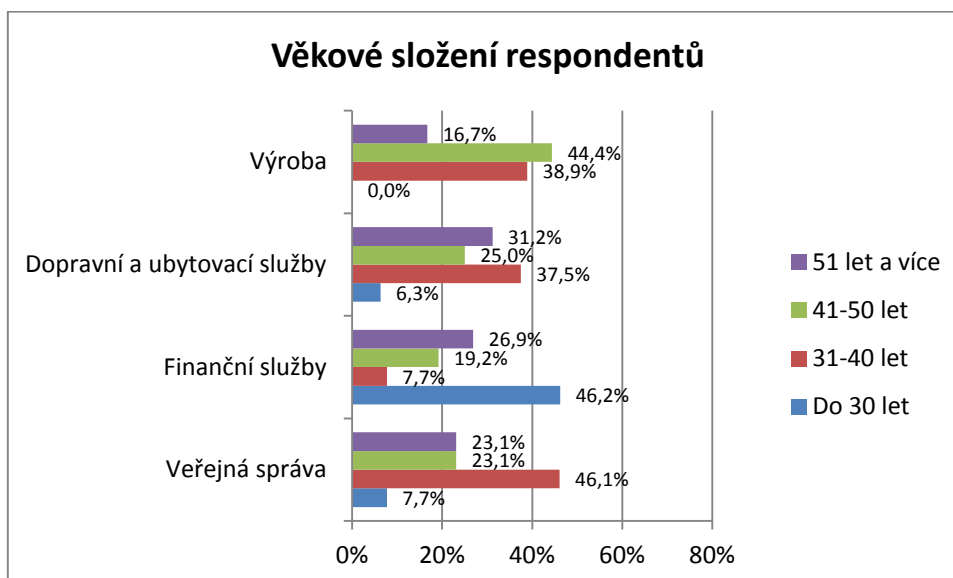
Převahu žen ve veřejné správě si vysvětluji především tím, že ženy jsou od přírody pečlivější v administrativních záležitostech a k potřebám občanů jsou otevřenější, mnohdy i ochotnější než muži. Trend převahy žen ve veřejné správě bude podle mého názoru pokračovat, zdůvodním to i téměř stoprocentní převahou studentek na odborných středních školách v oborech veřejnosprávní činnosti. Ve finančním sektoru je 1/2 zastoupení mužů a žen stavem ideálním, vyrovnanost obou pohlaví se dnes preferuje. Ve výrobě ve vedoucích funkcích převládají ze 3/4 mužští respondenti, především z důvodu nutných technických odborných znalostí, kterými je mužská populace mnohem častěji vybavena.

2) Věkové složení respondentů

Tabulka 2: Věkové složení respondentů

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Do 30 let	1	7,7	12	46,2	1	6,3	0	0
31-40 let	6	46,1	2	7,7	6	37,5	7	38,9
41-50 let	3	23,1	5	19,2	4	25	8	44,4
51 let a více	3	23,1	7	26,9	5	31,2	3	16,7
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 2: Věkové složení respondentů



Výsledky:

Ve veřejné správě (46,1%) a dopravních a ubytovacích službách (37,5%) můžeme v řídicích funkcích vidět převahu věkové kategorie 31-40 let. Ve výrobě převažuje věková kategorie 41-50 let (44,4%) a ve finančních službách převažuje věková kategorie do 30 let (46,2%). Můžeme si všimnout, že ve výrobě tato nejnižší věková kategorie úplně chybí.

Diskuze:

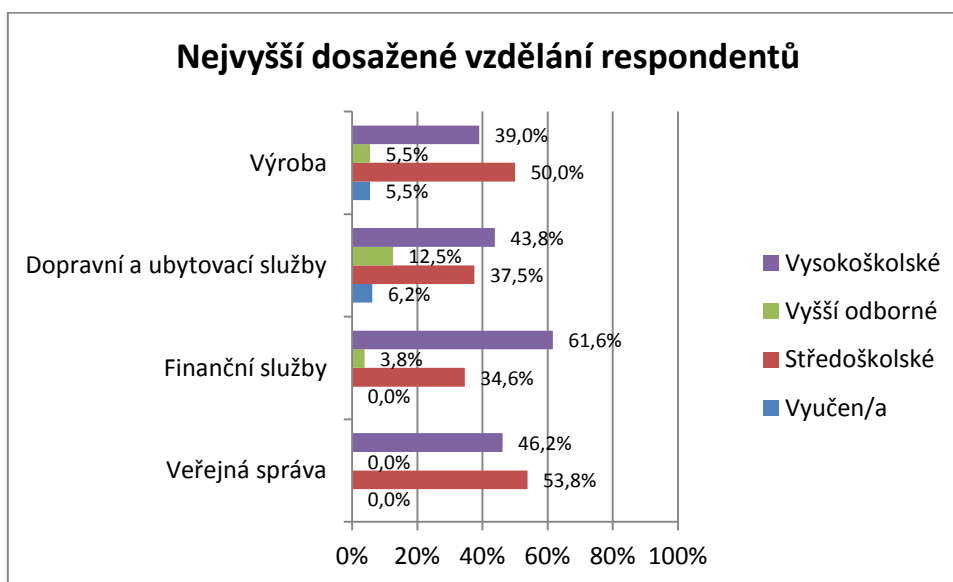
Převahu věkové kategorie 41-50 let ve výrobě si vysvětlují tím, že zde je vedoucí funkce založena zcela jistě na zkušenostech, a to především odborné podstaty, které mladší věkové kategorie nemají ještě zažitě. U dopravních a ubytovacích služeb mají podobné procentuální zastoupení věkové kategorie 31-40 let (37,5%) a 51 let a více (31,2%). Zde jsou také velmi podstatné odborné a jazykové znalosti u dopravních dispečerů i dlouholetá klientela a zavedené podnikání u majitelů ubytovacích zařízení. Zato převládající (téměř 1/2) věková kategorie do 30 let u finančních služeb pravděpodobně značí potřebu rychlosti, dravosti, elánu a větší míry flexibility pro dosažení funkce v tomto sektoru. A věková kategorie do 30 let všechny tyto požadavky zajisté splňuje.

3) Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Vyučen/a	0	0	0	0	1	6,2	1	5,5
Středoškolské	7	53,8	9	34,6	6	37,5	9	50
Vyšší odborné	0	0	1	3,8	2	12,5	1	5,5
Vysokoškolské	6	46,2	16	61,6	7	43,8	7	39
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Výsledky:

Vysokoškolsky vzdělaní manažeři převládají v dopravních a ubytovacích službách (43,8%) a ve finančních službách (61,6%). Nicméně podíl středoškolsky vzdělaných manažerů je zde také podstatný (37,5% v dopravních a ubytovacích službách a 34,6% ve finančních službách). U respondentů z veřejné správy (53,8%) a z výroby (50%) je však středoškolské vzdělání převládající. Ale ani v těchto dvou sférách není vysokoškolské vzdělání zanedbatelné, uvádí ho 46,2% manažerů z veřejné správy

a 39% výrobních manažerů. Pouze výuční list vlastní jen malé procento manažerů z výroby (5,5%) a dopravních a ubytovacích služeb (6,2%).

Diskuze:

Jak můžeme z grafu vyčíst, výuční list či vzdělání z vyšších odborných škol vlastní pouze malé procento manažerů – ve veřejné správě dokonce nulové procento. Pro zdůvodnění 12,5% manažerů z dopravních a ubytovacích služeb vlastních diplom z vyšší odborné školy se jeví jako příhodné vzrůstající množství oborů zaměřených na cestovní ruch právě na vyšších odborných školách.

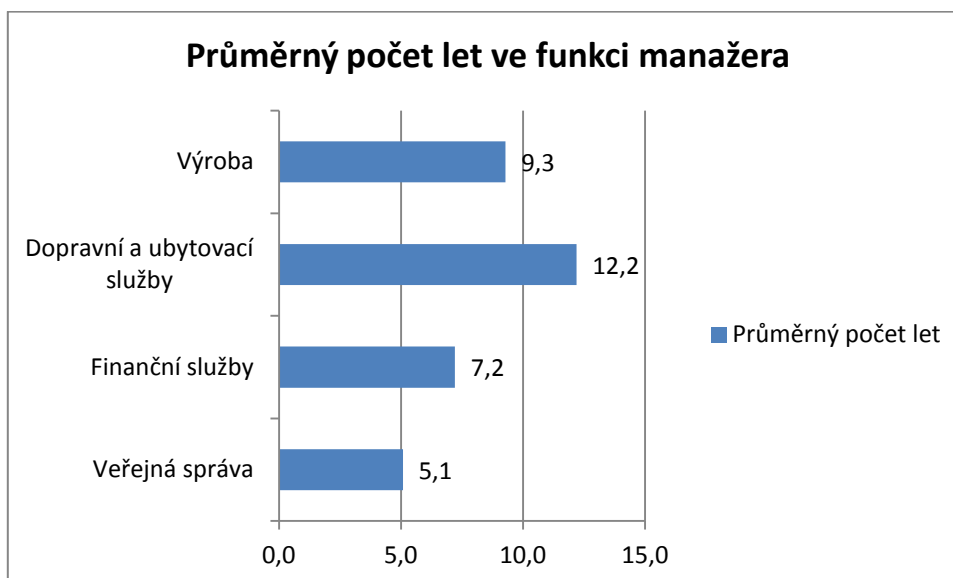
Vysokoškolské vzdělání se u zkoumaných souborů vyskytuje u podobného počtu respondentů jako středoškolské vzdělání. Kupříkladu ve výrobě vlastní ½ manažerů středoškolské vzdělání a téměř ½ vysokoškolské vzdělání. Je pravděpodobné, že manažeři vyšší věkové kategorie zůstávají u středoškolského vzdělání a manažeři nižší věkové kategorie se snaží dále si vzdělání rozšiřovat.

4) Průměrný počet let ve funkci manažera

Tabulka 4: Průměrný počet let ve funkci manažera

	Veřejná správa	Finanční služby	Dopravní a ubytovací služby	Výroba
Průměrný počet let	5,1	7,2	12,2	9,3

Graf 4: Průměrný počet let ve funkci manažera



Výsledky:

Nejdéle ve funkci setrvávají manažeři ze sféry dopravních a ubytovacích služeb (12,2 let). Manažeři z výroby a finančních služeb zastávají své funkce mezi 5ti a 10ti lety a nejkratší dobu tráví ve vedoucích pozicích manažeři z veřejné správy (5,1 let).

Diskuze:

Relativně krátkou dobu ve vedoucích pozicích u veřejné správy (5,1 let) lze zdůvodnit tím, že v datech, ze kterých byl průměr vypočítán, se objevilo jak mnoho kratších dob trvání u nově vzniklých útvarů na jednotlivých odborech, tak i dlouhé doby trvání funkce u manažerů, kteří své posty zaujímají i kolem 15-ti let.

Pro zdůvodnění toho, proč nejdéle ve funkci zůstávají manažeři dopravních a ubytovacích služeb, bych chtěla podotknout, že zde průměr zvedají především manažeři v ubytovacích službách. Z účasti při vyplňování dotazníků jsem pochopila, že mnoho z nich začalo se zakládáním ubytovacích zařízení po roce 1989 a zůstávají v nich dodnes. Většina z těchto manažerů sice podotýká, že při možnosti druhého rozhodnutí by kvůli velké náročnosti zcela jistě změnili obor, ale pravděpodobně z důvodu, že v tomto sektoru je i podstatně zastoupena vyšší věková kategorie 51 let a více (31,2%) viz tab. 2, tak změnu v nejbližší době uskutečnit neplánují.

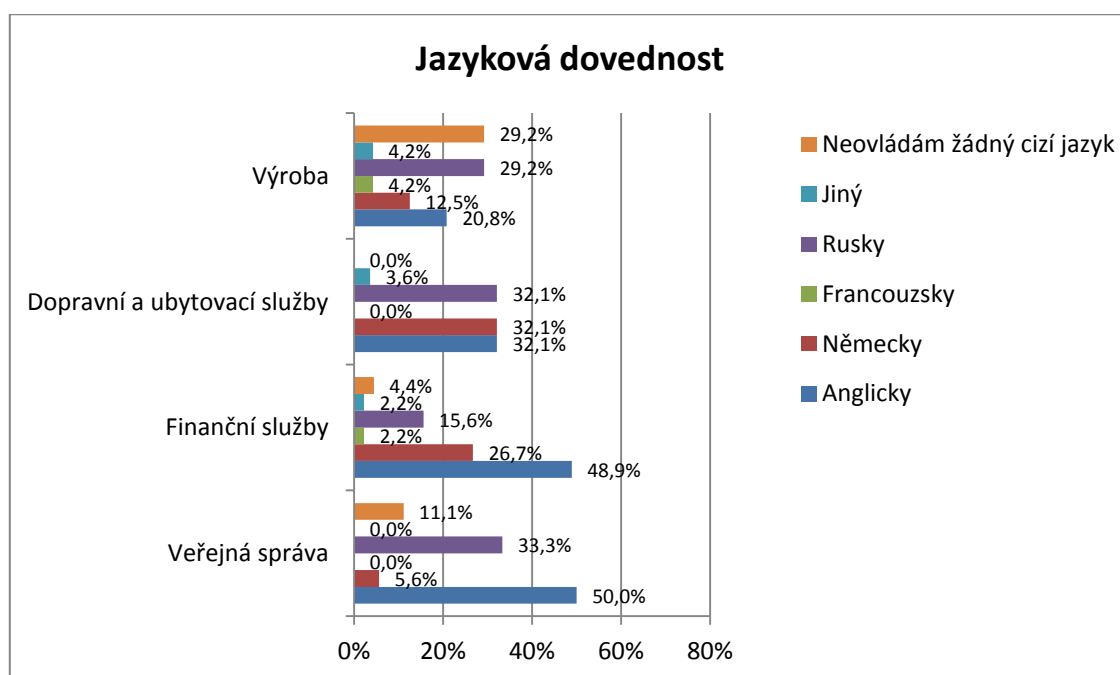
4.2 Výsledky z dotazníku

Otázka 1: Jakými jazyky se domluvíte?

Tabulka 5: Jazyková dovednost

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Anglicky	9	50	22	48,9	9	32,1	5	20,8
Německy	1	5,6	12	26,7	9	32,1	3	12,5
Francouzsky	0	0	1	2,2	0	0	1	4,2
Rusky	6	33,3	7	15,6	9	32,1	7	29,2
Jiný	0	0	1	2,2	1	3,6	1	4,2
Neovládám žádný cizí jazyk	2	11,1	2	4,4	0	0	7	29,2
Celkem	18	100	45	100	28	100	24	100

Graf 5: Jazyková dovednost



Výsledky:

Z grafu vyplývá, že znalost angličtiny zcela převažuje u ½ dotazovaných manažerů z veřejné správy a finančních služeb (48,9%). Ve veřejné správě je také znatelná znalost ruského jazyka (33,3%). U manažerů dopravních a ubytovacích služeb byla zjištěna znalost ruského, německého a anglického jazyka na stejné úrovni (32,1%). Ve výrobě stejné procento manažerů (29,2%) neovládá žádný cizí jazyk či přiznává znalost ruského jazyka.

Diskuze:

Anglickým, německým a ruským jazykem je vybavena většina dotázaných manažerů ze všech čtyřech zkoumaných souborů, z toho nejslabší je znalost německého jazyka u veřejné správy (5,6%). Tuto skutečnost podle mého názoru ovlivňuje fakt, že německý jazyk si tito manažeři okrajově pamatují ze středních škol a v praxi se s ním mnohem méně setkají než například s ruštinou. Ta je pro zvyšující se zájem o uzavření sňatků občanů ruského původu značně ceněnou dovedností pracovníků oddělení matriky. Právě ve veřejné správě se často pořádají jazykové kurzy angličtiny, a proto ji celá ½ těchto manažerů ovládá. Vysoká znalost anglického jazyka je také u manažerů z finančního sektoru (téměř ½). Zde hraje roli jejich nižší věková kategorie, takže nedávno nabytou dovednost anglického jazyka aktivně využijí.

Zajímavé je vysoké procento neznalosti cizího jazyka, nebo znalost ruštiny u manažerů ve výrobě ve stejné výši (29,2%). Z toho lze odvodit, že v odborných funkcích, ať již třeba technického charakteru, není znalost cizího jazyka tou nejpotřebnější dovedností. A protože ve výrobě převládá věková kategorie 41-50 let, je zde znalost ruského jazyka zakotvena z dřívější doby, kdy byla povinná.

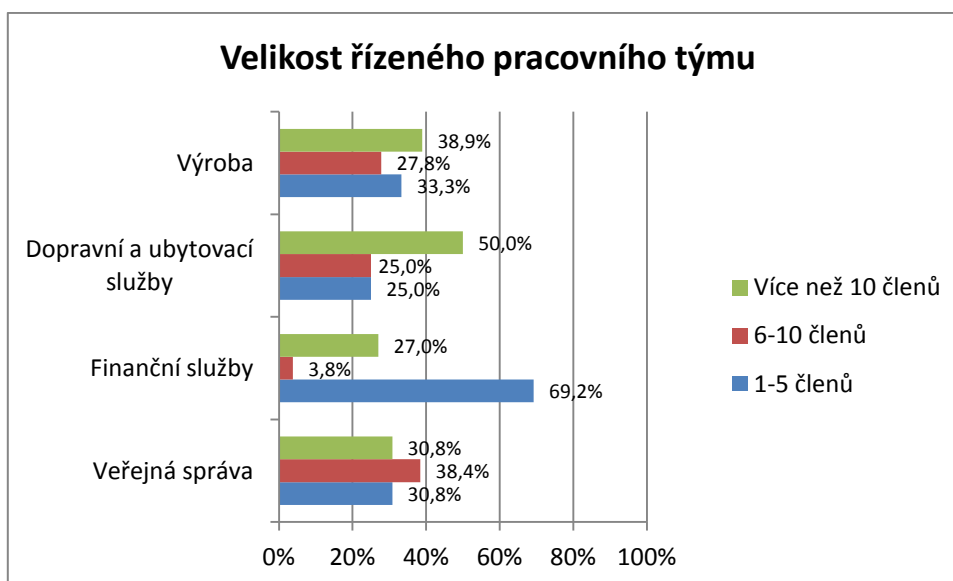
Francouzštinu ovládá pouze malé procento manažerů z finančních služeb (2,2%) a výroby (4,2%). Také znalost jiného jazyka uvedli pouze 3 z celkového počtu 73 respondentů, a to znalost španělštiny, italštiny a polštiny. Slovenština nebyla pro tento výzkum považována za cizí jazyk.

Otázka 2: Pracovní tým, který řídíte, má členů:

Tabulka 6: Velikost řízeného pracovního týmu

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
1-5 členů	4	30,8	18	69,2	4	25	6	33,3
6-10 členů	5	38,4	1	3,8	4	25	5	27,8
Více než 10 členů	4	30,8	7	27	8	50	7	38,9
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 6: Velikost řízeného pracovního týmu



Výsledky:

Ve výrobě (38,9%) a v dopravních a ubytovacích službách (1/2) převažují dotázaní manažeři, jejichž pracovní tým tvoří více než 10 členů. V těchto odvětvích je také počet manažerů řídících 1-5 členů a 6-10 členů téměř vyrovnaný. Ve finančních službách převládá podřízený pracovní tým o 1-5 členech (69,2%), tým o 6-10 členech se však objevuje ojediněle (3,8%). Ve veřejné správě jsou manažeři týmů o 1-5 členech, 6-10 členech a více než 10 členech zastoupeni téměř ve stejném poměru.

Diskuze:

Příčinu převahy manažerů finančních služeb, kteří řídí tým o 1-5 lidech, shledávám v tom, že ze zkušenosti blízkých osob vím, že pracovník ve finančním sektoru často po vykázání určité výkonnosti, třebaže za krátký časový úsek, postoupí na vedoucí funkci s tím, že mu jsou přiděleni podřízení pracovníci, či si je zvolí sám. Takoveto menší týmy spolu soutěží a uvnitř týmu se pracuje na různých projektech. Tuto strategii využívá stále více velkých podniků ve finanční sféře.

Respondenti z dopravních a ubytovacích služeb z 1/2 řídí týmy o více než 10ti členech a ze 2/4 týmy o 1-5 a 6-10 členech.

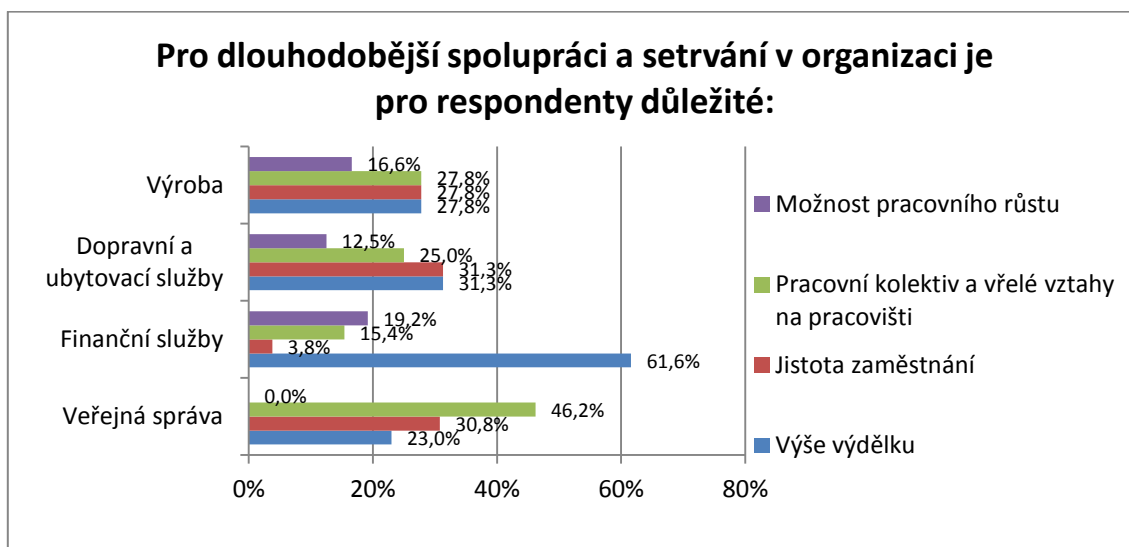
V ostatních sférách se objevují jak malé, tak větší týmy dosti vyrovnaně.

Otázka 3: Co je pro Vás jako vedoucího pracovníka důležité pro setrvání v organizaci a dlouhodobější spolupráci s ní?

Tabulka 7: Důležitost alternativ pro dlouhodobější spolupráci a setrvání v organizaci

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Výše výdělku	3	23	16	61,6	5	31,3	5	27,8
Jistota zaměstnání	4	30,8	1	3,8	5	31,3	5	27,8
Pracovní kolektiv a vřelé vztahy na pracovišti	6	46,2	4	15,4	4	25	5	27,8
Možnost pracovního růstu	0	0	5	19,2	2	12,5	3	16,6
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 7: Důležitost alternativ pro dlouhodobější spolupráci a setrvání v organizaci



Výsledky:

Pro respondenty z veřejné správy je nejdůležitější pracovní kolektiv a vřelé vztahy na pracovišti (46,2%), naopak je zde nebyla žádná odpověď možnost pracovního růstu. Ve finančních službách manažeři upřednostňují především výši výdělku, a to dosti výrazně (61,6%). Jistota zaměstnání (3,8%) je na posledním místě. U dopravních a ubytovacích služeb manažeři staví na roveň výši výdělku a jistotu zaměstnání (obojí 31,3%), možnost pracovního růstu opět nepozbyla vysoké důležitosti (12,5%).

Pro manažery ve výrobě je z 27,8% stejně důležitá jak výše výdělku, jistota zaměstnání, tak i pracovní kolektiv a vřelé vztahy na pracovišti.

Diskuze:

Z grafu vyplývá, že výše výdělku je nejdůležitější pro manažery z finančního sektoru. Je to logické, vždyť oni záležitosti kolem peněz řeší každý den a v prostředí financí se pohybují. Často jejich mzdy závisí na podaném výkonu (počet uzavřených smluv, počet obslužených klientů apod.), tudíž je motivace k co nejvyššímu výdělku přirozená. Naopak jistotě zaměstnání nepřikládají takovou důležitost, pravděpodobně proto, že jsou to lidé podnikaví, kteří necítí strach z budoucnosti.

Pro manažery ve veřejné správě je nejdůležitější pracovní kolektiv, vřelé vztahy na pracovišti. Je to pochopitelné, většinu pracovní doby stráví ať v kanceláři, či budově

instituce komunikací s podřízenými a přátelská atmosféra práci ulehčí a zpříjemní. Možnost pracovního růstu se ve veřejné správě odvíjí od jiných hledisek, jako například doba strávená ve funkci, pozice v hierarchii organizace apod., což může být příčinou toho, že respondenti neprojeví zájem o tuto alternativu odpovědi.

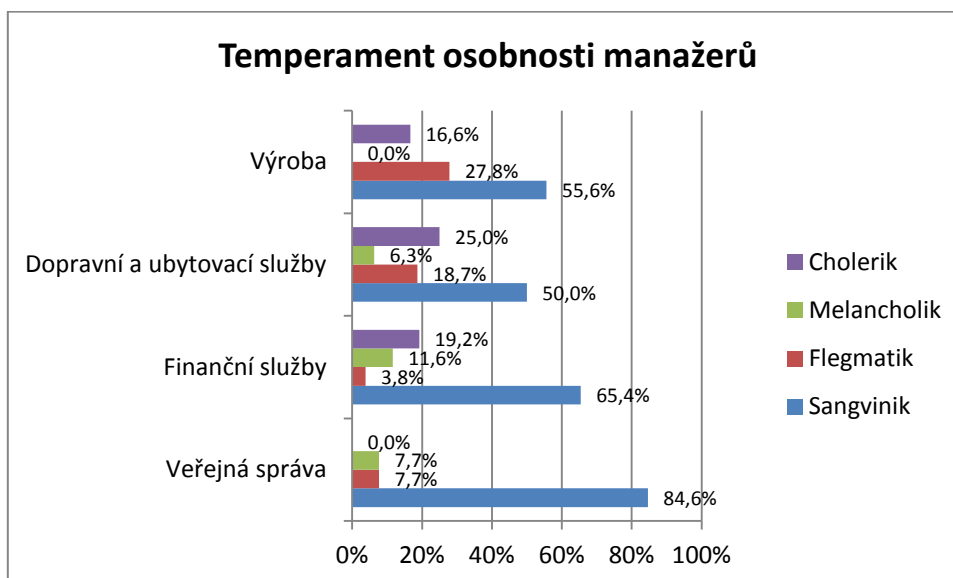
V dopravních a ubytovacích službách (31,3%) a ve výrobě (27,8%) je nejvyšší důležitost přikládána shodně výši výdělků, jistotě zaměstnání i přátelským vztahům. A opravdu zajištění všech těchto tří atributů zcela jistě povede manažery k dlouhodobější spolupráci s organizací.

Otázka 4: Který typ temperamentu osobnosti u Vás převládá?

Tabulka 8: Temperament osobnosti manažerů

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Sangvinik	11	84,6	17	65,4	8	50	10	55,6
Flegmatik	1	7,7	1	3,8	3	18,7	5	27,8
Melancholik	1	7,7	3	11,6	1	6,3	0	0
Cholerik	0	0	5	19,2	4	25	3	16,6
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 8: Temperament osobnosti manažerů



Výsledky:

U dotázaných manažerů všech zkoumaných souborů převládá ve vedoucí funkci sangvinik, a to ve veřejné správě více z 84,6%, ve finančním sektoru z 65,4%, ve výrobě z 55,6% a v dopravních a ubytovacích službách z 50%. Ve veřejné správě chybí cholerik, který se ve zbylých třech zkoumaných souborech vyskytuje přibližně kolem 20%. Flegmatik zajímá větší procento ve výrobě (27,8%) a dopravních a ubytovacích službách (18,7%). Temperament melancholika se u zkoumaných souborů buď nevyskytuje, nebo jen velmi nepatrně.

Diskuze:

Sangvinik převažuje u většiny manažerů nehledě na odvětví, což byl předpokládaný stav, který je stavem žádoucím. Tito manažeři jsou emočně vyrovnaní, vyznačují se přiměřenými reakcemi a vedoucí funkce dobře zvládají. Intuitivní cholerický temperament se podstatně vyskytuje u manažerů dopravních a ubytovacích služeb a finančních služeb. To souvisí s faktem, že právě cit k podnikání je posunut do pozic manažerů podniků. Větší procento flegmatiků (27,8%) se objevuje ve výrobě, pravděpodobně proto, že se tito lidé na své pozice postupně posouvali z nižších pozic

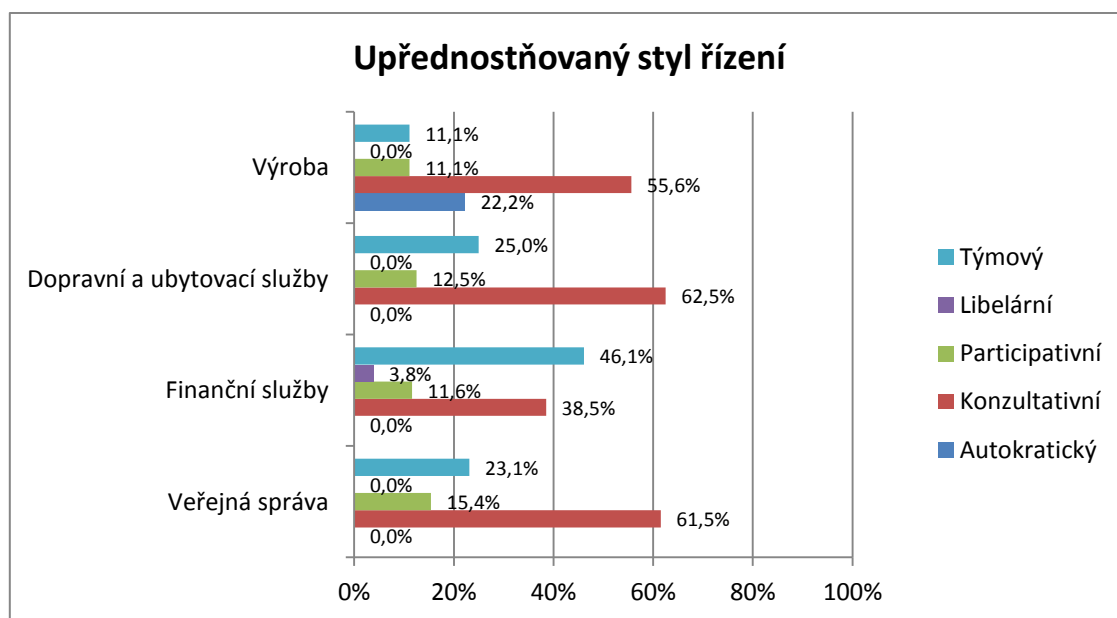
a klid v jejich temperamentu je právě pro sektor výroby, zaměřený na preciznost, přesnost a kvalitu práce, v pořádku.

Otázka 5: Jaký styl řízení upřednostňujete?

Tabulka 9: Upřednostňovaný styl řízení

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Autokratický	0	0	0	0	0	0	4	22,2
Konzultativní	8	61,5	10	38,5	10	62,5	10	55,6
Participativní	2	15,4	3	11,6	2	12,5	2	11,1
Liberální	0	0	1	3,8	0	0	0	0
Týmový	3	23,1	12	46,1	4	25	2	11,1
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 9: Upřednostňovaný styl řízení



Výsledky:

Nejvíce upřednostňovaným stylem řízení je styl konzultativní, a to ve veřejné správě (61,5%), v dopravních a ubytovacích službách (62,5%) a ve výrobě (55,6%). Na

druhém místě se ve veřejné správě (23,1%) a v dopravních a ubytovacích službách (25%) umístil týmový styl řízení, který je však nejpodstatnějším stylem řízení ve finančním sektoru (46,1%), Participativní styl je uplatňován manažery ve všech zkoumaných souborech kolem 1/8. Autokratický styl řízení již přežívá pouze u manažerů ve výrobě, a to jako druhý nejpoužívanější (22,2%). Liberální styl manažeri neupřednostňují vůbec, objevilo se pouze minimální procento ve finančním sektoru (3,8%).

Diskuze:

Konzultativní styl je podle mého názoru tím nekvalitnějším, a tak jeho převaha nad ostatními styly je žádoucí. Týmový styl se sice řadí mezi novější styly, ale je vidět, že se našli manažeri, kteří ho preferují. Nejvíce ho upřednostňují manažeri z finančního sektoru, který pružně reaguje na moderní trend týmové práce.

Pokud liberální styl byl dříve některými manažery upřednostňován, nyní od něj upustili. Ve chvílích, kdy se společnost dostává do krizového stadia, se od tohoto stylu výrazně ustupuje a je nahrazen právě konzultativním či autokratickým stylem řízení.

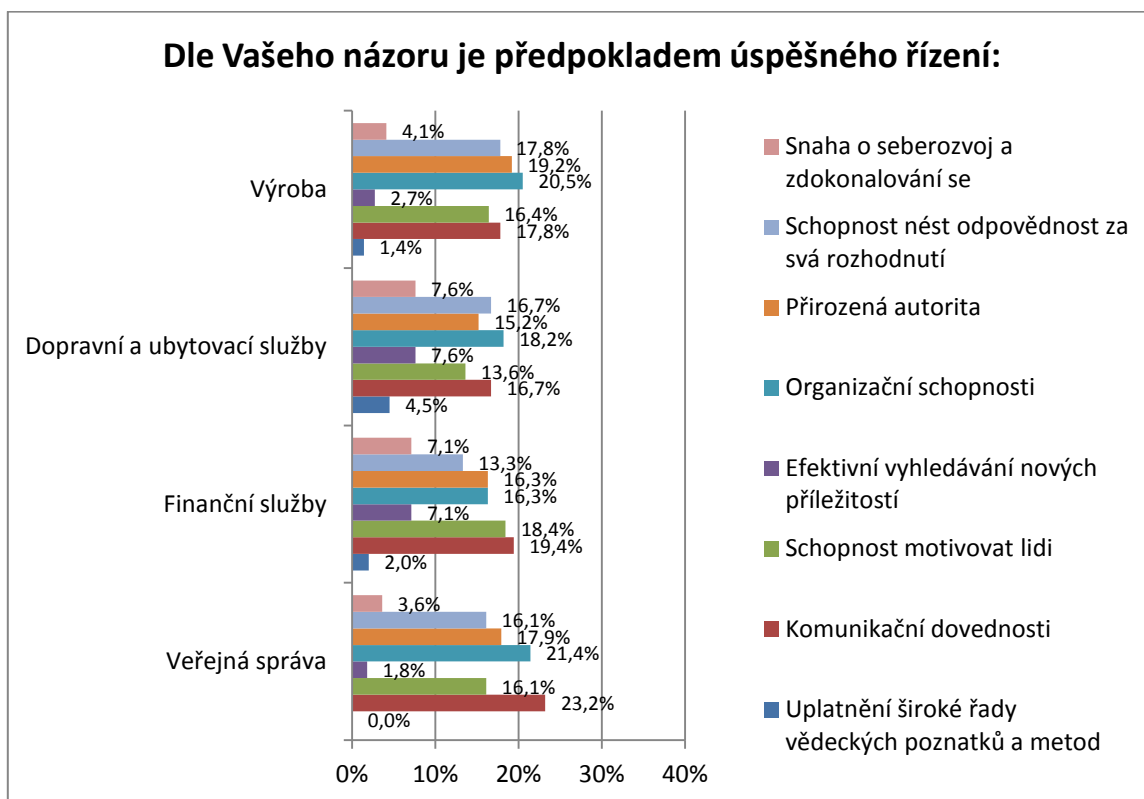
To, že má autokratický styl jediné zastoupení u manažerů ve výrobě, příkládám již v předchozí diskuzi zmíněné potřebě precizní a přesné práce související s kvalitou vyráběných výrobků.

Otázka 6: Dle Vašeho názoru je předpokladem úspěšného řízení (vyberte alespoň 3):

Tabulka 10: Dle Vašeho názoru je předpokladem úspěšného řízení:

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Uplatnění široké řady vědeckých poznatků a metod	0	0	2	2	3	4,5	1	1,4
Komunikační dovednosti	13	23,2	19	19,4	11	16,7	13	17,8
Schopnost motivovat lidi	9	16,1	18	18,4	9	13,6	12	16,4
Efektivní vyhledávání nových příležitostí	1	1,8	7	7,1	5	7,6	2	2,7
Organizační schopnosti	12	21,4	16	16,3	12	18,2	15	20,5
Přirozená autorita	10	17,9	16	16,3	10	15,2	14	19,2
Schopnost nést odpovědnost za svá rozhodnutí	9	16,1	13	13,3	11	16,7	13	17,8
Snaha o seberozvoj a zdokonalování se	2	3,6	7	7,1	5	7,6	3	4,1
Celkem	56	100	98	100	66	100	73	100

Graf 10: Dle Vašeho názoru je předpokladem úspěšného řízení:



Výsledky:

Z grafu můžeme vidět, že dle manažerů veřejné správy jsou pro úspěšné řízení důležité komunikační dovednosti (23,2%) a organizační schopnosti (21,4%). Naopak efektivní vyhledávání nových příležitostí není v tomto sektoru příliš důležité (1,8%). Ve finančních službách manažeři za předpoklad úspěšného řízení považují také komunikační dovednosti (19,4%), schopnost motivovat lidi (18,4%) a neméně důležitá je i přirozená autorita (16,3%) a organizační schopnosti (16,3%). V dopravních a ubytovacích službách jsou organizační schopnosti také důležité (18,2%) a dále se přikládá stejně podstatný význam (16,7%) komunikačním dovednostem a schopnosti nést odpovědnost za svá rozhodnutí. Ve výrobě převládají organizační schopnosti (20,5%), v těsném závěsu potom přirozená autorita (19,2%).

Diskuze:

Ve všech čtyřech zkoumaných souborech jsou, jak bylo předpokládáno, považovány za nejdůležitější předpoklady úspěšného řízení komunikační dovednosti, organizační schopnosti, přirozená autorita, schopnost nést odpovědnost za svá rozhodnutí i schopnost motivovat lidi ve velké míře (všechny kolem 20%).

Můžeme si povšimnout mizivého přikládání důležitosti uplatnění široké řady vědeckých poznatků a metod pro úspěšné řízení. U všech zkoumaných souborů se jim nepřikládá ani 5% důležitosti.

Nízké procento důležitosti efektivního vyhledávání nových příležitostí ve veřejné správě si lze vysvětlit nepodnikatelským zaměřením této sféry. Manažeři veřejné správy řeší případy, které tu vždy budou a nemusí aktivně vyhledávat nové a nové náplně své práce.

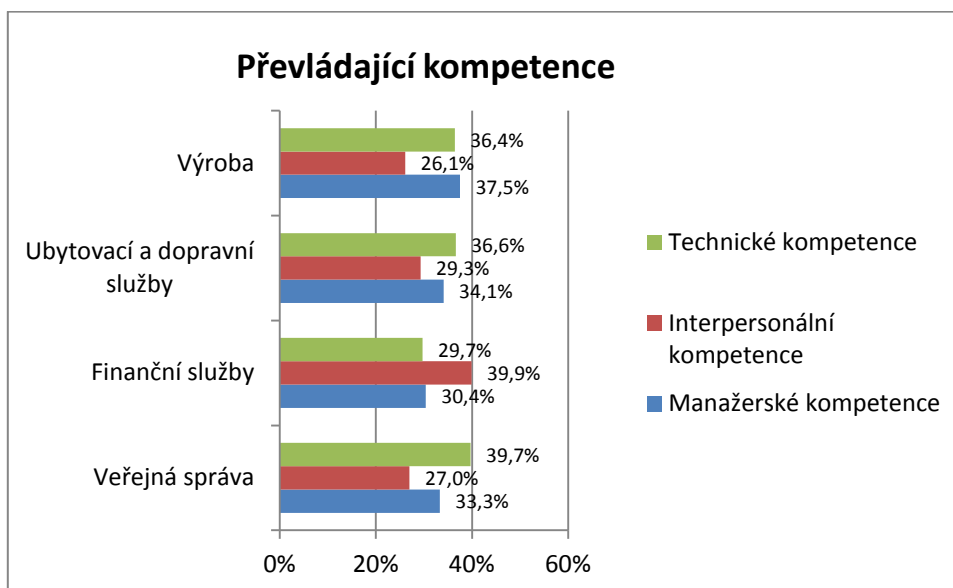
Nízkou důležitost snaze o seberozvoj a zdokonalování se přikládají manažeři z oblasti výroby (4,1%). Právě snaha o seberozvoj by měla být novým trendem moderní společnosti pečující o vzdělávání, a proto do budoucna by mělo být uvažováno o výrazné podpoře manažerů ke zvýšení tohoto trendu.

Otázka 7: Jaké kompetence u Vás převládají? (podtrhněte činnosti, které v rámci své funkce nejčastěji vykonáváte):

Tabulka 11: Převládající kompetence

	Veřejná správa		Finanční služby		Ubytovací a dopravní služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Manažerské kompetence	21	33,3	45	30,4	28	34,1	33	37,5
Interpersonální kompetence	17	27	59	39,9	24	29,3	23	26,1
Technické kompetence	25	39,7	44	29,7	30	36,6	32	36,4
Celkem	63	100	148	100	82	100	88	100

Graf 11: Převládající kompetence



Výsledky:

Ve veřejné správě (39,7%) a v ubytovacích a dopravních službách (36,6%) u vedoucích pracovníků převládají technické kompetence. Ve finančním sektoru značně převládají interpersonální kompetence (39,9%) a u výrobních manažerů je velmi podobné zastoupení manažerských (37,5%) i technických (36,4%) kompetencí.

Diskuze:

Za manažerské kompetence je považováno řešení konfliktů, koučování zaměstnanců, operativní plánování a hodnocení zaměstnanců. Tyto kompetence se výrazněji projevují u manažerů z výroby, kde jsou tyto činnosti, a to především operativní plánování, velmi podstatné.

Do interpersonálních kompetencí se řadí aktivní naslouchání, budování vztahů, komunikace a prezentování. Tyto kompetence jsou výrazné u manažerů finančního sektoru, kde právě zdravé mezilidské vztahy a správná komunikace působí na získání důvěry potenciálních klientů.

Technické kompetence zahrnují účetnictví, předávání informací, sběr dat a řešení problémů. Tyto kompetence převládají u manažerů veřejné správy i dopravních a ubytovacích služeb. Právě studium legislativy, která v těchto odvětvích podléhá velmi

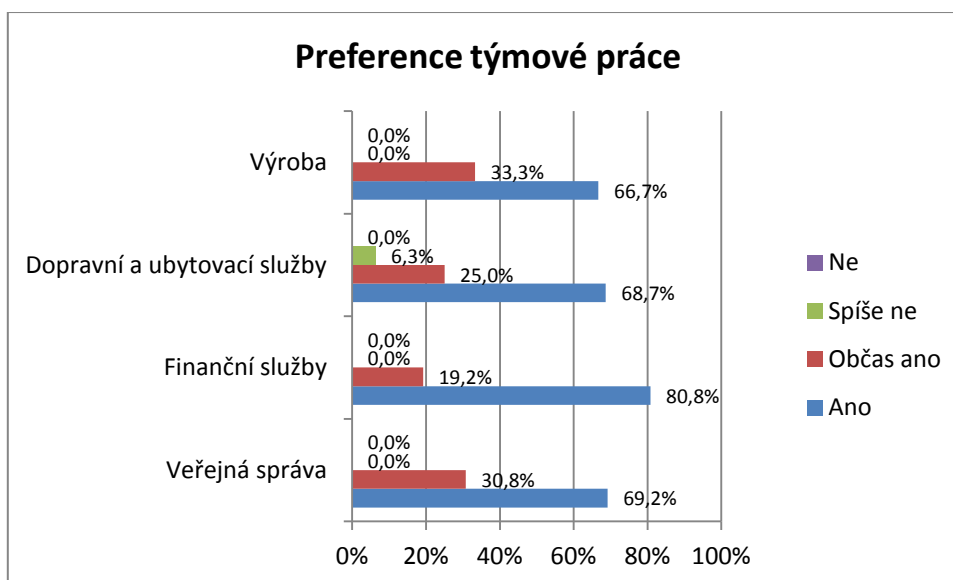
častým změnám, se do technických kompetencí manažerů také řadí. Předávání informací hraje velkou roli v každodenním chodu organizace veřejné správy i podniků dopravních a ubytovacích služeb.

Otázka 8: Preferujete týmovou práci?

Tabulka 12: Preference týmové práce

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	9	69,2	21	80,8	11	68,7	12	66,7
Občas ano	4	30,8	5	19,2	4	25	6	33,3
Spíše ne	0	0	0	0	1	6,3	0	0
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 12: Preference týmové práce



Výsledky:

Graf nám ukazuje převládající preferenci týmové práce u všech čtyř zkoumaných souborů, a to kolem 70%, ve finančních službách je dokonce preference týmové práce

nejvýraznější, a to 80,8% . Spíše s jistým odstupem na týmovou práci hledí dotázaní manažeři v dopravních a ubytovacích službách (6,3%). Negativní přístup k týmové práci se nevyskytuje ani v jednom ze zkoumaných souborů.

Diskuze:

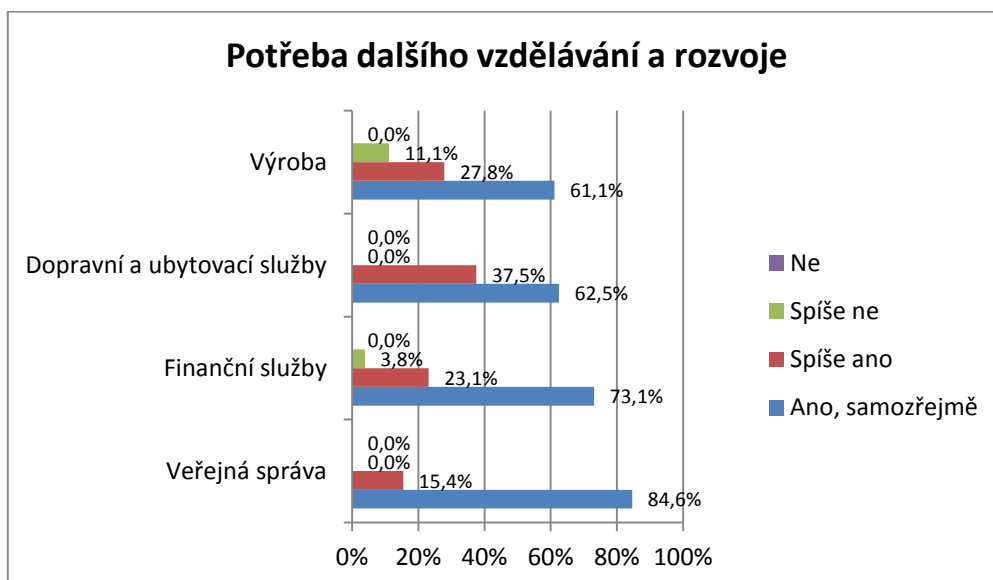
Stav převládající preference týmové práce, který vyšel v mém výzkumu, svědčí o jistém moderním přístupu. Vedoucí pracovníci se naučili týmovou práci využívat, ať již jako vedoucí stabilních dlouhodobých týmů, či vedoucí tvořící operativní krátkodobé týmy pro řešení konkrétních projektů, po jejichž uskutečnění se členové týmů opět rozcházejí do svých standardních postů. Tato výrazná preference je jistě novodobým trendem, ke kterému se bude postupně přiklánět víc a víc manažerů. Tento výsledek je také spjatý s výsledkem otázky č. 5 o preferovaném stylu řízení, kde týmový styl řízení silně konkuroval nejčastějšímu konzultativnímu stylu.

Otázka 9: Cítíte potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje?

Tabulka 13: Potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano, samozřejmě	11	84,6	19	73,1	10	62,5	11	61,1
Spíše ano	2	15,4	6	23,1	6	37,5	5	27,8
Spíše ne	0	0	1	3,8	0	0	2	11,1
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 13: Potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje



Výsledky:

Z výše uvedeného grafu je vidět převažující potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje u respondentů ze všech zkoumaných souborů. Manažeři veřejné správy jsou dokonce dalšímu vzdělávání nakloněni nejvíce (84,6%). Jistá zdrženlivost u dalšího vzdělávání je vidět u manažerů z výroby, kde se k variantě „spíše ne“ přiklonilo 11,1% respondentů.

Diskuze:

V dnešním světě si téměř každý z nás, a manažeři obzvláště, uvědomuje potřebu konkurenceschopného postavení na trhu práce. A toho lze dosáhnout pouze soustavným pečováním o další vzdělávání a rozvoj našich osobností. Proto mě tento výsledek nepřekvapil, ba dokonce jsem ho předpokládala.

Ve veřejné správě potřeba dalšího rozvoje a vzdělávání souvisí zejména s častými změnami v legislativě, kterou musí mít tito manažeři dokonale nastudovanou. Nižší, avšak také výraznou potřebu dalšího rozvoje a vzdělávání vidíme u manažerů dopravních a ubytovacích služeb (62,5%) a výroby (61,1%).

Vyjádření menší míry nejistoty ohledně rozhodnutí k dalšímu vzdělávání u manažerů z výrobního sektoru lze vysvětlit tím, že u zavedeného podniku s nižší mírou inovace

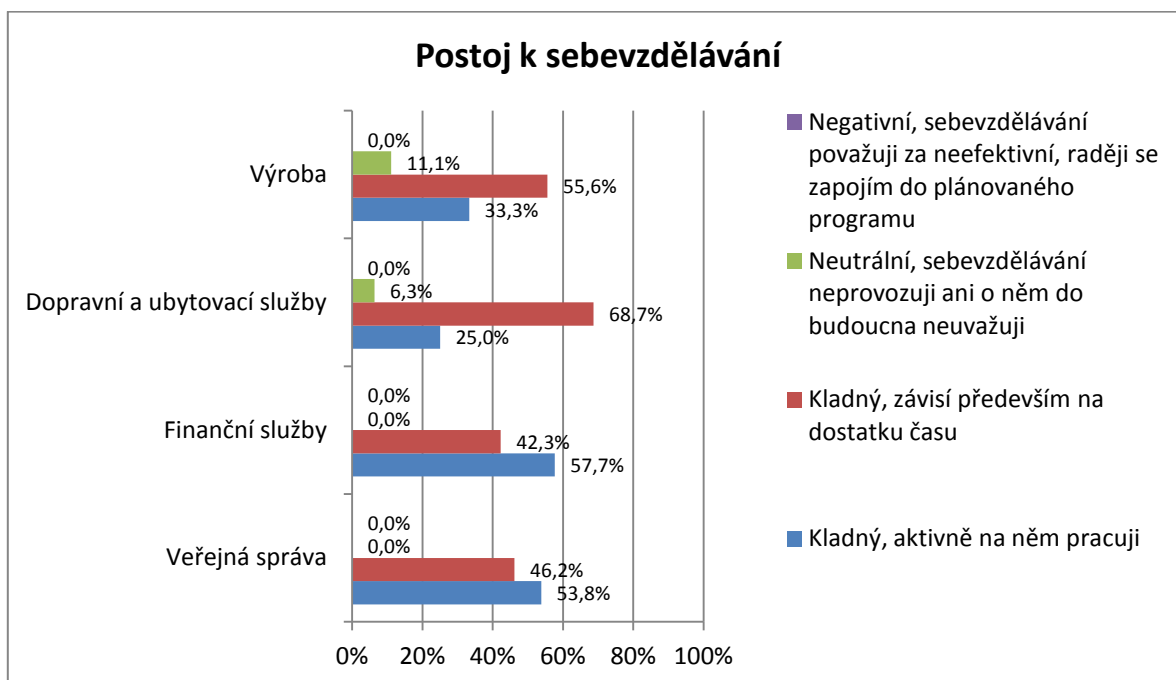
výroby se manažeři nemusí tolik snažit udržet si svoji pozici ve firmě, a tak pro ně zatím další vzdělávání nemusí mít smysl. V tomto sektoru opět zdůrazním vyšší věkovou kategorii, kdy právě pro svůj věk již manažeři nemusí cítit akutní potřebu se vzdělávat.

Otázka 10: Jaký je Váš postoj k sebevzdělávání?

Tabulka 14: Postoj k sebevzdělávání

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Kladný, aktivně na něm pracuji	7	53,8	15	57,7	4	25	6	33,3
Kladný, závisí především na dostatku času	6	46,2	11	42,3	11	68,7	10	55,6
Neutrální, sebevzdělávání neprovozují ani o něm do budoucna neuvažují	0	0	0	0	1	6,3	2	11,1
Negativní, sebevzdělávání považují za neefektivní, raději se zapojím do plánovaného programu	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 14: Postoj k sebevzdělávání



Výsledky:

Z grafu vyplývá, že aktivně na sebevzdělávání pracují manažeři veřejné správy (53,8%) a finančních služeb (57,7%). V dopravních a ubytovacích službách (68,7%) a ve výrobě (55,6%) sebevzdělávání manažerů závisí především na dostatku volného času. Ani v jednom ze zkoumaných souborů není postoj k sebevzdělávání negativní, tudíž žádný z manažerů sebevzdělávání nepovažuje za neefektivní.

Diskuze:

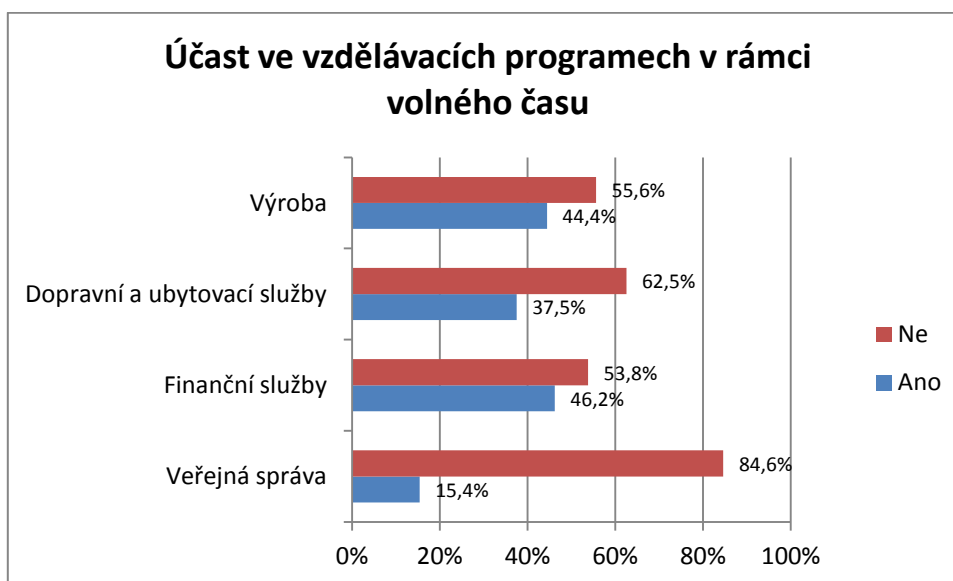
Výsledky této otázky přímo korespondují s výsledky předchozí otázky. Manažeři jsou si vědomi potřeby intelektuálního kapitálu a potřeby obstat na trhu práce. A další sebevzdělávání jim pomáhá svoji pozici ve firmě obhájit, vždyť je cílem firem zaměstnávat pracovníky, kteří dbají o rozvoj svých znalostí a osobností. Nejvíce manažerů z dopravních a ubytovacích služeb a z výroby odpovědělo, že u nich osobně sebevzdělávání závisí na dostatku volného času, což je vzhledem k zaměření odvětví pochopitelné. U vyšší věkové kategorie manažerů, která se nachází ve výrobě (41-50let) a ubytovacích službách (51 let a více), se vyskytuje i postoj neutrální, kdy manažeři sebevzdělávání neprovozují, ani o něm do budoucna neuvažují.

Otázka 11: Zúčastňujete se vzdělávacích programů v rámci svého volného času?

Tabulka 15: Účast ve vzdělávacích programech v rámci volného času

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	2	15,4	12	46,2	6	37,5	8	44,4
Ne	11	84,6	14	53,8	10	62,5	10	55,6
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 15: Účast ve vzdělávacích programech v rámci volného času



Výsledky:

V rámci svého volného času se nejvíce zúčastňují vzdělávacích programů manažeři z finančního sektoru (46,2%), z výroby (44,4%) a z dopravních a ubytovacích služeb (37,5%). Naopak nejméně svůj volný čas k dalšímu vzdělávání volí manažeři z veřejné správy (15,4%).

Ve všech sektorech však převažuje nadpoloviční většina manažerů, kteří se vzdělávacích programů v rámci svého volného času nezúčastňují.

Diskuze:

Pokud manažeři v dotazníkovém šetření uvedli, že se v rámci svého volného času účastní vzdělávacích programů, v návaznosti na tuto možnost také uvedli, jakých konkrétně.

Manažeři z veřejné správy, kteří svůj volný čas vzdělávání věnují, tak nejčastěji činí prostřednictvím jazykových kurzů, dále studiem příslušné legislativy a dálkovým studiem vysokých škol.

Manažeři z finančního sektoru ve volném čase také studují dálkově vysoké školy, zúčastňují se soukromých jazykových kurzů a čtou odbornou literaturu, která vede k porozumění problematice jejich funkce. U manažerů z tohoto sektoru se objevil i osobní koučing, účast v kurzech obchodních dovedností i návštěvy přednášek úspěšných manažerů. Dále většina dotazovaných respondentů z tohoto sektoru uvedla, že firemní školení převážnou většinou zasahují do jejich volného času.

V ubytovacích a dopravních službách manažeři nejčastěji v rámci svého volného času rozšiřují svou jazykovou vybavenost – pro práci dispečera v mezinárodní dopravě tak nezbytnou. Dále převažuje účast v kurzech účetnictví a dalších odborných znalostí.

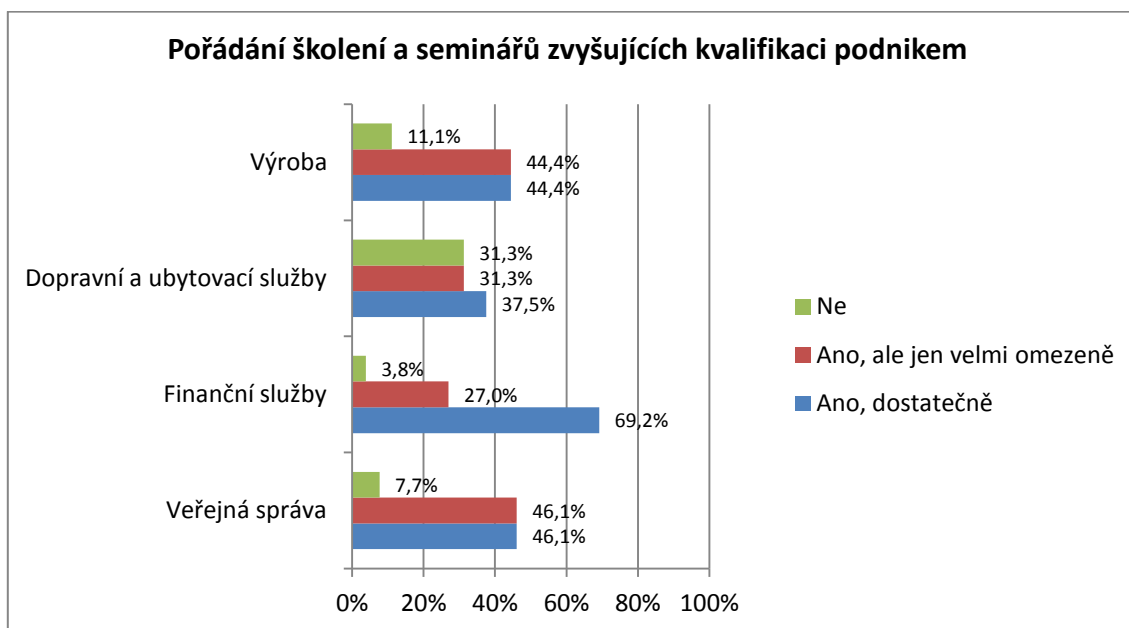
Manažeři ve výrobě se nejčastěji účastní odborných kurzů ohledně kvality výrobků, objevuje se zde však také osobní koučing a kurzy sebeřízení, sebedůvěry a sebepoznání.

Otázka 12: Pořádá Váš podnik školení a semináře zvyšující Vaši kvalifikaci?

Tabulka 16: Pořádání školení a seminářů zvyšujících kvalifikaci podnikem

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano, dostatečně	6	46,1	18	69,2	6	37,5	8	44,4
Ano, ale jen velmi omezeně	6	46,1	7	27	5	31,3	8	44,4
Ne	1	7,7	1	3,8	5	31,3	2	11,1
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 16: Pořádání školení a seminářů zvyšujících kvalifikaci podnikem



Výsledky:

Z grafu vyplývá, že většina podniků různá školení či semináře pro zvýšení kvalifikace zaměstnanců pořádá, pouze u dopravních a ubytovacích služeb má 31,3% manažerů opačný názor. Ve veřejné správě (46,1%) a ve výrobě (44,4%) je totožné procento manažerů, kteří považují pořádání kurzů za dostatečné i velmi omezené. Ve finančním sektoru je však většina dotázaných respondentů s intenzitou pořádání kurzů spokojena (69,2%).

Diskuze:

Ze zkušeností blízkých osob vím, že ve veřejné správě není o různá školení nouze, dokonce se zde aktivně nabízí kurzy anglického jazyka nejen pro vedoucí pracovníky, ale také pro řadové zaměstnance. Stejně tak odborná školení ke změnám v legislativě jsou velmi častá.

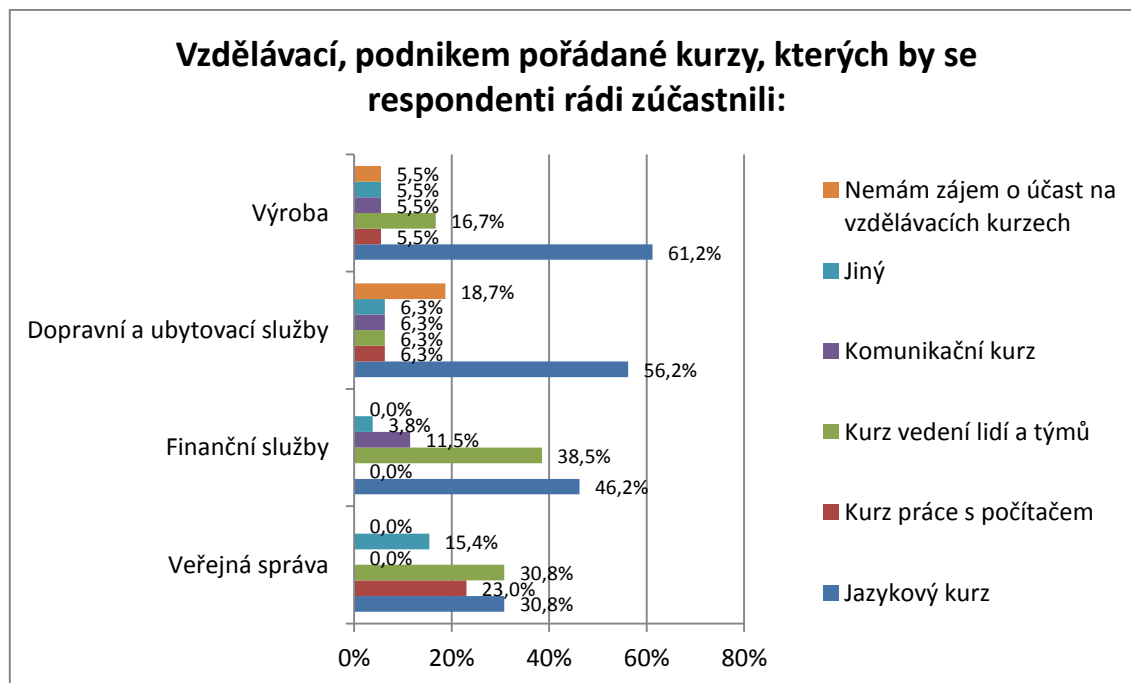
Ve výrobě jsou školení taktéž nutnou součástí plynulého zajištění odborných znalostí personálu, stejně tak ve finančních službách. Až po dokonalé znalosti finančních produktů a různých forem řešení finančních situací přece může být pracovník schopen kvalifikovaného rozhodnutí.

Otázka 13: Jakých vzdělávacích kurzů byste se rád/a zúčastnil/a, pokud by je Váš podnik pořádal?

Tabulka 17: Vzdělávací, podnikem pořádané kurzy, kterých by se respondenti rádi zúčastnili

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Jazykový kurz	4	30,8	12	46,2	9	56,2	11	61,2
Kurz práce s počítačem	3	23	0	0	1	6,3	1	5,5
Kurz vedení lidí a týmů	4	30,8	10	38,5	1	6,3	3	16,7
Komunikační kurz	0	0	3	11,5	1	6,3	1	5,5
Jiný	2	15,4	1	3,8	1	6,3	1	5,5
Nemám zájem o účast na vzdělávacích kurzech	0	0	0	0	3	18,7	1	5,5
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 17: Vzdělávací, podnikem pořádané kurzy, kterých by se respondenti rádi zúčastnili



Výsledky:

Z grafu lze vyčíst, že v každém ze zkoumaných souborů převažuje zájem o jazykové kurzy, a to ve výrobě (61,2%), v dopravních a ubytovacích službách (56,2%) a v podnicích finančních služeb (46,2%) velmi výrazný. Na druhém místě je kurz vedení lidí a týmů, o který je podstatný je zájem u manažerů finančních služeb (38,5%) a vedoucích pracovníků veřejné správy (30,8%). Kurz práce s počítačem by využilo nejvíce manažerů z veřejné správy (23%), ve finančním sektoru je o něj zájem nulový, v ostatních sektorech minimální. O komunikační kurz není zájem u veřejné správy, ale ve finančních službách by se jej rádo zúčastnilo 11,5% manažerů. O vzdělávací kurzy neprojevuje zájem 18,7% manažerů ubytovacích a dopravních služeb.

Diskuze:

Účast v jazykových kurzech znamená pro respondenty také velkou úsporu vlastních finančních prostředků, jež by za tyto kurzy vynaložili soukromě. Z tohoto důvodu si myslím, že je o jazykové kurzy pořádané zaměstnavatelem tak velký zájem.

Zájem o kurz vedení lidí a týmů koresponduje s výsledky předchozích otázek, kde jsem zjistila vysokou preferenci týmové práce i uplatňování týmového stylu řízení. Pokud respondenti vybrali možnost, že by se rádi zúčastnili jiného kurzu, nejčastěji požadovali kurz odborných znalostí přímo se vážící k vykonávané profesi.

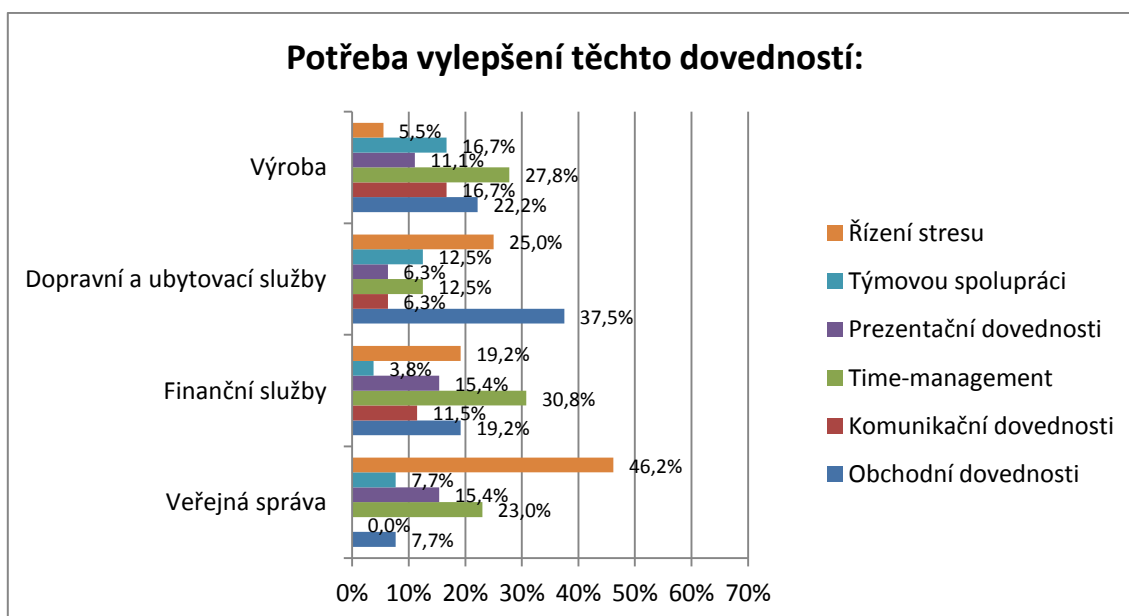
Nezájem o účast ve vzdělávacích kurzech projevilo 18,7% vedoucích pracovníků z dopravních a ubytovacích služeb, můžeme spekulovat, zda jim jen nevyhovuje účast v kurzech po dřívějších zkušenostech nebo opravdu necítí potřebu se do vzdělávacích kurzů zapojit. V tomto odvětví však může nezájem souviset s vysokým podílem respondentů ve věkové kategorii 51 let a více.

Otázka 14: Jaké dovednosti byste rád/a vylepšila?

Tabulka 18: Potřeba vylepšení těchto dovedností:

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Obchodní dovednosti	1	7,7	5	19,2	6	37,5	4	22,2
Komunikační dovednosti	0	0	3	11,5	1	6,3	3	16,7
Time-management	3	23	8	30,8	2	12,5	5	27,8
Prezentační dovednosti	2	15,4	4	15,4	1	6,3	2	11,1
Týmovou spolupráci	1	7,7	1	3,8	2	12,5	3	16,7
Řízení stresu	6	46,2	5	19,2	4	25	1	5,5
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 18: Potřeba vylepšení těchto dovedností



Výsledky:

Ve veřejné správě (46,2%), finančním sektoru (19,2%) a v dopravních a ubytovacích službách (25%) by většina manažerů ráda zapracovala na řízení stresu. Time – management by rádo vylepšilo také podstatné procento manažerů z veřejné správy (23%), finančních služeb (30,8%) a výroby (27,8%). O zlepšení obchodních dovedností

by mělo zájem 37,5% manažerů z dopravních a ubytovacích služeb, 22,2% manažerů z výroby a 19,2% manažerů finančních služeb. Výrobní manažeři by také rádi zapracovali na týmové spolupráci (16,7%). Zlepšení prezentačních dovedností by ve všech zkoumaných souborech uvítalo kolem 1/8 vedoucích pracovníků.

Diskuze:

Z výsledků vyplynul vysoký zájem o zapracování na řízení stresu. Ten je „strašákem“ moderní doby a o jeho negativních dopadech na lidský organismus bylo prováděno mnoho výzkumů. Proto si myslím, že uvědomění si ohrožení stresem je prvním krokem k úspěšnému boji s ním. Tudiž je na místě, aby podniky začaly přemýšlet o zařazení kurzů s podobnou tematikou do nabídky svým zaměstnancům.

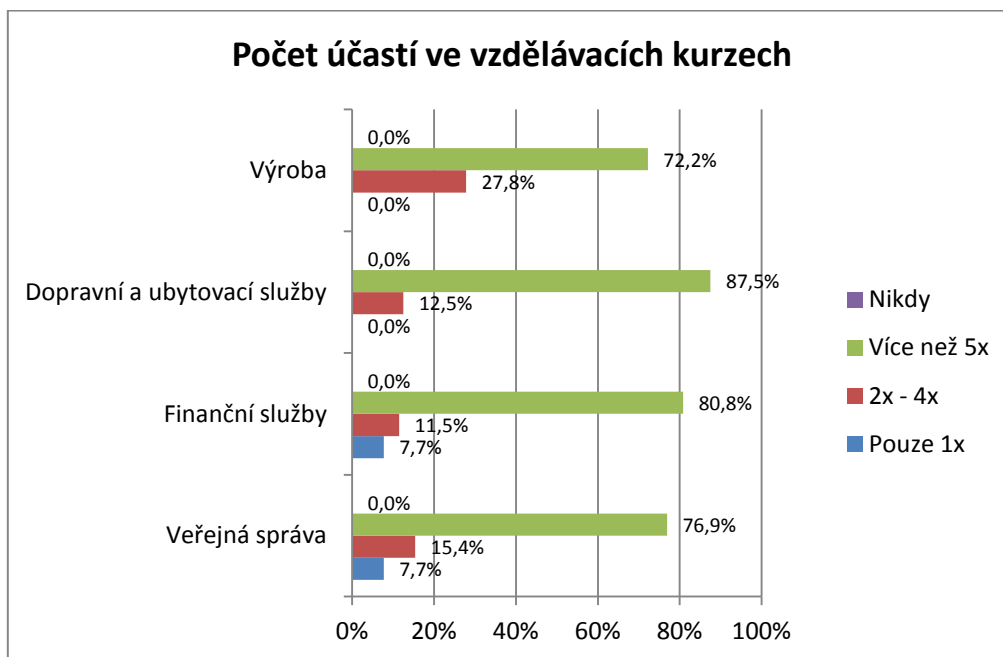
O time-management je mezi vedoucími pracovníky pochopitelně také velký zájem, vždyť „není čas ztrácet čas“. Obchodní dovednosti jsou zejména v ubytovacích službách pro získávání nových klientů velkým plus, proto nepřekvapuje velký zájem o jejich zlepšení právě v tomto sektoru.

Otázka 15: Kolikrát jste se zúčastnil/a nějakého vzdělávacího kurzu?

Tabulka 19: Počet účastí ve vzdělávacích kurzech

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Pouze 1x	1	7,7	2	7,7	0	0	0	0
2x - 4x	2	15,4	3	11,5	2	12,5	5	27,8
Více než 5x	10	76,9	21	80,8	14	87,5	13	72,2
Nikdy	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 19: Počet účastí ve vzdělávacích kurzech



Výsledky:

Téměř absolutní většina vedoucích pracovníků (kolem 80%) ve všech zkoumaných souborech se zúčastnila více než 5x vzdělávacího kurzu. Dvojnásobnou až čtyřnásobnou účast přiznalo kolem 20% vedoucích pracovníků a menší účast již téměř nikdo z dotázaných.

Diskuze:

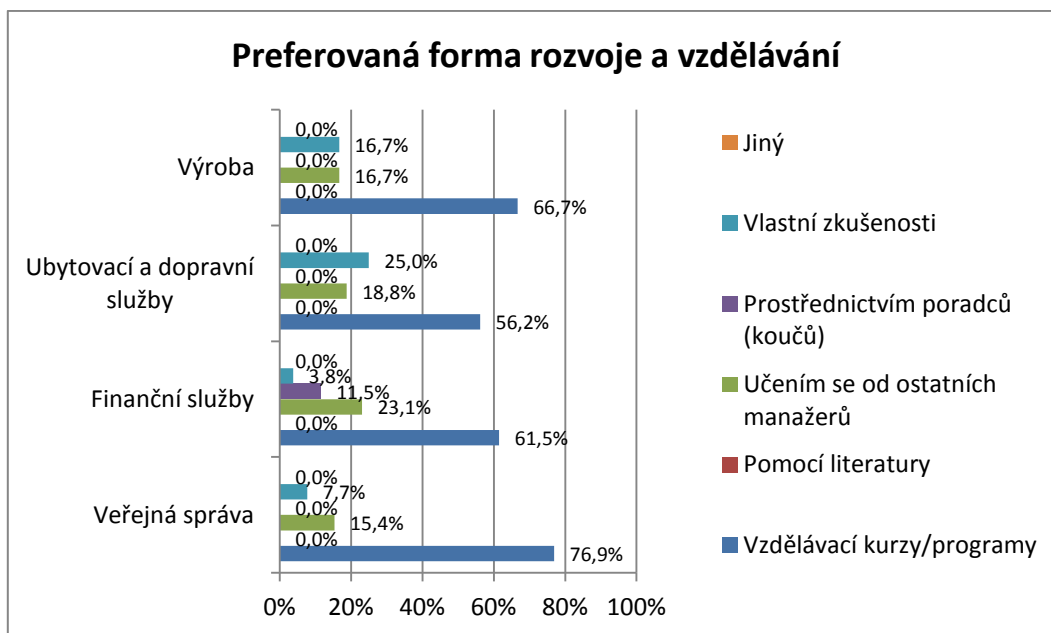
Vysoké procento více než pětinasobných účastí manažerů ve vzdělávacích kurzech, které vyplynulo z tohoto výzkumu, svědčí buď o zainteresovanosti podniků ve vzdělávání svých vedoucích pracovníků, a nebo o tom, že si je většina vedoucích pracovníků vědoma přínosů a hodnoty dalšího vzdělávání. Právě školení a informační kurzy pořádané podnikem jsou převážně zahrnuty ve vzdělávacích kurzech, které manažeři navštěvují. Z vlastní praxe na městském úřadě a v hotelovém komplexu vím, že různá školení jsou téměř na denním pořádku a většinu z nich si účastníci velmi chválí.

Otázka 16: Jakou formu rozvoje a vzdělávání Vy osobně preferujete?

Tabulka 20: Preferovaná forma rozvoje a vzdělávání

	Veřejná správa		Finanční služby		Ubytovací a dopravní služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Vzdělávací kurzy/programy	10	76,9	16	61,5	9	56,2	12	66,7
Pomocí literatury	0	0	0	0	0	0	0	0
Učením se od ostatních manažerů	2	15,4	6	23,1	3	18,8	3	16,7
Prostřednictvím poradců (koučů)	0	0	3	11,5	0	0	0	0
Vlastní zkušenosti	1	7,7	1	3,8	4	25	3	16,7
Jiný	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 20: Preferovaná forma rozvoje a vzdělávání



Výsledky:

Z grafu vidíme převažující zájem manažerů o vzdělávání pomocí různých kurzů či programů, a to ve veřejné správě ze 76,9%, ve výrobě z 66,7%, ve finančních službách

z 61,5% a v dopravních a ubytovacích službách z 56,2%. Dále můžeme vidět zájem o učení se od ostatních manažerů (kolem 18%) u všech zkoumaných souborů a vlastní zkušenosti jsou největším rádcem 25% manažerů z ubytovacích a dopravních služeb a 16,7% manažerů z výroby.

Diskuze:

Podle mého názoru je preferovaná forma vzdělávání a rozvoje pomocí vzdělávacích kurzů pro manažery sázkou na jistotu, vysvětluji si to i tím, že mnozí z nich se ještě s žádnou jinou formou vzdělávání nesetkali, či je jiný způsob rozvoje nenadchnul.

Učení od ostatních manažerů je nejpodstatnější ve finančních službách – zde jsem se i setkala s návštěvou přednášek významných osobností ze světa managementu v rámci volného času respondentů.

Vlastní zkušenosti, a to jak pozitivní, tak negativní, jsou bezesporu velkým přínosem pro manažery, kteří mohou jak dále zvyšovat své úspěchy, tak se i vyvarovat opakování chyb z minulosti.

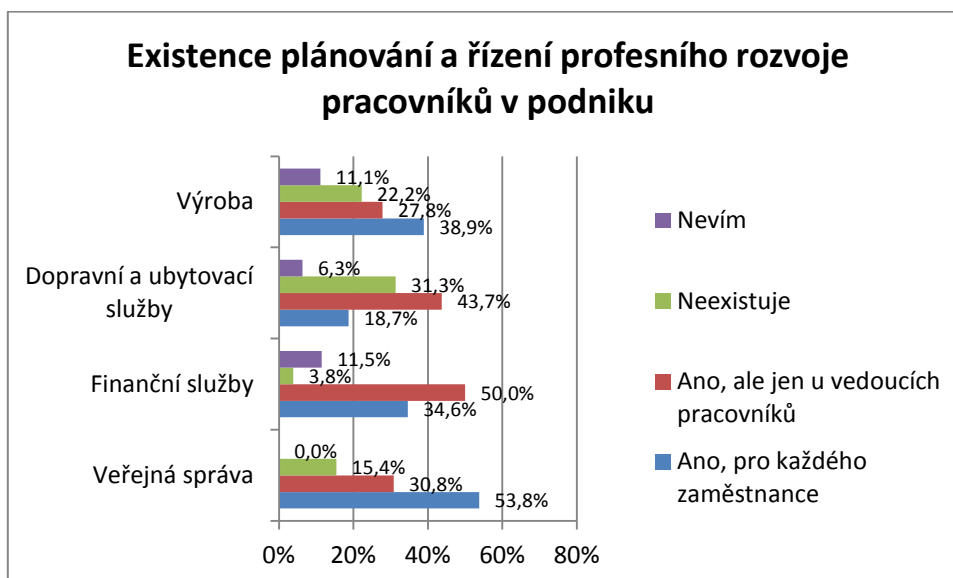
Z grafu vidíme, že vzdělávání se pomocí literatury či jiným způsobem není preferováno.

Otázka 17: Existuje ve Vašem podniku plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků?

Tabulka 21: Existence plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků v podniku

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano, pro každého zaměstnance	7	53,8	9	34,6	3	18,7	7	38,9
Ano, ale jen u vedoucích pracovníků	4	30,8	13	50	7	43,7	5	27,8
Neexistuje	2	15,4	1	3,8	5	31,3	4	22,2
Nevím	0	0	3	11,5	1	6,3	2	11,1
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 21: Existence plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků v podniku



Výsledky:

Pro každého zaměstnance existuje plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků nejpodstatněji ve veřejné správě (53,8%) a ve výrobě (38,9%). Pouze u vedoucích pracovníků je plánování a řízení profesního rozvoje zavedeno ve finančních službách (50%) a v dopravních a ubytovacích službách (43,7%). V dopravních a ubytovacích službách odpovědělo, že neexistuje, nejvyšší procento manažerů ze všech čtyř zkoumaných souborů, a to 31,3%.

Diskuze:

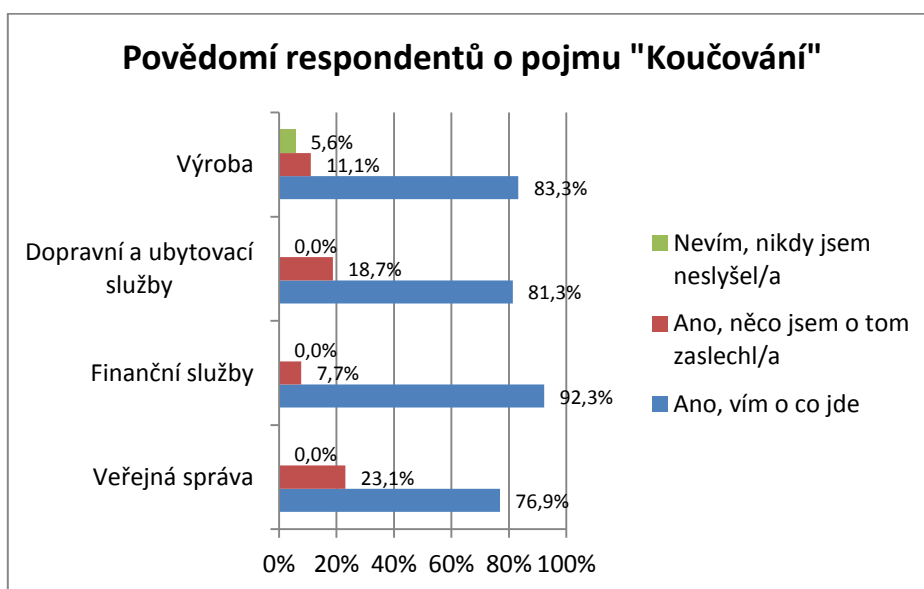
První hypotézou pro výsledky této otázky byl předpoklad, že výskyt plánování a řízení profesního rozvoje jak řadových zaměstnanců, tak vedoucích pracovníků nebude převyšovat nad jeho neexistenci v podnicích. Stalo se naopak, většina moderních podniků pružně reaguje na trend vzdělaných pracovníků, tudíž ve všech čtyřech zkoumaných souborech plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků existuje. Ve veřejné správě a ve výrobě se vyskytuje toto plánování u každého zaměstnance, v sektoru finančních, dopravních a ubytovacích služeb převážně u vedoucích pracovníků.

Otázka 18: Víte, co si představit pod pojmem „Koučování“?

Tabulka 22: Povědomí respondentů o pojmu "Koučování"

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano, vím, o co jde	10	76,9	24	92,3	13	81,3	15	83,3
Ano, něco jsem o tom zaslechl/a	3	23,1	2	7,7	3	18,7	2	11,1
Nevím, nikdy jsem neslyšel/a	0	0	0	0	0	0	1	5,6
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 22: Povědomí respondentů o pojmu "Koučování"



Výsledky:

Z grafu plyne jednoznačný výsledek vysokého povědomí o koučování, nejvyšší je u manažerů finančních služeb (92,3%), výroby (83,3%) a dopravních a ubytovacích služeb (81,3%). Ve veřejné správě však také není zanedbatelné (76,9%). Alespoň malé povědomí má kolem 15% respondentů a vedoucí pracovníci, kteří se s tímto pojmem ještě nikdy nesetkali, se objevují pouze ve výrobní sféře (5,6%).

Diskuze:

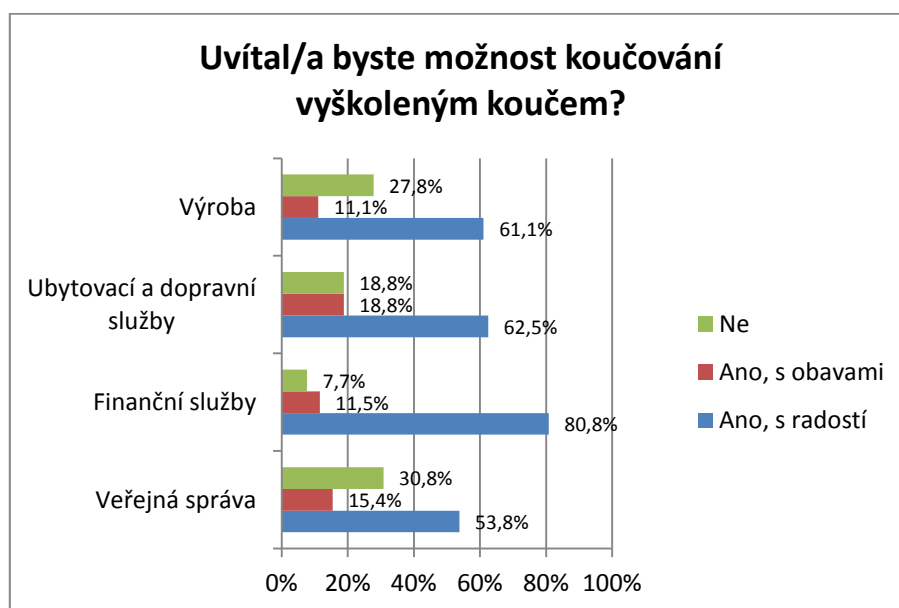
To, že se u vedoucích pracovníků objevuje tak vysoké povědomí o novém prostředku v oblasti rozvoje osobnosti, příkládám velké informovanosti dnešních manažerů. Může za to do jisté míry i vliv médií, jež koučing propagují. V rámci svého volného času byl u otázky č. 11 koučing také uveden jako jedna z forem dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků z oblasti výroby a finančních služeb.

Otázka 19: Uvítal/a byste možnost koučování vyškoleným koučem?

Tabulka 23: Uvítal/a byste možnost koučování vyškoleným koučem?

	Veřejná správa		Finanční služby		Ubytovací a dopravní služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano, s radostí	7	53,8	21	80,8	10	62,5	11	61,1
Ano, s obavami	2	15,4	3	11,5	3	18,8	2	11,1
Ne	4	30,8	2	7,7	3	18,8	5	27,8
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 23: Uvítal/a byste možnost koučování vyškoleným koučem?



Výsledky:

Dle výše uvedeného grafu můžeme vidět převládající nadšení vedoucích pracovníků ke koučování vlastní osoby pomocí vyškoleného kouče. S radostí by se nechalo koučovat 80,8% manažerů finančních služeb, 62,5% manažerů dopravních a ubytovacích služeb, 61,1% výrobních manažerů a v neposlední řadě také 53,8% dotázaných manažerů z veřejné správy. Nejvyšší obavy z tohoto koučování mají vedoucí pracovníci dopravních a ubytovacích služeb (18,8%) a nejvýrazněji odmítají koučing vlastní osoby manažeři z veřejné správy (30,8%) a výroby (27,8%).

Diskuze:

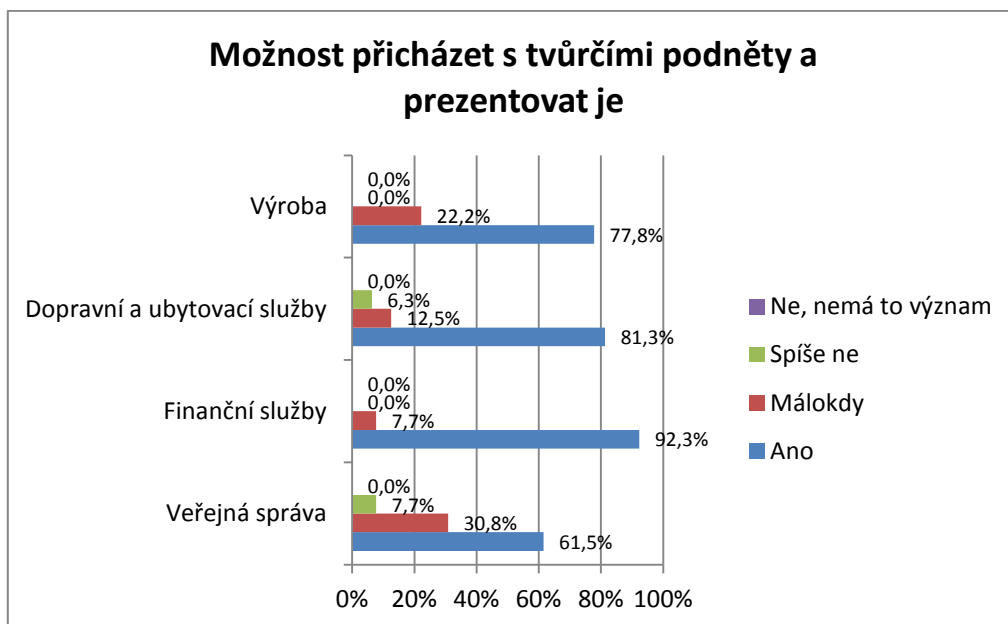
Při osobní účasti během vyplňování poloviny dotazníků jsem zaznamenala nerozhodnost vedoucích pracovníků mezi možnostmi ano, s radostí a ano, s obavami. Většina z nich mi přiznala, že by je lákalo koučing si na vlastní kůži vyzkoušet, ale naopak se trochu bojí určité změny zaběhlého režimu či kritiky vlastní osoby. Koučing se řadí mezi nové metody v oblasti rozvoje osobnosti, tudíž se nemůžeme divit jistému ostychu v řadách manažerů, do budoucna však předpokládám vzestupný vývoj a rozvoj této metody.

Otázka 20: Máte Vy osobně možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je?

Tabulka 24: Možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano	8	61,5	24	92,3	13	81,3	14	77,8
Málokdy	4	30,8	2	7,7	2	12,5	4	22,2
Spíše ne	1	7,7	0	0	1	6,3	0	0
Ne, nemá to význam	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 24: Možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je



Výsledky:

Nejvyšší možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je mají respondenti z finančních služeb (92,3%), dále z dopravních a ubytovacích služeb (81,3%) a z výroby (77,8%). Vedoucí pracovníci ve veřejné správě mají tuto možnost ze 61,5%, ale vysoké je u nich procento odpovědí málokdy (30,8%).

Diskuze:

Z těchto výsledků vychází manažeři výroby, finančních služeb a dopravních služeb jako velmi tvůrčí pracovníci, kteří se nebojí projevit své myšlenky a nápady. Můžeme u nich pozorovat téměř nulovou četnost odpovědí spíše ne a ne, nemá to význam.

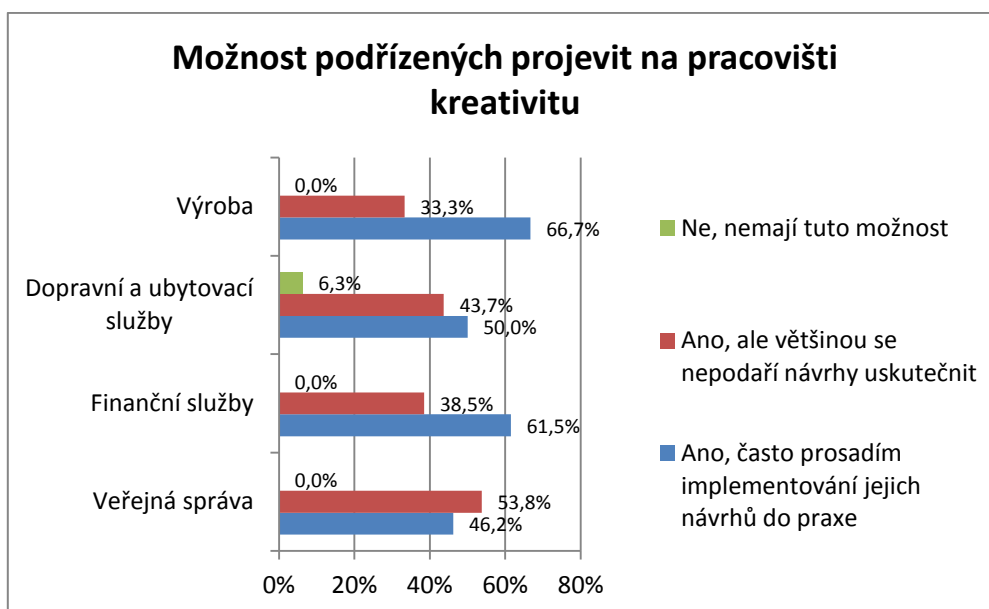
Naproti tomu manažeři z veřejné správy jsou v projevení svých myšlenek rozpačitější, protože prezentaci nových myšlenek málokdy uskuteční necelá 1/3 z nich. Tento problém podle mého názoru tkví v zajetých či málo inovovaných pracovních postupech některých organizací veřejné správy. Rozhodně bych manažerům poradila nebát se a zariskovat v projevení svého názoru.

Otázka 21: Mají Vaši podřízení možnost na pracovišti projevit svoji kreativitu?

Tabulka 25: Možnost podřízených projevit na pracovišti kreativitu

	Veřejná správa		Finanční služby		Ubytovací a dopravní služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Ano, často prosadím implementování jejich návrhů do praxe	6	46,2	16	61,5	8	50	12	66,7
Ano, ale většinou se nepodaří návrhy uskutečnit	7	53,8	10	38,5	7	43,7	6	33,3
Ne, nemají tuto možnost	0	0	0	0	1	6,3	0	0
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 25: Možnost podřízených projevit na pracovišti kreativitu



Výsledky:

Z grafu plyne vysoká míra možnosti podřízených pracovníků projevit na pracovišti svoji kreativitu, protože tuto možnost nemá pouze 6,3% pracovníků v dopravních a ubytovacích službách. Dokonce časté prosazení implementace nových návrhů do praxe zvládne 66,7% manažerů z výroby, 61,5% manažerů finančních služeb a 50%

manažerů dopravních a ubytovacích služeb. A i když se vedoucí pracovníci snaží, přesto se bohužel návrhy nepodaří uskutečnit 53,8% manažerů z veřejné správy a 43,7% manažerů dopravních a ubytovacích služeb.

Diskuze:

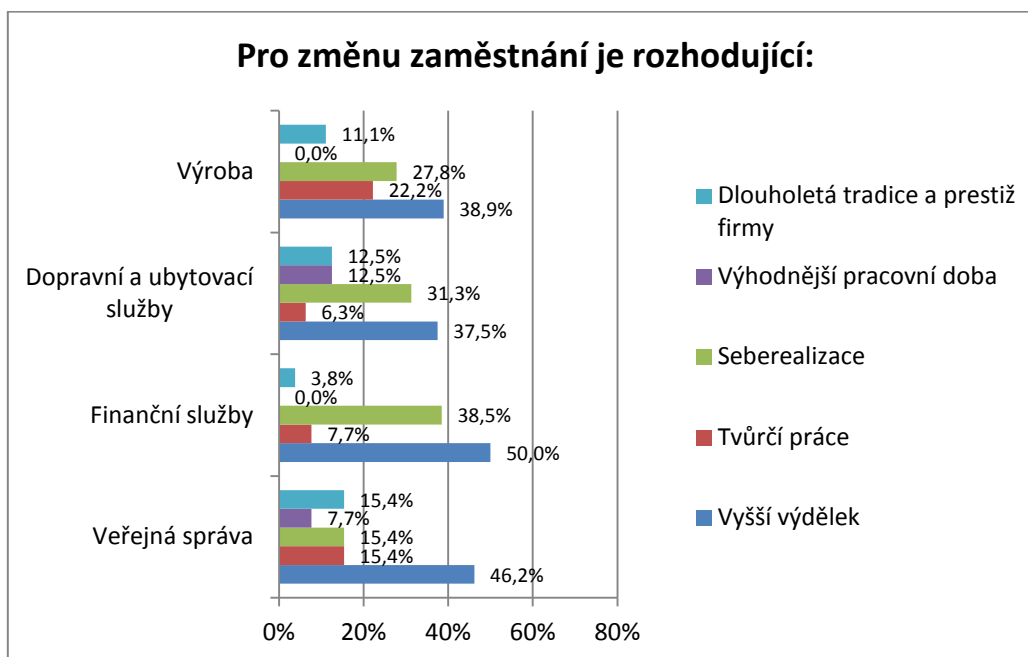
Vysoké procento kladných odpovědí na podporu podřízených pracovníků v projevení jejich kreativity si vysvětlují opět tím, že vedoucí pracovníci jsou si vědomi důležitosti vymýšlení nových, neobvyklých, ale přijatelných a užitečných myšlenek, postupů a nápadů pro organizaci. A jestliže manažer si toto uvědomí, pak s jeho přičiněním lze často tyto nové myšlenky v praxi aplikovat – samozřejmě se souhlasem a podporou vedení organizace. Pro budoucí tzv. znalostní podniky tento výsledek signalizuje dobré vyhlídky v propagování důrazu na rozvoj tvůrčího lidského potenciálu.

Otázka 22: Kdybyste uvažoval/a o změně zaměstnání, co by pro Vás bylo rozhodující?

Tabulka 26: Pro změnu zaměstnání je rozhodující:

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Vyšší výdělek	6	46,2	13	50	6	37,5	7	38,9
Tvůrčí práce	2	15,4	2	7,7	1	6,3	4	22,2
Seberealizace	2	15,4	10	38,5	5	31,3	5	27,8
Výhodnější pracovní doba	1	7,7	0	0	2	12,5	0	0
Dlouholetá tradice a prestiž firmy	2	15,4	1	3,8	2	12,5	2	11,1
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 26: Pro změnu zaměstnání je rozhodující



Výsledky:

Kdyby vedoucí pracovníci uvažovali o případné změně zaměstnání, ve všech sektorech by byl pro ně rozhodující (kolem 44%) vyšší výdělek. Seberealizace je nejdůležitější pro manažery finančních (28%), dopravních a ubytovacích služeb (31,3%) a výroby (27,8%), rozhodovala by o změně zaměstnání hned po vyšším výdělku. Tvůrčí práce by se stala rozhodujícím faktorem především pro manažery z výroby (22,2%) a veřejné správy (15,4%). Ve veřejné správě by vedoucí pracovníci rovněž upřednostnili dlouholetou tradici a prestiž firmy (15,4%).

Diskuze:

Z grafu můžeme vidět téměř absolutní převahu důležitosti výše výdělku pro změnu zaměstnání. Tento výsledek byl předpokládán, avšak velmi příjemně mě překvapilo také vysoké procento seberealizace ve všech sektorech (kolem 28%) a tvůrčí práce ve výrobě (22,2%). To souvisí s předchozími výsledky, kdy se zjistilo, že manažeři mají možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je. Seberealizace je důležitá zejména pro uspokojení z vytvořených hodnot a dobrý pocit z vykonané práce je k nezaplacení.

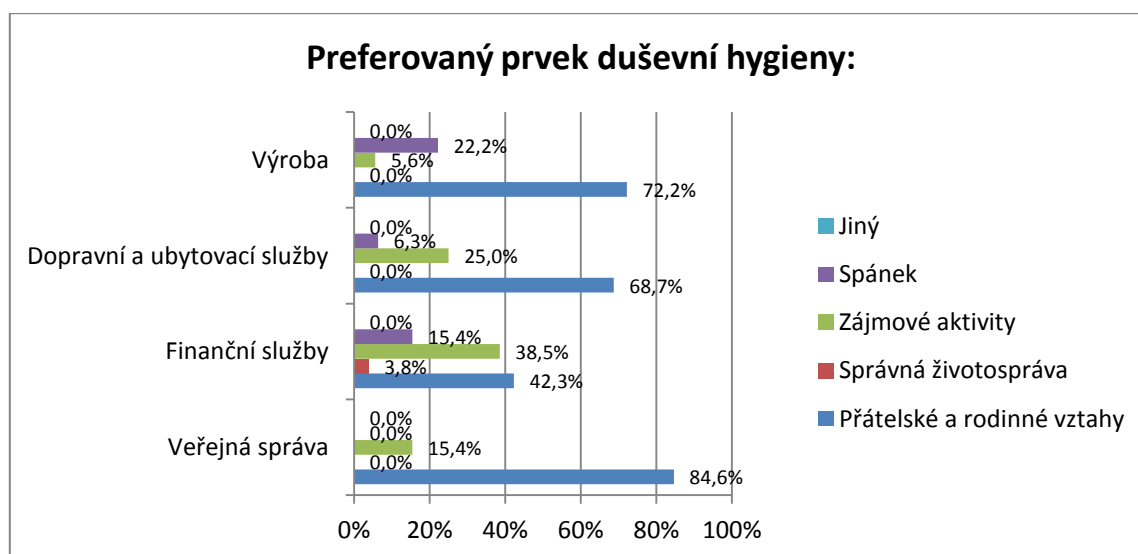
Dále můžeme vidět fakt, že výhodnější pracovní doba je důležitá pouze pro 1/8 respondentů z dopravních a ubytovacích služeb a z veřejné správy (7,7%). V sektoru dopravních a ubytovacích služeb je to pochopitelné, dispečeri jsou velmi vytiženi a i v ubytovacích službách musí být vedoucí osoba neustále alespoň telefonicky k dispozici, vždyť z vlastní zkušenosti vím, že 24-hodinové směny personálu nejsou ničím výjimečným.

Otázka 23: Který z prvků duševní hygieny je Vám nejbližší?

Tabulka 27: Preferovaný prvek duševní hygieny

	Veřejná správa		Finanční služby		Dopravní a ubytovací služby		Výroba	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Přátelské a rodinné vztahy	11	84,6	11	42,3	11	68,7	13	72,2
Správná životospráva	0	0	1	3,8	0	0	0	0
Zájmové aktivity	2	15,4	10	38,5	4	25	1	5,6
Spánek	0	0	4	15,4	1	6,3	4	22,2
Jiný	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	13	100	26	100	16	100	18	100

Graf 27: Preferovaný prvek duševní hygieny



Výsledky:

Nejvíce dotázaných manažerů preferuje k odreagování se od pracovních povinností přátelské a rodinné vztahy, a to konkrétně ve veřejné správě 84,6%, ve výrobě 72,2% a v dopravních a ubytovacích službách 68,7%. Manažeři z oblasti finančních služeb preferují podobně přátelské a rodinné vztahy (42,3%) a zájmové aktivity (38,5%). Zájmové aktivity jsou dobrým prostředkem k relaxaci i pro 25% manažerů dopravních a ubytovacích služeb a 15,4% manažerů veřejné správy. Spánek je důležitým prvkem odpočinku pro 22% dotázaných manažerů z výroby.

Diskuze:

V případě, že rodinné vztahy fungují správným způsobem a přátelské vztahy jsou také správně naladěné, je preference tohoto způsobu odreagování se pochopitelná. Rodina plná lásky a pochopení je ideálním místem pro načerpání nových sil i nápadů a žádná jiná komunita se jí nemůže stavět na roveň. Zájmové aktivity, jako například sport a kulturní události, jsou také tím správným způsobem, jak si rozšířit obzory a protáhnout tělo zvyklé na kancelářské prostředí. Spánek je zase tou nejlepší volbou, jak tzv. dobít baterky. Na správnou životosprávu bohužel nezbyvá vedoucím pracovníkům mnohdy čas, protože pro úspěšnost by musela být prováděna pravidelně.

5. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zkoumání nových přístupů a pohledů na rozvoj osobnosti manažera a osobnost manažera v současném řízení lidských zdrojů. Samotný výzkum pomocí dotazníkového šetření, byl zaměřen jak na vlivy, které působí na osobnost manažera, tak i na jeho vlastní názory a preference.

V úvahu přišlo členění do čtyř kategorií, podle toho, v jakém odvětví se oslovení manažeři nacházeli. Těmito kategoriemi jsou:

- organizace veřejné správy
- podniky finančních služeb
- podniky dopravních a ubytovacích služeb
- podniky výrobní

Osobnost manažera byla zkoumána napříč uvedenými odvětvími, a výsledky z těchto odvětví byly v diskuzích u jednotlivých otázek porovnávány mezi sebou.

Z výsledků výzkumu plyne ta skutečnost, že se pomalu posouváme ke stavu, kdy se na vedoucích pozicích bude objevovat vyrovnané zastoupení mužů a žen. V současnosti tato skutečnost existuje pouze u finančních podniků, kde se pohybují vedoucí pracovníci převážně ve věkové kategorii do 30 let. Převaha žen v manažerských funkcích (61,5%) je již dnes vidět ve veřejné správě, kde převládají vedoucí pracovníci ve věku 31-40 let. Naproti tomu ve výrobě převažují ve vedoucích funkcích z více jak $\frac{3}{4}$ muži a v dopravních a ubytovacích službách je situace podobná. U manažerů výrobních podniků je téměř poloviční zastoupení (44,4%) věkové kategorie 41-50 let a věková kategorie 51 let a více má nejpodstatnější zastoupení (31,2%) u manažerů z podniků dopravních a ubytovacích služeb.

Co se týče vzdělání manažerů, tak ve výrobních podnicích a ve veřejné správě sice převládá z více než $\frac{1}{2}$ středoškolské odborné vzdělání, ale procento vysokoškolsky vzdělaných vedoucích pracovníků je v těchto dvou odvětvích také vysoké. U manažerů podniků finančních, dopravních a ubytovacích služeb se převážně vyskytuje vysokoškolské vzdělání. Jazyková vybavenost manažerů je na dobré úrovni, podstatně

se u všech zkoumaných souborů vyskytuje znalost anglického, německého a ruského jazyka. Žádný cizí jazyk neovládá 29% manažerů výrobních podniků.

Potřebu dalšího vzdělávání cítí téměř stoprocentní většina všech dotázaných vedoucích pracovníků a s tím související sebevzdělání aktivně provozuje více jak ½ manažerů z veřejné správy a podniků finančních služeb. Především na dostatku času je závislé sebevzdělávání manažerů ve výrobě a v dopravních a ubytovacích službách. Účast ve vzdělávacích programech v rámci svého volného času je spíše tabu pro více jak ¾ manažerů z veřejné správy a pro více jak ½ manažerů ze zbylých sektorů. **Do budoucna by mělo být zapracováno na větší motivaci vedoucích pracovníků k aktivní účasti na vzdělávání v rámci volného času.** Na druhou stranu pořádání různých školení a seminářů podnikem, pro zvýšení kvalifikace vedoucích pracovníků, je ve všech zkoumaných souborech dostatečné, čímž tento fakt nahrává menší potřebě vzdělávání manažerů v jejich volném čase. Tomuto výsledku odpovídá i skutečnost, že téměř ¾ manažerů ze všech zkoumaných kategorií se zúčastnila více než 5krát vzdělávacího kurzu. Forma vzdělávání pomocí vzdělávacích kurzů či programů je preferovanou formou vzdělávání u více než ½ všech manažerů. Učení se od ostatních manažerů a z vlastních zkušeností, jsou další způsoby vzdělávání, které se těší vzrůstající oblibě. Navzdory dostatečnému pořádání školení podnikem by se téměř všichni dotázaní manažeři rádi zúčastnili jazykových kurzů a kurzů vedení lidí a týmů. **V souladu s řízením lidských zdrojů to svědčí o uvědomění si důležitosti dovednosti jednat s lidmi, na kterou je v moderní společnosti kladen stále větší důraz.**

V dotazníkovém šetření byla v rámci řízení lidských zdrojů dále zjišťována preference práce v týmu a jeho velikost, upřednostňovaný styl řízení a předpoklady úspěšného řízení. Práci v týmu preferuje více jak ½ manažerů z všech zkoumaných kategorií, z toho nejpodstatnější je preference týmové práce u 80% manažerů finančních podniků. V podnicích finančních služeb převládá pracovní tým o velikosti 1-5 členů, na rozdíl od výrobních, dopravních a ubytovacích podniků, kde se nachází týmy s více jak 10ti členy. To, že se manažeři naučili pracovat v týmech a tuto práci dokonce preferují,

koresponduje s výsledkem, že týmový styl řízení je druhým nejvíce upřednostňovaným stylem řízení po konzultativním stylu. Za předpoklad úspěšného řízení, považují vedoucí pracovníci všech odvětví zejména organizační a komunikační schopnosti, dále schopnost motivovat lidi a nést odpovědnost za svá rozhodnutí.

Výzkum také poukázal na potřebu vylepšení obchodních dovedností u manažerů dopravních a ubytovacích služeb, zlepšení řízení stresu a odolnosti vůči němu u manažerů veřejné správy a zlepšení práce s časem manažerů podniků finančních služeb a výroby. **Na tyto dovednosti by se měli podniky i veřejné instituce zaměřit, a zapracovat na jejich budoucím zlepšení u vedoucích pracovníků.** Pro každého zaměstnance existuje ve veřejné správě a ve výrobních podnicích určitý plán řízení profesního rozvoje, pouze pro vedoucí pracovníky je tento plán zaveden v podnicích finančních, dopravních a ubytovacích služeb. **Existence tohoto plánu pružně reaguje na trend vzdělaných pracovníků budoucí znalostní společnosti, a tudíž by mělo plánování a řízení profesního rozvoje existovat pro každého zaměstnance.**

Výsledky výzkumu dále v souvislosti s řízením lidských zdrojů ukázaly, že více než $\frac{3}{4}$ vedoucích pracovníků všech zkoumaných odvětví mají možnost přicházet s tvůrčími podněty a dokonce více než $\frac{1}{2}$ manažerů veřejné správy prosadí tyto nové návrhy, ať již své či svých podřízených, úspěšně do praxe. V ostatních odvětvích se bohužel asi z $\frac{1}{2}$ nepodaří nové návrhy uskutečnit. Za nový trend v oblasti rozvoje osobnosti je považováno koučování, o němž mají konkrétní představy více než $\frac{3}{4}$ všech dotázaných manažerů. Odvahu, vyzkoušet tuto možnost rozvoje na „vlastní kůži“ má také nadpoloviční většina z nich. Nicméně téměř $\frac{1}{3}$ manažerů z výroby a z veřejné správy se k této možnosti staví odmítavě. Pro dlouhodobější spolupráci a setrvání v organizaci je pro manažery z finančních služeb nejdůležitější výše výdělků, pro manažery veřejné správy pak pracovní kolektiv a vřelé vztahy na pracovišti. Ve výrobě a dopravních a ubytovacích službách zaujímá stejnou, a to třetinovou důležitost pro setrvání v organizaci výše výdělků, jistota zaměstnání a pracovní kolektiv. S těmito výsledky souvisí fakt, že vyšší výdělek je ta skutečnost, pro kterou by byla ochotna změnit

zaměstnání 1/2 manažerů veřejné správy a podniků finančních služeb. Seberealizace je však také silným faktorem pro manažery všech zkoumaných odvětví, kteří by podle výše její míry byli ochotni změnit zaměstnání.

Doporučení pro jednotlivá odvětví:

Organizace veřejné správy

- zapracovat na aktivním vzdělávání vedoucích pracovníků v rámci volného času,
- rozšířit nabídku vzdělávacích kurzů o kurz vedení lidí a týmů,
- zlepšení dovednosti řízení stresu u vedoucích pracovníků,
- do budoucna uvažovat o rozvoji osobností manažerů pomocí kvalifikovaných koučů,
- zapracovat na prosazení kreativních návrhů podřízených pracovníků do praxe.

Podniky finančních služeb

- organizovat pro vedoucí pracovníky jazykové kurzy a kurzy vedení lidí a týmů,
- zlepšení dovednosti práce s časem u vedoucích pracovníků,
- zapracovat na zavedení řízeného profesního rozvoje nejen manažerů, ale všech zaměstnanců.

Podniky dopravních a ubytovacích služeb

- vedoucí pracovníci by měli věnovat více svého volného času sebevzdělávání,
- pořádání většího počtu školení a seminářů zvyšující kvalifikaci manažerů,
- pro velký zájem zvážit pořádání jazykových a obchodních kurzů pro manažery,
- zapracovat na zavedení řízeného profesního rozvoje nejen manažerů, ale všech zaměstnanců.

Podniky výrobní

- vedoucí pracovníci by měli věnovat více svého volného času sebevzdělávání,
- pořádání většího počtu školení a seminářů zvyšující kvalifikaci manažerů,

- zvážít a případně zavést jazykové kurzy a kurzy vedení lidí a týmů pro vedoucí pracovníky,
- zapracovat na obchodních dovednostech manažerů a zlepšení jejich práce s časem,
- změnit negativní předsudky ke koučování, jako možném způsobu vedení.

Po souhrnu zjištěných informací vychází najevo tendence většiny manažerů nebát se nových přístupů v oblasti vzdělávání a rozvoje osobnosti, jež je na velmi dobré úrovni. Dnešní vedoucí pracovníci si dostatečně uvědomují význam vzdělání a snaží se ho aktivně rozvíjet, což přispívá k vyšší poptávce po jejich osobách na trhu práce. Rozvoj osobnosti je z hlediska využití tvůrčího lidského potenciálu důležitý jak pro řízení lidských zdrojů, tak pro další přiblížení se ideálnímu stavu znalostní ekonomiky. Řízení lidských zdrojů je tak na jiné úrovni než bylo před lety, do budoucna lze předpokládat stále dokonalejší styly manažerské práce a vzestupný trend zavádění novinek řízení lidských zdrojů ve všech sledovaných odvětví.

6. Summary

The aim of this thesis is to explore new approaches and perspectives on manager's personality development and manager's personality in contemporary human resources management. In the theoretical part of this thesis were summarized issues of human resources management, knowledge management, manager's personality and its development.

The selected research methodology was a questionnaire survey. The research was focused on the forces that determine the manager's personality and his own opinions and preferences. The questionnaire was filled in by a total of 73 respondents.

In consideration came the division into four categories depending on where company executives are found. These categories were public administration, financial services companies, transport and accommodation services companies and manufacturing enterprises. The data were evaluated separately for each category and made into tables and graphs which were followed by partial results and discussions on individual issues.

Based on the results we can say that we are moving to a situation where the leadership positions will discover a balanced representation of men and women relating to higher education and good language skills. Most managers feel the need for further education and they are actively working on it. The most preferred form of learning is learning through education courses, learning from the other managers and from their own experiences. It is clear that managers prefer to work in teams, consultative and team style of management, self-realization, adequate earnings and friendly relations in the workplace. As prerequisite for successful management is considered organizational and communication skills, ability to motivate people and take responsibility for their decisions. Most executives have the opportunity to come up with creative ideas and more than half of them enforce it into practice.

After a summary of the informations gathered, it becomes clear tendency of manager not to be afraid of new approaches in education and personality development, which is on a very good level. Today's managers are aware of the

importance of education for the knowledge society, and they are trying actively to develop it. In the future we can expect more sophisticated styles of management and upward trend in the implementation of new personnel management in all the monitored sectors.

Key words: Human resources management, personality development, education, managers, knowledge society.

7. Přehled použité literatury

1. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. Bedrnová, E. a kol. *Management osobního rozvoje: Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2009. 359 S. ISBN 978-80-7261-198-0.
3. Bělohlávek, F. *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2007. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
4. Bělohlávek, F. *Jak vést a řídit lidi*. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-252-0505-9.
5. Čakrt, M. *Kdo jsem já, kdo jste vy? Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management press, 2009. 257 s. ISBN 978-80-7261-201-7.
6. Di Kamp. *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2000. 216 s. ISBN 80-247-0005-0
7. Dvořáková, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
8. Gibson, R. *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management press, Ringier ČR, 1998. 261 s. ISBN 80-85943-80-8.
9. Halík, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
10. Harung, Harald, S. *Management nového tisíciletí: Nepřemožitelné vedení*. Praha: Euromedia Group – Ikar, 2004. 296 s. ISBN 80-249-0313-X
11. Khelerová, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 2004. 120 s. ISBN 80-7169-375-8.
12. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
13. Kotler, P., Keller, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

14. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
15. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002a. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.
16. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: ZF JU, 2002b. 185 s. ISBN 80-7040-581-3.
17. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
18. Mládková, L. *Management in Non-Linear Environment*. Praha: Oeconomica, 2003. 116 s. ISBN 80-245-0472-3.
19. Mládková, L. *Management znalostí*. Praha: Oeconomica, 2005a. 191 s. ISBN 80-245-0878-8.
20. Mládková, L. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H.Beck, 2005b. 195s. ISBN 80-7179-310-8.
21. Niermeyer, R., Seyffert, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
22. Nový, I., Surynek, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2007. 288s. ISBN 80-247-1705-0.
23. Payne, J., Payneová, S. *Repetitorium manažerských dovedností: Jak zdokonalit sám sebe*. Praha: Management press, 1998. 263 s. ISBN 80-85943-76-X.
24. Prokopenko, J., Kubr, M., a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
25. Scott, B., Söderberg, S. *Umění řídit*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 151 s. ISBN 80-85865-18-1.
26. Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
27. Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

28. Ulrich, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
29. Uzavřené otázky. *Dotazník-online: ...jak na dotazník* [online]. 2007 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/uzavrene-otazky.htm>
30. Whitmore, John. *Coaching for performance: Growing people, performance and purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2006. 180 s. ISBN 1-85788-303-9.

8. Seznam použitých obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 Rozdíl mezi manuálním a znalostním pracovníkem.	19
Obrázek 2 Hierarchický model struktury kompetence.	32
Tabulka 1: Podíl mužů a žen v manažerské funkci.....	47
Tabulka 2: Věkové složení respondentů	48
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	50
Tabulka 4: Průměrný počet let ve funkci manažera.....	51
Tabulka 5: Jazyková dovednost	53
Tabulka 6: Velikost řízeného pracovního týmu	55
Tabulka 7: Důležitost alternativ pro dlouhodobější spolupráci a setrvání v organizaci .	56
Tabulka 8: Temperament osobnosti manažerů.....	58
Tabulka 9: Upřednostňovaný styl řízení	60
Tabulka 10: Dle Vašeho názoru je předpokladem úspěšného řízení:.....	62
Tabulka 11: Převládající kompetence	64
Tabulka 12: Preference týmové práce.....	66
Tabulka 13: Potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje.....	67
Tabulka 14: Postoj k sebevzdělávání	69
Tabulka 15: Účast ve vzdělávacích programech v rámci volného času.....	71
Tabulka 16: Pořádání školení a seminářů zvyšující kvalifikaci podnikem.....	72
Tabulka 17: Vzdělávací, podnikem pořádané kurzy, kterých by se respondenti rádi zúčastnili	74
Tabulka 18: Potřeba vylepšení těchto dovedností:.....	76
Tabulka 19: Počet účastí ve vzdělávacích kurzech.....	77
Tabulka 20: Preferovaná forma rozvoje a vzdělávání.....	79
Tabulka 21: Existence plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků v podniku	80
Tabulka 22: Povědomí respondentů o pojmu "Koučování"	82
Tabulka 23: Uvítal/a byste možnost koučování vyškoleným koučem?	83
Tabulka 24: Možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je.....	84
Tabulka 25: Možnost podřízených projevit na pracovišti kreativitu	86
Tabulka 26: Pro změnu zaměstnání je rozhodující:	87
Tabulka 27: Preferovaný prvek duševní hygieny.....	89
Graf 1: Podíl mužů a žen v manažerské funkci	47
Graf 2: Věkové složení respondentů.....	49
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	50
Graf 4: Průměrný počet let ve funkci manažera	52
Graf 5: Jazyková dovednost.....	53
Graf 6: Velikost řízeného pracovního týmu	55

Graf 7: Důležitost alternativ pro dlouhodobější spolupráci a setrvání v organizaci.....	57
Graf 8: Temperament osobnosti manažerů	59
Graf 9: Upřednostňovaný styl řízení.....	60
Graf 10: Dle Vašeho názoru je předpokladem úspěšného řízení:	63
Graf 11: Převládající kompetence.....	65
Graf 12: Preference týmové práce	66
Graf 13: Potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje	68
Graf 14: Postoj k sebevzdělávání.....	70
Graf 15: Účast ve vzdělávacích programech v rámci volného času	71
Graf 16: Pořádání školení a seminářů zvyšující kvalifikaci podnikem	73
Graf 17: Vzdělávací, podnikem pořádané kurz, kterých by se respondenti rádi zúčastnili	74
Graf 18: Potřeba vylepšení těchto dovedností	76
Graf 19: Počet účastí ve vzdělávacích kurzech	78
Graf 20: Preferovaná forma rozvoje a vzdělávání	79
Graf 21: Existence plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků v podniku.....	81
Graf 22: Povědomí respondentů o pojmu "Koučování"	82
Graf 23: Uvítal/a byste možnost koučování vyškoleným koučem?	83
Graf 24: Možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je	85
Graf 25: Možnost podřízených projevit na pracovišti kreativitu	86
Graf 26: Pro změnu zaměstnání je rozhodující.....	88
Graf 27: Preferovaný prvek duševní hygieny	89

9. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 1: Dotazník

Vážený respondente,

ráda bych Vám položila několik otázek týkajících se Vaší manažerské funkce v podniku. Jejich vyplnění mi velmi pomůže při zpracování bakalářské práce na téma Rozvoj osobnosti manažera a řízení lidských zdrojů. Označte prosím vždy křížkem nebo jinak zvýrazněte tu odpověď, se kterou se ztotožňujete. Předem Vám děkuji za pečlivé vyplnění dotazníku.

Pavla Korešová

studentka 3. ročníku oboru Řízení a ekonomika podniku Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

1. Jakými jazyky se domluvíte?

- Anglicky
- Německy
- Francouzsky
- Rusky
- Jiné.....
- Neovládám žádný cizí jazyk

2. Pracovní tým, který řídíte, má členů:

- 1 – 5 členů
- 6 – 10 členů
- Více než 10 členů

3. Co je pro Vás jako vedoucího pracovníka důležité pro setrvání v organizaci a dlouhodobější spolupráci s ní?

- Výše výdělků
- Jistota zaměstnání
- Pracovní kolektiv a vřelé vztahy na pracovišti
- Možnost pracovního růstu

4. Který typ temperamentu osobnosti u Vás převládá?

- Sangvinik (Vyznačuje se přiměřenými reakcemi, je přizpůsobivý, emočně vyrovnaný, nestálý a lehkovážný, bezstarostný, vesele laděný, optimistický.)
- Flegmatik (Navenek se jeví jako lhostejný, vzrušují ho jen velmi silné podněty, vykazuje stálost, klid až apatii, hlubší vztahy má jen k vybraným osobám, je spíše pasivní a nemá rád změny.)
- Melancholik (Vyznačuje se spíše smutným laděním, pesimismem a strachem z budoucnosti, usiluje o klid a nesnáší vypjaté situace, obtížně navazuje kontakty.)

- Cholerik (Silně vzrušivý se sklonem k výbuchům hněvu a k agresi, těžko se ovládá, reaguje často impulzivně a nerozváženě, je netrpělivý, panovačný, vyžaduje často od jiných ústupky.)

5. Jaký styl řízení upřednostňujete?

- Autokratický (Manažer striktně zadává úkoly a pravidelně a často kontroluje jejich plnění. Rozhodování je jeho vlastní doménou, kam nepustí nikoho jiného.)
- Konzultativní (Manažer akceptuje znalosti svých pracovníků a před rozhodnutím se jich ptá na názor, teprve po zvážení připomínek se rozhoduje.)
- Participativní (Pracovníci mají možnost plně se podílet na rozhodování, manažer se opírá o svou neformální autoritu a vítá kritiku svého vlastního postupu.)
- Liberální (Manažer nechává pracovníky jít svou vlastní cestou, naprosto neovlivňuje chod skupiny. Není vymezen jasný cíl a nefunguje žádná kontrola.)
- Týmový (Manažer sestaví tým, koordinuje činnosti, zajišťuje potřebné podmínky a vybere řešení, které má podporu celé skupiny.)

6. Dle Vašeho názoru je předpokladem úspěšného řízení (vyberte alespoň 3):

- Uplatnění široké řady vědeckých poznatků a metod
- Komunikační dovednosti
- Schopnost motivovat lidi
- Efektivní vyhledávání nových příležitosti

7. Podtrhněte činnosti, které v rámci své funkce nejčastěji vykonáváte:

řešení konfliktů účetnictví koučování zaměstnanců aktivní naslouchání
operativní(krátkodobé) plánování předávání informací budování vztahů
hodnocení zaměstnanců sběr dat řešení problémů komunikace prezentování

8. Preferujete týmovou práci?

- Ano
- Občas ano
- Spíše ne
- Ne

9. Cítíte potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje?

- Ano, samozřejmě
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jaký je Váš postoj k sebevzdělávání?

- Kladný, aktivně na něm pracuji
- Kladný, závisí především na dostatku času
- Neutrální, sebevzdělávání neprovozují ani o něm do budoucna neuvažují
- Negativní, sebevzdělávání považují za neefektivní, raději se zapojím do plánovaného programu

11. Zúčastňujete se vzdělávacích programů v rámci svého volného času?

- Ano, jakých.....
- Ne

12. Pořádá Váš podnik školení a semináře zvyšující Vaši kvalifikaci?

- Ano, dostatečně
- Ano, ale jen velmi omezeně
- Ne

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

- Jazykový kurz
- Kurz práce s počítačem
- Kurz vedení lidí a týmů
- Komunikační kurz
- Jiný, uveďte jaký
- Nemám zájem o účast na vzdělávacích kurzech

14. Jaké dovednosti byste rád/a vylepšil/a?

- Obchodní dovednosti
- Komunikační dovednosti
- Time-management (zlepšení práce s časem)
- Prezentační dovednosti
- Týmovou spolupráci
- Řízení stresu

15. Kolikrát jste se již zúčastnil/a nějakého vzdělávacího kurzu

- Pouze 1x
- 2x – 4x
- Více než 5x
- Nikdy

16. Jakou formu rozvoje a vzdělávání Vy osobně preferujete?

- Vzdělávací kurzy/programy
- Pomocí literatury
- Učením se od ostatních manažerů
- Prostřednictvím poradců (koučů)
- Vlastní zkušenosti
- Jinak.....

17. Existuje ve Vašem podniku plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků?

- Ano, pro každého zaměstnance
- Ano, ale jen u vedoucích pracovníků
- Neexistuje
- Nevím

18. Víte co si představit pod pojmem „Koučování“?

- Ano, vím, o co jde
- Ano, něco jsem o tom zaslechl/a
- Nevím, nikdy jsem neslyšel/a

19. Uvítal/a byste možnost koučování vyškoleným koučem?

- Ano, s radostí
- Ano, s obavami
- Ne

20. Máte Vy osobně možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je?

- Ano
- Málokdy
- Spíše ne
- Ne, nemá to význam

21. Mají Vaši podřízení možnost na pracovišti projevit svoji kreativitu (vymýšlení nových, neobvyklých, ale přijatelných a užitečných myšlenek, postupů, řešení problémů, nápadů)?

- Ano, často prosadím implementování jejich návrhů do praxe
- Ano, ale většinou se nepodaří návrhy uskutečnit
- Ne, nemají tuto možnost

22. Kdybyste uvažoval/a o změně zaměstnání, co by pro Vás bylo rozhodující?

- Vyšší výdělek
- Tvůrčí práce
- Seberealizace
- Výhodnější pracovní doba
- Dlouholetá tradice a prestiž firmy

23. Který z prvků duševní hygieny je Vám nejbližší?

- Přátelské a rodinné vztahy
- Správná životospráva
- Zájmové aktivity (kultura, sport)

24. Pohlaví:

- Žena
- Muž

25. Věk:

- do 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 let a více

26. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Vyučen
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

27. Svou funkci zastáváte jižlet

