

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostního managementu

**Nástupnictví v manažerských pozicích
ve Všeobecné zdravotní pojišťovně
České republiky**
Rigorózní práce

**Succession in Managerial Positions at the General Health Insurance Company
of the Czech Republic**
Rigorosum Thesis

PRAHA, 2024

AUTOR PRÁCE
Mgr. Lenka Pivoňková, LL.M.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury a zdrojů.

V Mladé Boleslavi, dne 22.08.2024

.....

Mgr. Lenka Pivoňková, LL.M.

Poděkování

Mé poděkování patří panu proděkanovi JUDr. Zdeňku Kropáčovi, Ph.D., za odbornou pomoc a připomínky při zpracování této rigorózní práce a ráda bych na tomto místě také poděkovala kolegům Bc. Lucii Bečkové a Ing. Martinu Vopatovi za ochotu a cenné rady ohledně programu nástupnictví ve VZP ČR. Dále děkuji všem, kteří umožnili realizaci empirického šetření nebo se ho v různých rolích zúčastnili.

ANOTACE

Rigorózní práce se zaměřuje na specifickou otázku nástupnictví v manažerské profesi. Jejím hlavním cílem je na základě teoretického i praktického zkoumání objasnit význam nástupnictví v rámci firemního managementu a dokázat, že je důležité se systematicky věnovat výchově nástupců za účelem zajištění plynulých přechodů nástupců na uvolněné manažerské pozice. V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy související s danou problematikou. Empirická část práce představuje výsledky empirického šetření s manažery a s jejich nástupci. Pro dokreslení problematiky je také uvedena kazuistika procesu nástupnictví v manažerské profesi ve firmě, kde již 13 let působím. V závěru práce jsou shrnuty veškeré poznatky do jednotného celku.

Klíčová slova: management * manažer * nástupnictví * rozvoj manažera * vzdělávání * rozvoj

ANNOTATION

This rigorous thesis focuses on a specific question of succession in the management profession. Its main objective is to clarify the importance of succession within corporate management, based on both theoretical and practical research and to demonstrate that it is crucial to systematically focus on developing successors to ensure smooth transitions into vacated managerial positions. The theoretical part of the thesis defines the key concepts related to this issue. The empirical part presents the results of research conducted with managers and their successors. To further illustrate the topic, a case study of the succession process in the management profession within a company where I have been working for 13 years is also included. The conclusion summarized all the findings into a cohesive whole.

Keywords: management * manager * succession * manager development * training * development

Obsah

Úvod.....	7
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K PROBLÉMU NÁSTUPNICTVÍ	11
1.1 Manažerská profese	11
1.1.1 Úkoly managementu v podniku.....	11
1.1.2 Základní rysy moderního managementu.....	12
1.1.3 Postavení a úkoly manažera v organizaci	14
1.2 Manažerské kompetence v organizaci	20
1.2.1 Pojem manažerských kompetencí.....	20
1.2.2 Kompetence manažerů na jednotlivých úrovních.....	22
1.3 Styly manažerské práce	23
1.4 Schopnosti a dovednosti efektivního manažera.....	26
2 SYSTÉM NÁSTUPNICTVÍ MANAŽERŮ V ORGANIZACI	31
2.1 Rozvoj v manažerské profesi	31
2.1.1 Terminologické ukotvení	31
2.1.2 Vzdělávání a rozvoj jako nástroj konkurenceschopnosti.....	35
2.1.3 Cíle manažerského vzdělávání a rozvoje.....	36
2.1.4 Předpoklady efektivního manažerského rozvoje	38
2.1.5 Metody rozvoje manažerů	41
2.1.6 Metody rozvoje na pracovišti	43
2.1.7 Metody rozvoje mimo pracoviště	45
2.1.8 Sebevzdělávání a seberozvoj	49
2.2 Nástupnictví v manažerské profesi	50
2.2.1 Vymezení pojmu nástupnictví.....	50
2.2.2 Význam nástupnictví v manažerské profesi	53
2.2.3 Plánování a řízení nástupnictví v manažerské profesi	54

3 EMPIRICKÁ ČÁST	61
3.1 Empirické šetření	61
3.1.1 Metodika a cíl empirického šetření.....	61
3.1.2 Charakteristika vzorku respondentů	67
3.1.3 Vyhodnocení výsledků empirického šetření s manažery	76
3.1.4 Vyhodnocení výsledků empirického šetření s nástupci manažerů.....	86
3.1.5 Shrnutí výsledků empirického šetření.....	96
3.2 Kazuistika	98
4 NÁVRHOVÁ ČÁST	105
Závěr	114
Seznam použitých zdrojů.....	119
Monografie a odborné články	119
Elektronické prameny	127
Seznam grafů	128
Přílohy.....	I
Příloha č. 1 Dotazník pro manažery.....	I
Příloha č. 2 Dotazník pro nástupce	V

Úvod

V současnosti si je již naprostá většina moderních organizací vědoma stěžejní role lidského kapitálu pro dosažení tržního úspěchu a zajištění budoucí prosperity. Proto vystává potřeba správné a efektivní práce s lidskými zdroji v organizaci, což se stává ústředním úkolem pracovníků působících na manažerských pozicích. Hlavním úkolem manažerů je správné směřování a stimulování podřízených pracovníků k tomu, aby byly v konečném důsledku naplněny cíle organizace. Schopnost efektivně řídit lidské zdroje umožní růst jejich hodnoty pro organizaci a její výslednou konkurenceschopnost. Proto je žádoucí, aby manažerskou pozici zastávala osoba, která je k jejímu výkonu skutečně kompetentní a disponuje odpovídajícími předpoklady a schopnostmi. Z tohoto důvodu je kladen důraz na další rozvoj a vzdělávání manažerských pracovníků, neboť budou systematicky rozvíjeny existující dovednosti a předpoklady, aby se manažer ve své profesi zdokonaloval a byl schopen vykonávat svůj post stále efektivněji.

Specifickou otázkou, jejíž aktuálnost rovněž v čase roste, je otázka nástupnictví v manažerské profesi. Předání zodpovědnosti nástupci patří mezi nejtěžší disciplíny, s nimiž se management v praxi setkává. Nezáleží přitom na tom, zda se jedná „pouze“ o provozního nástupce nebo výměnu generací, nicméně jde v každém případě o velmi náročný a zodpovědný úkol, který nesmí být podceněn. Naopak je velmi důležité jej důsledně a dostatečně včas naplánovat a řídit. V opačném případě by taková situace mohla mít v praxi na organizaci a její chod velmi negativní, ne-li přímo devastující účinky. Značným problémem je v praxi zejména situace, kdy ve firmě začne být řešena otázka nástupnictví příliš pozdě, neboť stále určitá část organizací nedostatečně zohledňuje skutečnost, že je nástupnictví vždy dlouhodobým procesem, a nikoliv jednorázovou záležitostí. Nástupce by měl být systematicky vychováván již od chvíle, kdy se seniorní manažer nachází na vrcholu sil a prozatím ještě neuvažuje o odchodu z profese.

Na nástupnictví je třeba nahlížet jako na jednu z nejdůležitějších otázek organizace a současně také jako na její významné bohatství. Jedná se vždy o složitý a dlouhodobý proces, který může zahrnovat také emoce

i konflikty. Nástrojem pro alespoň částečnou eliminaci rizik a konfliktů je zajištění toho, aby všechny zúčastněné osoby byly na tento proces řádně připraveny, byly s ním adekvátně obeznámeny a souhlasily s ním. Hlavním cílem vzdělávání a přípravy nástupců je zachování hodnot a vize firmy. Napříč jednotlivými formami nástupnictví přitom představuje specifickou otázku situace, kdy si seniorní manažer vybírá mladého (tedy generačního) nástupce. K dispozici není v tomto směru žádný univerzálně platný návod, jelikož se každá organizace nachází ve vlastní specifické situaci. Přesto je však možné stanovit několik základních kroků v rámci správně nastaveného procesu nástupnictví, které zajistí efektivní přípravu budoucího nástupce pro zodpovědný výkon této náročné profese. Problém nástupnictví v manažerských pozicích se stal výzvou k tvůrčímu zpracování problematiky touto rigorózní prací.

Hlavním cílem rigorózní práce je na základě teoretického i praktického zkoumání identifikovat systém personální práce v oblasti nástupnictví na manažerských pozicích ve Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky (dále jen VZP ČR), zhodnotit současný stav a navrhnout možná řešení optimalizace či vylepšení celého procesu nástupnictví za účelem zajištění plynulých přechodů nástupců na uvolněné manažerské pozice.

Rigorózní práce je rozdělena do kapitol, které korespondují s jednotlivými zkoumanými zájmovými oblastmi. První kapitola této práce proto provádí základní exkurz do problematiky, která se věnuje vymezení teoretických východisek k problému nástupnictví a styly manažerské práce. Popisuje také účel a funkce managementu v podniku a charakterizuje základní rysy moderního managementu. Ve druhé kapitole je představen systém nástupnictví manažerů, který klade na svého nositele značné nároky, jimiž se odlišuje od jiných profesí. Práce popisuje a zasazuje manažera do prostředí organizace a uvádí jeho základní úkoly, rozebírá také základní úrovně manažerů v organizaci společně s kompetencemi, které jsou manažerům na těchto úrovních přiznány. Popisuje také základní styly manažerské práce a schopnosti a dovednosti, kterými by se měl v praktické rovině vyznačovat efektivní zastánce manažerské pozice.

Třetí kapitola práce se věnuje praktické části, kde jsou prezentovány výsledky empirického šetření provedeného ve VZP ČR na téma nástupnictví v manažerské

profesi. Šetření bylo realizováno metodou dotazníku ve dvou skupinách z řad manažerů společnosti a se dvěma odlišnými skupinami respondentů, a to konkrétně s manažery této společnosti a také s jejich nástupci. Smyslem empirického šetření se stalo primárně získat praktický vhled do tohoto důležitého tématu a získat praktické názory a zkušenosti oslovených respondentů s problematikou, kterou se tato rigorózní práce zabývá. Kromě toho pro bližší proniknutí do tématu je empirické šetření doplněno o konkrétní případovou studii procesu nástupnictví v manažerské profesi v dané organizaci. V návrhové části jsou rozpracována jednotlivá doporučení a náměty, jak zdokonalit proces nástupnictví ve VZP ČR, dále jsou zde identifikována rizika při neobsazení manažerských pozic. V závěru této práce jsou shrnuté veškeré poznatky do jednotného celku.

Pro naplnění cíle rigorózní práce je aplikováno několik výzkumných technik. Základní metodou, která je aplikována při zpracování teoretické části práce, je rešerše dostupné odborné literatury. Čerpáno bylo z české i zahraniční literatury z oblasti managementu a využívány byly také odborné zdroje pojednávající o problematice nástupnictví v moderních organizacích. Kromě odborných monografií a dalších odborných publikací jsou jako cenný informační zdroj využívány odborné články, které provádějí exkurz do problematiky, na kterou se tato práce zaměřuje. Empirická část kombinuje metodiku kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Základní výzkumnou technikou je již zmíněné dotazníkové šetření provedené s manažery a také nástupci manažerů, proto byly vytvořeny dva odlišné dotazníky s ohledem na specifika dané skupiny respondentů. Za účelem doplnění a ověření získaných dat byla tato technika doplněna o kvalitativní výzkum, a to ve formě kazuistické studie prezentující konkrétní případ nástupnictví založeného na systematické přípravě budoucího nástupce pro výkon manažerské profese. Na bázi daných zjištění jsou získané poznatky podrobeny diskuzi, na jejichž základě jsou zformulovány určité návrhy a doporučení pro efektivní řešení problematiky nástupnictví.

Smyslem předkládané práce je tedy primárně akcentovat problematiku vnímání nástupnictví v managementu jako dlouhodobého a pečlivě připraveného procesu, který umožní efektivní zajištění obměny generací v managementu organizace. Práce se může stát cenným zdrojem poznatků pro každého, kdo se o problematiku aktivně zajímá.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K PROBLÉMU NÁSTUPNICTVÍ

1.1 Manažerská profese

1.1.1 Úkoly managementu v podniku

Hlavním úkolem managementu je zajištění toho, aby byly naplněny cíle, které si sama organizace stanovila jako důležité. Obecně je přitom za tradiční cíl moderních organizací možné zajistit maximalizaci zisku, a tedy „úsilí firmy o takovou kvalitu, cenu a objem produkce, které umožňují maximalizovat zisk.“ Firma se může snažit maximalizovat zisk v krátkém i dlouhém období, kdy se obvykle vzdává určité části současného zisku ve prospěch dlouhodobého růstu.¹ Mezi další neméně důležité firemní cíle však může patřit také dosažení určitého stanoveného tržního podílu, zvýšení povědomí spotřebitelů o firmě, zvýšení objemu prodeje nebo i prosté přežití firmy.²

Velice důležitou rolí a funkcí managementu v podniku je jeho rozhodující role, v jejímž rámci provádějí pověřené a kompetentní pracovníci rozhodování o důležitých záležitostech týkajících se chodu a fungování podniku. Nicméně v širším ohledu je možné poukázat také na určitou interpersonální roli managementu, kdy je možné s ním spojovat činnosti v rámci koordinace a interakce se zaměstnanci podniku. Neméně významná je informační role managementu, jejíž součástí je manipulace, sdílení a analýza důležitých informací napříč podnikem.³ Proto není možné ani žádoucí s managementem spojovat

¹ JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0146-7, s. 124

² FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5275-4, s. 42

³ KALNICKÝ, Juraj; MALČÍK, Martin a UHLAŘ, Michal. *Obecný management*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-305-5, s. 122

pouze samotnou rozhodující funkci, ačkoliv se jedná jistě o hlavní roli, kterou management ve firmách plní.

Management v průběhu historie prochází určitým vývojem, kdy se mění pohledy na management jako takový a proměnami prochází také přístupy a metody, které jsou v rámci managementu prosazovány. Podle Kocianové se přitom dílčí směry i přístupy v rámci managementu navíc z hlediska časového i obsahového překrývají, proto ani z hlediska uspořádání vývoje managementu není (a pravděpodobně ani nemůže být) odborná literatura jednotná. Významně se přitom oblast managementu vyvíjí zejména od počátku 20. století.⁴ Obecně je možné rozlišovat mezi několika základními etapami vývoje managementu, kdy první z těchto období bylo započato na přelomu 19. a 20. století a ukončeno zhruba v období 30. let 20. století, druhé období bylo ukončeno v 70. letech 20. století. Třetí období je možné datovat do doby konce 20. století a čtvrté období vývoje managementu lze spojovat se současným 21. stoletím.⁵ V současnosti je tedy možné hovořit o moderním managementu, který staví na poznatcích nabytých v průběhu historického vývoje, které jej dovedly do jeho stávající podoby.

1.1.2 Základní rysy moderního managementu

Management má za sebou poměrně dlouhý historický vývoj, kdy se základní koncepce managementu postupně měnila. V současnosti je stále více upouštěno od prostého řízení lidí ve prospěch jejich vedení coby prokazatelně efektivnějšího způsobu pro dosažení cílů jednotlivců i organizace jako celku.⁶ Motivem pro preferování konceptu leadershipu jsou zejména praktické zkušenosti z podnikového prostředí, které již delší dobu ukazují, že skutečným klíčem pro efektivní plnění cílů organizace je prosazování partnerského a otevřeného přístupu k zaměstnancům, kdy budou mít sami podřízení pracovníci pocit účasti

⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5, s. 39

⁵ MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0906-6, s. 224 a dále

⁶ SPERRY, Len. *Effective leadership: Strategies for maximizing executive productivity and health*. Routledge; 2013. ISBN 9781134944583, s. 7 a dále

na chodu podniku a zodpovědnosti za dosahování cílů. S tím musí být spojena určitá míra autonomie podřízených pracovníků a jejich správné motivování k dosahování vysokého výkonu.⁷ Postupné přejímání inovativních principů do managementu se odráží také ve využívaných metodách, kdy v současnosti mezi určité trendy v přístupech vedení pracovníků patří například koučování, vedení sdílenou vizí, zmocňování nebo týmová práce.⁸

Mezi důležité otázky současného managementu patří mimo jiné otázka autonomie a sebeřízení, aktivního přístupu k inovacím, permanentního učení, důrazu na preferování kvality práce namísto její kvantity a také vnímání pracovníků jako aktiv, která je třeba pěstovat a rozvíjet.⁹ Efektivní manažer v současné době uplatňuje namísto svého formálního postavení spíše osobní vliv. Na tomto se podílí jednak jeho odborná úroveň, a tedy zejména jeho znalosti, zkušenosti a dovednosti, ale také osobnostní úroveň, a to především charisma jako důležitá charakteristika efektivního manažera, který je schopen skrze své vystupování a přístup zapálit podřízené pracovníky pro věc, získat si jejich důvěru, respekt a jednoduše pro ně být vzorem. Kromě toho je nutné, aby správný manažer hleděl do budoucnosti a byl schopen zapojit podřízené pracovníky do dění v organizaci.¹⁰

V moderním podnikovém managementu se objevují stále častěji pojmy tvůrčího a kritického myšlení, zvyšuje se význam proaktivního jednání, vytváření námětů a doporučení, formování přátelského a pozitivního prostředí.¹¹ Velmi přínosný je názor Mühlfeita, který dodává, že je vždy nezbytné, aby správný manažer důvěřoval svému týmu.¹²

⁷ DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4, s. 179-280

⁸ JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0, s. 29 a dále

⁹ BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Management v informační společnosti. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8, s. 87

¹⁰ SMOLOVÁ, Helena. *Leadership*. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2018. ISBN 9788088330394, s. 60

¹¹ RAUROVÁ, Ivana. In: *Business Success* [online]. 2022 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.success.cz/jak-vytvorit-moderni-firmu-a-budovat-moderni-management/>

¹² MÜHLFEIT, Jan a COSTI, Melina. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. 2. vydání. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-593-3, s. 142

1.1.3 Postavení a úkoly manažera v organizaci

Postavení manažera je v organizaci nepochybně značně specifické. Souvisí to se skutečností, že se jedná o osobu, která stojí v čele této organizace a má díky své aktivitě bezprostřední dopad na míru úspěšnosti a prosperity organizace. Khelerová například manažera vnímá jako osobu, které je svěřen tým spolupracovníků, jejichž prostřednictvím manažer usiluje o naplnění stanovených cílů. K tomuto mu přitom podle poznatků autorky významně napomáhá jeho formální i neformální autorita.¹³ Folwarczná podotýká, že samotný pojem manažera začal být v minulosti využíván v anglosaských zemích pro účely označování osob, které jsou zodpovědné za chod organizace (nebo určité služby). Autorka na manažera nahlíží jako na osobu, která se vyskytuje v rámci organizace v postavení, s nímž je spojeno vedení jako interpersonální vliv vykonávaný za určité specifické situace, kdy prostřednictvím komunikačního procesu je usilováno o dosažení cíle nebo cílů.¹⁴ Základem, aby manažer svou profesi vykonával správně, je přitom podle názoru Hill to, aby manažer v praxi správně porozuměl tomu, co přesně manažerská profese obnáší a také si musí manažer uvědomit šíři svých povinností a zodpovědností.¹⁵

Otáhal pohlíží na manažera jako na osobu, která je zodpovědná za svěřenou organizační jednotku nebo případně jiným způsobem definovanou specifickou oblast chodu podniku. Proto je hlavním úkolem manažera podle poznatků autora zejména vést, řídit, plánovat, organizovat, kontrolovat a rozhodovat o lidech, procesech a dalších zdrojích ve svěřené odpovědnosti v rámci organizace. V podnikatelské sféře je za manažera považována osoba, která řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo také i více vlastníků dané organizace. V malých podnicích a v některých středně velkých firmách je zpravidla vlastník současně hlavním manažerem. Nicméně historický trend směřuje k oddělení řídicí

¹³¹³¹³ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5, s. 78

¹⁴ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, s. 14-15

¹⁵ HILL, Linda A. *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*. Harvard Business Press; 2019. ISBN 9781633696976.

funkce od vlastnictví.¹⁶ Top manažeři podléhají vlastníkově a jsou zodpovědní za přijímání a zavádění rozhodnutí v rámci organizačního rozvoje.¹⁷

V odborné literatuře jsme tak svědky úsilí řady autorů vymezit a charakterizovat rozměr manažerské práce. Metodologickým východiskem těchto vymezení je zpravidla činnostní přístup, při kterém je zkoumána povaha práce a procesy, vykonávané manažery při řízení organizace. Na základní otázku „co manažeři typicky dělají“, autoři managementu odpovídají od sebe se více či méně lišícími popisy.

Zde jsou uvedeny nejvýznamnější z nich:

Donnelly odvozuje své pojetí rozměru manažerské práce od základních přístupů k managementu. Jeho pojetí má mít univerzální povahu, neboť je postaveno na třech základních úkolech, které musí všichni moderní manažeři na celém světě plnit. Těmi jsou:

1. **Řízení práce a organizací.** Je realizováno specifickými odbornými činnostmi manažerů, založenými na vědomostech, znalostech a zkušenostech. Patří sem:
 - manažerské rozhodování,
 - plánování (operační, taktické, strategické),
 - organizování a organizační projektování,
 - kontrolování.
2. **Řízení lidí v organizacích.** Úspěšné řízení lidí je naplňováno nejen prostřednictvím získaných vědomostí, znalostí a dovedností, ale je do značné míry podmíněno vrozenými osobnostními předpoklady. Vedle způsobilosti řídit lidi se od manažera očekává znalost behavioristických základů managementu. Souhrn vrozených a získaných předpokladů pro práci s lidmi utváří sociální kompetenci manažera. K základním činnostem při řízení lidí patří:

¹⁶ OTÁHAL, Petr. *MBA studium v podmínkách české praxe: současnost a budoucnost vzdělávání manažerů v ČR*. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-2017-3, s. 57

¹⁷ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, s. 15

- znalost a způsobilost ovlivňovat individuální a skupinové chování lidí v organizaci,
- vedení lidí v organizaci a řízení pracovních skupin,
- motivování a následné uspokojování potřeb lidí,
- řízení osobního růstu a rozvoje zaměstnanců,
- vedení organizačních změn a inovací.

3. Řízení produkce a operací. Pojem „produkce“ se ve výrobních a obchodních organizacích vztahuje na výrobní technologie, produkování výrobků (zboží) a materiálové toky při alokování zdrojů. Pojem „operace“ (dle Donnellyho) má širší význam, neboť se vztahuje na široké spektrum veřejných, soukromých, ziskových i neziskových organizací, produkujících zboží nebo služby. Patří sem řídicí činnosti:

- projektování,
- produkční a operační management,
- plánování (produkce a operací),
- řízení informací,
- rozhodování,
- řízení kvality výstupů.¹⁸

Podle Trunečka rozměr manažerské práce nespočívá pouze ve věcném vymezení předmětu řízení, ale je poznamenáno charakteristikami, které jsou vyjádřením vlastností povahy manažerské práce. Těmito charakteristikami jsou:

- konfliktnost cílů,
- práce s nejistotou a riziky,
- odpovědnost za výsledky jiných,
- práce se svěřenými zdroji,

¹⁸ DONNELLY, James H.; GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

- odpovědnost za vytváření a využívání příležitostí v podnikatelském prostředí,
- odpovědnost za neúspěchy,
- práce prostřednictvím druhých lidí.¹⁹

Američtí profesori Koontz a Weihrich, zaujali k definici rozměru manažerské práce procesní přístup. Rozměr manažerské práce je determinován povahou typických manažerských činností, které v rámci procesu řízení musejí všichni manažeři bez rozdílu vykonávat k dosahování cílů organizace. Tyto činnosti nazývají manažerskými funkcemi. Mají zásadní význam a jejich vzájemné sladění chápou jako nezbytnou podmínku úspěšnosti. Příkladem autora českého prostředí je Martinovičová, která stejně jako výše zmínění autoři spojuje rozměr manažerské práce s prováděním sekvenčních a průběžných manažerských funkcí. V prvním případě se jedná o typické úlohy, které jsou manažerem řešeny v řídicí činnosti určitého procesu nebo problému a autorka mezi ně zařazuje plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, jejich vedení a kontrolování.²⁰ Paralelní manažerské funkce jsou naproti tomu realizovány průběžně v souvislosti s realizací každé ze sekvenčních manažerských funkcí. Průběžnými manažerskými funkcemi jsou funkce analyzování řešených problémů, rozhodování a také komunikace v rámci realizace.²¹

Jedinák mezi průběžné manažerské funkce zařazuje namísto funkce komunikace v rámci realizace komunikace funkci implementace rozhodnutí, ve dvou zbývajících průběžných funkcích se pak jeho pojetí shoduje s pojetím Janíčka a Marka.²²

¹⁹ TRUNEČEK, Jan. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: učební texty pro předmět management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 8070790830.

²⁰ MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5, s. 81

²¹ JANÍČEK, Přemysl a MAREK, Jiří. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4127-7, s. 419

²² JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, s. 37

Štěpaník vhodně podotýká, že manažer by nikdy neměl být osobou, která byla do vedoucí pozice „nainstalována“. Podle názoru autora se musí jednat o osobu všeobecně v organizaci přijímanou a uznávanou autoritu, proto by mělo jít o „správného člověka na správném místě.“ Nikdy by manažer neměl v rámci své praxe spoléhat výhradně na vlastní oficiální pozici a formální autoritu. Stejně tak bude chybovat manažer, který se nebude zajímat o pracovníky jako individuální osobnosti a nebude se systematicky zabývat vztahy panujícími v pracovní skupině. Přijímat nelze kladně podle názoru Štěpaníka ani manažery, kteří v praxi vnímají případné neformální vůdce uznávané pracovní skupinou jako nežádoucí konkurenci, která pro manažera představuje ohrožení a je třeba její vliv eliminovat.²³ Mělo by se zkrátka jednat o osobu, která bude schopna na základě svého přirozeného talentu zvolit správné lidi na správné pozice. Současně bude mít k těmto osobám dostatek důvěry, aby jim poskytla prostor pro předvedení svých schopností a dovedností.²⁴

V rámci vymezení postavení a hlavních úkolů manažera se odborní autoři významně neodlišují ve svých názorech. Tradičně je poukazováno na manažera jako na osobu, která ze své pozice prostřednictvím prosazování určitého formálního i neformálního vlivu směřuje podřízené pracovníky k tomu, aby vyvíjeli takovou aktivitu, která naplní cíle a očekávání nejen manažera, ale v konečném důsledku také organizace jakožto celku. Vzhledem k zodpovědnosti této profese je přitom důležité, aby do ní byla dosazena pouze osoba, která má pro výkon manažerské profese odpovídající předpoklady. Rozhodně tuto pozici nemůže vykonávat libovolná osoba.

Mnoho odborných autorů současnosti za hlavní součást manažerské práce považuje *vedení lidí*. Tím je proces systematického působení na podřízené zaměstnance, jehož cílem je optimální využití jejich schopností v zájmu organizace jako celku, případně pak v zájmu vedoucího této organizace.²⁵ Steigauf k tématu poznamenává, že prostřednictvím vůdcovství osoba směřuje

²³ ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2, s. 23

²⁴ TEMPLAR, Richard. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2. vyd. Přeložil Milina KRAJČOVIČOVÁ, přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4176-5.

²⁵ PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Sestra (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3871-0, s. 71

ostatní tak, aby díky tomu došlo k naplnění mise, úkolů nebo cílů, přičemž jsou tyto osoby usměrňovány za účelem zajištění větší soudržnosti a provázanosti.²⁶ Samotné konstatování skutečnosti, že je v rámci organizace důležitým principem soudržnost a vzájemná provázanost mezi osobami, které jsou na její činnosti a výsledcích zainteresovány, je nutno také považovat za velmi důležité. Je totiž třeba mít neustále na paměti, že výsledky organizace jsou vždy zásluhou společné práce členů organizace. Proto je velmi důležité, aby tito členové dokázali společně efektivně spolupracovat na dosahování cílů a výsledků.

Autoři Martinovičová a kol. uvádějí přínosný názor, že velice důležitou součástí práce manažera v organizaci je motivování podřízených pracovníků k tomu, aby plnili své úkoly kvalitně, aktivně, iniciativně, ale také pokud možno efektivně a kreativně.²⁷ Vymezení jednotlivých autorů obvykle akcentují určitý proces nebo výkon. Nicméně je možné poukázat na samotný aspekt v podobě výsledku, kdy kupříkladu Hogan a Kaiser poznamenávají, že vedení osob není pouze o samotné schopnosti manažera sestavit a zachovat určitou jednotnou skupinu osob, ale současně je neméně důležité vykonávání přidělené aktivity lépe než konkurence.²⁸ S tímto názorem se lze ztotožnit a pouze poznamenat, že úkoly a zodpovědnosti manažera jsou ve skutečnosti velmi všestranné. Proto by stejně všestranné měly být i schopnosti a dovednosti osoby zastávající manažerskou profesi. Je potřeba dodat, že činnosti a úkoly manažera jsou do určité míry modifikovány na základě toho, na jaké manažerské úrovni osoba působí.

²⁶ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1, s. 14

²⁷ MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5, s. 94

²⁸ HOGAN, Robert, KAISER, Robert B. What we know about leadership. *Review of general psychology*. 2005 Jun;9(2):169-180.

1.2 Manažerské kompetence v organizaci

1.2.1 Pojem manažerských kompetencí

Pokud bychom si položili otázku, co je možné rozumět pod pojmem kompetencí, pak například Veteška vymezuje tento termín jako určitou pravomoc (soubor pravomocí a odpovědností, které byly jedinci svěřeny za účelem výkonu určité činnosti), případně jako schopnost vykonávat určitou funkci (soubor činností).²⁹ Podle Palána kompetence představuje souhrn způsobů chování, které jsou určitými osobami ovládány lépe než osobami jinými, proto mohou díky tomu lépe a efektivněji zvládat určité situace.³⁰ Z tohoto důvodu pojem kompetence odborníci tradičně spojují s pojmem schopnosti, což je ve své podstatě poměrně výstižné, ač současně značně zjednodušené pojetí.

Pod pojmem profesních kompetencí je možné představit si určitou škálu schopností, znalostí, dovedností, a kromě toho také životních i profesních zkušeností. Ty nalézají následně u jedince odraz v rovině jeho pracovního jednání a umožňují díky tomu efektivní výkon pracovních funkcí a rolí vztahujících se k pracovní pozici. Manažerské kompetence představují souhrnně pojaté nároky kladené na osobu manažera, jejichž míra naplňování má v konečném důsledku bezprostřední dopad na míru úspěšnosti v rámci výkonu manažerské profese.³¹ Stanovení adekvátních manažerských kompetencí by přitom měla předcházet důsledná analýza kompetencí, kdy budou vymezeny hlavní kompetence pro práci daného manažera vzhledem k potřebám a charakteristice organizace.

Odborní autoři obecně jmenují několik důležitých oblastí, ze kterých musí manažeři disponovat patřičnými poznatky. Mezi ty patří oblast managementu, marketingu, ekonomie, práva, manažerského účetnictví, matematiky a také

²⁹ VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8, s. 43

³⁰ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

³¹ FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0, s. 67

bankovníctví a obchodu.³²³³ Z uvedeného plyne, že správný a efektivní manažer by měl oplývat značně multidimenzionálními poznatky, bez kterých se během výkonu své manažerské praxe neobejde.

Váchal a Vochozka uvádějí širší spektrum poznatků, které by měl manažer mít, označují je přitom jako získané vlastnosti manažera.

Jsou to:

- znalosti z oblasti ekonomické teorie,
- znalosti z roviny teorie podnikání,
- znalosti z teorie marketingu,
- znalosti z oblasti psychologie a sociologie,
- znalosti z managementu a řízení,
- znalosti technického charakteru,
- znalosti z oblasti komunikace a rétoriky,
- znalosti z matematiky a statistiky.

Manažer by měl disponovat rovněž základním právním povědomím a znalostmi z oblasti řízení lidských zdrojů za účelem správného motivování pracovníků.³⁴

Češková-Lukášová v rámci manažerských kompetencí rozlišuje několik základních skupin těchto kompetencí, mezi které patří kompetence charakteru technického, koncepčního a humanitního. V případě technických kompetencí se jedná o znalosti a dovednosti s aplikací moderních metod a praktik v rámci moderního managementu. Koncepční kompetence je možné spojovat se schopností manažera odhadovat důsledky podnikatelských rozhodnutí. Humanitní manažerské kompetence odpovídají schopnosti motivovat a stimulovat pracovní tým, manažer musí být schopen podřízené pracovníky směřovat k žádoucím pracovním výsledkům i žádoucímu chování a jednání. Autorka navíc k těmto skupinám kompetencí zahrnuje kompetence osobní, kam spadá schopnost

³² HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1, s. 15 a dále

³³ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 11 a dále

³⁴ VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5, s. 108

sebehodnocení, sebedůvěry, sebereflexe, součástí jsou i emocionální kompetence.³⁵

Koontz a Weihrich v porovnání s výše uvedenou autorkou přistupují k problematice mírně odlišně a za důležité považují v manažerské praxi dovednosti charakteru lidského, technického, koncepčního a projekčního.³⁶ Liší se například pohled Hogana a Warrenfeltze, kteří míní, že se úspěšný manažer neobejde bez kompetencí schopnosti intrapersonální, interpersonální, technické a dále schopnost vedení.³⁷ Z uvedeného je možné odvodit, že ani v tomto případě nemají odborní autoři na zkoumanou problematiku zcela jednotný názor. Každý z nich formuluje mírně odlišný postoj k tomu, jaké kompetence je možné v manažerské praxi považovat za skutečně důležité.

1.2.2 Kompetence manažerů na jednotlivých úrovních

V moderních organizacích existují základní manažerské úrovně. Jejich rozlišení přitom úzce souvisí se dvěma základními úrovněmi řízení v organizacích, kam patří operativní řízení a strategické řízení.³⁸ Srpová a Řehoř připojují navíc taktickou úroveň řízení.³⁹ V rámci moderních organizací jsou obvykle rozlišovány tři základní manažerské úrovně. Konkrétně se jedná o manažery první linie, střední management a vrcholový management.⁴⁰

Součástí vrcholového (top) managementu jsou manažeři, kteří se věnují zejména ovlivňování a koordinaci vykonávaných činností a zodpovídají komplexně za chod

³⁵ FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0, s. 67-68

³⁶ WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7, s. 18

³⁷ HOGAN, Robert, WARRENFELTZ, Rodney. Educating the modern manager. *Academy of management learning & education*. 2003 Mar 1;2(1):74-84.

³⁸ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1, s. 14

³⁹ SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5, s. 117

⁴⁰ SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5, s. 117

organizace. Rozsah odpovědnosti těchto manažerů je na úrovni celé organizace a podílejí se na formování celkové podnikatelské koncepce a rozvojových strategií organizace.⁴¹ Takzvaný střední management je možné spojovat zejména s vedoucími jednotlivých podnikových útvarů. Manažeři první linie jsou zástupci nejnižšího typu managementu, může se jednat například o mistry jednotlivých oddělení či úseků nebo také vedoucí pracovníky malých pracovních týmů.⁴²

Jednotlivé, již výše zmíněné schopnosti a dovednosti manažera, mohou být v praktické rovině blíže přiřazeny k výše popsaným úrovním managementu. Technické dovednosti jsou v praxi důležité zejména pro manažery působící v rámci nižší úrovně managementu, kteří působí často bezprostředně ve výrobním provozu podniku. Lidské a sociální dovednosti jsou velice významné pro manažery působící na všech manažerských úrovních. Koncepční dovednosti jsou zejména důležité pro manažery nacházející se na úrovni top managementu, kteří s ohledem na své postavení musí běžně činit zásadní strategická rozhodnutí, což klade nároky na jejich rozhodovací schopnosti. Každý z manažerů by však bez ohledu na úroveň managementu měl být schopen volby a efektivního uplatňování optimálního stylu manažerské práce.

1.3 Styly manažerské práce

Za účelem plnění stanovených úkolů a činností manažeři v praktické rovině běžně využívají rozdílné styly vedení lidí. Tyto styly manažerské práce představují způsob činnosti manažera charakterizující určité využívané postupy jeho rozhodování a současně vybrané metody dosahování definovaných cílů v konkrétních podmínkách dané firmy. Srpová a Řehoř proto vymezují styl manažerské práce jako určitou specifickou formu vztahu manažera k podřízeným pracovníkům, která úzce souvisí s jeho osobností, znalostmi, zkušenostmi, autoritou a uplatněním moci. Současně přitom autoři považují prosazovaný

⁴¹ OTÁHAL, Petr. *MBA studium v podmínkách české praxe: současnost a budoucnost vzdělávání manažerů v ČR*. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-2017-3, s. 60

⁴² JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0, s. 333-334

manažerský styl za důležitou součást manažerské práce, která se bezprostředně odráží rovněž i v (ne)úspěchu manažera.⁴³ Mezi další důležité faktory podmiňující volbu určitého stylu manažerské práce patří dle Vebera závažnost rozhodnutí, jeho rizikovost, strukturovanost řešeného problému, osobní charakteristiky manažera i postoj podřízených pracovníků.⁴⁴

Podle Váchala a Vochozky se významně projevuje v konkrétním manažerském stylu práce manažerova formální i neformální autorita.⁴⁵ Vzhledem k tomu, že existuje větší počet stylů manažerské práce, je možné, že manažer nebude pracovat stabilně pouze jedním tímto stylem, ale bude s ohledem na podmínky a možnosti jednotlivé styly obměňovat. Vliv může mít v tomto směru charakter konkrétní situace nebo i charakter podřízených pracovníků.⁴⁶ Váchal a Vochozka k těmto faktorům zařazují skutečnost, zda rozhodování probíhá v krizové situaci, nebo nikoliv. Pokud ano, je dle poznatků autorů třeba volit autoritativnější způsoby vedení.⁴⁷

Každý z manažerských stylů vedení je přitom specifický a jsou s ním spojeny určité výhody i nevýhody z pohledu využívání. Průkopníkem z hlediska klasifikace stylů manažerské práce se přitom v minulosti stal Likert, který rozeznával čtyři základní styly, jakými mohou manažeři v praxi vést své podřízené pracovníky. Mezi ty patřil autoritativní styl, benevolentní styl, konzultativní styl a participativní styl.⁴⁸ V současnosti odborníci rozlišují ve většině případů následující tři základní styly manažerského vedení⁴⁹⁵⁰:

⁴³ SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOR, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5, s. 120

⁴⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.

⁴⁵ VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5, s. 111

⁴⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁴⁷ VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5, s. 111

⁴⁸ MORRIS, Tom, PAVETT, Cynthia M. Management style and productivity in two cultures. *Journal of International Business Studies*. 1992 Mar 1;23:169-179.

⁴⁹ VODÁČEK, Leo. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

⁵⁰ MULLINS, Laurie J. *Management and organisational behaviour*. Pearson education; 2007. ISBN 9780273708889

- Autokratický styl⁵¹ – základem autokratického stylu vedení jsou zejména příkazy a autoritativní rozhodování manažera. Pracovníci obvykle podávají vysoký pracovní výkon. Nevýhodou je, že je významně potlačena jejich iniciativa, samostatnost a odpovědnost a zaostává diskuse na pracovišti. Pracovníci se často staví k tomuto stylu odmítavě a jeho volba může negativně poznamenat mezilidské vztahy na pracovišti.
- Demokratický styl⁵² – přijímaná rozhodnutí jsou předem konzultována s pracovníky, což je současně motivuje k nabízení vlastních nápadů a iniciativ. Možnost spoluúčasti pozitivně ovlivňuje u pracovníků plnění pracovních úkolů i jejich spokojenost a motivaci. Tento styl je časově náročnější a může vést za určitých okolností k omezení produktivity výsledků.
- Liberální styl⁵³ – pracovníkům je poskytnuta značná autonomie, což není vždy ideální, jelikož nemusí být dostatečně kompetentní k vyřešení určitých situací. Proto je důležité, aby pracovníci při aplikaci tohoto stylu dokázali přijmout odpovědnost za vlastní rozhodnutí. Tento styl vedení je proto doporučován pouze u vysoce kvalifikovaných a samostatných lidí s velkou úrovní motivace.

Jak je již výše popsáno, na rozhodnutí o volbě konkrétního stylu manažerské práce má v praxi vliv větší počet faktorů. Za určitých okolností může být žádoucí styly manažerské práce vhodně střídat či prolínat s ohledem na potřeby dané situace, nicméně manažer musí být vždy dostatečně kompetentní k využívání daného stylu manažerské práce.

⁵¹ v Likertově pojetí označován jako autoritativní styl

⁵² v Likertově pojetí nazýván konzultativním stylem

⁵³ v Likertově pojetí by pravděpodobně vyhovoval participativnímu stylu

1.4 Schopnosti a dovednosti efektivního manažera

Umět se vypořádat s náročností řídicího procesu navozuje otázku manažerských schopností a dovedností. V teoretickém managementu se setkáváme s definicemi profilu úspěšného manažera, založených na charakteristikách schopností, znalostí a dovedností, kterými by manažeři měli oplývat.

Podle Smolové je třeba u manažera rozlišovat mezi jeho rozumovými schopnostmi, znalostmi, dovednostmi, osobnostními vlastnostmi a také postoji.⁵⁴ Například Owen uvádí, že důležitá je jeho odborná zdatnost, emoční inteligence a s tím spojená schopnost efektivního řešení konfliktů, zvládnutí vlastních emocí, schopnost vcítit se do pocitů jiných osob. Kromě toho autor uvádí, že manažer by měl disponovat určitou politickou inteligencí související s čestným a poctivým hledáním a využíváním veškerých dostupných možností, spojenců a případně i boje, aby manažerská práce vedla k prospěchu pro manažera i organizaci jako celek.⁵⁵

Ondriová uvádí důležité předpoklady osobnosti efektivního a správného manažera.

Patří mezi ně:

- motivační předpoklady,
 - zájem pracovat s lidmi,
 - orientace na výsledek,
 - láska k profesi,
- odborné a kvalifikační předpoklady související s rozhodovacími schopnostmi,
- charakterové předpoklady,
 - pracovitost,

⁵⁴ SMOLOVÁ, Helena. *Leadership*. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2018. ISBN 9788088330394, s. 59-60

⁵⁵ OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2400-3, s. 11

- odpovědnost,
- spolehlivost,
- kritičnost,
- komunikační dovednosti,
- celková zralost osobnosti manažera,
- asertivita,
- emoční stabilita,
- inteligence a zručnost při výkonu profese,
- svědomitost, čestnost,
- odvaha či celkové charisma.⁵⁶

Autorka poměrně obstojně jmenuje důležité předpoklady manažera, nicméně se přesto nejedná o komplexní výčet důležitých charakteristik osobnosti efektivního manažera. Proto je žádoucí nahlédnout do názorů některých dalších odborníků vymezujících profil ideálního manažera.

Robbins efektivního manažera nazývá vůdcem a uvádí, že takový vůdce by měl disponovat vždy a za každých okolností zejména tahem na branku, touhou vést ostatní, upřímností a integritou, sebedůvěrou, inteligencí a příslušnými profesními znalostmi.⁵⁷ Robbins zdůraznil vlastnost, bez které se neobejde žádný úspěšný manažer, a tou je sebedůvěra. Steigauf rovněž poukazuje na roli sebedůvěry v manažerské praxi a připojuje k ní charakteristiky v podobě inteligence, charismatu, rozhodnosti, společenskosti a integrity.⁵⁸ Ani tito autoři však neposkytují dostatečně komplexní výčet charakteristik správného manažera. Nicméně uvádějí některé specifické manažerské vlastnosti, na které jiní odborní autoři opomíjejí poukázat. Mírně odlišným směrem se pak vydávají například autoři Hersey et al., kteří míní, že manažer by měl zejména disponovat obchodní gramotností, lidskými schopnostmi, koncepčními dovednostmi, výkonností

⁵⁶ ONDŘIOVÁ, Iveta a TERÉZIA FERTALOVÁ. *Manažerská etika ve zdravotnické praxi*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-1728-4

⁵⁷ ROBBINS, Stephen P. *Management*. Prentice Hall, 1994. 4., ilustrované vydání. ISBN 9780130619204, s. 314-315

⁵⁸ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1, s. 155

v oboru, vkusem, schopností vytvořit si vlastní úsudek a také charakterem vůdce.⁵⁹

Výše byla zmíněna role inteligence v manažerské praxi. Například Covey podrobněji rozlišuje mezi inteligencí fyzickou (tělesnou), mentální, emocionální a také duchovní.⁶⁰ Inteligence je přitom důležitým předpokladem k tomu, aby mohl manažer přijímat správná rozhodnutí, orientovat se v náročných situacích, určovat souvislosti a trvale se učit ze svých zkušeností.⁶¹ Významnou součástí manažerské praxe je přitom emoční inteligence zahrnující při bližším zkoumání sebeuvědomění, sebeovládání, motivaci k dosahování vyšších cílů, empatii a celkovou obratnost ve společenských vztazích.⁶² Mikuláščík popsané složky popisuje mírně rozdílně, a to jako sebeuvědomí, organizaci vlastního života, sebemotivaci, empatii a angažovanost v oblasti mezilidského kontaktu.⁶³

Podle stanoviska Folwarczná je důležité, aby byl ideální manažer vzorem pro ostatní, dobře znal sebe sama a své silné i slabé stránky, kladl důraz na trvalé sebevzdělávání a seberozvoj, vítal změny a inovace, oplýval určitou vizí, disponoval realistickým pohledem, byl ve své praxi čestný a etický. Také by měl mít podle názoru autorky určité systémové myšlení, měl by být schopen se svým okolím efektivně komunikovat, být „opravdový“, dokázat podřízené pracovníky nadchnout pro věc a pozitivně myslet.⁶⁴

V současnosti se stále častěji hovoří o leadershipu, což je moderní přístup k řízení lidí. Jeho základní charakteristikou je odklon od prostého řízení podřízených pracovníků k určité partnerské spolupráci a poskytování autonomie v rámci výkonu pracovní činnosti. Typickým znakem lídra je uplatňování osobního vlivu

⁵⁹ HERSEY, Paul et al. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. 8, ilustrované vydání, přepracované vydání. Prentice Hall, 2001. ISBN 9780130175984, s. 90-91

⁶⁰ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 3. rozšířené vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR, 2016. ISBN 978-80-7261-403-5, s. 50

⁶¹ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, s. 193

⁶² GOLEMAN, Daniel. *Práce s emoční inteligencí: jak odstartovat úspěšnou kariéru*. Praha: Columbus, 2000. ISBN 80-7249-017-6, s. 36-37

⁶³ MIKULÁŠČÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Manažer. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2, s. 125

⁶⁴ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7, s. 22

ze strany manažera, stále důležitějším aspektem se proto stává jeho odborná úroveň a zejména jeho znalosti, zkušenosti a dovednosti. Rovněž je větší důraz kladen na osobnostní úroveň manažera. Mělo by proto jít o charismatickou osobu, která je schopna skrze své vystupování a přístup nadchnout podřízené pracovníky pro věc, získat si jejich důvěru, respekt a jednoduše pro ně být vzorem. Manažer by měl rovněž vhodnou cestou zapojovat podřízené pracovníky do dění v organizaci.⁶⁵

Yukl velmi vhodně upozorňuje na skutečnost, že jedinec sice může být manažerem, ale současně se z něj automaticky nestává leader, což platí i opačně.⁶⁶ Podle názoru odborníka Armstronga je možné za efektivního manažera-leADERA označit takového manažera, který bude schopen správně vykonávat následující činnosti⁶⁷:

- zabezpečit, aby se v organizaci skutečně udělalo to, co se udělat má,
- uplatňovat „vizionářský“ způsob vedení lidí,
- plánovat efektivně využívání dostupných zdrojů,
- seznámit podřízené pracovníky i další osoby se žádoucím směrem organizace a zajistit porozumění všech osob se svěřenými úkoly,
- flexibilně reagovat na měnící se situaci a okolnosti společně se schopností přizpůsobit se,
- předcházet problémům a rychle řešit případné problémy, které se objeví,
- monitorovat výkon a případně flexibilně zajistit nápravu.

V manažerské praxi je kromě toho vždy velice důležitá příslušná autorita manažera. Ta je tvořena souborem předpokladů vrozených a získaných a lze ji dále rozdělit na autoritu formální a neformální. Formální autorita je spojena se samotným ustanovením do funkce, jde v podstatě o autoritu samotné manažerské funkce. Naproti tomu autorita neformální se skládá z vlastností, schopností

⁶⁵ PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5, s. 40

⁶⁶ YUKL, Gary. *Leadership in Organizations*. 8th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2013. ISBN 9780132771863, s. 6

⁶⁷ ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4, s. 38-39

a dovedností manažera (odborné kompetence), dále pak je její součástí morální část ⁶⁸ a charisma manažera, kterým on působí na své okolí.⁶⁹

⁶⁸ schopnost jasně stanovovat „pravidla hry“, která budou zároveň respektována, nebudou neuváženě měněna dle potřeby vedoucího, manažer musí rovněž umět držet slovo

⁶⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4, s. 185

2 SYSTÉM NÁSTUPNICTVÍ MANAŽERŮ V ORGANIZACI

2.1 Rozvoj v manažerské profesi

2.1.1 Terminologické ukotvení

Nejprve je vhodné vysvětlit základní terminologická východiska z oblasti manažerského rozvoje. Toto lze považovat za důležité za účelem správného porozumění tématu, jelikož zde i v odborné literatuře figurují různorodé pojmy. Mezi ně tradičně patří pojmy jako vzdělávání manažerů, výcvik manažerů nebo rozvoj manažerů. Vzdělávání je obecně procesem, v jehož rámci dochází k systematickému formování lidské osobnosti. Jedinec si prostřednictvím vzdělávání osvojuje důležité dovednosti, vědomosti, návyky, zkušenosti i zájmy. Vzdělávání vede k získání určitého stupně vzdělání.⁷⁰ Pod pojmem vzdělávání manažerů je možné rozumět proces, jehož hlavním smyslem je hledat a nalézat způsoby, jakými je možné zkvalitnit proces učení manažerů, aby díky tomu nabývali důležité znalosti a dovednosti a také mohli lépe porozumět prostředí, kde působí. Manažeři se tedy ve své podstatě „učí, jak se učit“, a to v rámci formálních kurzů, ale stejně tak i neformálně prostřednictvím vlastních zkušeností získaných při výkonu práce.⁷¹

Pod pojmem výcviku si Armstrong představuje prosazování určitých systematických a záměrných výukových aktivit za účelem podpory vzdělávání jedince. Takový přístup je orientován bezprostředně na vzdělávající se osobu a jedná se o jeden z nabízejících se nástrojů na podporu vzdělávání osoby.⁷²

⁷⁰ PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška a MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.

⁷¹ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, s. 28

⁷² ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 363

Podle Folwarczná je možné se na výcvik manažerů dívat jako na specifickou a poněkud krátkodobější součást procesu učení. Smyslem výcviku manažerů je dosáhnout toho, že si manažeři postupně na základě této systematické aktivity osvojí dovednosti za účelem lepšího výkonu své profese. Příkladem aktivit v rámci manažerského výcviku mohou být kupříkladu programy komunikačních dovedností nebo také odborné semináře z oblasti finančního plánování nebo přípravy marketingových strategií.⁷³

S určitými terminologickými odlišnostmi v této oblasti souhlasí například Charvát, který pojem rozvoje považuje za určitý nadřazený pojem. Dále uvádí, že rozvoj lidských zdrojů obecně zahrnuje učení se, vzdělávání, rozvoj a také odborné vzdělávání – výcvik.⁷⁴ Rozvoj je tedy pojmem relativně širším, z čehož je možné usuzovat, že rozvoje je možné dosáhnout právě prostřednictvím vzdělávání, výcviku a také procesu učení se, který sám o sobě vyjadřuje zejména to, že jedinec aktivně a se zájmem přistupuje k nabývání nových poznatků a rozšiřování stávající úrovně dovedností.

Pojem manažerského rozvoje je možné považovat za pojem relativně širší v porovnání s pojmy manažerského výcviku a manažerského vzdělávání. To potvrzuje Folwarczná, která konstatuje, že vzdělávání a výcvik je třeba vnímat jako určité podmnožiny rozvojových programů. Proto autorka shodně se Storeyem dospěla k názoru, že rozvoj manažerů musíme vnímat jako nepřetržitý proces, v jehož rámci je poskytována pestrá škála různorodých příležitostí, činností a zdrojů za účelem rozvoje praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů.⁷⁵ Vzhledem ke skutečnosti, že je manažerský rozvoj vždy vztahován k naplnění strategií a cílů organizace⁷⁷, stává se základem

⁷³ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, s. 28

⁷⁴ CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6, s. 101

⁷⁵ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, s. 28

⁷⁶ STOREY, John. Management development: A literature review and implications for future research—Part I: Conceptualisations and practices. *Personnel Review*. 1989 Jun 1;18(6):3-19.

⁷⁷ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, s. 28

a nezbytným východiskem vždy porozumění firemním cílům a požadavkům dané organizace.

Hroník manažerský rozvoj vnímá jako dosažení žádoucí změny prostřednictvím učení (se). Součástí rozvoje je vždy určitý předchozí záměr, který představuje důležitou součást ohraničených i neohraničených rozvojových programů.⁷⁸ Manažerský rozvoj se dle poznatků Otáhala vztahuje k naplnění cílů a strategií dané organizace. Jeho součástí musí být predikce potřeb a dovedností pro rozličné řídicí úrovně a funkce, návrhy a doporučení programů odborného a osobního rozvoje manažerů, což zahrnuje otázku kariérního rozvoje. Akcentován bývá aktivní přístup a zodpovědnost samotného manažera, který rozvojem prochází. Součástí jsou přitom formální i neformální procesy učení, které mohou probíhat záměrně i náhodně. Důležitý je navíc vždy rozvojový plán, jehož součástí jsou vzdělávací a další aktivity jako nástroj a prostředek změny.⁷⁹

Manažerský rozvoj je možné spojovat s procesem řízení a rozvoje talentů v organizaci. Talentem je ten, který disponuje určitými specifickými a unikátními schopnostmi, dovednostmi a znalostmi, obecně vzato disponuje značným potenciálem. Taková osoba má významnou roli pro organizaci z hlediska budoucnosti, jelikož její potenciál je důležitým prostředkem pro naplnění cílů organizace.⁸⁰ Dle Urbana bývá u talentu identifikovatelná vysoká úroveň motivace k výkonu pracovní činnosti a současně motivace k vlastnímu růstu a rozvoji.⁸¹

V případě výše uvedených talentů se stává velmi důležité efektivní řízení kariéry. Využíván je pojem talent managementu, který se zaměřuje na to, aby talenti, kteří jsou pro firmu strategicky důležití, byli v rámci procesu talent management systematicky získáváni. Dále, aby bylo podporováno jejich udržení v podniku

⁷⁸ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 31

⁷⁹ OTÁHAL, Petr. *MBA studium v podmínkách české praxe: současnost a budoucnost vzdělávání manažerů v ČR*. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-2017-3, s. 58

⁸⁰ DEPOO, Lucie; URBANCOVÁ, Hana a ŠNÝDROVÁ, Markéta. *Kariérní management*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. ISBN 978-80-88330-06-6, s. 72

⁸¹ URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.

a samozřejmě byli systematicky rozvíjeni v rámci organizace podniku.⁸² Základem pro efektivně nastavený a prováděný talent management je to, aby si podnik uvědomil, že tyto pracovníky potřebuje a v budoucnosti potřebovat bude.⁸³ Smyslem talent managementu je rovněž podpora loajality talentovaných zaměstnanců, kteří si díky vhodně nastavenému systému rozvoje postupně osvojí veškeré důležité odborné způsobilosti. Tyto jsou nezbytné nejen pro úspěšný výkon přidělené práce, ale také budoucí odborný růst a funkční postup v organizaci.⁸⁴

Ze skutečnosti, že podle Urbana je schopnost podniku udržet talenty přímo závislé na jeho schopnosti obsazovat vedoucí místa osobami a adekvátními řídicími schopnostmi a předpoklady,⁸⁵ lze odvodit, že významnou roli sehrávají jasně definované kariérní příležitosti a pracovní podmínky umožňující podporu efektivního sladění pracovního a osobního života.

Význam talent managementu je obecně spojen s tím, že se jedná o prostředek a cestu pro utváření talentů v podnicích a ve firmách, aby bylo umožněno v budoucnosti disponovat pracovníky s žádoucí strukturou znalostí, dovedností a schopností. Podle stanoviska Bartáka úzce souvisí vzrůstající role efektivního podnikového talent managementu s celkovými změnami v lidské společnosti, narůstající globalizací i dalšími faktory, které kladou zvýšený důraz na znalosti a dovednosti pracovníků.⁸⁶ Díky tomu již není možné pohlížet na otázku znalostí pracovníků staticky, ale je třeba, aby procházely v čase dynamickými změnami a pozitivním vývojem. Je nezbytné vnímat koncept talent managementu jako velmi významné podnikatelské funkce a nástroje, které mají přímý dopad na podíl zaměstnanců na konkurenceschopnosti firmy.

⁸² DEPOO, Lucie; URBANCOVÁ, Hana a ŠNÝDROVÁ, Markéta. *Kariérní management*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. ISBN 978-80-88330-06-6, s. 72

⁸³ DEPOO, Lucie; URBANCOVÁ, Hana a ŠNÝDROVÁ, Markéta. *Kariérní management*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. ISBN 978-80-88330-06-6, s. 88

⁸⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 66

⁸⁵ URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.

⁸⁶ BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3, s. 205

Zajímavý přístup, který stojí za krátkou zmínku, je přístup Armstronga. Ten rozlišuje mezi rozvojem manažerů a rozvojem lídrů. Autor přitom považuje využívání pojmu rozvoje lídrů jako způsob pro zdůraznění toho, že jsou v praktické rovině důležité kvality lídrů, kdy současně existuje obecný předpoklad, že důležité kvality manažerů mohou být nabyty v praktické rovině například prostřednictvím zkušenosti. Rozvoj manažerů a rozvoj lídrů proto Armstrong nepovažuje za synonyma, nicméně uznává, že spolu vzájemně úzce souvisejí. Obecně by bylo možné konstatovat, že rozvoj lídrů je ve větší míře orientován na formování „měkkých“ dovedností, a to prostřednictvím rozmanitých vzdělávacích aktivit. Ty mohou zahrnovat formální vzdělávací programy, ale například i moderní vzdělávací a rozvojovou metodu, kterou je koučování.⁸⁷ Na druhou stranu rozvoj manažerů je orientován na to, aby manažeři disponovali správnými zkušenostmi, jejichž získávání lze doplnit o samostatně řízené vzdělávání, případně pak o vzdělávací kurzy orientující se na metody řízení. Další rozvoj manažerů může podpořit koučování nebo mentoring. Součástí manažerského rozvoje jsou dle stanoviska Armstronga také aktivity orientující se na schopnost vést.⁸⁸

2.1.2 Vzdělávání a rozvoj jako nástroj konkurenceschopnosti

Otáhal míní, že bez ohledu na to, na jaké úrovni manažer působí, má vždy prostřednictvím svého vlivu dopad na úroveň, konkurenceschopnost a také rozvoj dané organizace. Takový vliv přitom může být v případě strategických pozic pro fungování podniku a také jeho budoucnost stěžejní.⁸⁹ Z tohoto konstatování je možné poměrně jednoznačně odvodit, že samotný význam manažera pro výsledky a úspěšnost podniku jasně ukazuje na význam odpovídajícího manažerského rozvoje pro podnik a jeho výkony.

⁸⁷ blíže viz podkapitola 3.5 této rigorózní práce

⁸⁸ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 380

⁸⁹ OTÁHAL, Petr. *MBA studium v podmínkách české praxe: současnost a budoucnost vzdělávání manažerů v ČR*. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-2017-3, s. 58

2.1.3 Cíle manažerského vzdělávání a rozvoje

Cíle manažerského vzdělávání a rozvoje velmi úzce souvisejí s cíli vzdělávání jako celku. Podle Armstronga je jednoduše vzdělávání a rozvoj „*proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje.*“⁹⁰ Aby bylo vzdělávání a rozvoj skutečně efektivní, je nutné jej primárně vnímat jako trvalý a nepřetržitý proces. Rozhodně se nejedná o jednorázovou záležitost, která by byla naplněna například prostřednictvím jedné účasti pracovníka na vzdělávacím kurzu. Současně se jedná o důležitou personální činnost v organizaci, která zajišťuje trvalé zlepšování a rozšiřování schopností, znalostí a dovedností osob, které se vzdělávání a rozvoje účastní. Mezi příčiny narůstajícího zájmu o problematiku rozvoje a růstu zaměstnanců ve firemním prostředí patří již zmíněné celospolečenské změny, ale také proměny ve struktuře produktů a služeb, změny probíhající na pracovním trhu, proměny způsobů firemního řízení i pokračující vývoj v oblasti digitálních technologií společně s jejich stále masivnějším zaváděním do tohoto prostředí. Tímto způsobem se vyjádřil v minulosti například odborník Koubek, který předpokládá, že role efektivního vzdělávání a rozvoje ve firemním prostředí bude z hlediska budoucnosti velmi pravděpodobně nadále narůstat.⁹¹

Rozvoj a vzdělávání manažerů představuje významnou aktivitu pro dosažení zvýšeného výkonu manažerů ve stávajících rolích a současně je cestou pro jejich přípravu na výkon ve vyšších funkcích a přijetí vyšší míry odpovědnosti. Na manažerský rozvoj je třeba nahlížet jako na trvalý proces, který je veden určitým konkrétním záměrem. Rozvoj je prostředkem pro zvyšování manažerských kompetencí a kvalifikace k výkonu profese. Je nutné zmínit, že

⁹⁰ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 335

⁹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

manažerský rozvoj by měl být vždy a nezbytně vztahován k problematice naplnění cílů a strategie firmy.

Pilařová k otázce manažerského rozvoje prohlašuje, že jeho podstatou je primárně zajištění kompetencí na takové úrovni, aby osoba byla schopna vykonávat efektivně současné role a také role a úlohy, které jsou naplánovány z hlediska horizontu budoucnosti.⁹² To je možné považovat za poměrně výstižnou specifikaci záměru rozvoje, kdy je z tohoto vymezení zřejmý důležitý aspekt, a sice to, že rozvoj je důležitým předpokladem pro současné i budoucí vykonávání profese.

Dalším důležitým úkolem manažera je uvědomit si, že prostřednictvím správně a efektivně prováděného rozvoje nedochází pouze k rozvíjení jeho vlastních schopností a dovedností, ale také se jedná o důležitý prostředek pro zajištění splnění firemních cílů. Charvát považuje manažerský rozvoj za velice důležitý, nicméně současně uvádí: „*Manažeři musí věřit, že manažerské vzdělávání nejsou jenom „akademické debaty zcela mimo reálný život,“ ale že takto vzdělání manažeři jsou schopni efektivněji přispívat k plnění cílů firmy.*“⁹³ Vzdělávání a rozvoj je proto v případě, že si všechny zainteresované strany budou vědomy jeho významu, plusem pro všechny účastníky. Armstrong míní, že si lze představit takzvaný rozvoj anticipující, a tedy naplňující dlouhodobé podnikové cíle, stejně tak i rozvoj reagující, který je prostředkem pro řešení existujících problematických aspektů. Armstrong hovoří rovněž o rozvoji jako o motivačním faktoru, který uspokojuje potřeby seberealizace a touhy po vlastním růstu.⁹⁴ Zejména v případě kvalifikovaných a manažerských pozic je možnost vzdělávání a rozvoje bezpochyby jedním z velice důležitých aspektů nefinančního hodnocení. Dokonce u některých vysoce ambiciózních osob by mohla možnost vzdělávání

⁹² PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6, s. 134

⁹³ CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6, s. 101

⁹⁴ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 335

a rozvoje, společně s možností kariérního posunu, představovat důležitější faktor v porovnání s finanční odměnou a její výší.

Manažerský rozvoj se může orientovat na rozvíjení různých dílčích oblastí. Proto se lze setkat s rozvíjením odborné stránky manažera. Rozvoj se týká oblastí tvrdých schopností a dovedností manažera, rozvíjena může být jeho odborná způsobilost a kvalifikace, měkké dovednosti nebo také schopnost efektivního chování a dovedností leadera.⁹⁵ Rozvoj může nabývat v případě manažera rozličné specializace. Východiskem pro efektivní rozvoj je vždy identifikace rozvojové potřeby a oblastí, na které se má rozvoj zaměřovat. Důležité je, aby byly náležitě splněny předpoklady efektivního manažerského rozvoje, které zajistí, že bude tento rozvoj probíhat skutečně efektivně.

2.1.4 Předpoklady efektivního manažerského rozvoje

V praktické rovině je možné identifikovat určité základní předpoklady pro efektivitu manažerského rozvoje. Základem efektivitu manažerského rozvoje je přitom podle názoru Charváta to, aby se přístup k manažerskému rozvoji přibližoval reálnému životu a manažeři byli vhodně vedeni k seberozvoji a podnik je v tom podporoval.⁹⁶ Současně mezi zcela nezbytné předpoklady a podmínky patří adekvátní vymezení cílů vzdělávání a rozvoje, které musí vždy vycházet z důsledné analýzy vzdělávacích potřeb organizace i jedince. Na to musí navazovat volba optimálních a efektivních metod vzdělávání a rozvoje společně s následným monitoringem výsledků tohoto vzdělávání. Vodák s Kucharčíkovou za důležitý předpoklad podnikového vzdělávání a rozvoje považují to, aby se tyto procesy odehrávaly pod taktovkou interních odborníků nebo případně vlastního vzdělávacího centra. Případně je pak možné využít služeb externích veřejných

⁹⁵ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

⁹⁶ CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6, s. 101

nebo podnikatelských subjektů. Důležité je proto podle názoru autora, aby bylo toto vzdělávání realizováno skutečně kompetentním subjektem.⁹⁷

Předpoklady efektivního rozvoje manažerů se ve značné míře týkají samotného přístupu vedení firmy k této specifické otázce. Proto by měl přístup vedení podniku k problematice rozvoje a vzdělávání splňovat následující body⁹⁸:

- vedení podniku vnímá otázku vzdělávání a rozvoje za významnou otázku,
- vzdělávací potřeby jsou v podniku odvozovány z plánů strategického rozvoje,
- potřeby a možnosti jednotlivce se plně respektují,
- vzdělávání a rozvoj je vnímáno jako dlouhodobý a nepřetržitý proces,
- v podniku probíhá cílené a plánované vytváření a využívání příležitostí k učení, což takto vnímají i samotní pracovníci,
- vzdělávání a rozvoj manažerů podléhá soustavnému sledování a vyhodnocování, což je důležitým podkladem pro zhodnocení míry efektivity vynaložených prostředků. Současně se jedná o zdroj informací pro případné korekce a nápravy.

Jedinák uvádí, že je třeba si před započítím vzdělávání a rozvoje položit několik základních otázek, které úzce souvisejí s identifikací vzdělávacích a rozvojových potřeb. Je třeba se ptát, jaké vzdělání je třeba zajistit, komu má být určeno, jak má probíhat a kdo jej má zajistit, kdy a kde má probíhat a také za jaké náklady.⁹⁹ Odpovědi na tyto otázky představují základ efektivního plánování vzdělávání a rozvoje ve firmě a odpovědi na ně musí být samozřejmě patřičně promyšleny a vycházet z celofiremní strategie.

Kromě toho musí ve firmě panovat taková celková kultura, kdy bude všeobecně zdůrazňována role vzdělávání a rozvoje, a také, že je k této otázce přistupováno odpovědně a systematicky. Všichni účastníci musí být důsledně seznámeni s významem a rolí vzdělávání a rozvoje, jelikož pouze v případě, kdy se stane tato

⁹⁷ VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 83

⁹⁸ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vedení lidí v praxi. 2010. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁹⁹ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, s. 75

otázka integrální součástí celkové firemní strategie, si jednotliví pracovníci uvědomí význam investování do vlastního lidského kapitálu.¹⁰⁰ Samozřejmě je nutné, aby bylo s významem vzdělávání a rozvoje seznámeno důsledně nejprve vedení firmy, které se podílí na formování celkové strategie a pilířů, na kterých bude firma a její fungování spočívat.

Folwarczná si navíc klade otázku, kdo v praxi ovlivňuje manažery v jejich rozvoji. Dospívá k názoru, že velký vliv na ně má nadřízený manažer, který je často jejich koučem. Obecně přitom na manažery při jejich rozvoji mají vliv osoby nacházející se uvnitř i vně podniku. Na pracovišti mohou ve prospěch (případně i v neprospěch) podpory rozvoje manažerů působit zejména přímí nadřízení, ale také interní nebo externí poradci, případně pak mentoři a koučové. Vliv však mají také spolupracovníci nebo i podřízení. Osobami nacházejícími se mimo organizaci, které mají určitý vliv na manažerský rozvoj, jsou zejména lektori, poradci, rodina a přátelé, konkurenti, bývalí kolegové, ale také osoby nacházející se v profesních asociacích nebo externích kurzech.¹⁰¹ Tyto osoby tedy do jisté míry vždy ovlivňují manažerský rozvoj a také jeho kvalitu a úspěšnost.

Také Kocianová dospívá k názoru, že efektivita manažerského vzdělávání a rozvoje může být v praxi ovlivňována mnoha dílčími faktory. Některé z nich se vyskytují na straně samotných pracovníků, jiné pak spočívají na straně podniku nebo na straně vedoucích pracovníků či přímo vzdělavatele. V případě pracovníků má bezprostřední dopad na úspěšnost vzdělávání a rozvoje míra motivace ke vzdělávání. Je třeba, aby jim byl zřejmý cíl vzdělávacího procesu a sami se tohoto procesu chtěli účastnit. Organizace pak musí být schopna poskytovat do vzdělávání takové investice, které skutečně umožní rozvoj potřebných dovedností manažerů. Úkolem nadřízených se stává zejména formování podmínek podporujících pozitivně vzdělávací proces a také poskytování pozitivní

¹⁰⁰ VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 84

¹⁰¹ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, s. 44

zpětné vazby. A konečně lektori pro skutečnou efektivitu vzdělávání musí být vždy profesionály, kteří dokáží brát v potaz specifické potřeby účastníků vzdělávání.¹⁰²

2.1.5 Metody rozvoje manažerů

Metod manažerského rozvoje ve firemním prostředí obecně existuje velký počet. Pilařová uvádí, že je možné rozlišovat mezi interním a externím rozvojem. Jak již samotné označení napovídá, interní rozvoj je realizován v praktické rovině interními školiteli, mentory a kouči, manažery atd. Naproti tomu externí podnikový rozvoj je zabezpečován externími lektory a kouči a nalézá své uplatnění například v situacích, kdy firma nedisponuje příslušným know-how, a potřebuje jej získat.¹⁰³ Štikar bez bližší klasifikace mezi stěžejní rozvojové metody v případě manažerů zařazuje skupinovou práci, zpětnou vazbu k vedoucímu týmu, hraní rolí, speciální diskuzi o zkušenostech s vedením, zpětnou vazbu k problémům účastníků a cvičení od ostatních účastníků, dále pak metodu případové studie, video – zpětnou vazbu, prožitkovou aktivizaci, cvičení pro získání příslušných dovedností, rozhovory o učivu, přednášku, domácí úkoly a také písemnou zpětnou vazbu.¹⁰⁴

Poněkud užší přehled metod manažerského rozvoje nabízí Pilařová, která mezi ně řadí:

- koučování,
- konzultování,
- monitorování,
- job rotation,
- rozšiřování náplně práce,
- stáže,

¹⁰² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 171

¹⁰³ PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6, s. 134

¹⁰⁴ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5, s. 116-124

- formální vzdělávání,
- kurzy,
- studium odborné literatury,
- development centra.¹⁰⁵

Důležité je, aby byly příslušné rozvojové metody voleny tak, aby bylo jejich prostřednictvím možné co nejefektivněji dosáhnout rozvojových cílů a současně, aby vybrané metody respektovaly různé styly učení účastníků tohoto rozvoje. Obsah rozvoje musí korespondovat s jeho cílem stanoveným přímým nadřízeným a rovněž obsah rozvoje musí být i odpovědností jeho realizátora. Jak zdůrazňuje mezi odborníky kupříkladu Pilařová, je nezbytné, aby byly stanoveny měřitelné rozvojové cíle a je nutné změřit, před realizací rozvojové akce i po ní, také úroveň existujících kompetencí.¹⁰⁶

Součástí celého rozvojového procesu musí být navíc efektivní motivace zaměstnanců k zájmu o rozvoj, zaměření jejich pozornosti na ústřední rozvojové oblasti a dále stanovení toho, co bude následovat v případě (ne)úspěšného rozvoje.

Koubek v rámci metod manažerského rozvoje míní, že je třeba tyto metody podrobněji rozlišovat na metody rozvoje na pracovišti, které se odehrávají v rámci výkonu běžných pracovních úkolů, a na metody rozvoje probíhající mimo pracoviště, které se mohou odehrávat v prostředí podniku, ale i mimo něj.¹⁰⁷ Toto rozdělení přitom uznává i řada dalších odborných autorů, mezi nimi například Dvořáková,¹⁰⁸ Folwarczná¹⁰⁹ nebo Armstrong¹¹⁰ či Reynolds.¹¹¹

¹⁰⁵ PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6, s. 134

¹⁰⁶ PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6, s. 134

¹⁰⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

¹⁰⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

¹⁰⁹ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, s. 43

¹¹⁰ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 358

¹¹¹ REYNOLDS, Jake. *Helping people learn: strategies for moving from training to learning*. Chartered Institute of Personnel and Development; 2004, 9781843981053, s. 3

Z výše uvedené klasifikace je nutné vycházet také v následujícím textu. Yukl navíc uvádí, že je velmi vhodné, aby byly jednotlivé vzdělávací a rozvojové metody v praxi vhodně kombinovány. Tento aspekt autor dokonce považuje za jeden ze zásadních aspektů úspěšného rozvoje lídrů.¹¹²¹¹³

2.1.6 Metody rozvoje na pracovišti

Metody rozvoje na pracovišti (on the job) zahrnují poměrně pestrou škálu vzdělávacích a rozvojových aktivit, jejichž společným cílem je zajištění růstu schopností, dovedností a kompetencí manažera. Specifikem metod vzdělávání a rozvoje odehrávajících se na pracovišti je to, že je v jejich rámci kladen důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání ze strany účastníků tohoto vzdělávání a rozvoje. Tyto metody nalézají podle stanoviska Dvořákové své uplatnění zejména v případě takových profesí, kde nejsou kladeny příliš vysoké požadavky na kvalifikaci.¹¹⁴ Nicméně není problém v jejich využití ani v případě manažerů rozličných úrovní, jelikož mohou být tyto metody rovněž velmi přínosné za účelem dosažení žádoucí změny a růstu, kromě toho jsou s nimi spojeny i další dílčí benefity. Mezi ty patří podle zmíněné Dvořákové zejména možnost individuálního přístupu ke vzdělávané osobě, respektování specifik osobnosti této osoby, dále pak aplikace specifického přístupu k osvojování si poznatků a dovedností nebo i působení osobnosti školitele, jestliže se jedná o osobu s adekvátními kompetencemi ke vzdělávání.¹¹⁵

Vzdělávání a rozvoj na pracovišti souvisí s učením se prostřednictvím vlastních pracovních zkušeností, což umožňuje těmto poznatkům lépe porozumět a dokázat je následně prakticky využívat. Tato podoba vzdělávání má často neformální charakter a má vztah k samostatně řízenému vzdělávání, které je podporováno

¹¹² YUKL, Gary. *Leadership in Organizations*. 8th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2013. ISBN 9780132771863.

¹¹³ mezi další aspekty úspěchu rozvoje lídrů pak Yukl zařazuje stanovení jasných cílů vzdělávání, definování jasného a smysluplného obsahu vzdělávání, stanovení vhodné návaznosti obsahu nebo také zajištění možnosti aktivního procvičování získaných poznatků a následné vyhodnocení míry úspěšnosti vzdělávacích aktivit

¹¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

¹¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

v praxi na základě koučování, mentoringu, učení se prostřednictvím e-learningu nebo také na základě plánování zkušeností. Kromě toho je v případě, kdy je to žádoucí, možné toto vzdělávání kombinovat s formálním výcvikem.¹¹⁶

Vhodné je jmenovat a stručně popsat základní metody vzdělávání odehrávající se na firemním pracovišti. První touto metodou je metoda instruktáže během výkonu práce, která je velmi využívanou metodou a je založena na zadání úkolu zaměstnanci, který má poté možnost splnění úkolu konzultovat a získat případnou radu, jak je vhodné úkol vyřešit. Poté následuje vyhodnocení úspěšnosti plnění úkolu.¹¹⁷ Další přínosnou metodou je koučink, který je založen na tom, že přidělený kouč-odborník poskytuje koučované osobě rady s rozličnými problémy, aby si následně dokázala s problémem efektivně poradit sama. Smyslem kouče je zlepšení dovedností této osoby a růst její výkonnosti. Kouč by měl vždy primárně představovat rádce, který bude vždy nápomocen pro dosažení řešení problémů, bude také účastníkem tvorby podmínek pro dosahování žádoucích výsledků.¹¹⁸ Do jisté míry obdobnou metodou je metoda mentoringu, která je založena na přidělení seniornějšího kolegy, díky kterému se osoba následně učí prostřednictvím společného řešení úkolů.¹¹⁹

Další využívanou metodou vzdělávání na pracovišti je takzvaný counselling, což je konzultace probíhající mezi vedoucím manažerem a vzdělávajícím se manažerem nad možnostmi co nejlepšího splnění daného úkolu.¹²⁰ Do jisté míry by bylo možné připodobnit metodu counsellingu ke koučinku či mentoringu. Setkat se lze se vzděláváním prostřednictvím pověření úkolem, kdy je podporována motivace především tím, že jsou osobě zadávány stále náročnější úkoly. Díky takzvané rotaci práce si má vzdělávající se osoba možnost prakticky vyzkoušet pracovní činnosti na různých odděleních podniku, což podporuje seznámení

¹¹⁶ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 358

¹¹⁷ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, s. 75

¹¹⁸ HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

¹¹⁹ MCCARTHY, Grace. *Coaching and Mentoring for Business*. SAGE Publications, 2014. ISBN 9781473904316

¹²⁰ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, s. 102

s chodem organizace a také představuje určitou možnost řešení prvotních příznaků syndromu vyhoření vlivem monotónnosti práce.¹²¹ Metodou vzdělávání na pracovišti mohou být rovněž pracovní porady,¹²² které jsou založeny na konzultaci určitých specifických otázek v rámci organizace, je však nutné, aby byly efektivně naplánovány a zorganizovány.¹²³

2.1.7 Metody rozvoje mimo pracoviště

Další možností jsou vzdělávací a rozvojové aktivity v podobě metod rozvoje odehrávajících se mimo pracoviště. Metody rozvoje mimo pracoviště (off the job) se zaměřují na získávání a následné promyšlené užívání odborných znalostí. Některé odborné zdroje je dokonce považují za efektivnější v porovnání s metodami vzdělávání a rozvoje manažerů na pracovišti. Využitelné jsou pro rozvoj a růst manažerů napříč všemi úrovněmi řízení, vhodné jsou pro specialisty a vysoce kvalifikované pracovníky. V takovém případě často o konkrétních metodách rozhoduje realizátor vzdělávání, mnohdy jsou dokonce připravovány vzdělávací programy na míru představám a potřebám dané organizace. Většinou se jich navíc účastní více pracovníků současně a mohou je zajišťovat interní i externí vzdělávací útvary.¹²⁴ Také Vodák a Kucharčíková spojují větší efektivitu ve vzdělávání a rozvoji manažerů s metodami vzdělávání mimo pracoviště.¹²⁵

Nicméně však není druh využití metody hlavním faktorem rozhodujícím o míře úspěšnosti vzdělávání a rozvoje, o mnoho důležitější je velmi pravděpodobně to,

¹²¹ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, s. 76

¹²² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 171

¹²³ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, s. 76

¹²⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

¹²⁵ VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 113

že je správně stanoven cíl vzdělávacího procesu a značný vliv by měl být kladen na kompetentnost vzdělavatele.

Malach uvádí, že specifikem metod vzdělávání mimo pracoviště je, že se zpravidla odehrávají ve specializovaných institucích, které pro tyto účely disponují proškoleným a kvalifikovaným personálem. Díky tomu je možné účastníkovi zprostředkovat pokročilejší a specializované poznatky z dané oblasti zájmu a také zajištění rychlého a poměrně hospodárného osvojení znalostí a praktických dovedností.¹²⁶

Odborné názory na klasifikaci vzdělávacích metod mimo pracoviště opět nejsou zcela jednotné.

Kocianová mezi ně zařazuje:

- přednášku,
- seminář,
- demonstrování,
- případové studie,
- brainstorming,
- workshopy,
- simulace,
- hraní rolí.¹²⁷

Naproti tomu Vodák a Kucharčíková za hlavní metody manažerského vzdělávání a rozvoje odehrávajícími se mimo vlastní pracoviště řadí:

- přednášku,
- demonstraci,
- koučování,
- samostudium,

¹²⁶ MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0906-6, s. 332

¹²⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 171

- workshop,
- brainstorming,
- metodu diskuse,
- seminář,
- případovou studii,
- hraní rolí,
- učení akcí,
- manažerské hry,
- bzučící skupiny,
- případně diagnosticko-výcvikový program (assessment centre).¹²⁸

V následujícím textu budou uvedeny a rozebrány takové metody vzdělávání rozvoje mimo pracoviště, které jsou nejrozšířenější a nejvíce využívány.

První z rozšířených vzdělávacích metod probíhajících mimo pracoviště je přednáška, která se orientuje na zprostředkování informací o různých specifických tématech, účastník je postaven do role pasivního příjemce informací. Alternativou je přednáška spojená s diskuzí, kde má účastník možnost se k tématu vyjádřit. Metoda demonstrování je založena na určité názornosti, využívána je zejména v případě specifických odborných kurzů. Případová studie je podle Jedináka založena primárně na nové formě řešení nestandardních situací, kdy dochází k řádnému vyhodnocení a návrhům řešení skutečných nebo i uměle vytvořených situací.¹²⁹

Poměrně často se lze setkat s metodou workshopu, která bývá založena na pracovních schůzkách manažerů a řídicích pracovníků, kdy tato setkání mohou být obecně různorodého charakteru a orientace. Metoda brainstormingu slouží podpoře rozhodování (skupinová, intuitivní metoda), v jejímž rámci je využíván synergický efekt. Za hlavní smysl této specifické metody je přitom možné považovat snahu vyprodukovat co největší počet nápadů, kdy je následně

¹²⁸ VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 113

¹²⁹ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, s. 76

zhodnocena jejich reálná užitečnost.¹³⁰ Prostřednictvím metody simulace si účastníci mohou vyzkoušet řešení určité situace, hraní rolí se orientuje na rozvoj manažerských dovedností se záměrem naučit se přizpůsobovat pracovní chování a také styl manažerského vedení s ohledem na zastávanou pracovní pozici a související manažerskou roli.¹³¹ Jak již bylo popsáno, manažer může při své práci využívat různé styly vedení podřízených pracovníků, proto je důležité, aby využívaný styl uměl správně přizpůsobit situacím a potřebám. Tuto dovednost si přitom může vhodně osvojit nebo rozvinout právě prostřednictvím manažerských her.

Dále se lze v rámci metod vzdělávání mimo pracoviště setkat s metodou takzvaného assessment centra. Jedná se o navození určité netypické situace, kdy je následně úkolem účastníka řešit, jak je možné tuto situaci zvládnout. Díky tomu si může vzdělávaná osoba vyzkoušet řešení určité specifické situace v praxi.¹³² Možností je takzvaná metoda outdoor tréninku, kterou by bylo možné označit jako učení se hrou. Metoda spočívá v konání určitého soustředění, které bývá situováno do víkendové doby a může se konat například na firemní chatě. V průběhu pobytu účastníci řeší zejména ve skupinách určité úkoly soutěžního charakteru. Kromě zlepšení komunikačních dovedností může mít tato metoda kladný dopad na celkovou úroveň a kvalitu týmové spolupráce.¹³³ Mezi v současnosti využívané vzdělávací metody by pak bylo možno zařadit vzdělávání prostřednictvím online prostředí, kdy se mohou účastníci věnovat výuce různorodého zaměření (typicky například jazykové kurzy).¹³⁴

Z výše uvedeného plyne, že se v současnosti nabízí velmi pestrá škála nejrůznějších metod a aktivit, které slouží účelům manažerského vzdělávání a rozvoje. Proto si jistě každá firma z této škály dokáže zvolit optimální metody

¹³⁰ KOSÍKOVÁ, Věra. *Psychologie ve vzdělávání a její psychodidaktické aspekty*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-2433-1, s. 88

¹³¹ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, s. 76

¹³² TOLLEY, Harry, WOOD, Robert. *How to succeed at an assessment centre: Essential preparation for psychometric tests group and role-play exercises panel interviews and presentations*. Kogan Page Publishers, 2011. ISBN 9780749462284

¹³³ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, s. 76

¹³⁴ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vedení lidí v praxi. 2010. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

vzdělávání a rozvoje dle vlastních potřeb a možností. Nicméně je třeba uvést, že nedílnou součástí manažerského růstu by se mělo stát sebevzdělávání a seberozvoj.

2.1.8 Sebevzdělávání a seberozvoj

Problematika sebevzdělávání a seberozvoje představuje nedílnou součást takzvaného osobního managementu (self managementu). Jedná se o proces, který by měl být důležitou součástí celého lidského života doslova od narození až do konce života. V současnosti je kladen značný důraz na takzvané celoživotní vzdělávání, které akcentuje skutečnost, že se člověk učí v podstatě celý život, ať již formálním nebo neformálním způsobem. Seberozvoj a sebevzdělávání proto představují důležitou součást celoživotního vzdělávání a učení a také mohou v praktické rovině nabývat nejrůznějších podob.

Seberozvoj jedince představuje obecně proces, v jehož rámci je rozvíjena osobnost tohoto jedince, součástí je rozvoj jeho znalostí, dovedností, vlastností a kompetencí. Nedílným prvkem tohoto procesu seberozvoje je také již zmíněné sebehodnocení, které lze pokládat za konkrétní způsob, jakým se jedinec vědomě hodnotí, to, jakým způsobem prožívá svou vlastní pozici mezi druhými osobami. Problémem je však zejména nekritické a neobjektivní sebehodnocení.¹³⁵ Seberozvoji je třeba se systematicky věnovat například tehdy, kdy má daná osoba zájem pokračovat v kariérním růstu, případně i pro posílení a rozšíření vlastních dovedností a kompetencí. Efektivní seberozvoj se však neobejde bez adekvátního sebepoznání.¹³⁶

Sebevzdělávání jako součást seberozvoje může mít různé podoby a typicky se může jednat o účast v různých specializačních i jiných kurzech, absolvování stáží,

¹³⁵ NOVÁK, Tomáš. *Asertivitou k sebedůvěře*. Praha: Grada, 2011. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3757-7.

¹³⁶ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

školení, konferencí, kongresů. Rovněž by sem mohla spadat například i publikační nebo vědecko-výzkumná činnost, samostudium odborné literatury, článků, studium e-learningových kurzů a mnoho dalších aktivit.¹³⁷ Mnoho z těchto aktivit přitom podle názoru autorky právě probíhá neformálně a často pak z hlediska samotného účastníka dokonce neuvědomovaně.

2.2 Nástupnictví v manažerské profesi

2.2.1 Vymezení pojmu nástupnictví

Nejprve je třeba vysvětlit samotný pojem nástupnictví. V totožném kontextu se lze přitom v odborné literatuře setkat také s pojmem následnictví, přičemž je možné považovat oba pojmy za synonyma. Problematika nástupnictví je v odborné literatuře většinou řešena ve spojitosti s výměnou generací ve vedení rodinných podniků. Nicméně v současné době již většina firem a organizací řeší nástupnictví nejen z důvodu generační obměny, ale i z jiného důvodu odchodu pracovníka z manažerské pozice. Pod pojmem nástupnictví je možné si obecně představit proces předání určité funkce nebo vedení firmy jiné osobě, která je v tomto směru nástupcem nebo také následovníkem. Vždy se přitom jedná o náročný a dlouhodobý proces, nikoliv o jednorázovou záležitost, jak si stále mohou některé osoby chybně myslet.¹³⁸ Urbancová nabízí konkrétní definici pojmu nástupnictví, kdy uvádí, že se jedná o „*proces zabezpečení kontinuity řízení v kontextu udržitelnosti pozice na trhu, resp. v podnikatelském prostředí*“.¹³⁹

Odborníci se obecně shodují na tom, že právě nástupnictví představuje obecně velice významnou součást fungování a chodu firem. Dochází k němu ve své podstatě při libovolné okolnosti, kdy majetek, aktiva či moc byly předány někomu jinému – nástupci. Jinými slovy jde o předání určité role od jedné osoby jeho

¹³⁷ HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Sestra (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4032-4.

¹³⁸ SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5, s. 47

¹³⁹ URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

nástupci. K tomu může dojít odchodem do důchodu, úmrtím nebo nezpůsobilostí.¹⁴⁰ Důvodem může být naskytnutí se jiné příležitosti, kdy osoba z firmy odchází, případně se pak posouvá na jinou pozici v rámci firmy. Tyto důvody jsou nepochybně individuálního charakteru, nicméně jsou příčinou toho, že je nutné se systematicky věnovat otázce, kdo odcházející osobu na dané pozici nahradí. Přitom rozhodně není možné tuto situaci začít řešit až ve chvíli, kdy k odchodu pracovníka reálně dochází. Naopak musí být nástupnictví dlouhodobým a promyšleným procesem, který bude založen na efektivní a systematické přípravě budoucího nástupce.

Ve fungování firmy se bez ohledu na obor jeho zaměření jedná v případě nástupnictví o jednu ze stěžejních strategických otázek. Je totiž důležité, aby v případě, kdy určitá osoba opouští svou pracovní pozici (zejména v případě klíčových pozic), měla k dispozici nástupce, který její místo zaujme a bude schopen efektivně profesi zastávat. S tímto procesem bývá spojeno mnoho emocí, jelikož odcházející osoba opouští vše, co ve firmě vybudovala, proto má často k místu i organizaci vytvořené silné citové vazby.¹⁴¹ Firma naopak potřebuje schopnou osobu, která odcházejícího pracovníka plně nahradí, bude schopna se do uvolněné pozice plně adaptovat a zodpovědně ji zastávat. To se samozřejmě dotýká hlavně manažerských pozic, které jsou ve firmách považovány za pozice klíčové a bez kterých většinou není efektivní fungování a zajištění chodu firmy možné.

Depoo et al. považují samotnou otázku plánování následnictví za důležitou součást konceptu talent managementu,¹⁴² jak již bylo v textu rigorózní práce zmíněno. Kromě toho mezi další důležité součásti tohoto konceptu patří otázka získávání talentů, jejich stabilizace a rozvoje. Obecně se přitom talent management orientuje právě na otázku toho, aby bylo možné zajistit, že budou na důležitých pracovních pozicích k dispozici pracovníci s odpovídající kvalifikací

¹⁴⁰ Co je nástupnictví a proč je třeba mu věnovat pozornost? In: *Wealth magazin* [online]. 2022 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://wmag.cz/co-je-nastupnictvi-a-proc-je-treba-mu-venovat-pozornost/>

¹⁴¹ MARTEL, Judy, 2017. *Rodinné firmy na rozcestí: Jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2719-379-0.

¹⁴² DEPOO, Lucie; URBANCOVÁ, Hana a ŠNÝDROVÁ, Markéta. *Kariérní management*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. ISBN 978-80-88330-06-6, s. 73

a kompetencemi. Vzhledem k tomu, že si je vedení organizace vědomé toho, že stávající pracovník nebude na své pozici působit navždy, mělo by se systematicky věnovat tomu, aby poté, co pracovník odejde, byl k dispozici adekvátní náhradník. Firma by měla být schopna nejen získat osoby s potenciálem výchovy k funkci náhradníka, ale také je vhodně k zájmu o nástupnictví motivovat, plánovat jejich nástupnictví a rovněž zajistit potřebný rozvoj, vzdělávání a odměňování.¹⁴³

Podle názoru Urbancové je navíc třeba otázku nástupnictví bezprostředně spojit s konceptem takzvaného age managementu ve firmách. Ten je založen na zajištění toho, aby organizace disponovala v každém okamžiku kvalitními lidskými zdroji. Age management funguje na principu propojování služebně starších a služebně mladších zaměstnanců, kteří mají možnost si v rámci tohoto procesu v organizaci vzájemně měnit znalosti a zkušenosti. Díky tomu dochází k rozvoji služebně mladších zaměstnanců, kteří se připravují postupně na to, že v budoucnosti nastoupí na pozici, pro kterou se připravují. V rámci tohoto konceptu je navíc možnost zajistit lepší nastavení celkové harmonizace osobního a profesního života zaměstnanců.¹⁴⁴ Dle stanoviska Kocianové, která zastává obdobný názor jako Urbancová, je možné koncept age managementu popisovat jako formování strategií a postupů, jejich řízení, kdy je pozornost zaměřena primárně na otázku demografických změn pracovní síly. Tyto programy jsou obecně určeny k podpoře věkové diverzity na pracovišti a smyslem je rovněž určité řešení otázky věkových bariér na pracovišti.¹⁴⁵

Na samotný proces nástupnictví má v praxi vliv mnoho dílčích faktorů. Základem je samozřejmě to, aby byl k dispozici odpovídající nástupce, který se může a chce systematicky na nástup do dané pozice připravovat. Následně je velmi důležitá kvalita tohoto přípravného procesu a celková adekvátnost plánu a řízení nástupnictví. V mnoha případech se stává, že tento nástupce

¹⁴³ JIRŮTKA, Pavel. Talent Management – výzva současnosti. In: *ITpoint.cz* [online]. 2016 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.itpoint.cz/sophia-solutions/?i=talent-management-11131>

¹⁴⁴ URBANCOVÁ, Hana. *Age management*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-40-0, s. 62

¹⁴⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5, s. 112

na danou pracovní pozici z různých důvodů nenastoupí. To jasně ukazuje, že se jedná o značně náročný proces, u kterého není úspěch předem daný.

2.2.2 Význam nástupnictví v manažerské profesi

Předně v manažerské profesi je otázka nástupnictví velice důležitá. Ve firmách se jedná o klíčové zaměstnance, proto je třeba, aby byla vyřešena otázka, co se stane, pokud klíčový zaměstnanec odejde, a který člověk by měl být rozvíjen jako nástupce na jeho pozici. Často se v současné době ve firmách stává, že se po odchodu pracovníka na uvolněnou pozici povyšuje nahodile. Nástupcem se stává ten, který původního zaměstnance v jeho přítomnosti pouze zastupoval. Nejedná se vždy o vhodné řešení, naopak to může v konečném důsledku přivést firmu do značných problémů.

Význam plánování nástupnictví v manažerské pozici úzce souvisí se skutečností, že nástupnictví je klíčová cesta k produktivitě a prosperitě firmy. V dnešní uspěchané době je důležité, aby firmy byly schopny naplno využívat potenciál svých zaměstnanců. Těmto pracovníkům by mělo být umožněno dělat práci, která je bude naplňovat, proto je třeba vytvořit příznivé podmínky k jejich rozvoji. Je velmi důležité, aby pracovníci firmy na různých úrovních dobře znali své zaměstnance a jejich možnosti a otevřeně společně komunikovali o tom, co je zajímavé a do čeho jsou ochotni investovat čas, úsilí, ambice i svou energii. V manažerské profesi role nástupnictví roste vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o vysoce kvalifikovanou profesi, na jehož nositele jsou kladeny značné nároky z hlediska kompetencí, kterými je třeba pro výkon této profese disponovat. Vzhledem k tomu, že tuto profesi může vykonávat pouze omezený okruh osob, je nutné, aby byla včasně zajištěna situace, že po odchodu manažera jej bude mít kdo v této funkci nahradit. V případě méně kvalifikovaných pracovních pozic není složité nalézt odpovídajícího náhradníka, kdy z různých důvodů předchozí pracovník místo opouští. Nicméně v případě manažerských pozic, a dalších vysoce kvalifikovaných pozic nebo specialistů, je tomu naopak.

Hroník uvádí, že koncept personálních rezerv a plánování nástupnictví představuje takový koncept, který má ve firmě dlouhodobější horizont v porovnání s rozvojovým plánem, ačkoliv představuje jeho součást. Plány nástupnictví společně s programem personálních rezerv je třeba vnímat jako rozvoj, do kterého jsou zařazeny rozličné rozvojové a vzdělávací aktivity.¹⁴⁶ Pojem personálních rezerv přitom například Stýblo a kol. využívají pro označení budoucích nositelů klíčových manažerských postů, případně i specialistů. Proto autoři dospívají k názoru, že právě s těmito personálními rezervami by měla v praxi představovat jednu z ústředních rozvojových aktivit podniku.¹⁴⁷ V rámci plánování nástupnictví by mělo být zajištěno, aby byli k dispozici vhodní manažeři pro pokrytí volných pracovních míst vytvořených povýšením, odchodem do důchodu, odchodem z firmy či převedením dotyčného na jinou práci v rámci stejného podniku.

Prostřednictvím systematického plánování a řízení nástupnictví má být ve firmě zabezpečeno, aby firma měla k dispozici takové manažery, které potřebuje k uspokojení svých stávajících i budoucích podnikatelských potřeb. Prostřednictvím plánovitého řízení kariéry manažerů má být dle stanoviska Armstronga dosaženo několika základních cílů. Prvním z nich je, aby bylo zajištěno, že dojde k uspokojení potřeb organizace v rovině následnictví v manažerských funkcích. Druhým základním cílem je zabezpečení rozvojového plánu ve formě vzdělávání a získávání zkušeností, díky čemuž budou příslušné osoby vybaveny potřebnými znalostmi a dovednostmi spojených s určitou úrovní odpovědnosti. Dále je důležité, aby bylo poskytnuto zaměstnancům s příslušným potenciálem odpovídající vedení a podpora.¹⁴⁸

2.2.3 Plánování a řízení nástupnictví v manažerské profesi

¹⁴⁶ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 104

¹⁴⁷ STÝBLO, Jiří. *Personalistika*. Praha: ASPI Publishing, 2005. ISBN 80-7357-148-X

¹⁴⁸ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 575

Obecně je třeba k otázce nástupnictví přistupovat aktivně již od doby, kdy se manažer nachází na vrcholu sil a výsledky jeho práce rostou. Důvodem je fakt, že příprava nástupce trvá delší dobu a během této doby musí manažer kromě samotné přípravy nástupce řešit také běžnou agendu a práci. To je samozřejmě, zejména pak na počátku procesu, náročnější než sama manažerská práce.

Mezi nejdůležitější úkoly v rámci procesu nástupnictví v manažerské profesi patří volba vhodného nástupce. To je velmi často nejtěžším úkolem celého procesu. Pokud má daná osoba přirozeného nástupce v podobě potomka, což se většinou děje pouze v rodinných firmách, pak se jedná o ideální situaci. Nicméně je nutné se i v takovém případě ubezpečit o tom, zda práci, která od něj bude očekávána, rozumí, a zda se jí chce věnovat. Rozhodně není žádoucí na vybranou osobu vyvíjet jakýkoliv nátlak a přesvědčovat ji, aby se pozice ujala, ačkoliv pro ni nemá předpoklady nebo ji jednoduše dělat nechce.

Pokud takový pracovník k dispozici není, je třeba ho začít hledat. V daném případě by pro účely nástupnictví měla být vybrána osoba, která bude sdílet důležité základní hodnoty. Nicméně manažer by se nikdy neměl snažit nalézt „kopii sebe sama.“ To by mohlo značně zkomplikovat celý proces nástupnictví a vést k neúspěchu pro jeho dokončení. Nástupce by měl rozumět manažerské práci, činností dané organizace a měl by sdílet její cíle. Současně by měl být schopen přidělenou agendu někam posunout. Právě nedostatečnost v této oblasti bývá důvodem, proč je problém najít funkčního nástupce mezi stávajícími podřízenými manažery. Ačkoliv takové osoby vykonávají práci a úkoly, nedokáží manažera adekvátně nahradit. Velice důležitým faktorem je samozřejmě profesionalita a kompetence nástupce.¹⁴⁹

V případě, že je nástupce hledán mezi stávajícími pracovníky, je třeba posoudit u pracovníka předpoklady k budoucímu výkonu obsazované manažerské pozice. Kromě dosahovaného výkonu, který je možné zhodnotit na základě dlouhodobějšího monitoringu výsledků pracovníka, je v praxi důležitým faktorem jeho schopnost učit se, zvládat změny, jít do rizika a také je důležitý určitý

¹⁴⁹ BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak zvládnout nástupnictví. In: *Firemní sociolog* [online]. 2022 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/problemy/737-jak-zvladnout-nastupnictvi>

nenaplněný potenciál pracovníka. Významná je i míra motivace. Jednoduše dochází k identifikaci určitého talentu, kdy za účelem objektivitu a spolehlivosti celého procesu je vhodné využít i některé metody, mezi které může patřit kupříkladu takzvaná 360° zpětná vazba. Ta je poskytována osobami, které s pracovníkem v zaměstnání často přicházejí do kontaktu. Může se jednat o jeho podřízené pracovníky, přímé spolupracovníky, nadřízené (tedy interní zdroje), ale také mohou být cenné informace získány například od klientů tohoto pracovníka (externí zdroje).¹⁵⁰ Kromě toho však subjekt 360° zpětné vazby hodnotí i sám sebe. V některých případech se považuje za vhodné následné rozšíření o psychologické testování nebo metodu development centra v kombinaci s motivačním pohovorem. Díky tomu bude zajištěna kvalitní a odpovídající identifikace vhodného talenta pro účely procesu nástupnictví v manažerské pozici.

Pokud jde o délku celého procesu nástupnictví, jeden z dostupných zdrojů v tomto ohledu uvádí délku doby v cyklech, kdy jeden cyklus odpovídá určité sezóně, modelovému/zemědělskému roku, případně jinému ohraničenému časovému období, v jehož rámci organizace pracuje. Proces nástupnictví dle tohoto zdroje trvá od okamžiku, kdy je zahájen proces nástupnictví s vybraným nástupcem, do okamžiku, než by měl být nástupce schopen fungovat zcela samostatně, průměrně přibližně 5 cyklů. Minimálně se vždy jedná o 3 cykly, urychlení procesu nástupnictví není žádoucí. Současně to přitom neznamena, že po uplynutí doby, kdy je již následně nástupce připraven k převzetí pozice, by měl automaticky seniorní manažer odejít na jinou pozici nebo například do důchodu. Naopak je třeba vždy brát v potaz možnost, že i když bude k volbě vhodného kandidáta i průběhu samotného procesu nástupnictví přistupováno zodpovědně, předání se nemusí podařit. Poté je nutné celý proces nástupnictví opakovat od začátku.¹⁵¹

Na počátku všeho je důležité definovat kompetence, tedy všechny schopnosti a zkušenosti, které jsou na dané pozici nezbytné. Dále má být provedeno zhodnocení potenciálu týmu a vytvoření seznamu zahrnujícího možné kandidáty.

¹⁵⁰ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, s. 115

¹⁵¹ BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak zvládnout nástupnictví. In: *Firemní sociolog* [online]. 2022 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/problemy/737-jak-zvladnout-nastupnictvi>

Nicméně by měl manažer zvážit, zda by jej nemohl v profesi nahradit někdo, kdo se nenachází v nejbližším týmu, ale jedná se ve skutečnosti o vhodnou osobu. V neposlední řadě by měl být tento manažer připravený plán nástupnictví zkontrolovat se svým nadřízeným a požádat jej o připomínky k danému plánu.¹⁵²

Plánování nástupnictví by mělo být obecně založeno na přehledech o počtech zaměstnanců, resp. manažerů v podniku a také na predikcích poptávky a nabídky pracovního trhu. Klíčem k výběru personálních rezerv je hodnocení jejich dosavadního pracovního výkonu a odhadování potenciálu jejich budoucího růstu.

Určený talent může být označen jako „rezerva“ bez konkrétního přiřazení k pozici, kterou by mohl pracovník výhledově obsadit. Může tomu tak být kupříkladu v případech nízké fluktuace nebo nízkého věkového průměru managementu v organizaci.

Řešením může být příprava k nástupnictví kombinací vertikální a horizontální karierní dráhy. Dimenze hierarchická představuje vertikální pohyb pracovníků v organizaci a nejčastěji symbolizuje hierarchický postup. Možnosti vertikálního vzestupu v rámci organizace jsou dány její organizační strukturou, která udává počet hierarchických stupňů, v nichž se může pracovník pohybovat. Dimenze funkcionální umožňuje horizontální pohyb různými oborově specializovanými oblastmi napříč organizací se zaměřením na získání žádoucích širších odborných kompetencí. Jejich rozvoj je u kandidátů nástupnictví nutný a je součástí jejich dlouhodobější přípravy na vertikální dráhu.

Rozvoj nástupců musí být v organizacích pojímán jako komplexní záležitost, měl by být činěn efektivně a na základě optimálních metod. Ideální je sestavení takzvaného karierní plánu, který bývá označován například jako osobní plán rozvoje. Navzdory absence právní závaznosti tohoto dokumentu se jedná o velmi důležitý materiál, který poskytuje možnost smysluplně ve firmě rozvrhnout

¹⁵² Proč každý manažer potřebuje svého nástupce. In: *MANAGEMENT News* [online]. 2015 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/proc-kazdy-manazer-potrebuje-sveho-nastupce-id-2468039>

průběh rozvoje tvrdých i měkkých dovedností. Společně s tím je pro rozvoj nezbytné stanovit také odpovídající časové období.¹⁵³

Z uvedeného by bylo možné odvodit, že v situaci, kdy ve firmě probíhá přirozená generační obměna, je možné osobní plán rozvoje stanovit pro konkrétní manažerskou pozici. Hroník k problematice uvádí, že je důležité, aby měl každý manažer v praxi vybraného svého nástupce a také doporučuje, aby se v ideálním případě jednalo o 2 až 3 nástupce. Každý z nástupců (personální rezerva) je přitom připravován na více než jednu konkrétní pracovní pozici, resp. skupinu pozic.¹⁵⁴ To zaručí, že bude „z koho vybírat“. Nicméně přesto se nejedná o záruku toho, že bude skutečně nástupnický proces automaticky úspěšný.

V praxi se problematice objevují příklady, kdy ve firmě panuje relativně nízký průměrný věk představitelů managementu. Zpracování plánu rozvoje pro danou manažerskou pozici, která se uvolní kupříkladu až ve výhledu 10 let, není zcela ideální záležitostí. I pro vybraného nástupce může být takto nadměrně dlouhodobý proces nástupnictví značně demotivující. Přesto může být v organizaci řada talentovaných zaměstnanců, které z různých důvodů nelze angažovat do vedoucích pozic. Současně však jejich přínos pro organizaci je natolik významný, že je velice důležité, aby tyto osoby v organizaci dlouhodobě působily. Pokud jim daná firma nemůže nabídnout manažerskou pozici, je třeba nalézt jinou možnost, která by na zaměstnance následně působila jako adekvátní motivační faktor.

Dvořáková obecně za důležitou otázku nástupnictví považuje to, zda je vytvářeno v organizaci na principu seniority, a tedy typicky podle věku, délky praxe, doby trvání zaměstnání, případně na základě způsobilosti. Zatímco první způsob představuje způsob relativně nejjednodušší a jednoznačnější, ve druhém uvedeném případě se objevuje problematický aspekt, který se týká způsobu hodnocení způsobilosti. Významným podkladem a východiskem pro plány následnictví ve funkcích založené na způsobilosti jsou takzvané záznamy

¹⁵³ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5, s. 53

¹⁵⁴ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 104

o způsobilosti a rozvoji zaměstnance. V podnicích dochází v praxi k jejich průběžnému aktualizování a jedná se o důležité východisko pro proces řízení pracovního výkonu zaměstnanců.¹⁵⁵

Vlastní proces realizace nástupnictví zahrnuje ve své podstatě tři základní fáze:

- První fáze - probíhá zejména seznamování nástupce s budoucí pracovní náplní, ale také budoucími spolupracovníky, klienty, dodavateli, obchodními partnery atd. Důležité je, aby byla tato úvodní fáze ve správný okamžik ukončena a proces přešel do fáze druhé.
- Druhá fáze – nástupce již začíná pomáhat seniornímu manažerovi. Jeho pozice by v této fázi měla být „pravá ruka“, v praxi zejména vypomáhá s rozhodováním, s operativními úkony, s přípravou podkladů pro běžnou agendu tým, že nyní již nese části zodpovědnosti. Je třeba se vyvarovat toho, aby seniorní manažer nástupci ukládal úkoly, aniž by současně paralelně zvyšoval míru jeho zaangažování a zodpovědnosti. Na konci druhé fáze by ale o většině operativních věcí již měl rozhodovat zcela samostatně.
- Třetí fáze - dochází k postupnému nahrazení seniorního manažera jeho nástupcem. Jak již bylo výše zmíněno, tato fáze by měla končit zhruba po třech až pěti cyklech, které jsou určitým časovým obdobím chodu podniku.¹⁵⁶

Samozřejmě se v průběhu nástupnictví mohou objevit různorodé problémové aspekty. V určité fázi nástupnického procesu se může například v praxi ukázat, že byla pro proces nástupnictví vybrána nesprávná osoba. Případně pak dalším problémem může být situace, kdy některý z klíčových pracovníků organizace nástupce odmítne respektovat. Může se objevit problém v podobě toho, že není v silách, navzdory dobré přípravě, zvoleného nástupce vykonávat veškerou agendu seniorního manažera, a tak je jeho práci třeba rozdělit mezi více osob.

¹⁵⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹⁵⁶ BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak zvládnout nástupnictví. In: *Firemní sociolog* [online]. 2022 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/problemy/737-jak-zvladnout-nastupnictvi>

Proces předání se může v praxi ukázat být mnohem delší, než bylo původně plánováno, a tomu je potřeba se přizpůsobit. Problémem může být i neschopnost adekvátně odhadnout konec první fáze nástupnictví a začátek fáze druhé. V praxi se proto lze nečíslně setkat s případy, kdy veškerá energie a prostředky věnované nástupnictví nakonec vyjdou vniveč. Takové riziko je možné eliminovat pouze prostřednictvím důsledné přípravy a plánování a následného řízení nástupnictví.

Rovněž není vhodné se procesům nástupnictví věnovat bez toho, aby bylo vybraným pracovníkům, kteří se v rámci nástupnictví připravují na výkon manažerské profese, co nabídnout. V takovém případě totiž následně hrozí odchod pracovníka ke konkurenci, což povede ke zmařené investici do školení a rozvoje této osoby. Rovněž by se organizace neměla snažit hledat talenty v týmu za každou cenu nebo zastávat názor, že nástupnictví je založeno pouze na identifikování správných lidí. Klíčem je totiž zejména následný rozvoj vybraných potencionálních nástupců. Rozhodně ovšem také není vhodné, aby se firma zaměřila pouze na investování do rozvoje talentů, aniž by pokračovala v rozvoji a podporování klíčových zaměstnanců.

3 EMPIRICKÁ ČÁST

Empirická část této rigorózní práce bude zaměřena na prozkoumání problematiky nástupnictví na manažerských pozicích. To bude učiněno prostřednictvím empirického šetření provedeného s manažery a také nástupci manažerů VZP ČR. Pro dokreslení celé problematiky a její komplexnost bude uvedena kazuistika procesu nástupnictví ve výše uvedené společnosti.

Nejprve bude představena metodika použitá za účelem přípravy a realizace empirického šetření pro tuto práci, stanoven cíl tohoto šetření a poté charakteristika základní struktury výzkumného vzorku respondentů z obou dílčích skupin. Poté bude provedeno detailní vyhodnocení výsledků tohoto šetření odděleně pro manažery a jejich nástupce. Nakonec bude prezentována detailní kazuistika zaměřená na průběh procesu nástupnictví na vybrané pozici, aby byl dokreslen praktický pohled na toto specifické téma.

3.1 Empirické šetření

3.1.1 Metodika a cíl empirického šetření

Jak již bylo v této práci uvedeno, pro získání potřebných empirických dat byla využita kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumného šetření. Prostřednictvím kvantitativního výzkumu mohou být obecně získávána měřitelná (numerická) data, která vypovídají o četnosti výskytu určitého zkoumaného jevu. To je skutečností, která kvantitativní výzkum významně odlišuje od výzkumu kvalitativního, který naopak odpovídá na otázku „proč.“¹⁵⁷ Základním předpokladem pro získání kvalitních a spolehlivých dat je zajištění dostatečně velkého výzkumného vzorku. Nástrojem pro získání těchto dat je v případě

¹⁵⁷ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Páté, přepracované vydání. Praha: Portál, 2023. ISBN 978-80-262-1968-2.

kvantitativního výzkumu velmi často formální dotazování respondentů.¹⁵⁸ Kozel k problematice kvantitativního výzkumu dodává, že metodika výběru vzorku v případě tohoto typu výzkumu zpravidla požaduje reprezentativnost populace (náhodný výběr, kvótní výběr).¹⁵⁹

V rámci kvantitativního výzkumu bylo rozhodnuto o využití techniky dotazníkového šetření. Pod pojmem dotazníkového šetření je obecně možné si představit způsob písemného kladení otázek respondentům, což následně vede k získání písemných odpovědí. Kladené otázky se mohou dotýkat určitých vnějších jevů (například názory na určité aktuální otázky), ale stejně tak se mohou dotýkat vnitřních jevů (typicky například postoje, motivy, citové stavy respondenta atd.). Dotazník představuje určitou soustavu předem připravených a důsledně formulovaných otázek, které jsou patřičně a logicky seřazeny do určitého pořadí. Přestože někteří autoři používají jako synonymum pro označení dotazníkového šetření pojem ankety, například Chráska míní, že toto pojetí není zcela správné. Anketou je totiž podle stanoviska autora takové šetření, do kterého se účastníci zapojují spontánně. Autor uznává také využívání širšího pojmu *dotazování*.¹⁶⁰

Vzhledem ke skutečnosti, že bylo potřebné zajistit dostatek relevantních dat, byla vybrána právě technika dotazníkového šetření. Mezi hlavní plusy této techniky patří možnost analyzovat poměrně jednoduchou formou zkušenosti cílových respondentů, a to současně za relativně nízkých finančních i časových nákladů. Dalším přínosem je také jednoduchost metody pro samotné respondenty, kteří již obvykle disponují určitými zkušenostmi s vyplňováním dotazníků, proto pro ně samotné není náročné dotazník vyplnit a zamezí se díky tomu možnému chybování při vyplňování dotazníku. To si však samozřejmě současně žádá kvalitně sestavený dotazník zahrnující dostatečně srozumitelné a jednoduché otázky.¹⁶¹

¹⁵⁸ PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.

¹⁵⁹ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X, s. 121

¹⁶⁰ CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3, s. 163

¹⁶¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Respondenty dotazníkového šetření se stali manažeři a nástupci manažerů ze společnosti VZP ČR. Pro účely realizace empirického šetření bylo nutné s ohledem na skutečnost, že byly pro provedení šetření vybrány dvě odlišné skupiny respondentů, vytvořit dva mírně odlišné dotazníky.

Dotazník určený manažerům se skládá celkem z 20 otázek a je uveden v Příloze č. 1 této rigorózní práce. Naproti tomu dotazník zaměřený na skupinu nástupců manažerů zahrnuje celkem 16 otázek a je součástí Přílohy č. 2 této rigorózní práce. Dotazník obsahoval ve většině případů otázky uzavřené, které umožňují získání jednoznačných odpovědí a současně není jejich následné vyhodnocení nadměrně náročné. V několika případech měli respondenti možnost uvést v rámci polouzavřené otázky libovolnou alternativní odpověď. Dotazník zahrnoval nejprve identifikační otázky, jejichž hlavním smyslem se stalo získání přehledu o struktuře výzkumného vzorku respondentů. Jednalo se o otázky na pohlaví respondenta, jeho věk, konkrétní pracovní pozici a také délku praxe v organizaci. Poté již následovaly otázky představující jádro práce, a to otázky směřující k naplnění cíle empirického šetření pro tuto rigorózní práci.

Dotazníkové šetření pro obě skupiny respondentů bylo připraveno v elektronické formě. Pro tento způsob jsem se rozhodla zejména z důvodu, že jsem považovala za žádoucí dotazník zprostředkovat respondentům ve formě, která pro ně bude přijatelná a současně případně umožní vyplnění dotazníku ve volném čase respondenta s ohledem na jeho preference a možnosti. Zároveň bylo tímto způsobem možné získat taková data, která lze poměrně jednoduše možné využít při dalším zpracování. Dotazníky byly vytvořeny prostřednictvím Microsoft Forms a následně byly elektronicky distribuovány jednotlivým respondentům. Distribuci dotazníků mi zjednodušila skutečnost, že ve společnosti VZP ČR již 13 let působím, a proto jsem mohla všechny respondenty na dotazník ústně či písemně upozornit a požádat je o spolupráci na dotazníkovém šetření pro tuto rigorózní práci.

Poté, co byl získán dostatečný počet odpovědí respondentů, byla získaná data podrobena vyhodnocení a zpracování. Interpretace dat je součástí dalších podkapitol této rigorózní práce a zahrnuje slovní vyhodnocení dat společně s doprovodnými grafickými výstupy.

Pro doplnění a ověření dat získaných prostřednictvím kvantitativního šetření byla vybrána také metodika kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum považují například Švaříček a Šedová za určitý protipól výzkumu kvantitativního, kdy je cílem kvalitativního výzkumu zejména získat komplexní data vypovídající o daném studovaném jevu.¹⁶² V rámci tohoto typu výzkumu v praxi dochází k hloubkové analýze zkoumaných jevů, aby mohly být patřičně prozkoumány a odhaleny souvislosti a zákonitosti, což následně vede k identifikaci vzájemných závislostí. Kvalitativní výzkum je velmi často realizován v přirozeném prostředí respondenta, díky čemuž je navázána atmosféra založená na otevřenosti a sdílnosti.¹⁶³

Kozel k problematice kvalitativního výzkumu poznamenává, že tento typ výzkumu se zabývá příčinami toho, proč se určitá událost stala nebo děje. Většina zjišťovaných dat obvykle probíhá ve vědomí nebo v podvědomí respondenta, což současně zvyšuje míru nejistoty, a vede k tomu, že bývá v některých případech nutné zapojení odborníka z oblasti psychologie. Případně by měl sám tazatel disponovat adekvátní odbornou průpravou. Účelem kvalitativního výzkumu je přitom v praxi zjistit motivy, mínění a postoje chování respondentů, což je činěno prostřednictvím individuálních nebo skupinových rozhovorů a projektových technik. V porovnání s kvantitativním výzkumem je ve většině případů vzorek respondentů menší a je důležité při výběru respondentů klást důraz na to, aby byly vyloučeny osoby, které by mohly vlivem osobního spojení s problematikou zkreslit finální výsledky výzkumu.¹⁶⁴ Nový a Surynek navíc kvalitativní výzkum považují za typ výzkumu, u kterého je možné zachovat dílčí jevy společně s jejich dynamikou a podmíněním dynamiky.¹⁶⁵

V rámci kvalitativního výzkumu byla aplikována technika kazuistiky. Jak uvádí Chrastina, tato technika je založena na popisu nebo analýze určité osoby, případu

¹⁶² ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĐOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6, s. 24

¹⁶³ KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 9788024727134, s. 22

¹⁶⁴ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X, s. 120-121

¹⁶⁵ NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0, s. 256

nebo situace, který byl pro tyto účely vybrán. Vybraný případ je velmi často v určitém směru specifický, proto vyžaduje bližší pozornost a jeho interpretace je důležitá za účelem prezentování zvláštností případu. Velmi často jde podle stanoviska Chrastiny o určitou interpretaci a explanaci vybraného případu v průběhu času, změny nebo perspektivy.¹⁶⁶ Kazuistika tedy může být zaměřena také na studii případu určité konkrétní osoby z určitého daného prostředí. Vybraný objekt musí disponovat určitými specifickými a předem danými vlastnostmi, které jsou v rámci zpracovávání kazuistiky analyzovány a vyhodnocovány. Výzkum je v určitých případech, kdy je to možné, žádoucí provádět během delšího časového období a provést patřičnou analýzu jednotlivých sledovaných vlastností a jejich vývoje v čase. Výsledky tohoto výzkumu mohou být za určitých okolností následně zevšeobecňovány na srovnatelné případy.¹⁶⁷

V případě této rigorózní práce byla metoda kazuistiky využita za účelem zpracování kazuistiky týkající se nástupnictví do manažerské pozice, která se přímo dotýká mé osoby. Data pro zpracování kazuistiky byla čerpána z osobních poznatků a zkušeností, neboť v souvislosti s očekávanou změnou pozice jsem v průběhu dvou let připravovala svou kolegyni na pozici vedoucí oddělení správy smluv. Pro doplnění dat byly využity informace pocházející z interních dokumentů a případně také osobní zkušenosti pocházející od odpovědných osob působících ve společnosti VZP ČR. To umožnilo proniknout do hloubky případu a zjistit všechny podstatné informace pro zpracování této kazuistiky. Zpracovaná kazuistika je prezentována v podkapitole .2 této rigorózní práce.

Cílem empirického šetření pro tuto rigorózní práci se stalo zjištění praktických názorů a zkušeností s problematikou nástupnictví ve vybrané společnosti, a to od samotných účastníků procesu nástupnictví, kterými jsou manažeři i jejich nástupci. Díky tomu bylo možné získat velmi cenné informace jako podklad pro zhodnocení míry efektivity současné podoby řešení procesu nástupnictví

¹⁶⁶ CHRASTINA, Jan. *Případová studie - metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu: Case study - a method of qualitative research strategy and research design*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5373-6, s. 20

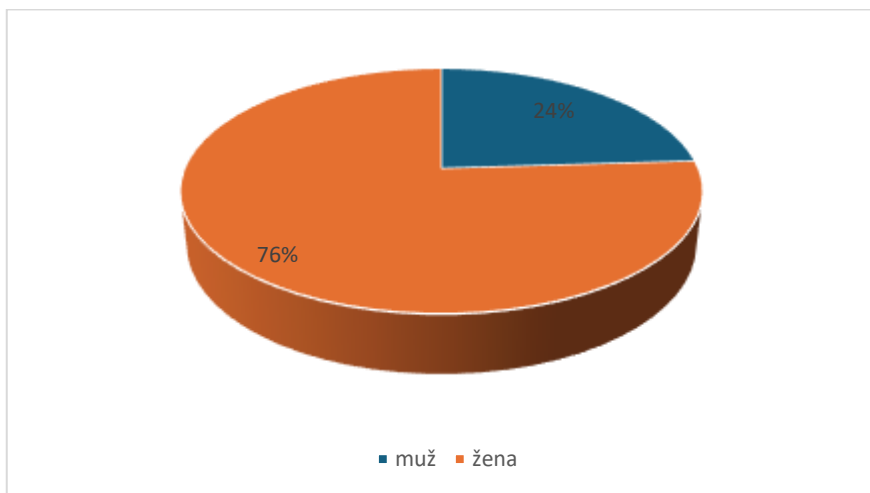
¹⁶⁷ KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 9788024727134, s. 76

v této firmě za účelem formulace případných zlepšujících návrhů a doporučení pro zefektivnění procesu nástupnictví ve VZP ČR.

3.1.2 Charakteristika vzorku respondentů

Nejprve je třeba představit strukturu výzkumného vzorku respondentů z řad manažerů VZP ČR. Celkem byly získány v rámci dotazníkového šetření odpovědi od 75 respondentů působících na některé z manažerských úrovní. Konkrétně jsem oslovila kolegy na pozicích ředitel regionální pobočky, ředitel odboru, vedoucí oddělení a vedoucí referátu nebo vedoucí klientského pracoviště (poslední dvě uvedené pozice jsou v rámci VZP ČR na shodné úrovni).

Identifikační otázky, které byly do dotazníku zařazeny záměrně za účelem získání bližší představy o struktuře výzkumného vzorku, zahrnovaly otázky na pohlaví respondenta, jeho věkovou kategorii, délku působení respondenta v manažerské pozici a také otázku na aktuální manažerskou pozici, na které respondent působí. Níže uvedený graf 1 prezentuje strukturu výzkumného vzorku respondentů-manažerů z hlediska pohlaví.



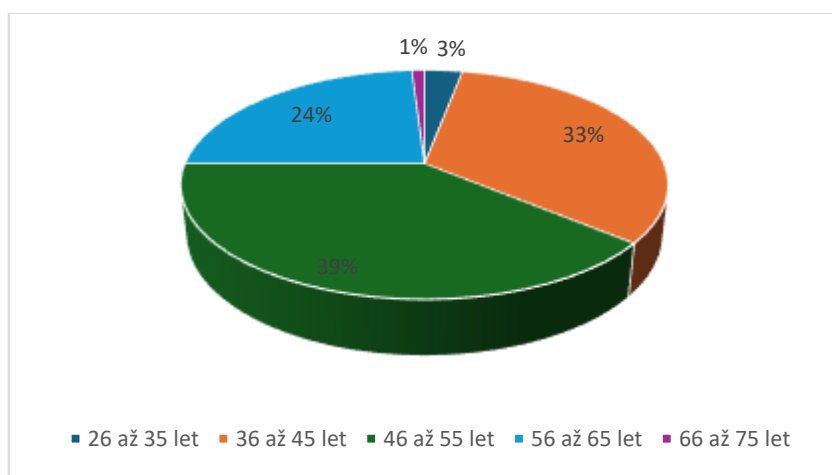
Graf 1 Struktura výzkumného vzorku respondentů-manažerů z hlediska pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje graf 1, celkem se dotazníkového šetření mezi manažery zúčastnilo 76 % osob ženského pohlaví, v rámci tohoto šetření tedy byla potvrzena jasná

převaha žen-manažerek. Pouze 24 % respondentů uvedlo v rámci tohoto šetření mužské pohlaví. Tento poměr odpovídá poměru rozložení žen/mužů v manažerských pozicích ve VZP ČR.

Níže je prostřednictvím grafu 2 zaznamenána struktura výzkumného vzorku respondentů-manažerů z hlediska věkové kategorie.

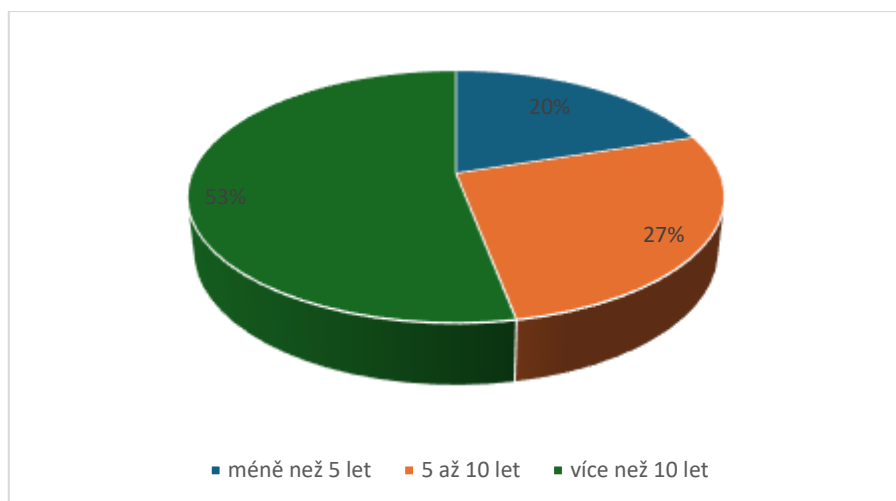


Graf 2 Struktura výzkumného vzorku respondentů-manažerů z hlediska věku

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu 2 patrné, v rámci dotazníkového šetření převážili manažeři spadající do věkové kategorie 46 až 55 let, kterých bylo celkem 39 %. V obdobném poměru byli zastoupeni manažeři ve věku mezi 36 až 45 lety, jednalo se o celkem 33 % všech oslovených manažerů. Zhruba čtvrtina respondentů-manažerů, celkem 24 %, pak uvedla, že spadají do věkové kategorie 56 až 65 let. Dále pak 3 % respondentů uvedla věk mezi 26 až 35 lety a zbylé 1 % respondentů uvedlo v rámci dotazníkového šetření věkovou kategorii 66 až 75 let.

Třetí důležitou identifikační otázkou pro vytvoření podrobnější představy o struktuře výzkumného vzorku respondentů participujících na dotazníkovém šetření pro tuto rigorózní práci, byla otázka, která zkoumala, jaká je délka praxe respondentů na manažerské pozici. Níže uvedený graf 3 prezentuje strukturu odpovědí respondentů na tuto otázku.

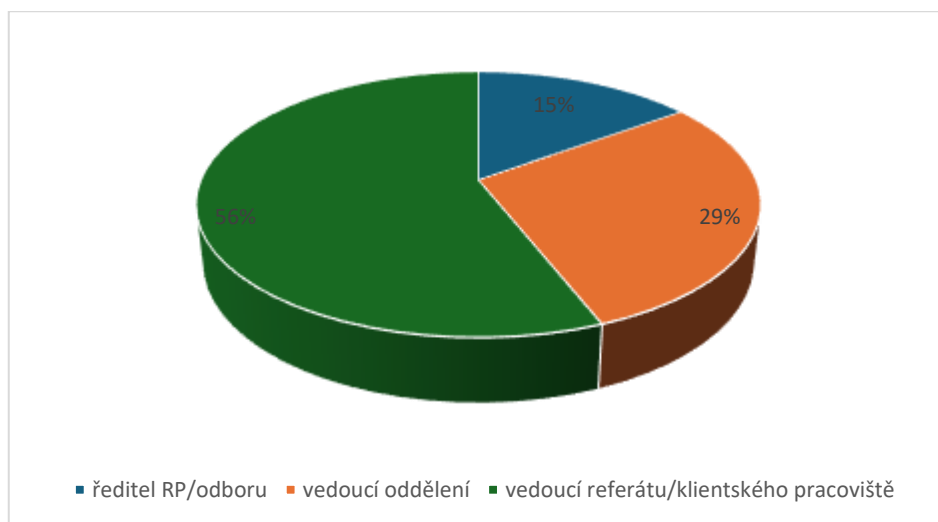


Graf 3 Struktura výzkumného vzorku respondentů-manažerů z hlediska délky manažerské praxe

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 přehledně informuje čtenáře o tom, že v rámci dotazníkového šetření převážili manažeři, jejichž délka praxe ve společnosti VZP ČR v současnosti přesahuje 10 let. Tito respondenti představovali nadpoloviční většinu (53 %) všech respondentů-manažerů, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili. Dále pak celkem 27 % respondentů-manažerů představovaly osoby s délkou manažerské praxe mezi 5 až 10 lety a zbývajících 20 % respondentů-manažerů představovali respondenti s délkou praxe nepřesahující 5 let. Obecně se tedy šetření zúčastnili zejména manažeři s dlouhodobou pracovní praxí ve VZP ČR.

Poslední základní identifikační otázkou byla otázka, na jaké konkrétní manažerské pozici respondent v současnosti ve vybrané organizaci působí. Získané výsledky jsou přehledně prezentovány prostřednictvím níže uvedeného grafu 4.

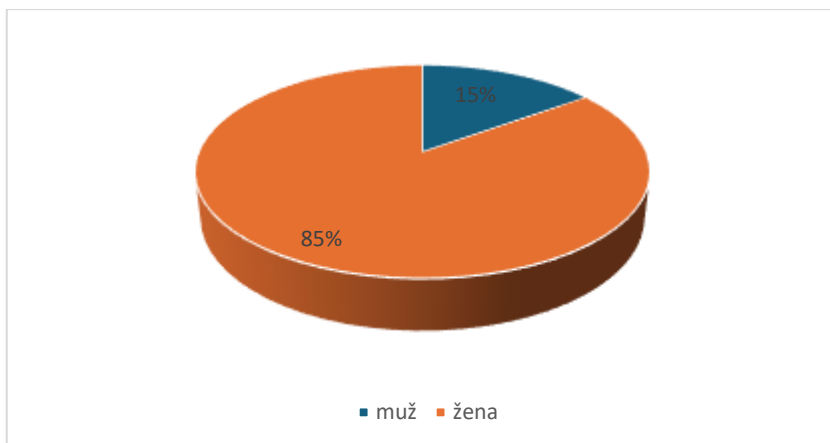


Graf 4 Struktura výzkumného vzorku respondentů-manažerů z hlediska manažerské pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je na první pohled patrné z grafu 4, nadpoloviční podíl respondentů-manažerů uvedl, že aktuálně působí na pozici vedoucího referátu nebo klientského pracoviště. Celkem 29 % respondentů-manažerů uvedlo, že působí jako vedoucí příslušného oddělení a zbylých 15 % respondentů působí na pozici ředitele regionální pobočky nebo odboru. Z hlediska manažerské pozice v rámci dotazníkového šetření podle získaných dat převládli dle předpokladu manažeři-vedoucí referátu či klientského pracoviště, neboť těchto pozic je ve VZP ČR největší počet.

Dále bylo třeba stejným způsobem vyhodnotit a popsat strukturu výzkumného vzorku respondentů-nástupců manažerů. Dotazník byl kompletně vyplněn a odevzdán celkem 34 respondenty z řad nástupců manažerů VZP ČR. Níže je opět prezentována struktura výzkumného vzorku respondentů z hlediska jejich pohlaví.

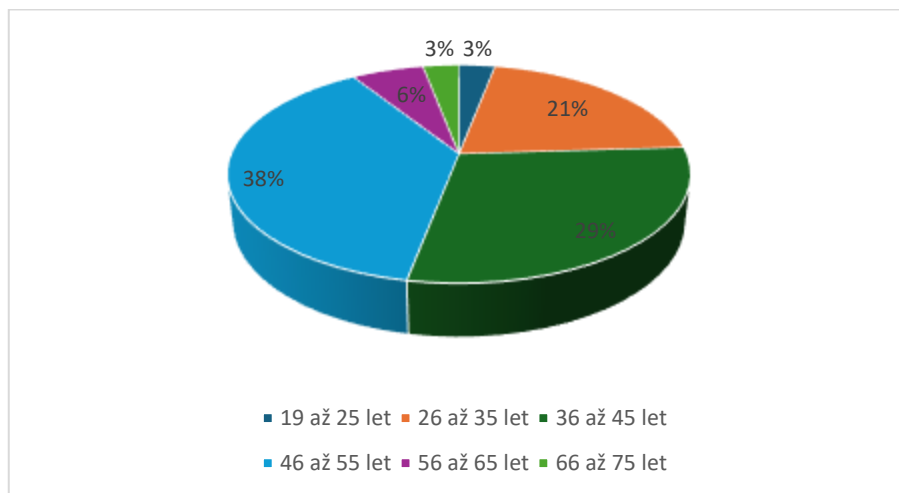


Graf 5 Struktura výzkumného vzorku respondentů-nástupců manažerů z hlediska pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak opětovně naznačuje graf 5, také v tomto případě jednoznačně v rámci dotazníkového šetření převážily osoby ženského pohlaví. Celkem 85 % respondentů z řad nástupců manažerů tedy uvedlo, že jsou ženy, zbývajících 15 % respondentů-nástupců manažerů naopak v rámci dotazníkového šetření uvedlo pohlaví mužské.

Nástupci manažera byli také dotázáni na věkovou kategorii, do které spadají. S výsledky čtenáře seznamuje níže uvedený graf 6.



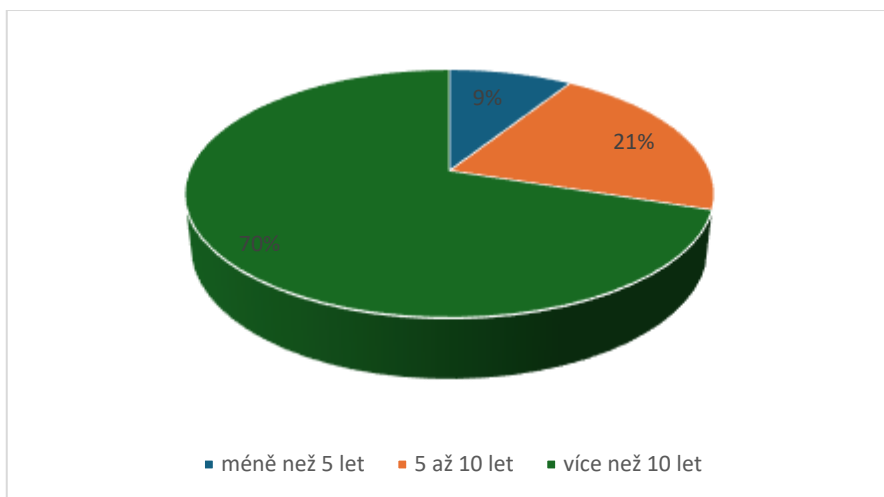
Graf 6 Struktura výzkumného vzorku respondentů-nástupců manažerů z hlediska věku

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje graf 6, struktura respondentů z řad nástupců manažerů je ve své podstatě velmi obdobná struktuře výzkumného vzorku respondentů-manažerů. Nejvyšší podíl respondentů 38 % uvedl věkovou kategorii v rozmezí 46 až 55 let, dále byli hojněji zastoupeni respondenti z věkové kategorie 36 až 45 let 29 % nebo také z věkové kategorie 26 až 35 let 21 %. V menšině případů pak byli zastoupeni respondenti spadající do věkové kategorie 56 až 65 let 6 %, 66 až 75 let 3 % nebo naopak 19 až 25 let 3 %. Obecně tedy byli v rámci dotazníkového šetření nejčastěji zastoupeni respondenti ze střední věkové kategorie.

Další otázkou za účelem získání bližšího přehledu o struktuře výzkumného vzorku respondentů-nástupců manažerů byla také otázka, jejímž smyslem bylo zjistit, jak

dlouho působí respondent ve VZP ČR. Zjištěné výsledky jsou znázorněny na základě níže uvedeného grafu 7.



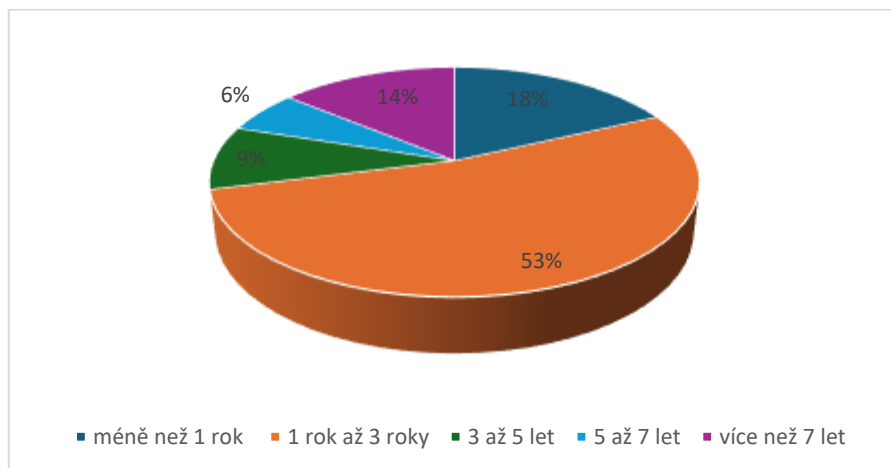
Graf 7 Struktura výzkumného vzorku respondentů-nástupců manažerů z hlediska délky praxe

Zdroj: Vlastní zpracování

Opět v rámci dotazníkového šetření i u této skupiny respondentů převážily osoby, jejichž délka praxe v současnosti přesahuje 10 let, jedná se o 70 % dotázaných. Pětina respondentů z řad nástupců manažerů uvedla délku praxe mezi 5 až 10 lety a zbývajících 9 % respondentů uvedlo praxi kratší než 5 let. Respondenti mají v naprosté většině dlouholetou praxi, proto jsou jejich odpovědi v rámci dotazníkového šetření objektivní a cenné odpovědi vztahující se k tématu, kterým se tato rigorózní práce zabývá.

Další identifikační otázkou, která byla nástupcům manažerů pokládána, byla otázka, jak dlouhou dobu se respondenti systematicky připravují na výkon

manažerské pozice. Se získanými výsledky seznamuje čtenáře práce níže uvedený graf 8.

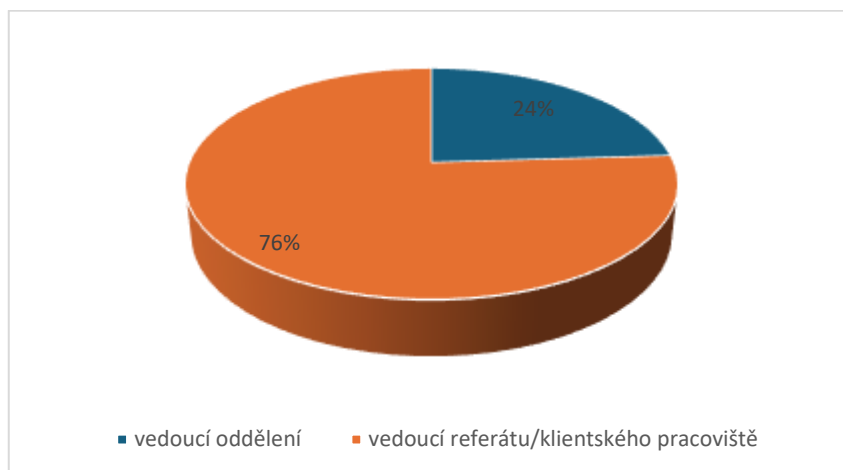


Graf 8 Struktura výzkumného vzorku respondentů-nástupců manažerů z hlediska délky přípravy na manažerskou pozici

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu 8 tedy celkem 53 % nástupců manažera uvedlo, že se na budoucí výkon manažerské pozice připravují po dobu 1 roku až 3 let, naproti tomu 18 % respondentů se připravuje po dobu kratší než 1 rok. Celkem 14 % osob se naopak v rámci nástupnictví na výkon manažerské pozice připravuje systematicky po dobu více než 7 let. 9 % nástupců manažera uvedlo, že se připravují po dobu v rozmezí 3 až 5 let a zbývajících 6 % respondentů se na nástupnictví připravuje 5 až 7 let. Celkem 71 % oslovených nástupců manažera se tedy na nástup do manažerské pozice připravuje po dobu maximálně 3 let.

Poslední identifikační otázkou bylo, na jakou konkrétní manažerskou pozici se v současnosti nástupci manažera připravují. Se zjištěnými daty čtenáře této práce seznamuje graf 9.



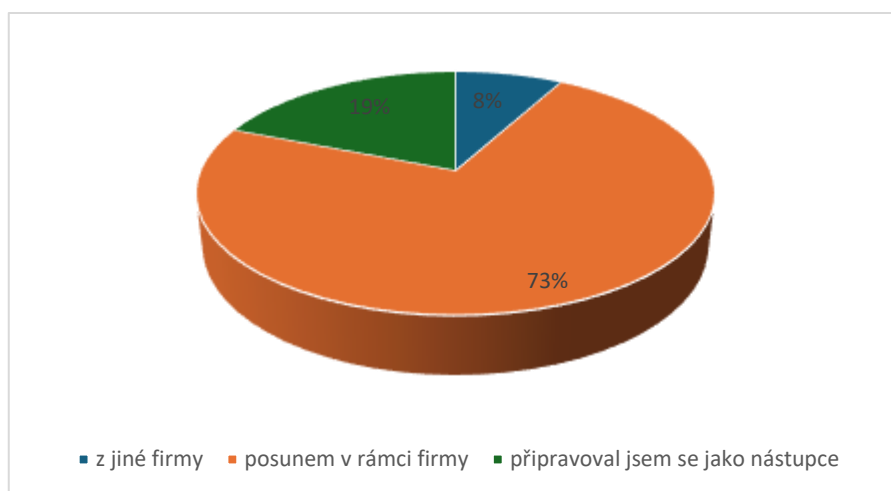
Graf 9 Struktura výzkumného vzorku respondentů-nástupců manažerů z hlediska manažerské pozice, pro kterou se připravují

Zdroj: Vlastní zpracování

Naprostá většina oslovených nástupců manažera 76 % se v současnosti připravuje na výkon pozice vedoucího referátu nebo klientského pracoviště. Ostatní respondenti uvedli, že jsou v rámci nástupnictví ve vybrané společnosti systematicky připravováni pro výkon pozice vedoucího oddělení.

3.1.3 Vyhodnocení výsledků empirického šetření s manažery

První otázkou, která byla zařazena do dotazníku určeného manažerům, byla otázka, odkud nastoupili respondenti na manažerskou pozici v rámci VZP ČR. Smyslem bylo zjistit, zda tito manažeři do společnosti nastoupili z prostředí mimo VZP ČR, či se jedná o manažery dosazené na manažerskou pozici v rámci interních posunů, nebo se pro výkon manažerské pozice v minulosti připravovali jako nástupci. Získané výsledky jsou prezentovány prostřednictvím níže uvedeného grafu 10.



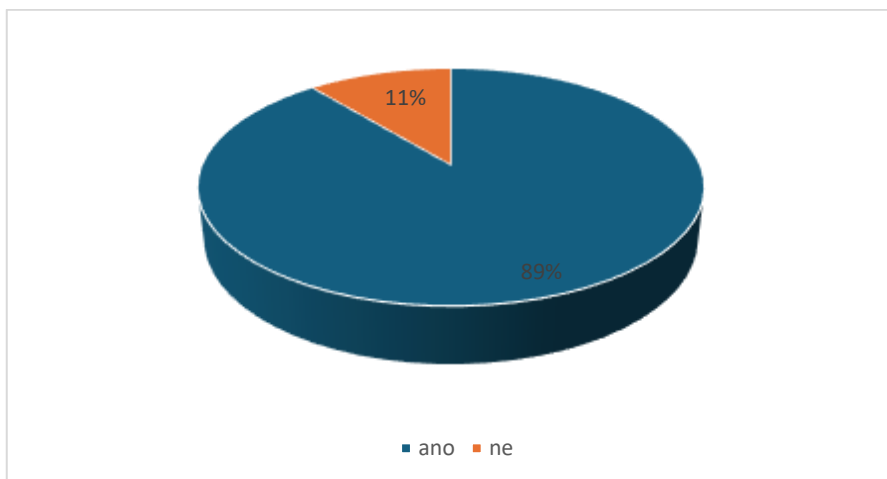
Graf 10 Způsoby nástupu manažerů na manažerskou pozici ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu 10 tedy naprostá většina oslovených manažerů (73 %) nastoupila na manažerskou pozici ve vybrané společnosti prostřednictvím interního posunu. Jedná se tedy o manažery, kteří byli do manažerské pozice povýšeni v rámci interního systému kariérního postupu. Jde o zaměstnance, kteří prostředí VZP ČR velmi dobře znají, což jim výrazně zjednodušuje a zefektivňuje výkon manažerské pozice v této společnosti. 19 % manažerů uvedlo, že se na manažerskou pozici v minulosti připravovali jako nástupci a zbývajících 8 % oslovených manažerů

nastoupilo na manažerskou pozici z jiné organizace. Jednoznačně převládli pracovníci, kteří již ve VZP ČR působí dlouhodobě, jelikož zde v minulosti zastávali jinou pracovní pozici nebo pozice.

Důležitou otázkou dotazníkového šetření bylo také to, zda mají současní manažeři stanoveného svého budoucího nástupce. Získané výsledky odpovědí přehledně prezentuje níže uvedený graf 11.



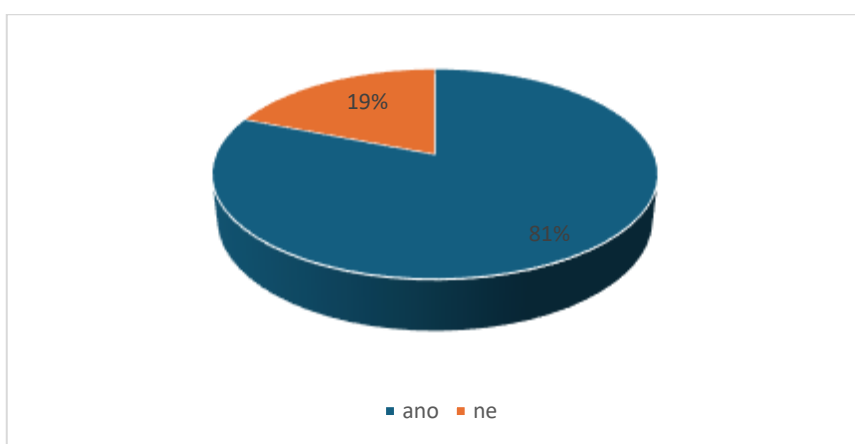
Graf 11 Přidělení nástupce manažerům

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak prezentuje výše uvedený graf 11, celkem 89 % oslovených manažerů, a tedy jejich naprostá většina, odpověděla kladně na otázku, zda mají přiděleného svého budoucího nástupce. Tito respondenti mají již v současnosti stanovenou určitou osobu, která po jejich odchodu z manažerské pozice nastoupí na jejich místo. Naopak 11 % oslovených manažerů na tuto otázku uvedlo negativní odpověď. Tito respondenti byli dále dotázáni na to, jaký je důvod skutečnosti, že nemají v současnosti stále přiděleného budoucího nástupce. Důvod tohoto stavu se

přítom u všech respondentů shodoval. Je jím skutečnost, že do současné doby nebyl nalezen pro budoucí výkon manažerské pozice vhodný kandidát.

Manažeři byli dále dotázáni na to, zda je jejich nástupce současně jejich osobním zástupcem v době, kdy jsou manažeři na pracovišti nepřítomni, například z důvodu čerpání zákonné dovolené, při nemoci atd. Zjištěné výsledky přehledně zachycuje níže uvedený graf 12.



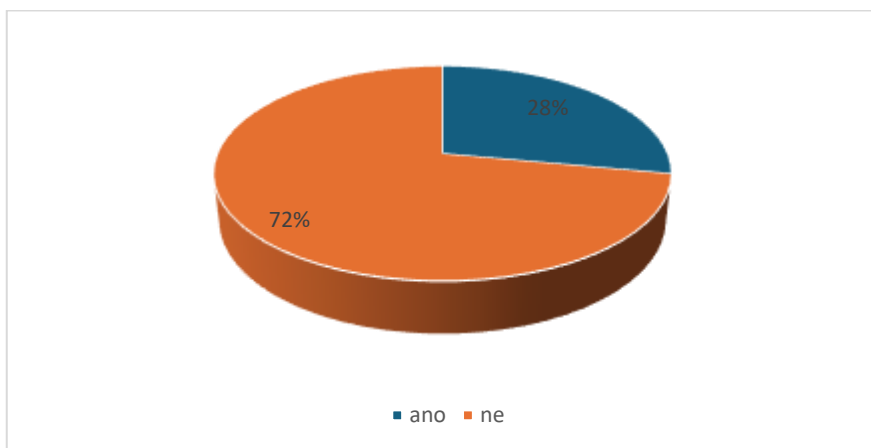
Graf 12 Nástupci manažerů jako jejich zástupci ve výkonu profese

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje výše uvedený graf 12, v případě více než osmi desetin oslovených manažerů skutečně představují jejich stanovení nástupce také jejich zástupce pro plnění úkolů v období, kdy nejsou osobně přítomni v organizaci. Naopak 19 % respondentů odpovědělo, že jejich nástupci paralelně funkci jejich osobního zástupce v praxi z různých důvodů neplní. K této negativní odpovědi následně respondenti dodávali ve většině případů odpověď, že je tomu tak z důvodu, že

doposud nemají stanoveného budoucího nástupce, jelikož k tomuto nebyla nalezena dostatečně kompetentní osoba.

Navazující otázka dotazníkového šetření byla, zda došlo během manažerské praxe respondentů ke změně osoby budoucího nástupce. Výsledky odpovědí zachycuje níže uvedený graf 13.



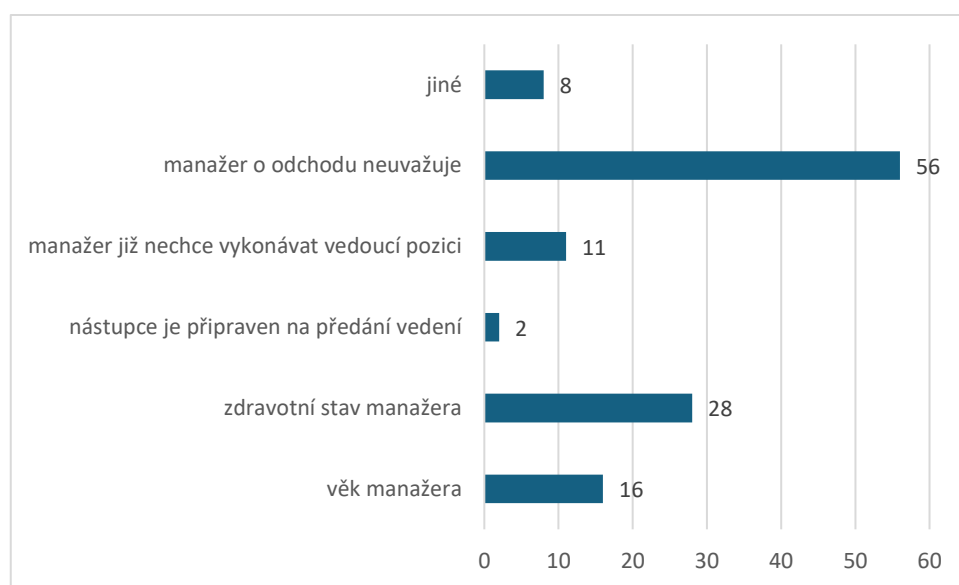
Graf 13 Změna osoby nástupce manažerů během manažerské praxe respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu 13 během trvání manažerské praxe respondentů došlo ke změně osoby nástupce manažera v celkem 28 % případech, naopak u 72 % oslovených manažerů VZP ČR se v průběhu let osoba nástupce nezměnila. Pokud k této změně došlo, pak důvodem bylo to, že došlo k přesunu nástupce na jinou pracovní pozici, což vedlo k nutnosti výběru nového nástupu jako náhrady za vyměněného nástupce manažera.

Významnou otázkou dotazníkového šetření bylo dále to, zda se sami manažeři domnívají, že má smysl připravovat svého nástupce, aby došlo k plynulému převzetí pozice po jejich odchodu z manažerské pozice ve společnosti. Na tuto otázku odpověděli jednoznačně všichni oslovení respondenti kladně. To jasně dokládá význam nástupnictví v manažerské profesi podle zkušeností a názorů samotných manažerů, kterých se toto téma v praktické rovině úzce dotýká.

V rámci další otázky dotazníkového šetření byli manažeři dotázáni na to, jaký faktor by se mohl v praktické rovině stát spouštěcím podnětem pro uvažování manažera o odchodu z firmy, resp. z pozice vedoucího pracovníka v této firmě. Respondenti měli v tomto případě možnost zvolit paralelně větší počet odpovědí. Se získanými výsledky čtenáře práce seznamuje níže uvedený graf 14.



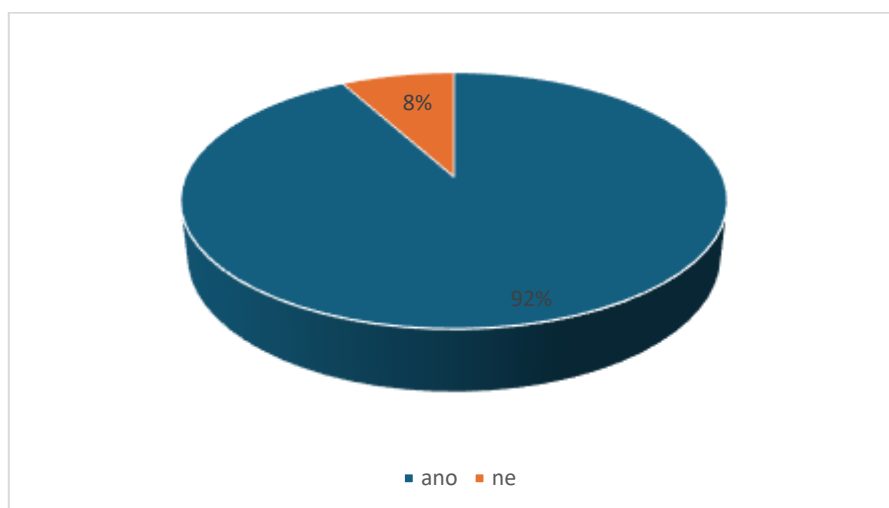
Graf 14 Faktory vedoucí k úvahám manažerů nad odchodem z firmy nebo z vedoucí pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu 14 naprostá většina manažerů dle vlastních slov v současnosti o odchodu neuvažuje, respondenti mají v úmyslu nadále z hlediska výhledové

budoucnosti manažerskou pozici vykonávat. Tímto způsobem odpovědělo celkem 56 respondentů z řad manažerů VZP ČR. Dále pak 28 respondentů uvedlo, že by je k odchodu z VZP ČR přiměly případné zdravotní problémy nebo vlastní věk - 16 osob. Celkem 11 manažerů by bylo k úvahám nad odchodem z firmy nebo přinejmenším z manažerské pozice vedeno vlastním rozhodnutím, že již vedoucí pozici nechtějí vykonávat. Celkem 8 manažerů uvedlo jinou odpověď a 2 manažeři by zvažovali odchod v situaci, až by jejich nástupce byl zcela připraven k tomu, aby je ve výkonu manažerské pozice nahradil. Nicméně získaný výsledek poměrně jasně ukazuje, že odchod naprostá většina manažerů v současnosti nezvažuje a mají v úmyslu nadále v dlouhodobějším horizontu (pakliže se neobjeví případně nějaký významný motiv k odchodu) tuto manažerskou pozici zastávat.

Další otázkou dotazníkového šetření bylo to, zda se v rámci procesu nástupnictví manažeři snaží cíleně pozitivně motivovat a stimulovat svého nástupce k podpoře jeho zájmu o nástupnictví a také k vlastnímu zájmu o adekvátní osobní přípravu k nástupu do manažerské pozice. Se zjištěnými výsledky čtenáře práce seznamuje přehledně níže uvedený graf 15.

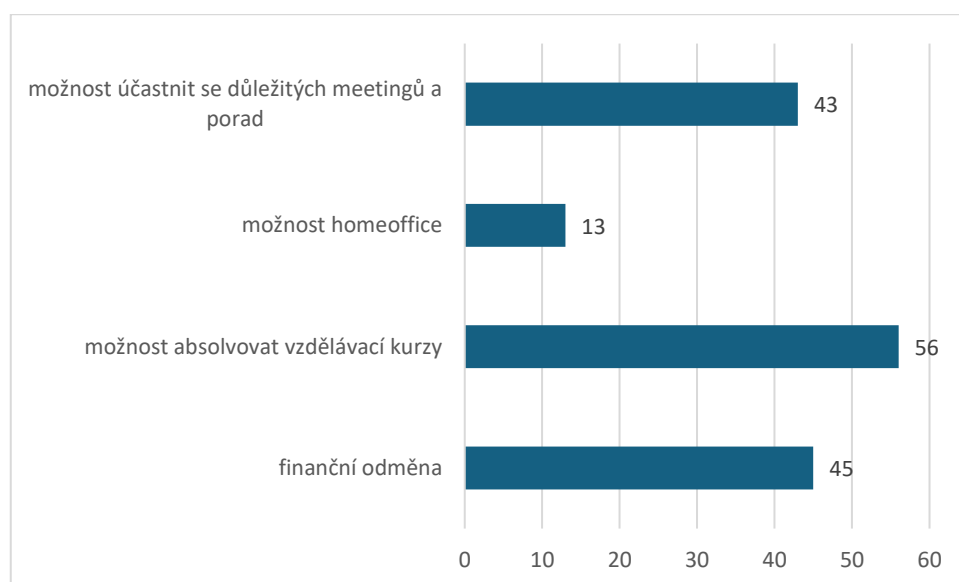


Graf 15 Důraz na motivaci nástupců ze strany osoby manažera

Zdroj: Vlastní zpracování

Získaný výsledek je v tomto případě vypovídající. Celkem 92 % oslovených manažerů uvedlo, že se skutečně v praxi snaží vhodnými způsoby svého nástupce motivovat za účelem podpory jeho zájmu o přípravu na nástupnictví. To může být důležité i za účelem udržení nástupce ve společnosti a také jeho motivování k zájmu o vzdělávání a rozvoj v rámci nástupnictví.

Na tuto otázku navazoval dotaz další, kterým bylo, jakým konkrétním způsobem nebo způsoby provádí manažer motivování svého nástupce v praktické rovině. Se zjištěnými výsledky seznamuje níže uvedený graf 16.



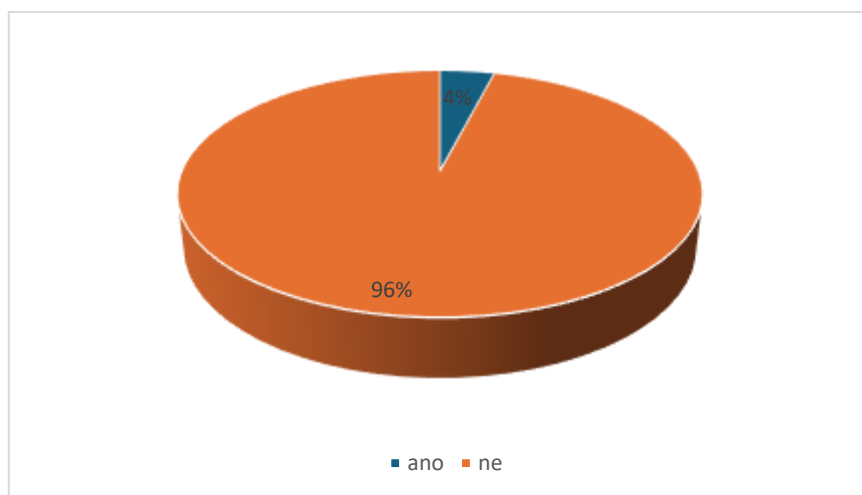
Graf 16 Způsoby motivování nástupců ze strany osoby manažera

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak naznačuje graf 16 prezentující strukturu odpovědí respondentů, manažeři využívají za účelem motivování svých nástupců různé způsoby a prostředky. Obvykle přitom respondent v praxi využívá současně více různých způsobů k tomu, aby správně podpořil svého budoucího nástupce v manažerské pozici.

Celkem 56 manažerů jako motivační prostředek uvedlo možnost nástupce absolvovat vzdělávací kurzy, které napomohou jeho rozvoji. Dále pak 45 manažerů uvedlo motivaci ve formě finanční odměny a 43 manažerů považuje za důležitý prostředek motivace svého nástupce také možnost účastnit se důležitých meetingů a porad ve firemním prostředí. Celkem 13 manažerů poskytuje svým nástupcům možnost výkonu činností ve formě homeoffice a to zejména proto, aby podpořili vhodně motivaci svých nástupců k zájmu o vlastní rozvoj a vzdělávání.

Dále bylo v rámci dotazníkového šetření zkoumáno, zda by podle názoru manažerů jejich vybraný nástupce opustil firmu, pokud by se dozvěděl, že již jejich nástupcem nadále nebude. Získané výsledky zachycuje níže uvedený graf 17.



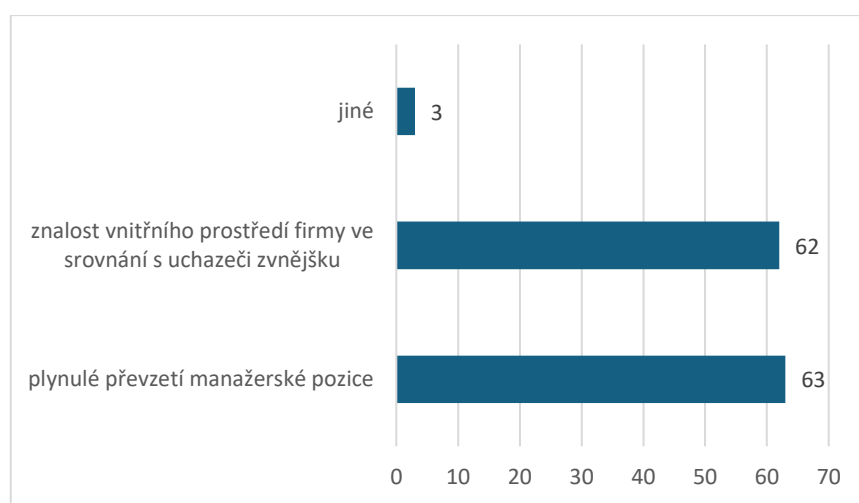
Graf 17 Názory manažerů na případný odchod nástupce ze společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu 17 se naprostá většina oslovených manažerů 96 % osob nedomnívá, že v případě, kdy by z různých důvodů bylo rozhodnuto o tom, že původně

vybraný nástupce již nadále nebude plnit funkci nástupce manažera, by tato skutečnost vedla k jeho rozhodnutí opustit společnost. Pouze 4 % oslovených respondentů uznala, že by taková situace v praktické rovině skutečně mohla nastat.

Předposlední otázkou dotazníku mezi manažery bylo, jaký konkrétní hlavní přínos sami respondenti spatřují v dostatečné přípravě svého budoucího nástupce. Odpovědi respondentů přehledně graficky znázorňuje níže uvedený graf 18.

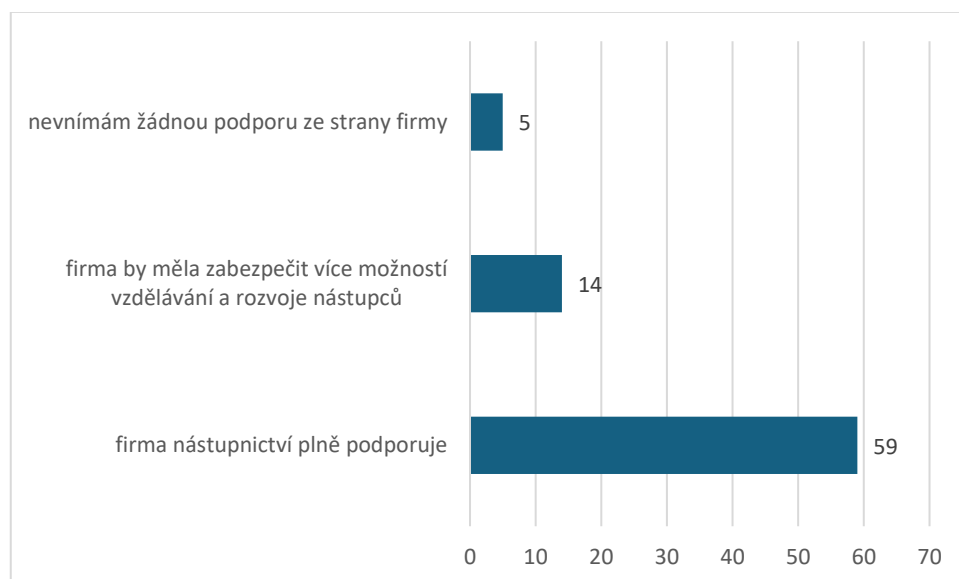


Graf 18 Názory manažerů na přínos dostatečné přípravy nástupce

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu 18 respondenti mezi přínosy dostatečné přípravy svých budoucích nástupců v praxi zařazují zejména možnost plynulého převzetí manažerské pozice ze strany tohoto dostatečně připraveného nástupce - 63 osob a dále také fakt, že takto dostatečně připravený manažerský nástupce bude mnohem podrobněji znát chod a fungování společnosti v porovnání s uchazečem z vnějšího prostředí - 62 osob. Celkem 3 osoby pak formulovaly jinou alternativní odpověď.

Poslední otázkou, na kterou byli v rámci dotazníku manažeři dotázáni, bylo, jak oni sami pohlíží na kvalitu a dostatečnost možností růstu a rozvoje pro své nástupce ve firmě. Získané výsledky zachycuje graf 19, který je uveden níže v textu této práce.



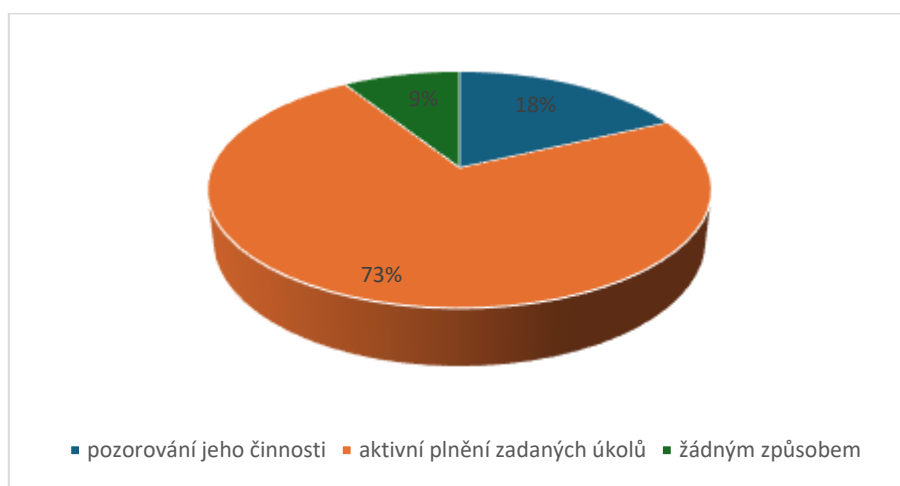
Graf 19 Hodnocení kvality a dostatečnosti možností růstu a rozvoje nástupců ze strany manažerů

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu 19 celkem 59 manažerů míní, že je v jejich firmě z hlediska možností růstu a rozvoje nástupnictví plně podporováno, což lze nepochybně považovat za velmi pozitivní výsledek. To ukazuje na skutečnost, že se ve společnosti VZP ČR nástupcům manažerů nabízí mnoho možností, jak se mohou vzdělávat a rozvíjet za účelem efektivní přípravy pro nástup do manažerské pozice. Celkem 14 manažerů naopak požaduje, aby firma zabezpečila více možností vzdělávání a rozvoje nástupců a 5 osob dokonce uvedlo, že v současnosti firma nástupnictví manažerů vůbec nepodporuje. To by se bezesporu mělo změnit, jelikož zajištění efektivního vzdělávání a přípravy nástupců pro budoucí výkon manažerské pozice je základem pro efektivní řešení procesu nástupnictví ve firmě.

3.1.4 Vyhodnocení výsledků empirického šetření s nástupci manažerů

První otázkou pro nástupce manažerů, která představovala jádro práce, byla otázka na to, jakým způsobem respondenty připravuje v praxi jejich vedoucí na převzetí manažerské funkce. Se zjištěnými výsledky čtenáře této práce přehledně seznamuje níže uvedený graf 20.



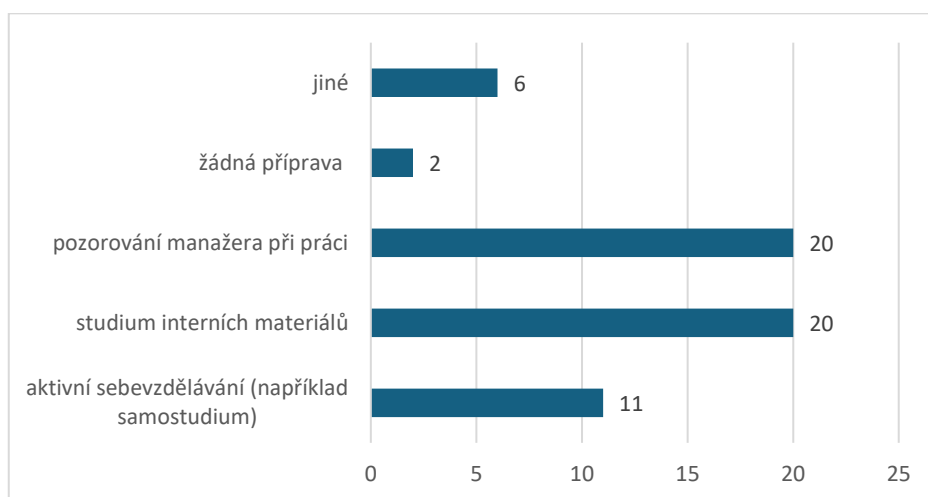
Graf 20 Způsoby přípravy nástupců ze strany manažerů

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak přehledně ukazuje graf 20, nejtypičtějším způsobem přípravy nástupců manažerů je v praktické rovině podle zjištěných dat aktivní příprava, kdy se respondenti připravují prostřednictvím aktivního plnění zadávaných úkolů. Díky tomu si mohou jednotlivé praktické postupy a činnosti velmi dobře osvojit, jelikož teoretická příprava nikdy nemůže nahradit přípravu praktickou. Celkem 18 % respondentů pak uvedlo, že se připravují zejména pozorováním manažera při výkonu profese. V tomto případě se může jednat zejména o „nováčky“, které není v současnosti možné ponechat zcela samostatně vykonávat jednotlivé úkoly. Nicméně zarážející je zejména odpověď celkem 9 % nástupců manažerů, kteří uvedli, že se v praxi na budoucí výkon manažerské profese v současnosti žádným

způsobem nepřipravují. To jistě není žádoucí zjištění, jelikož příprava na nástupnictví do manažerské pozice je náročným a dlouhodobým procesem, který si za účelem zajištění efektivity naopak žádá systematickou a dlouhodobou přípravu nástupců.

Sedmá otázka dotazníku určeného nástupcům manažerů se věnovala tomu, jakým způsobem sami respondenti v rámci sebevzdělávání a seberozvoje vykonávají přípravu na převzetí vedoucí pozice. Respondenti opět mohli zvolit větší počet odpovědí současně tak, aby toto odpovídalo reálnému stavu. Zjištěné výsledky zachycuje přehledně níže uvedený graf 21.



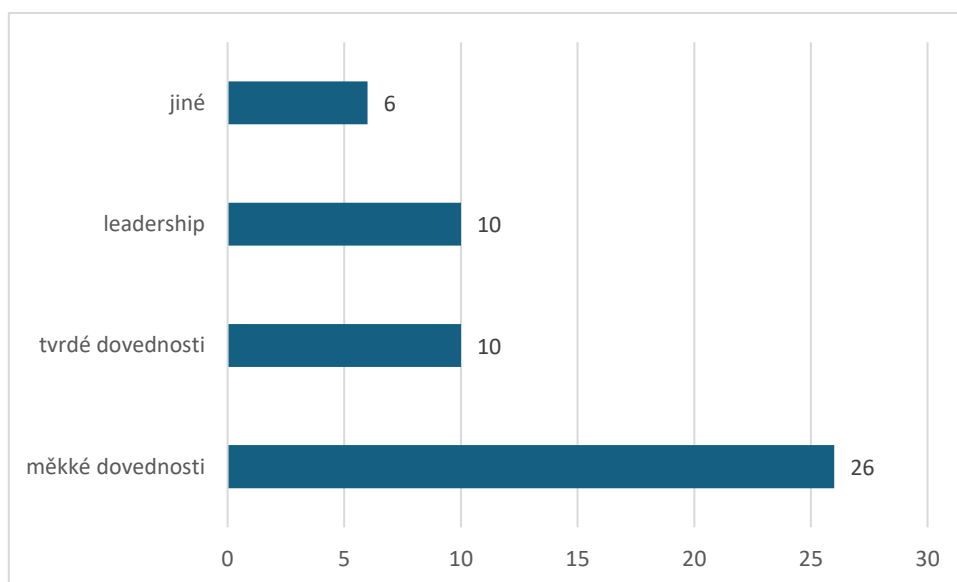
Graf 21 Způsoby sebevzdělávání a seberozvoje v rámci přípravy nástupců manažerů

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu 21, který prezentuje strukturu odpovědí nástupců manažerů na tuto otázku, respondenti praktikují různé činnosti v rámci sebevzdělávání a seberozvoje při přípravě na nástup do manažerské pozice. Celkem 20 respondentů shodně uvedlo přípravu v podobě pozorování manažera při práci, resp. studia interních materiálů, dokumentů, vnitřních příkazů a předpisů VZP ČR. Všechny tyto možnosti jsou nepochybně v rámci přípravy na nástupnictví vhodné,

jelikož poskytují určitá cenná východiska týkající se chodu společnosti a bezprostředního výkonu manažerské pozice. Celkem 11 nástupců manažera se věnuje také aktivnímu sebevzdělávání ve formě samostudia a 6 respondentů uvedlo jinou možnost a formu sebevzdělávání a seberozvoje. Nicméně 2 osoby uvedly, že ani v rámci sebevzdělávání a seberozvoje se v současnosti žádným aktivitám nevěnují.

Nástupci manažerů byli dále dotázáni na to, jaké nebo jaká školení v praktické rovině v rámci své nástupnické přípravy již absolvovali. Jak bylo popsáno v teoretické části této práce, součástí rozvoje a vzdělávání manažerů může být účast na různých kurzech a školeních, jejichž cílem je zajištění růstu manažera v určité specifické oblasti. Proto mohou být součástí této přípravy například kurzy měkkých nebo tvrdých dovedností, školení v rámci efektivního leadershipu nebo i jiné možnosti vzdělávacích a rozvojových aktivit. Získané výsledky prezentuje graf 22.

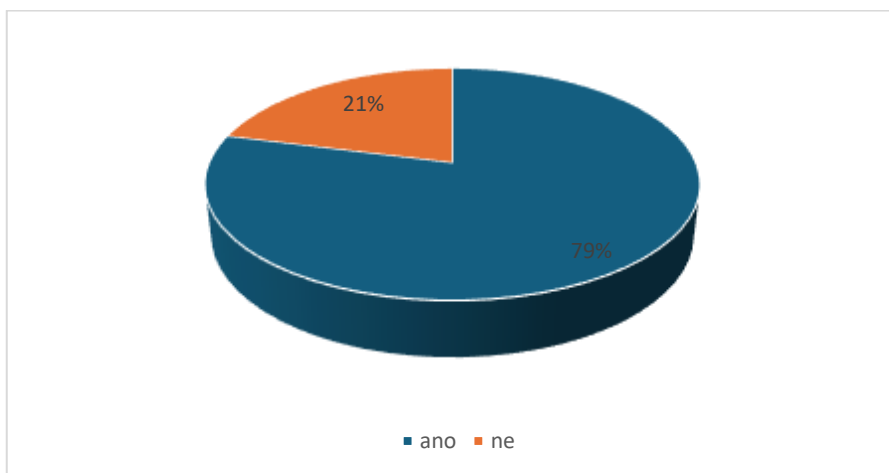


Graf 22 Školení v rámci přípravy nástupců manažerů

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje graf 22, relativně největší počet nástupců manažera, a to konkrétně 26 osob, v rámci své přípravy na nástup do manažerské pozice absolvoval školení měkkých dovedností, dále pak 10 osob shodně prošlo školením v oblasti tvrdých dovedností, resp. leadershipu. Celkem 6 respondentů pak uvedlo jinou odpověď na tuto otázku.

Stejně jako v případě manažerů, byla také nástupcům manažera položena otázka, zda oni sami představují v praxi zástupce svého nadřízeného v době, kdy nemůže být osobně přítomen ve společnosti. Se zjištěnými výsledky v tomto případě seznamuje graf 23.

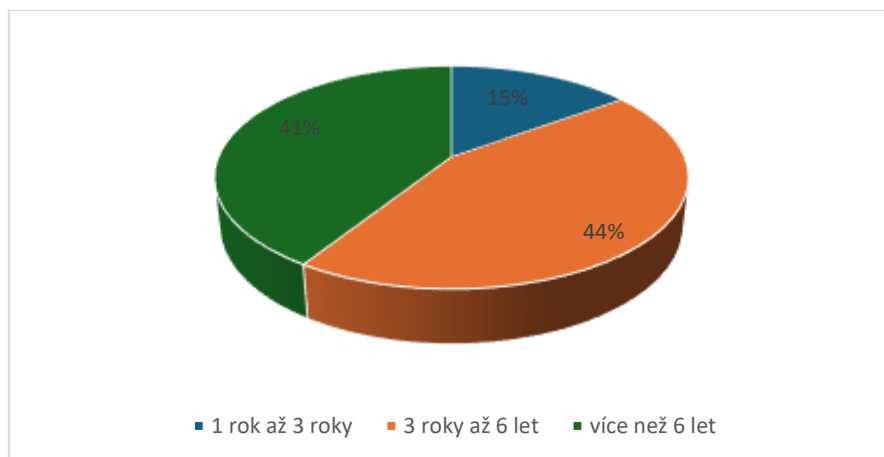


Graf 23 Nástupci manažera jako zástupci manažerů v době nepřítomnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 79 % oslovených nástupců manažera potvrdilo, že skutečně v praxi plní funkci zástupce manažera v době jeho absence na pracovišti, kdy tedy plní v rozsahu, v jakém je to v daném případě možné, úkoly, které běžně tento vedoucí pracovník vykonává. To jim bezpochyby umožní si osvojit důležité dovednosti schopnosti, které budou následně potřebovat poté, jakmile do manažerské pozice bezprostředně sami nastoupí.

Desátá otázka dotazníku určeného nástupcům manažerů byla, jak dlouho jsou oni sami ochotni se připravovat na pozici nástupce manažera. Odpovědi respondentů-nástupců manažerů prezentuje graf 24, který je uveden níže v textu rigorózní práce.

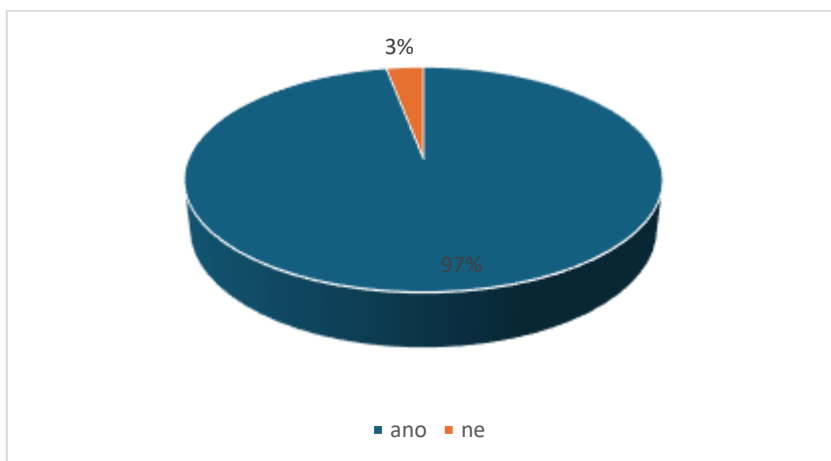


Graf 24 Ochota nástupců manažera vykonávat svou přípravu po určitou dobu

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu 24 jsou respondenti ochotni se připravovat na nástup do manažerské pozice různě dlouhou dobu. Celkem 44 % nástupců manažera si umí představit, že bude jejich příprava trvat 3 roky až 6 let, naproti tomu 41 % respondentů se bude na nástup do manažerské pozice připravovat bez větších obtíží i po dobu přesahující 6 let. Naopak 15 % respondentů nechce, aby příprava na nástup do manažerské pozice přesahovala 3 roky. V naprosté většině respondenti odpověděli, že jsou ochotni se systematicky připravovat na zahájení výkonu manažerské pozice nejméně 3 roky. Díky tomu by měla být zajištěna efektivní a detailní příprava budoucích manažerů pro výkon této náročné profese. Kromě výše uvedeného je kladným a důležitým výsledkem zjištění, že sami nástupci manažera vnímají nástupnictví jako dlouhodobý a systematický proces, kterému jsou ochotni se dlouhodobě věnovat.

Další otázka dotazníku se zaměřovala na to, zda má podle názoru respondentů smysl připravovat se na roli nástupce, aby došlo k plynulému převzetí pozice po odchodu jejich vedoucího. Získané výsledky zaznamenává níže uvedený graf 25.

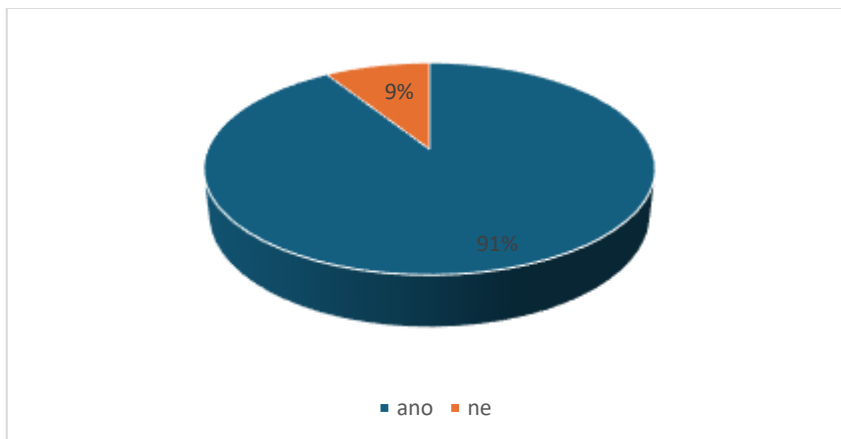


Graf 25 Názory nástupců manažera na význam přípravy na manažerskou pozici

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu 25 jednoznačně naprostá většina oslovených nástupců manažera, konkrétně 97 %, uznává význam své vlastní přípravy pro výkon manažerské profese. Tito respondenti míní, že je v praxi skutečně nutné, aby probíhala systematická a dlouhodobá příprava k výkonu manažerské profese proto, aby následně mohlo dojít k plynulému převzetí pozice, až se jejich nadřízený pracovník rozhodne, že svou pozici opustí.

V rámci další otázky byli nástupci manažera dotázáni na to, zda podle jejich vlastních zkušeností provádí v praxi nadřízený pracovník efektivní motivaci jich samotných k tomu, aby se systematicky věnovali vlastnímu rozvoji a růstu v rámci procesu nástupnictví. Výsledky prezentuje níže uvedený graf 26.

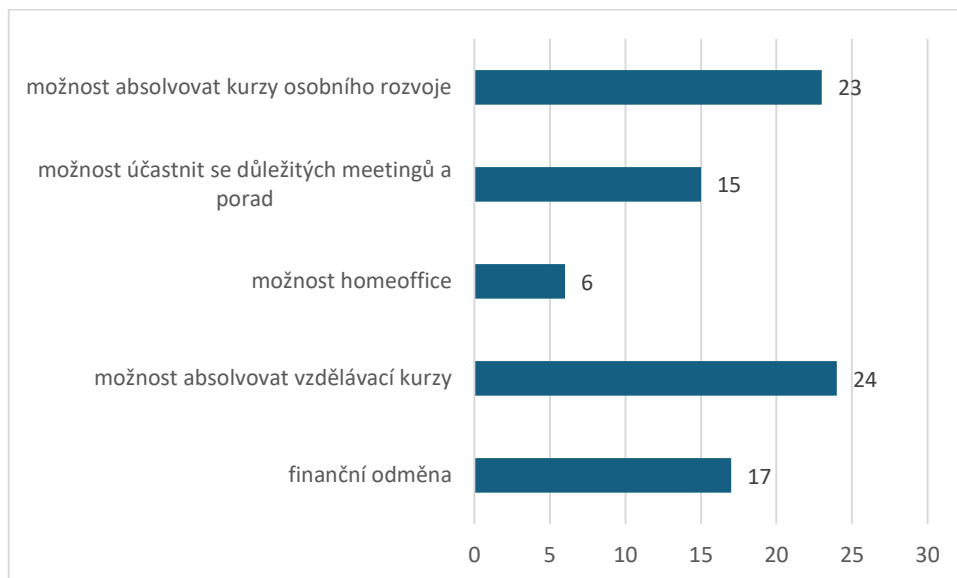


Graf 26 Motivování nástupců manažera v rámci přípravy na nástupnictví

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 91 % oslovených nástupců manažera potvrzuje, že se jejich vedoucí skutečně věnuje tomu, aby nástupce manažera efektivně motivoval. Naopak 9 % respondentů odpovědělo na tuto otázku negativně, a tedy uvádí, že vedoucí pracovník se v současnosti motivaci nástupce nevěnuje.

Níže uvedený graf 27 navíc prezentuje výsledky odpovědí respondentů na otázku, jakým způsobem/způsoby manažer motivuje v praxi svého nástupce.

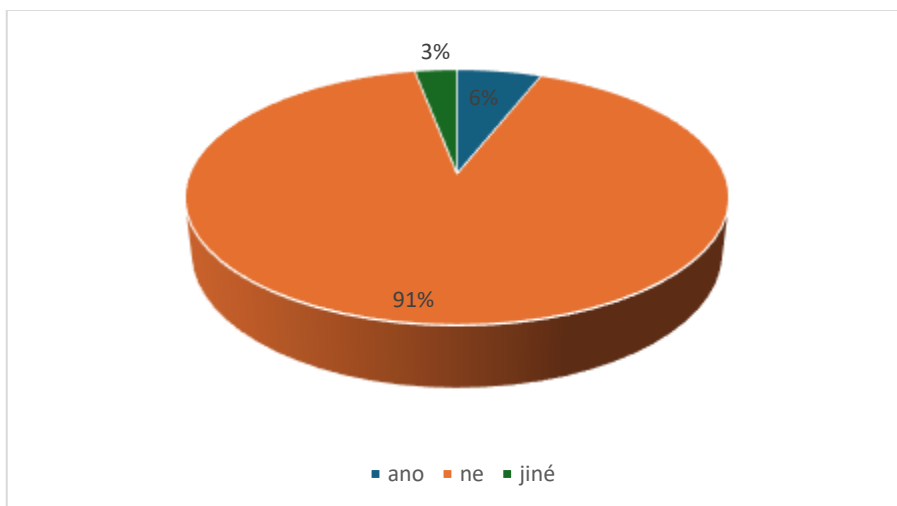


Graf 27 Způsoby motivování nástupců manažera v rámci přípravy na nástupnictví

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu 27 celkem 24 odpovídajících respondentů uvádí, že je jejich nadřízený motivuje zejména prostřednictvím zajištění možnosti absolvovat vzdělávací kurzy, 23 respondentů uvedlo možnost absolvovat kurzy v rámci osobního rozvoje. Celkem 17 nástupců manažera uvedlo motivace prostřednictvím finanční odměny a 15 respondentů také motivaci prostřednictvím poskytnutí možnosti účastnit se důležitých firemních porad a meetingů. Dohromady 6 osob uvedlo, že je jejich vedoucí motivuje prostřednictvím možnosti pracovat ve formě homeoffice. Nástupci manažera potvrdili, že jsou motivováni k rozvoji a růstu v rámci nástupnictví rozličnými metodami a prostředky ze strany vedoucího pracovníka.

Předposlední otázkou pro respondenty z řad nástupců manažera bylo, zda by osobně zvažovali odchod z firmy v situaci, kdy by nebyli v praxi po odchodu vedoucího vybráni na pozici, na kterou se v současnosti připravují. Získané výsledky prezentuje níže uvedený graf 28.

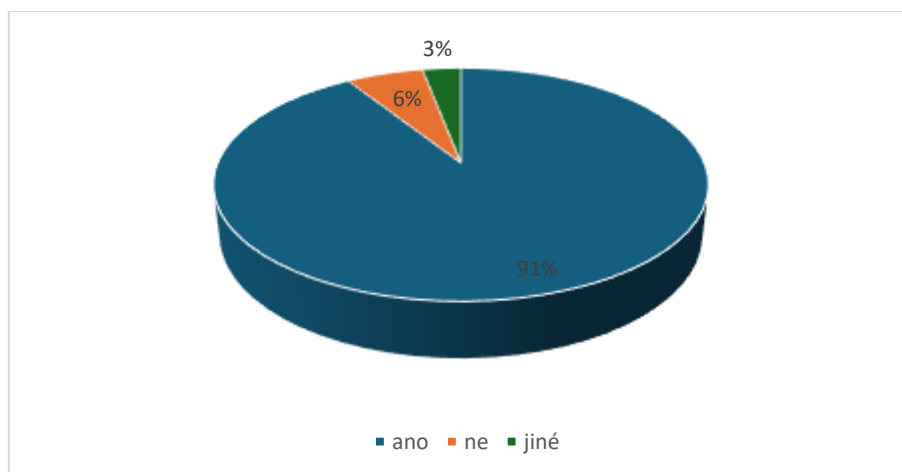


Graf 28 Úvahy nástupců manažera nad odchodem z firmy v situaci, kdy by nebyli vybráni pro pracovní pozici

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu 28 by ve výše popsané situaci celkem 91 % oslovených nástupců manažera odchod v praxi nezvažovalo, 6 % respondentů uvedlo jinou odpověď a pouze 3 % respondentů by reálně v takovém případě nad odchodem ze společnosti VZP ČR uvažovala. Z uvedeného výsledku plyne, že by se naprostá většina oslovených respondentů rozhodla setrvat v organizaci i v případě, kdy by z různých důvodů v konečném důsledku nebyli vybráni jako vhodní kandidáti pro výkon pracovní pozice, pro kterou jsou systematicky připravováni.

Poslední otázkou, na kterou byli v rámci dotazníku nástupci manažera dotázáni, bylo to, zda oni sami subjektivně vnímají, že dochází ve společnosti VZP ČR k podpoře v praxi obsazování manažerských pozic připravovanými nástupci. S výsledky seznamuje níže uvedený graf 29.



Graf 29 Názory nástupců manažera na podporu obsazování manažerských pozic nástupci manažera ve vybrané firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

Získaný výsledek ukazuje, že celkem 91 % oslovených respondentů míní, že je ve VZP ČR systematicky podporováno obsazování manažerských postů nástupci manažerů, což ukazuje na skutečnost, že respondenti vnímají značný potenciál v samotné přípravě nástupců manažera pro výkon manažerských pozic a míní, že se VZP ČR této otázce v současnosti patřičně věnuje. Naopak 6 % respondentů odpovědělo, že tomu tak v současnosti není, a tedy ve společnosti není dostatečně podporováno obsazování manažerských pozic nástupci manažerů. Zbýlá 3 % respondentů uvedla alternativní odpověď. Přesto však ze získaného výsledku vyplývá, že podle názoru naprosté většiny nástupců manažera je v současnosti v rámci VZP ČR proaktivně řešena otázka nástupnictví v manažerských pozicích, což je možné hodnotit kladně.

3.1.5 Shrnutí výsledků empirického šetření

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo mnoho velmi přínosných informací týkající se nástupnictví v manažerských pozicích. Oslovení manažeři v naprosté většině případů nastoupili do manažerské pozice v rámci interního kariérního posunu, pouze v menšině případů (8 %) se jednalo o osoby dosazené do pozice zvnějšku. Téměř devět desetin oslovených manažerů má v současnosti přiděleného svého nástupce, pokud jej nemají, tak je tomu proto, že do současné doby nebyl nalezen do manažerské pozice vhodný kandidát. V případě více než osmi desetin oslovených manažerů představují jejich stanovení nástupce také jejich zástupce pro plnění úkolů v období, kdy nejsou osobně přítomni v organizaci. Osoba nástupce se přitom během praxe respondenta změnila pouze u 28 % manažerů, v ostatních případech je osoba nástupce beze změny.

Všichni oslovení respondenti míní, že má v praxi skutečně reálně smysl připravovat svého nástupce, aby došlo k plynulému převzetí pozice po jejich odchodu z manažerské pozice ve společnosti VZP ČR. Ačkoliv naprostá většina manažerů v současnosti odchod z pozice nebo přímo z firmy nezvažuje, určitá část z nich připouští, že by taková situace mohla nastat například tehdy, kdyby je postihly zdravotní problémy znemožňující výkon pozice, případně pak vysoký věk nebo by se jednoduše rozhodli, že již tuto pozici vykonávat nechtějí.

Více než devět desetin respondentů se snaží svého nástupce vhodnými formami a prostředky motivovat za účelem podpory jeho zájmu o přípravu na nástupnictví. Většinou se jedná o formu nabídky absolvování vzdělávacích kurzů, motivaci ve formě finanční odměny nebo také poskytnutí možnosti účastnit se důležitých meetingů a porad ve firemním prostředí. Dle názoru 96 % manažerů by v situaci, kdy by z různých důvodů bylo rozhodnuto o tom, že původně vybraný nástupce již nadále nebude plnit funkci nástupce manažera, nedošlo k rozhodnutí tohoto nástupce opustit společnost. Obecně si sami manažeři od systematického procesu nástupnictví ve vybrané firmě slibují zejména možnost plynulého převzetí manažerské pozice ze strany připraveného nástupce. Zejména z důvodu, že bude dostatečně připravený manažerský nástupce mnohem podrobněji znát chod

a fungování společnosti v porovnání s uchazečem z vnějšího prostředí. Naprostá většina manažerů se domnívá, že v současnosti je v jejich firmě z hlediska možností růstu a rozvoje nástupnictví plně podporováno, naopak čtvrtina manažerů nevnímá v současnosti stav týkající se možností růstu a rozvoje v rámci nástupnictví jako adekvátní a tito respondenti požadují změny.

Rovněž šetření mezi nástupci manažerů ukázalo mnohé důležité výsledky. Nástupci manažerů podle zjištěných dat pro svou přípravu na nástup do manažerské pozice volí zejména aktivní formu přípravy, a to ve formě aktivního plnění zadávaných úkolů. Nicméně současně téměř desetina nástupců manažera dle svých slov žádný způsob přípravy na nástup do manažerské pozice nevolí. V rámci sebezrovoje a sebevzdělávání pak respondenti opět volí přípravu ve formě pozorování manažera při práci, studia interních materiálů a dokumentů společnosti, případně pak ve formě samostudia.

V rámci přípravy na nástup do manažerské pozice největší počet respondentů absolvoval školení měkkých dovedností, dále pak 10 osob shodně prošlo školením v oblasti tvrdých dovedností, resp. leadershipu. Osm desetin nástupců manažera uvedlo, že v praxi plní funkci zástupce manažera v době jeho absence na pracovišti. Názory respondentů na dobu, po kterou jsou ochotni se své přípravě na nástup do manažerské pozice věnovat, se přitom podle zjištěných dat liší. Celkem 44 % nástupců manažera si umí představit, že bude jejich příprava trvat 3 roky až 6 let, naproti tomu 41 % respondentů se bude na nástup do manažerské pozice připravovat bez větších obtíží i po dobu přesahující 6 let. Naopak 15 % respondentů nechce, aby příprava na nástup do manažerské pozice přesahovala 3 roky. Z těchto dat lze usuzovat, že také sami nástupci manažera vnímají přípravu na nástup do profese jako dlouhodobý a systematický proces. Celkem 97 % nástupců manažera navíc rozhodně uznává význam své vlastní přípravy pro výkon manažerské profese.

Z hlediska motivace ze strany vedoucího pracovníka k přípravě na výkon manažerské profese pak devět desetin respondentů potvrzuje, že se jejich vedoucí skutečně věnuje tomu, aby nástupce manažera efektivně motivoval. Nejčastěji takto podle zjištěných dat činí prostřednictvím zajištění možnosti absolvovat vzdělávací kurzy, možnosti absolvovat kurzy v rámci osobního rozvoje

nebo také prostřednictvím finanční odměny. Pokud by nástupci manažera ve výsledku nebyli pro danou pozici vybráni, více než devět desetin osob by to nevedlo k odchodu z firmy, nadále by tedy měli zájem v této firmě působit na jiné pracovní pozici. Obecně přitom více než devět desetin nástupců manažera současně míní, že skutečně ve firmě, kde působí, je systematicky podporováno obsazování manažerských postů nástupci manažerů. Naopak 6 % respondentů míní, že tomu tak v současnosti není, a tedy ve VZP ČR není dostatečně podporováno obsazování manažerských pozic nástupci manažerů. V tomto směru se tedy nabízí určitý prostor pro zlepšení za účelem celkového zefektivnění procesu nástupnictví.

3.2 Kazuistika

V dnešním dynamickém a neustále se měnícím firemním prostředí je otázka nástupnictví manažerů klíčovým aspektem udržitelného růstu a stability organizací. Nástupnictví neboli proces plánování a přechodu vedoucích pozic hraje významnou roli v zajištění kontinuity vedení a strategického směřování firmy.

Tato kazuistika se zaměřuje na konkrétní případ manažera ve společnosti VZP ČR. Analyzuje proces výběru nástupce, přípravu kandidáta na vedoucí roli, výzvy spojené s přechodem vedení a dopady tohoto procesu na organizaci jako celek. Zvláštní pozornost je věnována nejen technickým faktorům, ale i lidským faktorům, které ovlivňují úspěšnost nástupnictví, jako jsou mezilidské vztahy, firemní kultura a adaptace nového vedení.

Hlavním cílem nástupnictví ve VZP ČR je předcházení destabilizace jednotlivých organizačních útvarů, ke které by mohlo dojít v důsledku ukončení výkonu práce vedoucího nebo jiného vybraného zaměstnance, a to jak při náhlém, tak i při plánovaném nebo předpokládaném ukončení práce. Cílem je u vybraných pracovních míst identifikovat vhodného nástupce a dále rozvíjet jeho schopnosti a potenciál.

Stanovení těchto nástupců se uskutečňuje elektronicky v rámci periodického hodnocení zaměstnanců. Příprava nástupců patří k základním činnostem a odpovědnostem každého vedoucího zaměstnance. Proto příslušní vedoucí zaměstnanci na všech úrovních řízení odpovídají za stanovení a rozvoj vlastního nástupce a nástupců zaměstnanců zařazených na ostatních vybraných pracovních místech v jejich řídicí působnosti.

Zaměstnanec, který byl vybrán, tedy zvolen jako nástupce pro konkrétní pracovní místo, může být na takové uvolněné pracovní místo zařazen. Skutečnost, že daný zaměstnanec byl identifikován jako nástupce, může být zohledněna při rozhodování o výběru nejvhodnějšího zájemce na uvolněné pracovní místo, avšak tato skutečnost nezakládá oprávnění takového zaměstnance na přednostní zařazení na tuto uvolněnou pozici.

Cílem této kazuistiky je poskytnout ucelený pohled na nástupnictví manažerů, identifikovat klíčové faktory úspěchu a nabídnout doporučení pro firmy, které stojí před obdobným úkolem.

Data pro tuto kazuistiku byla získána na základě mé osobní zkušenosti, pozorováním průběhu přípravy i konečným výběrem vhodného kandidáta.

Popis případu:

V roce 2018 jsem se stala vedoucí Oddělení správy smluv ve společnosti VZP ČR, na Regionální pobočce Praha, pobočce pro hlavní město Praha a Středočeský kraj. Toto oddělení má 45 pracovníků, je rozděleno na 3 referáty. Jako přímí podřízení jsou pod tohoto vedoucího zařazeni 3 vedoucí referátů a dále 3 specialisté.

Náplní práce vedoucího oddělení je koordinace činností oddělení, zpracování analýz a podílení se na tvorbě metodik. Rovněž je zodpovědný za fungování vnitřního kontrolního systému, dodržování právních předpisů ČR a Evropské unie,

mezinárodních smluv, vnitřních předpisů VZP ČR a metodických pokynů, vztahujících se k jím vykonávané agendě. Samozřejmě má hlavní odpovědnost za plnění úkolů oddělení ve stanovených termínech a odborné kvalitě. Velkou část náplně každodenního pracovního dne vedoucího tohoto oddělení zabírají osobní jednání s poskytovateli zdravotních služeb.

Příprava nástupce:

Vzhledem k rozsáhlé agendě tohoto oddělení bylo nutné si v prvních dnech nástupu do této funkce stanovit zástupce, aby mě zastupoval v případě krátkodobé i dlouhodobé nepřítomnosti. Oslovila jsem kolegyni, která v té době pracovala na pozici vedoucí referátu tohoto oddělení. Velmi dobře znala chod oddělení, a také podrobně veškeré agendy, které se zde zpracovávají. Po půl roce naší spolupráce jsem jí nabídla možnost, zda by se chtěla připravovat na pozici mého nástupce. Po vzájemné domluvě přijala mou nabídku a bylo nutné ji přihlásit nejen do juniorské manažerské akademie, kterou společnost VZP ČR pořádá již několik let, ale také se zaměřit na její rozvoj. K tomuto rozvoji bylo použito několik metod a procesů, které nám jsou ve VZP ČR umožněny a byly tedy využity k její dokonalé přípravě na pozici vedoucího oddělení.

Klíčové aktivity v přípravě:

Manažerská akademie

Manažerská akademie je strukturovaný a systematický vzdělávací program zaměřený na rozvoj manažerských dovedností, kompetencí a znalostí u těch zaměstnanců, kteří mají potenciál se stát vedoucími a řídit týmy.

Cílem tohoto rozvojového programu je připravit účastníky na budoucí manažerské role a pomoci začínajícím manažerům v začátcích jejich manažerské práce. Zaměřen je proto na zefektivnění pracovních činností manažera, a to s maximálním využitím těchto dovedností v praxi.

Záměrem je:

- Zmírnění či odstranění rizik na startu
- Získání ucelené představy o rolích a povinnostech manažera
- Osvojení si postupů a technik manažerské práce, a to zejména na praktických příkladech
- Sdílení dosavadních zkušeností
- Vybudování správných manažerských postojů

Vzhledem k tomu, že Manažerská akademie je ve VZP ČR podporována již několik let, je zde nastaven program a propojeno více forem rozvoje:

- Virtuální workshopy – před jednotlivými moduly jsou poskytnuty tzv. virtuální kurzy (kombinace prezentací s audiovizuálním záznamem), kde lze načerpat východiska k dané problematice
- Prezenční workshopy – tyto workshopy jsou stěžejním pro daný program. Jsou zaměřeny na určité téma, kde mají uchazeči vedle příkladů z praxe také dostatečný prostor na sdílení vlastních zkušeností. Tyto workshopy jsou většinou dvoudenní, pořádané mimo pracovní prostředí VZP ČR
- Odborná literatura – všem účastníkům je poskytnuta odborná literatura a další materiály
- Přístup do Selfmanagementu – všem účastníkům Manažerské akademie je poskytnut on-line přístup do rozvojového portálu pro manažery
- 360° zpětná vazba – tyto diagnostické nástroje jsou nápomocny k nastavení individuálních rozvojových plánů

Manažerská akademie ve VZP ČR vždy začíná dotazníkem 360° zpětné vazby. Toto je metoda zpětné vazby, kdy je vybranému zaměstnanci poskytována zpětná vazba větším počtem spolupracujících kolegů. Její název se odvíjí od 360 stupňů tvořících pomyslný kruh, přičemž hodnocený stojí v jeho středu a zpětné vazby se mu dostává od všech, kdo jej obklopují. Nicméně tuto zpětnou vazbu mu poskytují jen ti, kteří s hodnoceným přicházejí do přímého kontaktu. Těmi mohou být jeho podřízení, nadřízení, kolegové z daného či spolupracujícího oddělení – tedy

interní zdroje, ale také například externí klienti. V popisovaném případě to jsou zástupci poskytovatelů zdravotních služeb. Kromě těchto uvedených subjektů hodnotí zaměstnanec sám sebe, tedy dochází k sebehodnocení.

Při realizaci 360° zpětné vazby nejde jen o kontrolu pracovních výsledků nebo záznam toho, jaké úkoly zaměstnanec splnil. Osoby, které jsou dobře hodnoceny podle výsledků své práce jinými metodami, mohou při 360° zpětné vazbě obdržet nízké hodnocení od ostatních, což může být někdy až překvapivé. Tato zpětná vazba se totiž zaměřuje nejen na to, co daný pracovník dělá, ale zároveň na to, jak to dělá. Lze ji definovat jako systematický sběr dat, která ovlivňují pracovní výkon.

Mezi hodnocené oblasti patří například vést tým, jednat s lidmi a úspěšně dokončovat úkoly. Zpětná vazba poskytuje informace o potenciálu růstu daného pracovníka, ale také o překážkách, které mu v posunu brání. Tato metoda nabízí strukturovaný a komplexní pohled na daného zaměstnance. Výsledky získané touto metodou musí být vždy důvěrné, nemělo by být možné zjistit, kdo jak dotazník vyplnil, s výjimkou rozlišení hodnocení nadřazeného od výstupů ostatních.

Na základě výsledků 360° zpětné vazby bylo kolegyni doporučeno další vzdělávání v oblasti manažerských dovedností. Její výsledky vyspecifikovaly, že absolvování manažerských kurzů by ji napomohlo zlepšit některé klíčové aspekty její práce a podpořit profesionální růst. Kolegyni bylo doporučeno absolvovat dvoudenní moduly zaměřené na motivace jednotlivců a týmů a dále na manažerskou komunikaci. Tyto workshopy byly pořádány pro více účastníků Manažerské akademie a vždy byly vytvořeny na míru pro konkrétní potřeby zaměstnanců a byly pořádány externími subjekty.

Pro další rozvoj kolegyně / mého nástupce jsem se snažila využít všechny možné metody, které lze ve VZP ČR využívat.

Mentoring:

Mentoring vybrané kolegyně zahrnoval poskytování podpory, rady a vedení, abych jí pomohla lépe se orientovat ve své roli a rozvíjet její dovednosti. Nastavily jsme

si pravidelná setkání 1x týdně, kde jsme probíraly nejen pracovní problémy, ale také jsme společně diskutovaly o strategických rozhodnutích a vedení týmu. Předávala jsem jí konstruktivní zpětnou vazbu a radila jí při řešení pracovních problémů. Rovněž jsem se jí snažila pomáhat navázat profesní vztahy s kolegy z ostatních oddělení, vedení našeho odboru i s kolegy z ostatních regionálních poboček.

Účast na jednáních:

Kolegyně se spolu se mnou účastnila všech jednání s externími klienty, kde získávala cenné zkušenosti. Externími klienty jsou pro oddělení správy smluv zejména zástupci poskytovatelů zdravotních služeb, ambulantní i lůžkové sféry. Před každou schůzkou jsem seznámila kolegyni s agendou, která se bude projednávat, aby si mohla předem nastudovat metodiku k projednávaným bodům. Jasně jsme si vždy před jednáním stanovily role, zda bude pouze pozorovatelem, nebo bude mít i aktivní roli při projednávání problému či diskuzi. Kolegyně postupně získávala zkušenosti, zapojovala jsem ji do diskuzí nebo jsem ji přenechávala projednání určitých bodů agendy. Po skončení jednání jsem se kolegyni snažila vždy poskytnout zpětnou vazbu s návrhy možného zlepšení.

Sebevzdělávání a samostudium:

Samostudium je důležitou součástí přípravy nástupníka na manažerskou roli. Proto kolegyně využila také tuto metodu ke svému osobnímu růstu. Ve VZP ČR je mnoho interních směrnic, vnitřních příkazů či pokynů, které definují provozní postupy, standardy a pravidla týkajících se různých oblastí pracovních činností. Proto kolegyně strávila značný čas studiem těchto dokumentů. Pravidelně si vyhrazovala čas na analýzu těchto materiálů, aby získala hluboké porozumění daných procesů a norem. Vytvářela si poznámky, které jí pomáhaly lépe se zorientovat v klíčových informacích a aplikovat je v praxi. Tento systematický přístup jí umožnil nejen osvojit si teoretické základy, ale také pochopit praktické dopady jednotlivých směrnic a pokynů.

Vzhledem k tomu, že jsem si kolegyni zvolila také jako svého zástupce, v době mé nepřítomnosti se účastnila všech porad s kolegy z ostatních oddělení, vedením regionální pobočky či metodiky.

Zhruba po dvou letech bylo zřejmé, že vybraná kolegyně je plně připravena pro novou pozici, že je schopna převzít nové povinnosti a úkoly na vyšší úrovni. Absolvovala všechna doporučená školení a workshopy v rámci Manažerské akademie, zapojila se do všech jednání a strategických úkolů daného oddělení, vybudovala si pevné pracovní vztahy s klíčovými kolegy i externími subjekty. Vzhledem k těmto výsledkům bylo žádoucí kolegyni posunout na pozici vedoucího oddělení smluvních vztahů, nicméně toto pracovní místo bylo uvolněno až následující rok.

Protože zástupci managementu regionální pobočky neshledali, že by mezi zaměstnanci bylo vhodnějšího kandidáta, vedení pobočky i zástupci personálního oddělení jednoznačně schválili jmenování kolegyně do funkce bez zdlouhavého procesu výběrového řízení. Kolegyně nastoupila do pozice vedoucí hned druhý den po mém přesunu do jiné funkce a tato změna byla formálně oznámena prostřednictvím interní komunikace. Během několika dní jí byly předány klíčové úkoly a ona se začala účastnit všech naplánovaných jednání. Po jmenování jí byla nadále poskytnuta další podpora prostřednictvím pravidelných setkání, kde jsme diskutovaly případné vyvstalé problémy při vedení týmu nebo i běžné pracovní agendě. Po pár týdnech bylo zřejmé, že tato podpora již není nezbytná, neboť se průběžně ukázalo, že kolegyně nejen splňuje, ale i překonává očekávání v nové roli, což potvrdilo správnost mého výběru a rozhodnutí.

Díky tomuto strukturovanému a podporovanému přechodu kolegyně úspěšně převzala manažerskou roli, čímž velmi přispěla k udržení její stability a kontinuity ve vedení daného oddělení. Její nástupnictví slouží jako inspirace pro ostatní zaměstnance a potvrzuje význam důkladné přípravy a podpory v procesu nástupnictví.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V následující kapitole je vhodné provést diskuzi hlavních zjištění, která z empirického šetření vyplynula, aby bylo možné na jejich bázi stanovit vhodná doporučení a zlepšující náměty. Přestože bylo zjištěno, že je ve VZP ČR v současnosti věnována procesu nástupnictví ve vedení společnosti systematická pozornost a většina manažerů má v současnosti již vybraného svého nástupce, který je dlouhodobě připravován pro výkon manažerské profese prostřednictvím aktivních i pasivních činností, jsou zde zřejmé určité nedostatky, které by měly být odstraněny. Rovněž by bylo vhodné nastavit proces nástupnictví takovým způsobem, který by vyžadoval větší zainteresovanost manažerů na všech úrovních.

V rámci aktivních činností nestačí pouhé pozorování seniornějšího manažera při práci. Je velmi důležité, aby byl nástupce pověřován určitým spektrem úkolů, kterými si osvojuje důležité předpoklady již z praktického hlediska. Velký důraz je v rámci osobního růstu a rozvoje nástupců kladen také na rozvoj měkkých i tvrdých dovedností a dovedností týkajících se efektivního vedení lidí. Proto se nástupci manažerů mohou účastnit Manažerské akademie, kterou pořádá VZP ČR, stejně jako různých kurzů a školení, což je považováno za důležitý nástroj růstu a rozvoje v manažerské profesi. Většina z nich si navíc osvojuje důležité schopnosti a dovednosti i díky tomu, že plní funkci zástupce manažera v případech jeho absence na pracovišti. Díky této skutečnosti získávají cennou možnost dostat se do bezprostředního kontaktu s běžnými povinnostmi a úkoly, které budou nedílnou součástí jejich praxe v případě, pokud se skutečně v budoucnosti stanou nástupci manažera na pozici, pro kterou jsou v současnosti připravováni.

Přestože se většina manažerů i jejich nástupců podle empirických dat domnívá, že v současnosti je ve firmě, z hlediska možnosti růstu a rozvoje, nástupnictví plně podporováno, určitá část respondentů v této oblasti shledává nedostatky, které by měly být vyřešeny. Tito respondenti poukazovali na omezené možnosti růstu a rozvoje, které v současnosti firma nástupcům manažerů poskytuje. Menšina

nástupců manažera navíc uváděla to, že podle jejich názoru se nedostává značné míry podpory firmy z hlediska obsazování manažerských pozic nástupci manažerů. Proto je vhodné se na tyto nedostatky zaměřit a navrhnout určité změny a opatření za účelem jejich vyřešení či podrobného vysvětlení.

Je žádoucí, aby ve VZP ČR byla zajištěná pestrá škála rozvojových a vzdělávacích aktivit, které by umožnily růst a rozvoj nástupců manažerů. Vhodné by bylo například zformovat určitý komplexní systém a program těchto aktivit, který by byl specificky určen povinně nástupcům manažerů. V současné době se tímto zabývá pouze program Manažerské akademie, nicméně tento nový program či plán nástupnictví by byl určen pro určité dlouhodobé časové období (například 3 roky) a zahrnoval by různé vzdělávací a rozvojové aktivity (kurzy, školení, plnění úkolů atd.), které by nástupci manažerů museli postupně splnit, aby mohli do této funkce v budoucnosti sami nastoupit. Díky tomuto programu či plánu by bylo v praxi zajištěno, že si během této doby osvojí nástupci veškeré důležité znalosti, dovednosti a kompetence k výkonu manažerské profese. Vzhledem k tomu, že by byl tento program stanoven pro delší časové období, bude moci být zajištěno, že se otázka nástupnictví skutečně stane dlouhodobým a systematickým procesem.

Rovněž by bylo vhodné, aby začal být kladen značný důraz na pravidelná hodnocení dosahovaných výsledků a postupu nástupce manažera, aby byla zaručena zpětná vazba a také náprava případných slabých míst nástupce. Vhodná by byla například pravidelná setkání a konzultace manažera a nástupce na týdenní či dvoutýdenní bázi, kdy by byly probrány důležité otázky, případné sporné aspekty a také by byla rozebrána míra plnění programu rozvoje nástupce společně s budoucími úkoly tohoto programu.

Samozřejmě je třeba se zaměřit na prioritní obsazování manažerských pozic nástupci, kteří jsou pro tyto pozice připravováni. Tuto možnost by měli všichni vedoucí rozhodně preferovat před možným obsazením pozice z vnějších zdrojů, jelikož nástupce manažera je adekvátně seznámen s prostředím a chodem společnosti, díky systematické přípravě, do které bylo dlouhodobě investováno. Navíc tento nástupce již disponuje odpovídajícími kompetencemi k výkonu manažerského postu. Proto je třeba, aby byla daná pozice přednostně vždy nabídnuta nástupci manažera, který se na ni připravuje. Pouze v případě, kdy není

možné tuto pozici obsadit tímto nástupcem, je třeba se uchýlit k obsazení pozice jiným uchazečem.

Přestože ani v rovině motivace nástupců ze strany vedoucího pracovníka nebyly zjištěny významnější problémy a nedostatky, je třeba se na ni systematictěji zaměřit a nepovažovat finanční odměnu za hlavní zdroj a prostředek motivace. Efektivnější totiž v praxi bývá motivace prostřednictvím nefinančních forem odměny. Velmi důležitým motivačním faktorem v praxi v případě kvalifikovaných osob bývá respekt, úcta a také pochvala za odvedené výsledky. Důležité je, aby byly správně identifikovány potřeby a charakter osobnosti nástupce, což umožní optimální nastavení motivačního systému. Vhodné je, aby součástí tohoto systému byly zejména nefinanční benefity ve formě možné účasti na pestré škále různorodých vzdělávacích a rozvojových aktivit, kurzů a školení, což podpoří nadále osobní růst a rozvoj nástupce manažera.

Důležitým aspektem celého programu je také přístup k evaluaci a případnému přehodnocení systému a plánu rozvoje nástupců manažerů. Je potřeba pravidelně vyhodnocovat účinnost a efektivitu těchto plánů a na základě výsledků případně provádět úpravy a změny. Tyto evaluace by měly být založeny nejen na kvantitativních, ale i kvalitativních ukazatelích, jako je spokojenost nástupců, jejich osobní růst, zpětná vazba od seniorních manažerů a dosažené výsledky v praxi. Dalším krokem by mělo být posílení mentorského systému, kde by zkušení manažeři hráli klíčovou roli v rozvoji nových nástupců. Tento systém by měl být dobře strukturovaný a zahrnovat pravidelné mentoringové sezení, během nichž by byl kladen důraz na praktické rady, sdílení zkušeností a řešení konkrétních problémů, se kterými se nástupci mohou setkat.

Z hlediska firemní kultury je nezbytné, aby byla podpora nástupnictví pevně zakotvena ve firemních hodnotách a strategiích. Manažeři na všech úrovních by měli být motivováni k tomu, aby podporovali a aktivně se zapojovali do procesu rozvoje nástupců. Toho lze dosáhnout například prostřednictvím výkonových ukazatelů, které zahrnují kritéria týkající se rozvoje a podpory nástupců. V neposlední řadě by mělo být zajištěno, aby nástupci manažerů měli přístup k moderním technologiím a nástrojům, které jim umožní efektivně plnit své úkoly a dále rozvíjet své dovednosti. Investice do moderních vzdělávacích technologií,

jako jsou e-learningové platformy, webináře a interaktivní tréninkové programy, mohou významně přispět k úspěchu celého systému.

Na základě výše uvedeného je vhodné vytvoření efektivního plánu nástupnictví, který by byl pevně ukotven ve vnitřním předpise VZP ČR, kde by byly popsány a jednotlivé kroky k vytvoření tohoto plánu:

1. Identifikace klíčových pozic – v současné době jsou vytvořeny požadavky na nástupnictví pouze na manažerské pozice mezi něž patří:

- Vedoucí referátu / vedoucí klientského pracoviště
- Vedoucí oddělení
- Ředitel/ka odboru regionální pobočky či Ústředí
- Ředitel/ka regionální pobočky
- Náместek/kyně ředitele VZP ČR

Nicméně ve společnosti VZP ČR jsou další pozice, které jsou významné pro její fungování, většinou se jedná o specialisty či specialistky, kteří jsou zařazeni přímo pod vedoucí oddělení či ředitele odboru. Tyto pracovníky ve většině případů považujeme za klíčové pro chod daného oddělení či odboru a většinou jsou jediní s daným know-how. Proto je důležité, aby tyto pozice byly zahrnuty do procesu nástupnictví.

2. Identifikace možných nástupců - v současné době jsou nástupci vybírání a identifikováni při každoročním říjnovém hodnocení ve firmě, kdy si každý manažer do svého hodnocení uvede jednoho nebo více zástupců. Proces hodnocení se uzavírá po hodnotícím rozhovoru s nadřízeným a nelze již více během roku uvádět do tohoto dokumentu změny.

Zde by bylo vhodné vytvořit samostatný dokument, který by byl uložen v personálních dokumentech daného manažera s vyznačením osoby jeho nástupce, například takovým dokumentem se nyní ve VZP ČR určující zástupci. V průběhu roku mohou být zhodnoceny dovednosti, schopnosti a potenciál současných zaměstnanců, kteří by mohli převzít klíčové pozice. Byl by vyhodnocen rovněž jejich aktuální výkon a případně potenciál k růstu

a rozvoji. Bylo by tedy možné svého nástupce změnit v průběhu roku a manažer by nemusel s uvedením nového nástupce čekat na roční hodnocení. Na základě dotazníkového šetření je nutné provést revizi všech nástupců, neboť z výše uvedeného šetření vyplynulo, že 3 % potencionálních nástupců jsou ve věkové kategorii 66-75 let. Vzhledem k tomu, že se jedná o pracovníky v důchodovém věku bylo by žádoucí pro dané manažery najít vhodnějšího nástupce.

3. Identifikace kompetencí na jednotlivých manažerských pozicích – veškeré pozice ve VZP ČR mají nastavený kompetenční model. Tento model zahrnuje vzdělání, technické dovednosti, měkké dovednosti, osobní charakteristiky a hodnoty, které jsou pro danou pozici nezbytné. Na kompetenční model je navázán popis pracovní činnosti jednotlivého zaměstnance VZP ČR.

V poslední době je velmi obtížné sehnat na pracovním trhu kvalitní zaměstnance. Pokud opakovaně zjišťujeme, že identifikovatelné kompetence nejsou naplňovány kvalitními lidmi, je nutné přehodnotit dané kompetence. K tomu v současné době nedochází, proto je nutné provedení revize kompetenčních modelů určitých pozic. Lze toho dosáhnout těmito postupnými kroky:

- Analyzovat současnou situaci a identifikovat problém - je nutné zhodnotit, proč zaměstnanci nejsou schopni naplnit požadované kompetenční modely, zda je problém v příliš vysokých či nevhodně definovaných požadavcích nebo jde o nedostatek rozvoje a podpory?
- Nastavit realistická očekávání – musíme zhodnotit, zda jsou naše současné požadavky reálné v kontextu trhu práce?
- Zvážit, zda jsou některé kompetence skutečně nebo je lze nahradit jinými dovednostmi či zkušenostmi, případně definovat tyto kompetence obecněji nebo flexibilněji?

4. Rozvoj nástupců/talentů – jedním z nástrojů, které jsou využívány k rozvoji nástupců či talentů ve VZP ČR je Manažerská akademie. Podle mě je to vhodný prostředek k rozvoji zaměstnanců nejen na pozici nástupců, ale také vedoucích juniorů.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole plán jejich rozvoje je většinou sestavován na základě dotazníku 360° zpětné vazby. Nicméně absolvování Manažerské akademie je založeno na dobrovolné vůli daného zaměstnance. Pokud se pracovník nechce zúčastnit, a přesto jsou u něj identifikovány určité nedostatky pro možné povýšení, měl by být sestaven plán rozvoje pro tohoto kandidáta. Tento plán by mohl obsahovat výčet možných školeních či jiných rozvojových aktivit, na základě kterých by získal zkušenosti pro jeho budoucí roli. Tento rozvojový plán by mohl být zanesen mezi jeho personální dokumenty.

5. Pravidelné hodnocení a kontrola vytvořeného plánu nástupnictví – v současnosti existuje pouze hodnocení na základě absolvování Manažerské akademie. Tato akademie je organizována kolegy z Oddělení rozvoje lidských zdrojů, které má celostátní působnost.

Je však nutné, aby kontrola, hodnocení a zpětná vazba byla neustále poskytována manažery nástupců, kteří si nyní mohou hodnocení vyžádat od kolegů pořádajících Manažerskou akademii. Velmi důležitá pro úspěšné naplnění cílů je pravidelná kontrola a posouzení rozvoje, zda dochází k naplňování požadavků na dovednosti a znalosti nástupců. Tato kompetence musí být převedena na manažery, měly by být jimi navrhovány požadované změny v daných plánech a rovněž by měly být tyto změny do plánů zaneseny. Ideální kontrola by měla být v měsíční frekvenci. Pravidelná kontrola a hodnocení plánu nástupnictví zajišťují, že je vždy aktuální a připravený na jakékoli výzvy. To podporuje nejen stabilitu ve firmě, ale také motivuje zaměstnance, protože vidí jasnou cestu k možnému kariérnímu růstu. Sepsání individuálního plánu nástupnictví do formálního dokumentu je navíc nezbytné

pro zajištění jasného pochopení všech zúčastněných stran a pro snadnější přehodnocování a aktualizaci plánu.

6. Zajištění podpory vedení – nástupnictví je podporováno ze strany celého vedení VZP ČR tím, že bylo zaneseno do pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců.

Přesto však pro úspěšnou implementaci plánu nástupnictví by z mého pohledu mělo být více podporováno vedením VZP ČR na všech úrovních. Všichni vedoucí pracovníci by měli být aktivně zapojeni do jeho tvorby a realizace. To se nyní dle mého názoru neděje a praxe ukazuje, že právě tato nedostatečnost bývá důvodem, proč je problém najít funkčního nástupce mezi stávajícími podřízenými. Někteří současní manažeři se snaží najít svou „kopii“, což není žádoucí. Nástupce by měl rozumět práci, kterou bude zastávat, rovněž by měl být schopen tyto pracovní činnosti posunout.

7. Identifikace rizik bez stanoveného nástupce – všichni manažeři ve VZP ČR by měli mít stanoveného svého nástupce. Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření ukázalo, že svého nástupce v současné době nemá stanoveno 11 % vedoucích pracovníků, je nutné s těmito manažery individuálně pracovat, jak ze strany nadřízeného, tak ze strany personálního oddělení, a je nezbytné identifikovat důvod nestanovení nástupce. Rovněž je nutné upozornit manažery na řadu problémů při nestanovení nástupce na klíčovou pozici.

Hlavní problémy, které mohou nastat:

- provozní zmatky – odchod manažera bez jasného nástupce může způsobit zmatky v provozu, což může vést k přerušení či opoždění činností nebo ztrátě produktivity,
- pomalé rozhodování – bez manažera, který by vedl tým, může dojít ke zpoždění při rozhodování, což může negativně ovlivnit všechny části organizace,

- nejistota v týmu – zaměstnanci mohou pociťovat nejistotu ohledně budoucnosti, což může vést ke snížení morálky, motivace a výkonnosti,
- nedostatek vedení – bez jasného vedení mohou zaměstnanci postrádat směr a podporu, což může vést k poklesu angažovanosti a zvýšení fluktuace,
- ztráta klíčových znalostí a zkušeností při odchodu bez předání – ztráta cenných znalostí a zkušeností, které nejsou přenositelné na nového manažera,
- nedostatečná příprava – nový nebo dočasný manažer, který není dostatečně připravený, může mít problém s efektivním převzetím role, což může vést k chybám a dalším problémům,
- náklady na nábor – nalezení vhodného externího kandidáta může být časově i finančně náročné,
- zvýšené náklady na zaškolení – externí manažer bude potřebovat intenzivní školení, aby se seznámil s firemními postupy a procesy,
- riziko špatného výběru – pokud není stanoven nástupce a nastane náhlá potřeba obsadit pozici, může dojít k uspěchanému a nevhodnému výběru nového manažera, což může mít negativní důsledky pro celý tým,
- interní konflikt – pokud není nástupce jasně určen, může to vést k interním konfliktům mezi potencionálními kandidáty, což může narušit týmovou spolupráci,
- nedostatek důvěry – nejasnosti ohledně budoucího vedení mohou vést k nedůvěře mezi zaměstnanci a vedením společnosti.

Z výše uvedeného je zřejmé, že absence jasně stanoveného nástupce na manažerskou pozici může mít závažné dopady na celkový výkon a stabilitu společnosti. Proaktivní plánování nástupnictví pomáhá tyto rizika minimalizovat a zajistit plynulý přechod při změnách v manažerském týmu. Zmíněné problémy jsme s kolegy identifikovali poté, kdy došlo v minulém roce k odchodu vedoucího referátu a tuto pozici se nepodařilo 10 měsíců obsadit interním ani externím manažerem.

Zde vidím prostor pro zlepšení a také pro další empirický výzkum, který by se zabýval otázkou, jakým způsobem zapracovat na vyhledávání a práci s talenty.

Systém kariérního rozvoje ve VZP ČR je klíčovým nástrojem pro zajištění profesionálního růstu zaměstnanců, což přispívá k efektivnímu fungování celé organizace a dosažení strategických cílů. Proces nástupnictví ve VZP ČR vyžaduje komplexní a systematický přístup, který zahrnuje nejen vzdělávání a rozvoj, ale také pravidelnou evaluaci a úpravy programů na základě získané zpětné vazby. Díky tomu bude možné zajistit, že budoucí manažeři budou nejen dobře připraveni na své role, ale také budou schopni efektivně přispívat k růstu a úspěchu celé společnosti.

Závěr

Předkládaná rigorózní práce byla věnována aktuálnímu tématu osobního růstu a rozvoje manažerů ve VZP ČR. Vzhledem k velkému rozsahu se na doporučení konzultanta této práce jejím hlavním cílem stalo na základě teoretického i praktického zkoumání objasnit význam nástupnictví v rámci firemního managementu a dokázat, že je důležité se systematicky věnovat výchově nástupců za účelem zajištění plynulých přechodů nástupců na uvolněné manažerské pozice.

Pro naplnění cíle byla tato práce rozdělena do několika hlavních kapitol. Nejprve byly vymezeny stěžejní pojmy vztahující se k tématu, manažerská profese jako specifická profese, bylo popsáno postavení a úkoly manažera v organizaci, uvedeny úrovně manažerů v organizaci společně s jejich kompetencemi. Následně byly rozepsány styly manažerské práce a profil ideálního a efektivního manažera. Druhá kapitola byla věnována manažerskému rozvoji, popsány cíle a záměr tohoto rozvoje, metody rozvoje i role sebevzdělávání a seberozvoje v manažerské profesi. Kapitola byla soustředěna také na nástupnictví v manažerské profesi, i proto byly popsány rysy nástupnictví v moderních organizacích, jeho význam u manažerů a postup procesu nástupnictví v manažerské praxi. V navazující empirické části byly prezentovány výsledky provedeného empirického šetření, které mělo podobu kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno s manažery i jejich nástupci z VZP ČR, pro dokreslení problematiky byla poté prezentována vybraná kazuistika procesu nástupnictví v manažerské praxi v této společnosti.

Jak bylo na základě zpracování této rigorózní práce zjištěno, problematika nástupnictví je v současnosti velice aktuálním tématem. Je tomu tak proto, že si jsou manažeři stále lépe vědomi potřeby efektivně a zejména včasně tuto otázku řešit tak, aby v době odchodu manažera z firmy či jeho posunu na jinou pozici již byl k dispozici jeho dostatečně připravený náhradník, který bude schopen tuto pozici zodpovědně vykonávat. To si přitom žádá zahájení přípravy dostatečně dlouho předtím, než tato chvíle nastane. Ideální je začít s touto přípravou postupně již od období, kdy manažer svůj odchod sice ještě výhledově nezvažuje, svou pozici naplno zastává, nicméně jisté je, že v horizontu několika let přijde

doba, kdy k tomuto dojde. Proto by si měl manažer začít „vychovávat“ svého nástupce a klást důraz na to, aby se budoucí nástupce všemi možnými způsoby a za využití různých rozvojových a vzdělávacích aktivit systematicky rozvíjel a bylo dosahováno jeho růstu.

Nedílnou součástí manažerské praxe by se měl stát také důraz na rozvoj manažera, který mu umožní stále efektivnější vykonávání náročné manažerské profese. Vzdělávání a rozvoj představuje velice důležitý nástroj konkurenceschopnosti moderních firem, jelikož právě lidský kapitál je tím, co umožňuje firmám dosáhnout a také udržet si významnou konkurenční výhodu. Rozvoj je přitom obecně v porovnání s pojmem vzdělávání a výcviku pojmem relativně širšího charakteru, jeho součástí jsou příslušné aktivity a programy pro dosažení osobního růstu účastníků. Je nezbytné pohlížet na rozvoj manažerů jako na nepřetržitý proces, v jehož rámci je poskytována pestrá škála různorodých příležitostí, činností a zdrojů za účelem rozvoje praktické kvalifikace a zvyšování manažerské výkonnosti manažerů.

V praktické rovině se obecně nabízí různé možnosti rozvoje manažerů, které jsou obecně rozdělovány na metody probíhající přímo na pracovišti („on the job“) a metody odehrávající se vně organizace, a tedy mimo pracovní prostředí („off the job“). Vzhledem k šíři dostupných metod manažerského rozvoje je nezbytné, aby byla každá firma schopna zvolit optimální metodu nebo metody tohoto rozvoje s ohledem na vlastní potřeby a možnosti a samozřejmě také s ohledem na konkrétní identifikované rozvojové potřeby daného pracovníka. Kromě toho se od budoucích i současných manažerů očekává také zájem o vlastní vzdělávání a rozvoj, což probíhá v souvislosti s realizací příslušných aktivit v rámci seberozvoje a sebevzdělávání. Aby mohl pracovník v budoucnosti nastoupit do manažerské profese, musí pro tyto účely pochopitelně disponovat potřebnými předpoklady, znalostmi, dovednostmi i zkušenostmi. Proto by měl být budoucí manažer na výkon této profese systematicky a dlouhodobě připravován.

Proces nástupnictví v moderních organizacích zahrnuje několik základních kroků a jeho velice důležitou součástí je sestavení vhodného nástupnického plánu. Následně je nutné se v rámci nástupnictví tímto plánem řídit a naplnit jej, aby mohl být nástupnický proces v manažerské profesi úspěšný a efektivní. Součástí

procesu nástupnictví jsou přitom také příslušné rozvojové a vzdělávací aktivity, v praktické rovině se může jednat o různé kurzy, školení, ale také plnění stanovených úkolů a nedílnou součástí tohoto procesu je pozorování manažera / mentora při výkonu práce. Společným cílem těchto aktivit je rozvoj kompetencí k výkonu manažerské profese. Budoucí nástupce si postupně prostřednictvím systematických a promyšlených aktivit osvojuje vše, co bude poté, co se původní manažer rozhodne k odchodu, ve své praxi nezbytně potřebovat.

Jak ukázalo empirické šetření, účastníci procesu nástupnictví jsou si jasně vědomi role a významu tohoto procesu pro zajištění efektivní výměny manažerů na všech pozicích ve společnosti VZP ČR. Obě skupiny respondentů se jasně shodly na tom, že je důležité, aby byl budoucí nástupce dlouhodobě a plánovitě připravován za účelem pozdějšího plynulého nástupu do manažerské pozice, ve které nahradí odcházejícího manažera. Přestože je v současnosti ve společnosti VZP ČR procesu nástupnictví věnována systematická pozornost, byly identifikovány určité dílčí nedostatky. Ty souvisely primárně s potřebou zlepšení možností růstu a rozvoje v rámci nástupnictví a také s potřebou zvýšené podpory obsazování manažerských pozic nástupci manažerů. Proto na základě tohoto identifikovaného prostoru pro zlepšení byly zformulovány vhodné návrhy a doporučení pro pozitivní ovlivnění současného stavu.

Mezi tyto návrhy patří primárně to, aby v dané firmě byla zajištěná pestrá škála rozvojových a vzdělávacích aktivit, které by umožnily růst a rozvoj nástupců manažerů. Vhodné by bylo například zformovat určitý plán nástupnictví pro optimální časové období, který by byl specificky určen právě nástupcům manažerů. Díky tomuto plánu by bylo v praxi zajištěno, že si během této doby osvojí nástupci veškeré důležité znalosti, dovednosti a kompetence k výkonu manažerské profese.

Také by bylo velmi žádoucí, aby byl kladen značný důraz na pravidelná hodnocení dosahovaných výsledků a postupu nástupce manažera, aby byla zaručena zpětná vazba a také náprava případných slabých míst nástupce. Řešením mohou být pravidelná setkání a konzultace manažera a nástupce. Důraz je třeba klást na prioritní obsazování manažerských pozic nástupci, kteří jsou pro tyto pozice připravováni.

Efektivní programy nástupnictví zahrnují také podporu kreativity a inovací. Nástupci by měli být povzbuzováni k tomu, aby přicházeli s novými nápady a řešeními, která mohou přinést konkurenční výhodu a zlepšit výkonnost firmy. Kreativní a inovativní myšlení je klíčové pro adaptaci na rychle se měnící tržní podmínky a pro dlouhodobý úspěch celé organizace. Pro podporu kreativity a inovací mohou být nástupci zařazováni do různých projektů a týmů, kde mají příležitost pracovat na reálných problémech a výzvách, kterým společnost čelí. Tímto způsobem získají cenné zkušenosti, naučí se pracovat v týmu a budou moci aplikovat své znalosti a dovednosti v praxi.

Nástupci by měli být aktivně zapojeni do aktivit, které posilují firemní kulturu, aby se cítili jako nedílná součást týmu a byli motivováni k dosažení společných cílů. Rovněž je důležité věnovat pozornost otázkám rovnosti a diverzity. Inkluzivní přístup k rozvoji a nástupnictví může přinést nové perspektivy a nápady, což může být přínosem pro celou organizaci. Společnosti by měly zajistit, aby měly rovné příležitosti k rozvoji a kariérnímu postupu všichni zaměstnanci bez ohledu na jejich pohlaví, věk, etnický původ nebo jiné charakteristiky. Významným aspektem je také zpětná vazba. Pravidelná a konstruktivní zpětná vazba může pomoci nástupcům uvědomit si své silné a slabé stránky a zaměřit se na oblasti, které potřebují zlepšit. Zpětná vazba by měla být poskytována nejen manažery, ale i kolegy a podřízenými, aby nástupci měli komplexní pohled na svůj výkon a mohli se dále rozvíjet.

Je třeba si uvědomit, že proces nástupnictví je dlouhodobý a vyžaduje trpělivost a odhodlání. Není to jednorázová aktivita, ale kontinuální proces, který vyžaduje systematický přístup a neustálou podporu. Organizace, které investují do rozvoje svých budoucích lídrů, se mohou těšit na výhody v podobě zvýšené výkonnosti, stability a schopnosti rychle se přizpůsobit změnám.

Na závěr lze konstatovat, že systematický přístup k nástupnictví a rozvoji manažerů je klíčovým faktorem pro dlouhodobý úspěch a udržení konkurenceschopnosti organizace. Implementace efektivních programů nástupnictví, které zahrnují vzdělávací a rozvojové aktivity, pravidelnou zpětnou vazbu, podporu kreativity a inovací nebo silnou firemní kulturu, může přinést mnoho výhod pro celou společnost. Proto je důležité, aby manažeři a personalisté

věnovali této problematice patřičnou pozornost a aktivně pracovali na zlepšení procesů nástupnictví ve svých organizacích.

Systém nástupnictví by měl být pravidelně revidován a aktualizován na základě měnících se potřeb a trendů v oboru. Flexibilita a schopnost přizpůsobit se novým výzvám jsou klíčové pro udržení efektivity a relevance rozvojových programů. Společnosti by měly aktivně sledovat vývoj v oblasti řízení lidských zdrojů a implementovat best practices, které se osvědčily v jiných organizacích a odvětvích.

V konečném důsledku je cílem nástupnictví nejen zajištění plynulého přechodu na manažerských pozicích, ale také podpora kontinuálního růstu a inovací, které jsou nezbytné pro dlouhodobý úspěch organizace. Efektivní rozvoj nástupců je investicí do budoucnosti firmy, která může přinést značné výnosy v podobě vyšší produktivity, lepší pracovní atmosféry a zvýšené konkurenceschopnosti na trhu.

Závěrem lze říci, že otázka nástupnictví a rozvoje manažerů vyžaduje systematický a dlouhodobý přístup. Organizace, které se této problematice věnují a implementují efektivní programy či plány nástupnictví, mohou očekávat nejen plynulý přechod na manažerských pozicích, ale i celkový růst a úspěch v konkurenčním prostředí. Proto je důležité, aby manažeři a personalisté nepodceňovali význam této oblasti a aktivně pracovali na jejím zlepšení.

Věřím, že získané poznatky a závěry budou užitečné pro manažery, personalisty a všechny, kteří se zabývají řízením lidských zdrojů, a to nejen ve společnosti VZP ČR. Systematický přístup k rozvoji a nástupnictví manažerů přináší mnoho výhod, včetně lepší přípravy na budoucí výzvy, udržení vysoké úrovně kompetencí a schopnosti efektivně řídit organizaci.

Seznam použitých zdrojů

Monografie a odborné články

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vedení lidí v praxi. 2010. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Management v informační společnosti. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 3. rozšířené vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR, 2016. ISBN 978-80-7261-403-5.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DEPOO, Lucie; URBANCOVÁ, Hana a ŠNÝDROVÁ, Markéta. *Kariérní management*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. ISBN 978-80-88330-06-6.

DONNELLY, James H.; GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552

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

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5275-4.

GOLEMAN, Daniel. *Práce s emoční inteligencí: jak odstartovat úspěšnou kariéru*. Praha: Columbus, 2000. ISBN 80-7249-017-6.

HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Páté, přepracované vydání. Praha: Portál, 2023. ISBN 978-80-262-1968-2.

HERSEY, Paul et al. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. 8, ilustrované vydání, přepracované vydání. Prentice Hall, 2001. ISBN 9780130175984.

HILL, Linda A. *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*. Harvard Business Press; 2019. ISBN 9781633696976.

HOGAN, Robert, KAISER, Robert B. What we know about leadership. *Review of general psychology*. 2005 Jun;9(2):169-180.

HOGAN, Robert, WARRENFELTZ, Rodney. Educating the modern manager. *Academy of management learning & education*. 2003 Mar 1;2(1):74-84.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

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

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.

CHRASTINA, Jan. *Případová studie - metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu: Case study - a method of qualitative research strategy and research design*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5373-6

JANÍČEK, Přemysl a MAREK, Jiří. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4127-7.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0146-7.

KALNICKÝ, Juraj; MALČÍK, Martin a UHLAŘ, Michal. *Obecný management*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-305-5.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOSÍKOVÁ, Věra. *Psychologie ve vzdělávání a její psychodidaktické aspekty*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-2433-1.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

LAW, Jonathan. *A Dictionary of Business and Management*. Oxford University Press, 2016. ISBN 9780199684984.

MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0906-6.

MARTEL, Judy. *Rodinné firmy na rozcestí: Jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-2719-379-0.

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.

MCCARTHY, Grace. *Coaching and Mentoring for Business*. SAGE Publications, 2014. ISBN 9781473904316.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Manažer. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

MORRIS, Tom, PAVETT, Cynthia M. Management style and productivity in two cultures. *Journal of International Business Studies*. 1992 Mar 1;23:169-179.

MÜHLFEIT, Jan a COSTI, Melina. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. 2. vydání. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-593-3.

MULLINS, Laurie J. *Management and organisational behaviour*. Pearson education; 2007. ISBN 9780273708889.

NOVÁK, Tomáš. *Asertivitou k sebedůvěře*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3757-7.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0

ONDŘIOVÁ, Iveta a Terézia FERTAL'OVÁ. *Manažerská etika ve zdravotnické praxi*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-1728-4

OTÁHAL, Petr. *MBA studium v podmínkách české praxe: současnost a budoucnost vzdělávání manažerů v ČR*. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-2017-3.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5, s. 53

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*.

Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PILLAI, Krishna. *Essence of a Manager*. Springer Berlin Heidelberg, 2011. ISBN 9783642175817.

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Sestra (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3871-0.

PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška a MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.

PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.

REYNOLDS, Jake. *Helping people learn: strategies for moving from training to learning*. Chartered Institute of Personnel and Development; 2004, 9781843981053.

ROBBINS, Stephen P. *Management*. Prentice Hall, 1994. 4., ilustrované vydání. ISBN 9780130619204.

SMOLOVÁ, Helena. *Leadership*. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2018. ISBN 9788088330394.

SPERRY, Len. *Effective leadership: Strategies for maximizing executive productivity and health*. Routledge; 2013. ISBN 9781134944583.

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1.

STOREY, John. Management development: A literature review and implications for future research—Part I: Conceptualisations and practices. *Personnel Review*. 1989 Jun 1;18(6):3-19.

STÝBLO, Jiří. Personalistika. Praha: ASPI Publishing, 2005. ISBN 80-7357-148-X

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

TEMPLAR, Richard. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2. vyd. Přeložil Milina KRAJČOVIČOVÁ, přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4176-5.

TOLLEY, Harry, WOOD, Robert. *How to succeed at an assessment centre: Essential preparation for psychometric tests group and role-play exercises panel interviews and presentations*. Kogan Page Publishers, 2011. ISBN 9780749462284.

TRUNEČEK, Jan. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: učební texty pro předmět management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 8070790830.

URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBANCOVÁ, Hana. *Age management*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-40-0.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

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

WITZEL, Morgen. *A history of management thought*. Routledge, 2016. ISBN 9781317433354.

YUKL, Gary. *Leadership in Organizations*. 8th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2013. ISBN 9780132771863.

Elektronické prameny

BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak zvládnout nástupnictví. In: *Firemní sociolog* [online]. 2022 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/problemy/737-jak-zvladnout-nastupnictvi>

Co je nástupnictví a proč je třeba mu věnovat pozornost? In: *Wealth magazín* [online]. 2022 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://wmag.cz/co-je-nastupnictvi-a-proc-je-treba-mu-venovat-pozornost/>

JIRŮTKA, Pavel. Talent Management – výzva současnosti. In: *ITpoint.cz* [online]. 2016 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.itpoint.cz/sophia-solutions/?i=talent-management-11131>

Proč každý manažer potřebuje svého nástupce. In: *MANAGEMENT News* [online]. 2015 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/proc-kazdy-manazer-potrebuje-sveho-nastupce-id-2468039>

RAUROVÁ, Ivana. In: *Business Success* [online]. 2022 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.success.cz/jak-vytvorit-moderni-firmu-a-budovat-moderni-management/>

Seznam grafů

Graf 1 Struktura výzkumného vzorku respondentů-manažerů z hlediska pohlaví	67
Graf 2 Struktura výzkumného vzorku respondentů-manažerů z hlediska věku.	68
Graf 3 Struktura výzkumného vzorku respondentů-manažerů z hlediska délky manažerské praxe.....	69
Graf 4 Struktura výzkumného vzorku respondentů-manažerů z hlediska manažerské pozice	70
Graf 5 Struktura výzkumného vzorku respondentů-nástupců manažerů z hlediska pohlaví	71
Graf 6 Struktura výzkumného vzorku respondentů-nástupců manažerů z hlediska věku	72
Graf 7 Struktura výzkumného vzorku respondentů-nástupců manažerů z hlediska délky praxe.....	73
Graf 8 Struktura výzkumného vzorku respondentů-nástupců manažerů z hlediska délky přípravy na manažerskou pozici	74
Graf 9 Struktura výzkumného vzorku respondentů-nástupců manažerů z hlediska manažerské pozice, pro kterou se připravují.....	75
Graf 10 Způsoby nástupu manažerů na manažerskou pozici ve společnosti.....	76
Graf 11 Přidělení nástupce manažerům.....	77
Graf 12 Nástupci manažerů jako jejich zástupci ve výkonu profese.....	78
Graf 13 Změna osoby nástupce manažerů během manažerské praxe respondentů	79
Graf 14 Faktory vedoucí k úvahám manažerů nad odchodem z firmy nebo z vedoucí pozice	80
Graf 15 Důraz na motivaci nástupců ze strany osoby manažera	81
Graf 16 Způsoby motivování nástupců ze strany osoby manažera.....	82
Graf 17 Názory manažerů na případný odchod nástupce ze společnosti	83
Graf 18 Názory manažerů na přínos dostatečné přípravy nástupce	84
Graf 19 Hodnocení kvality a dostatečnosti možností růstu a rozvoje nástupců ze strany manažerů	85

Graf 20 Způsoby přípravy nástupců ze strany manažerů.....	86
Graf 21 Způsoby sebevzdělávání a seberozvoje v rámci přípravy nástupců manažerů	87
Graf 22 Školení v rámci přípravy nástupců manažerů	88
Graf 23 Nástupci manažera jako zástupci manažerů v době nepřítomnosti	89
Graf 24 Ochota nástupců manažera vykonávat svou přípravu po určitou dobu .	90
Graf 25 Názory nástupců manažera na význam přípravy na manažerskou pozici	91
Graf 26 Motivování nástupců manažera v rámci přípravy na nástupnictví	92
Graf 27 Způsoby motivování nástupců manažera v rámci přípravy na nástupnictví	93
Graf 28 Úvahy nástupců manažera nad odchodem z firmy v situaci, kdy by nebyli vybráni pro pracovní pozici.....	94
Graf 29 Názory nástupců manažera na podporu obsazování manažerských pozic nástupci manažera ve vybrané firmě	95

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník pro manažery

1. Jakého jste pohlaví?
 - a) Muž
 - b) Žena

2. Váš věk?
 - a) 19-25 let
 - b) 26-35 let
 - c) 36-45 let
 - d) 46-55 let
 - e) 56-65 let
 - f) 66-75 let

3. Jak dlouho pracujete na manažerské pozici?
 - a) Méně než 5 let
 - b) 5 – 10 let
 - c) Více, jak 10 let

4. Na jaké manažerské pozici pracujete?
 - a) Ředitel RP/odboru
 - b) Vedoucí oddělení
 - c) Vedoucí referátu/ clientského pracoviště

5. Odkud jste přišel na manažerskou pozici?
 - a) Z jiné firmy
 - b) Posunem v rámci firmy
 - c) Připravoval jsem se jako nástupce

6. Máte určeného svého nástupce?
- a) Ano
 - b) Ne
7. Pokud jste na předchozí otázku (č. 6) odpověděli Ne, uveďte prosím důvod.
8. Je Váš nástupce také Vaším zástupcem v době Vaší nepřítomnosti (dovolená atd.)
- a) Ano
 - b) Ne
9. Pokud jste na předchozí otázku (č. 8) odpověděli Ne, uveďte prosím důvod.
10. Vyměnil jste již v průběhu let svého nástupce?
- a) Ne
 - b) Ano
11. Pokud jste na předchozí otázku (č. 10) odpověděli Ano, uveďte prosím důvod.
12. Myslíte si, že má smysl připravovat svého nástupce, aby došlo k plynulému převzetí pozice po Vašem odchodu?
- a) Ano
 - b) Ne
13. Pokud jste na předchozí otázku (č. 12) odpověděli Ne, uveďte prosím důvod.
14. Co by bylo spouštěcím podnětem pro uvažování o odchodu z firmy / z pozice vedoucího? Zvolte více možností
- a) Váš věk
 - b) Věk nástupce
 - c) Váš zdravotní stav

- d) Váš nástupce je již na předání vedení připraven
- e) Nechcete již dál pracovat na vedoucí pozici
- f) O odchodu zatím neuvažujete, chcete dál pracovat na vedoucí pozici
- g) Jiné

15. Motivujete svého nástupce?

- a) Ano
- b) Ne

16. Pokud jste na předchozí otázku (č. 15) odpověděli Ne, uveďte prosím důvod.

17. Pokud jste odpověděl/a v otázce 15 kladně, uveďte jakým způsobem:

- a) Finančním odměňováním
- b) Možností absolvovat vzdělávací kurzy
- c) Možnost homeoffice
- d) Možnost účastnit se s Vámi důležitých meetingů a porad

18. Myslíte si, že by Váš nástupce opustil firmu, pokud by se dozvěděl, že již Vaším nástupcem nadále nebude?

- a) Ano
- b) Ne

19. Jaký největší přínos vidíte v tom, že máte dostatečně připraveného nástupce?

- a) Plynulé převzetí manažerské pozice

- b) Znalost vnitřního prostředí firmy oproti uchazečům z vnějšku
- c) Žádný přínos v tom nevidím
- d) Jiné

20. Jak vnímáte možnosti růstu a rozvoje pro svého nástupce ve firmě?

- a) Firma nástupnictví plně podporuje
- b) Firma by měla zabezpečit více možností vzdělávání a rozvoje nástupců
- c) Nevnímám žádnou podporu ze strany firmy

Příloha č. 2 Dotazník pro nástupce

1. Jakého jste pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2. Váš věk?

- a) 19-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56-65 let
- f) 66-75 let

3. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- a) Méně než 5 let
- b) 5 – 10 let
- c) Více, jak 10 let

4. Jak dlouho se připravujete na manažerskou pozici?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 5let
- d) 5 – 7let
- e) Více jak 7 let

5. Na jakou manažerskou pozici se připravujete?

- a) Ředitel RP/odboru
- b) Vedoucí oddělení
- c) Vedoucí referátu/ klientského pracoviště

6. Jakým způsobem Vás připravuje Váš vedoucí na převzetí jeho funkce?

- a) Pozoruji jeho činnosti
- b) Aktivně plním jím zadané úkoly
- c) Nijak se nepřipravuji

7. Jakým způsobem se Vy sám připravujete na převzetí vedoucí pozice?

- a) Aktivně se vzdělávám (např. samostudium)
- b) Snažím se získat další informace studiem interních materiálů
- c) Pozoruji práci vedoucího
- d) Nepřipravuji se
- e) Jiné

8. Jaké školení jste jako nástupce absolvoval?

- a) Měkké dovednosti
- b) Tvrdé dovednosti
- c) Leadership
- d) Jiné

9. Jste zástupcem Vašeho nadřízeného v době jeho nepřítomnosti (dovolená atd.)

a) Ano

b) Ne

10. Jak dlouho jste ochoten/na se připravovat na pozici nástupce?

a) 1 – 3 roky

b) 3 – 6 let

c) Více jak 6 let

11. Myslíte si, že má smysl připravovat se na roli nástupce, aby došlo k plynulému převzetí pozice po odchodu Vašeho vedoucího?

a) Ano

b) Ne

12. Pokud jste v předchozí otázce (č. 11) zaškrtnl možnost Ne, uveďte prosím důvod

13. Jste Vaším vedoucím motivován?

a) Ano

b) Ne

14. Pokud jste odpověděl/a v otázce 12 kladně, uveďte jakým způsobem:

a) Finančním odměňováním

b) Možnost absolvování vzdělávacích kurzů

- c) Možnost absolvování kurzů pro osobní rozvoj
- d) Možnost homeoffice
- e) Možnost účastnit se důležitých meetingů a porad

15. Pokud nebudete po odchodu Vašeho vedoucího vybrán na připravovanou pozici, uvažoval/a byste o odchodu z firmy?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Jiné

16. Vnímáte, že firma podporuje obsazení manažerských pozic připravovanými nástupci?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Jiné