

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ

PREZENČNÍ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hedvika Borská

Manažerské kompetence a jejich rozvoj

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER

FULL-TIME STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Hedvika Borská

Development of Manager's Competences

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18.2. 2016

Hedvika Borská

Poděkování

Děkuji své vedoucí diplomové práce, PhDr. Tereze Vacínové, Ph.D. za její odborné vedení, metodickou pomoc, cenné podněty a připomínky a za její laskavý přístup a trpělivost.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou role a postavení manažera v procesu řízení lidských zdrojů. Pozornost je zaměřena zvláště na manažerské sociální kompetence, jejich aspekty, utváření a rozvoj. Ve skupině sociálních kompetencí mají zvláštní postavení andragogické kompetence, které se výrazně uplatňují ve vedení a rozvoji zaměstnanců. Ty jsou také podmínkou naplňování klíčové manažerské role současnosti, kterou je vytváření podmínek a podpora celoživotního profesního vzdělávání zaměstnanců. Výzkum je zaměřen na zjištění klíčových manažerských kompetencí, možností rozvoje sociálních kompetencí a jejich utváření a znalost a používání andragogických prostředků.

Klíčová slova

andragogické kompetence, celoživotní profesní vzdělávání, řízení lidských zdrojů, manažer, sociální kompetence, rozvoj, sebevzdělávání.

Annotation

Diploma thesis deals with a manager's role and position in the human resources management. The attention is paid especially to managerial social competencies, their aspects, creation and development. Within a group of social competencies andragogy competencies have some special position that are applied significantly in employees management and development. They are a necessary condition of fulfilling the key managerial role at a present period that lies in conditions creation and supporting long-life professional education of employees. The research is aimed at key managerial competencies, possibilities of social competencies development, their knowledge and creation and andragogy measures use.

Keywords

andragogic competences, development, Human Resources Management, lifelong professional education, manager, social competences, self-education

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 ŘÍZENÍ A VEDENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	10
2 MANAŽERSKÉ ROLE A KOMPETENCE.....	17
2.1 SPECIFIKA manažerských rolí.....	21
2.2 ROLE ŘÍZENÍ A VEDENÍ MANAŽERA VE VZTAHU.....	28
3 MOŽNOSTI ROZVOJE KOMPETENCÍ MANAŽERA.....	39
3.1 Vzdělávání.....	40
3.2 Sebevzdělávání.....	47
3.3 Celoživotní učení.....	53
PRAKTICKÁ ČÁST.....	59
4 KLÍČOVÉ MANAŽERSKÉ KOMPETENCE.....	59
4.1 Charakteristika a metodika výzkumu.....	59
4.2 Charakteristika respondentů skupiny manažerů.....	64
4.3 Charakteristika respondentů skupiny.....	73
5 SHRUTÍ A ZÁVĚRY PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	85
6 ANDRAGOGICKÉ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO ROZVOJ SOCIÁLNÍCH KOMPETENCÍ MANAŽERŮ.....	88
ZÁVĚR.....	91
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	93
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	98
SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Význam lidských zdrojů pro organizaci a její výkonnost a také její konkurenceschopnost, je dán v současné době schopností lidí učit se a vytvářet znalostní prostředí. V tomto procesu se sehrávají významnou roli manažeři, jejich osobnosti, jejich klíčové kompetence, a to především kompetence sociální. Velmi významnou součástí sociálních kompetencí jsou andragogické kompetence manažera, které se uplatňují jako dynamizující prostředek rozvoje zaměstnanců.

Cílem práce je na základě vymezení a charakteristiky manažerských kompetencí naznačit cesty a možnosti jejich rozvoje, s důrazem na využití andragogiky. Šířeji se diplomová práce zaměřuje na bližší rozpracování obecných otázek řízení lidských zdrojů v kontextu aktuálních úkolů v této oblasti.

Kapitola, pojednávající o řízení a vedení lidských zdrojů, se nejprve zabývá zmapováním historického vývoje personální práce a její provázaností s činností managementu. Prezentuje kvalitativní vývoj a náročnost práce manažera, jeho vztahu k personální činnosti a naopak a všímá si rovněž změn postavení člověka ve světě práce, od prosté pracovní síly k svébytnému a autonomnímu nositeli profesních kompetencí a výkonnostního potenciálu.

Manažerské role a kompetence tvoří obsah další kapitoly, která vymezuje jednak vlastní roli manažerů v organizaci, zmiňuje přístupy různých autorů k této problematice, tak jak se postupně vyvíjely názory a přístupy. Pozornost je věnována zvláště těm kompetencím manažera, které jsou důležité pro řízení lidských zdrojů, jejich rozvoj, zdokonalování jejich profesních předpokladů a potencionálu. Andragogické kompetence jsou zdůrazněny jako progresivní a dynamizující faktor rozvoje lidských zdrojů.

Kapitola týkající se možnosti rozvoje kompetencí manažera cestou vzdělávání, sebevzdělávání a celoživotního učení, definuje a charakterizuje tyto tři možné a zároveň

základní směry zdokonalování profesního, zvláště sociálního rozměru manažera, ale do značné míry i jeho osobnostního utváření.

Úkolem praktické části je vymezit sociální kompetence jako klíčové pro oblast řízení lidských zdrojů a pro jednu z postupných manažerských funkcí, kterou je vedení lidí. Výzkum je zaměřen na zjištění, které kompetence a z jakého důvodu považují respondenti za významné, zda si uvědomují možnosti rozvoje sociálních kompetencí a jejich utváření a zda znají a cíleně používají příslušné, zvl. andragogické prostředky, jako jsou metody, formy, faktory utváření a rozvoje kompetencí. V závěrečných shrnutích a doporučeních je uvedena analýza získaných poznatků a formulována doporučení andragogické povahy.

Autorku vedla ke zpracování tématu manažerských kompetencí zkušenost a poznání problematiky řízení lidských zdrojů získané v bakalářském studiu v oboru manažerská studia, i osobní zkušenost z praxe a hlubší teoretické poznání andragogických procesů, zvláště z oblasti personální andragogiky ve studiu magisterském.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ A VEDENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úspěšnost organizace je v dnešní době dána především její schopností maximálně využít potenciál lidských zdrojů. Záměrem každé organizace by proto mělo být neustálé zkvalitňování jejich řízení.

Jednou ze základních manažerských funkcí je vedení lidí. Tuto funkci naplňují a vykonávají manažeři na všech stupních řízení, kteří prostřednictvím výkonných pracovníků zabezpečují plnění požadovaných pracovníků úkolů v žádoucí kvalitě, v plánovaných termínech a s optimálním využitím všech potřebných zdrojů, které má organizace k dispozici. Manažeři ve vztahu k jimi řízeným pracovníkům uplatňují různé techniky vedení lidí, vycházejí z mnoha různých teorií vedení lidí, uplatňují své zkušenosti a především uplatňují a projevují své sociální kompetence. Ty se projevují především v komunikaci manažerů nejen s řízenými pracovníky, ale také ostatními subjekty organizace. Sociální kompetence prokazují manažeři v dovednosti poznávání potřeb pracovníků, požívání motivačních nástrojů, které vedou ke zvyšování pracovní výkonnosti a propojování individuálních cílů pracovníků s cíli organizace.

Řízení a vedení lidských zdrojů se historicky vyvíjelo, tak jak se vyvíjela personální práce a s ní i činnost managementu i jednotlivých manažerů. V průběhu času, jak se proměňoval svět práce, postavení člověka v něm, měnily se i přístupy a postupy manažerů i personální práce, jejich vzájemná kooperace a spolupráce.

Definice pojmu řízení lidských zdrojů se v odborné literatuře vyskytuje velké množství. Například Armstrong (2007, s. 27) jej definuje jako „*strategický a logicky promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“. Stručnou, nicméně výstižnou definici tohoto pojmu poskytují i další autoři (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 303). Řízení lidských zdrojů se podle těchto autorů zabývá „*dosahováním*

organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů“. Obdobná je i další definice (Urban 2004, s. 160) - řízení lidských zdrojů je *„dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci“.* Na základě výše uvedených definic lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí řízení organizace, která je plně zaměřena na její lidský potenciál. Ten, jak zmiňuje Kováčiková (2008, s. 232) *„přitom tvoří kromě samotné kvantity a kvality zaměstnanců také kultura v organizaci, mezilidské vztahy na pracovišti a schopnost spolupráce mezi pracovníky. Řízení lidských zdrojů by se tedy mělo zaměřit na všechny zmíněné oblasti.“*

V odborné literatuře i v praxi se můžeme setkat s pojmy personální práce, personální řízení, personalistika, personální administrativa či řízení lidských zdrojů. V praxi nejčastěji používané pojmy personalistika a personální práce označují činnost personalistů a vedoucích pracovníků při vykonávání jednotlivých personálních činností. Pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů, jak uvádí Koubek (2007, s. 14) jsou v praxi také frekventované, nicméně *„z teoretického hlediska spíše označují jednotlivé etapy vývoje a koncepce personální práce.“*

Vývoj personální práce je a byl v každé organizaci ovlivněn různými vnitřními a vnějšími podmínkami a vlivy. Jednalo se především o podmínky sociální, politické, právní, ekonomické a technologické, přičemž každá organizace byla ovlivněna různými vlivy v různém časovém období. Jak uvádí Kociánová (2010, s. 10) *„Organizace se tak v praxi mohly nacházet na nižší úrovni vývoje personální práce, než která právě „oficiálně“ časově probíhala.“*

Koubek (2007, s. 14) zmiňuje tři základní fáze vývoje personální práce - *Personální administrativa (správa), Personální řízení, Řízení lidských zdrojů.*

Armstrong (2000, s. 48-49) definuje celkem šest etap vývoje personální práce - *Péče o zaměstnance* (dvacátá léta 20. století), *Personální administrativa* (třicátá léta), *Personální řízení* – fáze rozvoje (čtyřicátá a padesátá léta), *Personální řízení* – fáze dospělosti (šedesátá a sedmdesátá léta), *Řízení lidských zdrojů* – první fáze (osmdesátá léta), *Řízení lidských zdrojů* – druhá fáze (devadesátá léta).

Armstrong uvádí jako první etapu vývoje personální práce fázi péče o zaměstnance. Ve dvacátých letech byly totiž pro zaměstnance zřizovány první kantýny, ošetrovny a jiná podobná zařízení. Autor dále rozděluje etapy personálního řízení a řízení lidských zdrojů do dvou fází.

Personální administrativa, někdy také označovaná jako personální správa, je nejstarším přístupem k personální práci (třicátá léta 20. století). Personální administrativa byla službou, která spočívala především ve shromažďování, aktualizaci a ukládání informací o zaměstnancích a poskytování těchto informací řídicím složkám organizace. Personální práce v této době hrála více pasivní roli, o pracovníka se personalisté v podstatě nestarali, pouze o něm shromažďovali informace, které poskytovali manažerům, ale nespolupracovali s nimi. Zájem manažerů o zaměstnance se převážně omezoval na vydávání příkazů a kontrolu.

Personální administrativa jako činnost je i nyní součástí každodenní práce personalistů, neboť náplní jejich práce je mimo jiné evidovat a aktualizovat informace o pracovnících. Personální administrativa v pasivním slova smyslu, postrádající jakýkoliv hlubší zájem o zaměstnance, se bohužel i v dnešní době stále vyskytuje v některých organizacích. Tyto organizace si však neuvědomují, že správné řízení lidských zdrojů by jim přineslo spokojenější zaměstnance a efektivnější výsledky. Obdobně zájem manažerů a jejich aktivita vůči zaměstnancům se omezuje na výše uvedené aktivity.

Personální řízení (od čtyřicátých let 20. století) jako etapa vývoje personální práce, je charakterizováno rozšířením tzv. pasivní personální administrativy o základy personální a sociální politiky. V tomto období rostla role personálních útvarů v podniku, personální útvary se rozšiřovaly a personalisté se začali specializovat na jednotlivé personální činnosti. Personální řízení, jak uvádí Dvořáková (2012, s. 5) „...bylo zaměřeno spíše dovnitř organizace a nevěnovalo se personálním otázkám ve strategickém a dlouhodobém horizontu. Úloha manažerů zůstala v zásadě nezměněna, více reflektovala ve vztahu k zaměstnancům pravidla personální politiky a principy sociální politiky.“

Řízení lidských zdrojů (od osmdesátých let 20. století) je etapa vývoje personální práce, v níž dochází ke zlomu v chování a myšlení manažerů a vrcholového vedení organizace. Na rozdíl od etapy *personálního řízení*, která neřešila personální otázky ve strategickém měřítku, se etapa *řízení lidských zdrojů* začíná více zajímat o lidské zdroje v dlouhodobém (strategickém) horizontu. Velký důraz je kladen na to, aby byla v organizaci zpracována *strategie řízení lidských zdrojů*.

Pro tuto etapu jsou charakteristické snahy o vytvoření příjemného pracovního prostředí, silné podnikové kultury, rozvoj mezilidských vztahů a týmové práce. Velký důraz se klade na rozvoj lidských zdrojů, talent management a rozvoj odměňování podle výkonu. S tím souvisí také rozvoj spolupráce s externími personálními agenturami a konzultanty v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Zaměstnancům jsou poskytovány nejružnější zaměstnanecké výhody a benefity. Stále častěji je zaváděna flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova či flexibilní úvazky. Personální práce také přestala být záležitostí personalistů, a stala se součástí každodenní práce, jak zdůrazňuje KOUBEK (2007, s. 23-26) všech vedoucích pracovníků (liniových manažerů).

Dvořáková (2012 s. 9) rozvíjí a rozlišuje nově čtvrtou fázi vývoje personální práce, fázi řízení intelektuálního kapitálu. Zdůrazňuje, že „...*zaměstnavatelé začínají považovat své zaměstnance za zdroj budoucích hodnot vzhledem k jejich intelektuálnímu potenciálu, který by organizaci mohl přinést nové myšlenky a inovace. Tyto inovace může podnik následně použít jako svoji konkurenční výhodu.*“ Firmy by podle ní měly investovat do rozvoje vlastních zaměstnanců a přehodnotit své firemní politiky. Dvořáková však spatřuje problém v obtížné měřitelnosti intelektuálního kapitálu. Odpovědnost za personální řízení v organizaci je rozložena mezi vrcholový management, personální útvar a liniové manažery.

Vrcholový management je odpovědný za vytvoření a aktualizaci podnikové personální strategie (tzv. strategie řízení lidských zdrojů), která je jednou z dílčích strategií organizace. Je velmi důležitým koncepčním dokumentem, který vyjadřuje dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti a měla by proto být integrována s ostatními podnikovými strategiemi. Tato strategie musí adekvátně reagovat na nastalé změny a musí se přizpůsobit situaci uvnitř i vně organizace. Jak uvádí Kociánová (2010, s.16)

na místě je tedy její pravidelná aktualizace v souladu s novými trendy, poznatky a skutečnostmi.

Podniková personální strategie by měla být zpracována v každé organizaci, neboť právě komplexní a dlouhodobý pohled na problematiku řízení lidských zdrojů velmi významně ovlivní budoucí osud celé organizace. Personální strategie by měla obsahovat zejména analýzu pracovních míst v podniku, definování způsobu získávání a výběru pracovníků a způsob zajišťování orientace nových pracovníků (vše v dlouhodobém výhledu). Dále by měla řešit problematiku vzdělávání zaměstnanců, způsob jejich motivace k vyšším výkonům, postup při jejich hodnocení či podmínky penzionování a propouštění. Personální strategie organizace by se měla zaměřit na to, jaké zaměstnance bude v budoucnu potřebovat a zda bude schopna se vypořádat s budoucími úkoly. Měla by zohledňovat nové trendy a skutečnosti, např. problematiku age managementu a talent managementu.

Z personální strategie vychází personální politika organizace. Ta je souborem určitých zásad personálního řízení a v souladu s ní postupují personalisté a linioví manažeři při výkonu personální práce. Jedná se o určitý rámec, v němž jsou přijímána odpovídající rozhodnutí v personální oblasti. Personální politika organizace, jak zmiňuje Kociánová (2012, s. 91-92) *“vypovídá o tom, jak si podnik váží svých zaměstnanců a je také odrazem etického přístupu k nim.”*

Za vedení zaměstnanců, jak dále autorka uvádí Kociánová (2012, s. 17), odpovídá liniový management, stejně jako za přímou realizaci personální práce. Linioví manažeři by měli při realizaci konkrétních personálních činností spolupracovat s personálním útvarem. Liniový manažer se podílí na vytváření a analýze pracovních míst, je prvotním iniciátorem potřeby získávání pracovníků a měl by se aktivně podílet na výběru pracovníků. S personálním útvarem spolupracuje rovněž v pracovně-právních záležitostech, při řešení problémů s docházkou či pracovní kázní a při řešení pracovních úrazů. Liniový manažer rovněž vyplňuje potřebné dokumenty pro hodnocení pracovníků a společně s personálním útvarem se podílí na vytváření kritérií hodnocení. Měl by také včas identifikovat potřebu vzdělávání svých zaměstnanců.

Pro liniového manažera je nezbytná kvalitní zpětná vazba od personálního útvaru nebo nadřízeného manažera. Je nutné, aby věděl, zda to, co v personální oblasti dělá, je správné či nikoliv. S větší odpovědností liniových vedoucích přichází ruku v ruce také potřeba jejich odborných znalostí, a proto je nutné, aby tito manažeři pravidelně absolvovali příslušné vzdělávací aktivity.

Řízením lidských zdrojů se v organizaci zabývají jednotliví personalisté, nebo specializovaná pracoviště (personální útvary, personální oddělení) v závislosti na celkovém počtu zaměstnanců. V malých firmách je běžné, že funkci personalisty zastává majitel firmy a personální administrativu zajišťuje např. firemní účetní. V případě malé či střední firmy může veškerou personální agendu vykonávat jeden, případně dva personalisté. Ve větších podnicích je obvykle zřízen vnitřně strukturovaný personální útvar, jak připomíná Dvořáková (2012, s. 15) *“...ve kterém pracují personalisté specializovaní k výkonu jednotlivých personálních činností.”*

Hlavním úkolem personálního útvaru je zajišťování jednotlivých personálních činností a poskytování personálních služeb nezbytných k dosažení vytyčených cílů. Personální služby jsou poskytovány vrcholovému vedení organizace, liniovým manažerům i všem řadovým zaměstnancům. Činnost personálního útvaru se v jednotlivých organizacích liší a je závislá na vnitřních a vnějších podmínkách, ve kterých se organizace nachází.

Úlohou personálního útvaru je především personální plánování, zajištění dostatečného množství kvalitních pracovníků a vedení nezbytné personální agendy. Personální útvar má na starosti také péči o zaměstnance, formuluje zásady jejich hodnocení, odměňování a zajišťuje jejich vzdělávání. Činnost personálního útvaru může být v některých organizacích zčásti nebo zcela přesunuta na externí subjekty. Zejména se jedná o oblast získávání a výběru zaměstnanců personálními agenturami, příprava psychologických testů pro výběrová řízení aj.

O tom, jaký význam má řízení lidských zdrojů v podniku, vypovídá i začlenění personálního útvaru v organizační struktuře podniku. Personální útvar může být buď přímo podřízen generálnímu řediteli podniku, na stejné úrovni jako jiné funkční organizační jednotky nebo štábním útvarem některého z výkonných ředitelů (např. finančního ředitele). Přičemž stále platí, jak zmiňuje Dvořáková (2012, s. 14), že

„...personální ředitel by měl být součástí vrcholového vedení organizace a měl by se podílet na rozhodování o strategických otázkách.“

Personální útvar pomáhá vrcholovému vedení organizace plnit podnikové úkoly a přizpůsobovat se změnám. Pečuje o potřeby zaměstnanců a napomáhá k zvyšování efektivnosti. Zajišťuje propojení personální strategie s ostatními podnikovými strategiemi. Měl by zároveň předvídat budoucí změny a problémy a pomoci organizaci se na ně připravit.

Spolupráce manažerů všech úrovní, zvláště liniových manažerů s personálním útvarem, je v současné fázi vývoje řízení lidských zdrojů naprostou nezbytností. Poskytování a vzájemná výměna informací, spolupráce při veškerých vzdělávacích, kvalifikačních a rozvojových plánech a hodnocení zaměstnanců by měla být samozřejmostí. Také proto je žádoucí, aby nejen manažeři, ale i personalisté disponovali alespoň *andragogickými dovednostmi, nejlépe andragogickým vzděláním.*

2 MANAŽERSKÉ ROLE A KOMPETENCE

Složitost a proměnlivost současného profesního prostředí způsobuje složitost a náročnost při definování potřebných kvalifikací, resp. odborných a dalších vědomostí a dovedností, které jsou nezbytné pro profesní uplatnění jedince. Právě rychlé zastarávání úžeji a konkrétněji definovaných kvalifikací vyvolává obecnou potřebu takových vědomostí a dovedností, které přesahují nejen tyto rámce, ale i celé kvalifikace. Objevuje se proto pojem klíčových kompetencí, které zajišťují relativně dlouhodobě platnou profesní způsobilost k výkonu určité činnosti, či zastávání určité profesní pozice. Předpokladem udržitelnosti této dlouhodobé platnosti je schopnost celoživotní profesní edukace a rozvoje.

Obecný význam pojmu *kompetence* je tradičně chápán jako oprávněnost, způsobilost a schopnost. Kompetence představuje vnitřní kvalitu jedince, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku a která mu umožňuje podat určitý výkon.

Klíčové kompetence vymezují Belz a Siegriest (2001) jako:

schopnost přijmout odpovědnost,
schopnost komunikovat a kooperovat,
řešení problémů a kreativita,
samostatnost a výkonnost,
schopnost přemýšlet a učit se,
schopnost zdůvodňovat a hodnotit.

Klíčové kompetence jsou svým významem a dosahem nezbytné pro efektivní profesní činnost současných manažerů. Odpovědnost manažera, ve smyslu schopnosti a ochoty přijmout odpovědnost, je jednou z uvedených klíčových kompetencí, mající výsadní postavení mezi ostatními klíčovými kompetencemi. Odpovědnost manažera je prospektivního charakteru a probíhá ve třech rovinách, a to vůči zaměstnavateli, vůči zaměstnancům a vůči sobě samému.

Přijetím manažerské pozice, přijímá manažer také odpovědnost. Její obsah a rozsah je vymezován pomocí různých přístupů. Přístup osobní uvádějí (Belz a Siegriest 2001, s. 303):

„Jsem odpovědný především sám za sebe.

Odpovědnost znamená také dát své slovo druhému.

Vlastní odpovědnost je nepřenositelná.

Svoboda může zvýšit míru odpovědnosti.

Převzít odpovědnost znamená také postavit se čelem k neúspěchu.

Vlastní odpovědnost znamená také vědomě se vypořádat s rolemi a očekáváními, která jsou s nimi spojena.“

Další přístup k odpovědnosti vychází z odpovědnosti za role a přístup k plnění pracovních úkolů:

aktivní odpovědnost (manažer aktivně přijímá a nese)

*plnění pracovních úkolů otevírá šance na rozvinutí a prokázání schopností určité úkoly a funkce diferencují míru a rozsah odpovědnosti
odpovědnost pro manažera znamená také přijmout důsledky a vedlejší účinky konání*

s odpovědností souvisí neutrální až pozitivní tendence oceňování

Na procesu *utváření manažerské odpovědnosti* se podílí řada faktorů, které můžeme v zásadě rozdělit na působení funkcionální (nezáměrné) a působení intencionální (záměrné). Mezi významné faktory záměrného utváření klíčové manažerské dovednosti, kterou je přijetí odpovědnosti, je manažerské vzdělávání. Jde o utváření vlastní odpovědnosti, kterou lze označit jako připravenost přijmout odpovědnost i tam, kde není předem normovaná do jasně vymezených odpovědností za úkol. Je tomu tak proto, že zodpovědnou práci nelze vymezit nějakými předpisy, jak zdůrazňují (Belz a Siegriest 2001, s. 311) *„Odpovědnost znamená také zacházet vědomě s vlastními vědomostmi a s vlastními schopnostmi“*. Naplnit jednání vlastní aktivitou, která si je vědoma nejen šancí a příležitostmi, ale i nebezpečí a hrozeb. Odpovědnost je založena na autonomii a dobrovolném jednání, stejně jako na jednání vědomém, iniciativním a angažovaném, s využitím kreativity a novátorství.

Přijetí odpovědnosti se projevuje také přijetím a ztotožněním se se statutem (profesním a sociálním) role manažera. Role představuje souhrn požadovaného společenského chování spojeného se sociálním postavením. S rolemi je druhé straně spojeno normované očekávání okolí. Při plnění manažerské role má jedinec větší či menší příležitost jejího vlastního individuálního ztvárnění. Habermas rozvinul základní kompetence subjektu schopného jednat. Podle něj je třeba se naučit dvěma dovednostem. Jednak se vyrovnávat se systémem nerovných odměn (ve smyslu odolnosti proti frustraci) a jednak nalézt vyvážený vztah mezi vlastní představou o rolích a sociálními požadavky na ně (ve smyslu kontrolovaného projektování sebe samotného). Poslední dovedností je dovednost normativní očekávání, obsaženého v požadavcích na role kriticky. Tyto požadavky je nutné prověřovat ve vztahu k vlastním nárokům a uplatňovat je přiměřeně vzhledem k sociální situaci. Jak uvádí (Belz a Siegrist 2001, s. 305): *„Odpovědnost v tomto smyslu označuje schopnost a připravenost jednotlivce nepřijímat nekriticky požadavky na role za svůj životní program. Odpovědnost za sebe znamená také nést odpovědnost za vlastní chování v určité roli a v interakci s ostatními dospět k souladu mezi tím, co se očekává, a vlastním pojetím rolí s cílem maximálního uspokojování potřeb.“*

Pro pojetí a naplnění odpovědnosti manažera je důležité chápání odpovědnosti ve vztahu k motivaci, konkrétně motivaci pracovního chování. Barnesova potřeba ochrany zastřešuje všechny vyšší potřeby, tzn., že je-li některá z těchto potřeb ohrožena, je ohrožena také potřeba ochrany. Zvláštní význam Barnesova modelu spočívá v tom, že dává lidské potřeby do souvislosti s mírou organizovanosti. Jestli jsou potřeby jedince (např. sebeúcta) uspokojovány v takové míře, v jaké má autonomii a volnost ve své činnosti. Potřeba mít úctu ostatních souvisí se způsobem, jakým jsou uvnitř organizace strukturovány vztahy vlivů. Potřeby sounáležitosti jsou nakonec uspokojovány, resp. frustrovány vždy podle toho, zda se na základě potřeby činnosti naskytne příležitost ke spolupůsobení.

Obdobně je tento vztah popsán v Herzbergově teorii dvojích faktorů (podle Koubka 2008, s. 59). Faktory spokojenosti (*satisfiers*), který přináší činnost sama, možnost něčemu se naučit, možnost dále se rozvíjet, odpovědnost při práci, možnost vzestupu, uznání. Na druhé straně kontextové faktory (*dissatisfiers*), které se týkají uspořádání

vnějších pracovních podmínek, vztahu ke spolupracovníkům, vztahu k pořízeným, politice firmy a jejímu řízení, odměňování včetně sociálních výhod a jistotě pracovního místa v období krize.

Sprengerův přístup, který zdůrazňuje, že pracovník, který vykonává určitou činnost, je za ni také odpovědný. Proto se musí učit plně chápat, že tam kde sám rozhoduje, nese také důsledky.

Jak zdůrazňuje Veteška (2009, s. 265) „*Odborná literatura je doslova přeplněná různými modely kompetencí manažerů zahrnující požadavky na výkon, znalosti, dovednosti a charakteristiky osobnosti apod.*“

V procesu utváření odpovědnosti, se pozornost zaměřuje na dovednost zacházet vědomě s vlastními znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. Ty se nejvíce projevují a demonstrují ve skupině. Každý účastník má speciální oblast vědomostí, dovednost nebo schopností, kterými vyniká nad ostatními. Zejména v heterogenních skupinách, kde je učební efekt největší, dochází ke sdílení vědomostí a skupinové synergii.

Obdobně je tomu s dovedností řešit problémy. Odpovědnost při řešení nových situací je požadavek, který se často objevuje právě v profesní oblasti. Manažeři jsou velmi často konfrontováni s novými problémy, které musí řešit samostatně, i když se často opírají o skupinová rozhodnutí. Nicméně manažeři mají také odpovědnost za ostatní a musí si tento aspekt odpovědnosti uvědomovat a osvojit si jej (např. ve smyslu schopnosti předvídat případné problémy, které se mohou v budoucnosti vyskytnout).

Odpovědnost za ostatní má emocionální kontext a tak v myšlení manažera mohou vzniknout blokády, které brání adekvátně zodpovědnému řešení problémů. Schopnost nést odpovědnost neznamená zodpovídat jenom sám za sebe a za ostatní, ale být odpovědný i za všeobecné blaho. To také mimo jiné znamená např. zaujímat otevřeně a jasně postoj k dění nejen v organizaci, ale i k aktuálním politickým, sociálním, ekonomickým nebo kulturním událostem.

Metody se také zaměřují na utváření volních parametrů, protože rozvoj osobnosti závisí také na tom, že si jedinec stanovuje cíle, kterých chce dosáhnout. Přitom je často brzdou

strach a obavy z případných důsledků. Nedůležitějším aspektem manažerské odpovědnosti je schopnost uvádět své zájmy do souladu se zájmy druhých, resp. zvažovat, co je důležité z hlediska vlastních potřeb a jaké potřeby a očekávání mají druzí. Lidské jednání je ovlivňováno a utvářeno pravidly a normami, které si jedinec vytváří během života.

Chování a jednání je podmíněno *sociálním prostředím*. Např. v heterogenních skupinách, v nichž manažer musí působit i nedobrovolně, dochází k vytyčování pravidel pro život skupiny a pro vzájemný kontakt. Každý svým chováním zodpovídá za to, co se děje ve skupině. Účastníkům vzdělávací aktivity se proto demonstruje, jaké důsledky má určité chování pro ně samotné, ale i pro skupinu.

Základní orientaci jedince určují *životní cíle*. Kdo zná a uvědomuje si své cíle, může zodpovědně plánovat cesty k nim a vědomě utvářet svůj život. Součástí manažerské odpovědnosti je schopnost tyto cíle si uvědomovat a zároveň diferencovat, které cíle jsou důležité a čeho chce manažer ještě dosáhnout. Manažer si musí stanovit, na čem chce pracovat, znát svou situaci, což je důležitým předpokladem pro to, aby si naplánoval budoucnost, ať už je to plánování profesního směřování, nebo pouze dílčí pracovní plánování.

Manažer se často ocitá v krizových situacích, kdy je důležité ujasnit si, co je příčinou jeho problémů. Pro dosažení změny, resp. pro usnadnění, může být také důležité vědět, jakou pomoc může očekávat a kde ji může získat. Na základě toho je možné zpracovat plán akcí s konkrétními kroky jednání.

2.1 SPECIFIKA MANAŽERSKÝCH ROLÍ

V odborné literatuře je řada příkladů autorů, kteří se snaží vymezit a charakterizovat rozměr manažerské práce. Na základní otázku *co manažeři dělají*, autoři managementu odpovídají popisy, charakterizujícími povahu práce manažerů, které se více či méně liší. Nejčastěji jsou předkládány *koncepty manažerských funkcí, manažerských rolí, osobních a výkonových charakteristik*. K nejvýznamnějším z nich patří Katzův (2011-

2013) koncept sociální psychologie organizace, ve kterém je prezentován vztah manažerských dovedností (kompetencí) ke konkrétní hierarchické úrovni managementu. Výsledkem je stanovení tří okruhů manažerských dovedností a určení, pro kterou úroveň jsou charakteristické:

Technické dovednosti – kompetence důležité zejména pro nižší management

Lidské dovednosti – kompetence potřebné pro všechny úrovně managementu

Koncepční dovednosti – kompetence, které mají zásadní význam zejména top management

Obdobný způsob stanovení manažerských dovedností je definován v podobě tzv. oka kompetencí ICB (IPMA Competence Baseline) ve standardu kompetencí projektového řízení. Vztah jednotlivých dovedností k hierarchickým úrovním řízení ilustruje obrázek:

Obrázek 1: Oko kompetencí



Donnelly (1997) 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:

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.

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: 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.

Řízení produkce a operací. Pojem produkce se ve výrobních a obchodních organizacích vztahuje na výrobní technologie, produkování výrobků (zboží) a materiálové toky při alokovaní zdrojů. Pojem operace má zde širší význam, neboť se vztahuje na široké spektrum veřejných, soukromých, ziskových i neziskových organizací, produkuje zboží nebo služby. Patří sem řídicí činnosti: projektování, produkční a operační management, plánování (produkce a operací), řízení informací, rozhodování, řízení kvality výstupů.

Podle Trunečka (1999, s. 161) má rozměr manažerské práce následující charakteristiky: konfliktnost cílů, práce s nejistotou a riziky, odpovědnost za výsledky jiných, práce se svěřenými zdroji, odpovědnost za vytváření a využívání příležitostí v podnikatelském prostředí, odpovědnost za neúspěchy, práce prostřednictvím druhých lidí.

Rozměr manažerské práce a činnosti, které manažer ve své řídicí činnosti zastává, nejsou podle Mintzberga neměnné. Reagoval na velmi rozšířený koncept manažerských funkcí a již v sedmdesátých letech vyvolal diskuzi o míře jejich využitelnosti v denní práci manažerů. Mintzbergovi se podařilo identifikovat deset charakteristických manažerských rolí (Mintzberg 1973 a 1975), které údajně výstižněji než koncept manažerských funkcí, vyjadřují podstatu manažerské práce:

Interpersonální role

reprezentant („figurehead“)
vůdce organizace („leader“)
spojovací článek („liason“)

Informační role

sledovatel, sběrač podnětů („monitor“)
šířitel podnětů („disseminator“)
mluvčí („spokeperson“)

Rozhodovací role

podnikatel/tvůrce změn („entrepreneurial“)
řešitel problémů („disturbance-handler“)
alokátor zdrojů („resource-allocator“)
vyjednávač „negotiator“).

Bedrnová (2007) uvádí manažerské role - *reprezentant, organizátor, iniciátor, kontrolor, vychovatel, poradce.*

Jiní autoři (Koontz, Weihrich 1993) charakterizují rozměr manažerské práce skrze činnosti tvořící obsah řídicího procesu (tzv. manažerské funkce), kterými jsou plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí, kontrola, analýza, rozhodování a implementace. Další autor Pitra (2007, s. 64) zdůrazňuje, že kromě odborných manažerských způsobilostí, tvořených souborem znalostí, dovedností a schopností, musí manažer projevovat vůdčovské schopnosti a dodržovat profesní etiku, jestliže má dobře vykonávat svoji manažerskou roli. Zároveň předkládá koncept manažerské role, který má několik dimenzí:

„Společenská role - manažer sleduje plnění společenského poslání a dosažení cílů organizace.

Hospodářská role - odpovědnost za co nejvyšší zhodnocení vložených zdrojů do podnikání.

Etická role- dodržování přijatých závazků, práva a morálky. Spokojenost zákazníka.

Sociální role - úsilí o minimální ekologickou zátěž plynoucí z podnikání a spolupráce při rozvoji regionu a zaměstnanosti.“

Podobně jako koncept manažerských funkcí, mají vypovídací schopnost o povaze manažerské práce koncepce tzv. kritických faktorů úspěchu (Critical Success Factors), jejichž smyslem je zaměřit pozornost manažerské hierarchie na takové stránky jejich řídicí činnosti, které mají zásadní vliv na efektivní výstupy z podnikatelské činnosti jimi řízené organizace. Velmi rozšířené v povědomí manažerské veřejnosti jsou koncepce 7S konzultační firmy McKinsey a koncepce *kritických faktorů úspěchu* Chunga.

Koncepce *kritických faktorů úspěchu* – *Critical Success Factors* (Chung, 1987) považuje za kritické faktory úspěchu: *strategii* („strategy“), *lidské zdroje* („human ressource“), *operační systém* („operational systém“), kterým je třeba rozumět metody a techniky, jejichž osvojení je nutné k řízení procesů, kterými je zabezpečována přeměna firemních zdrojů na efektivní výstupy podnikatelské činnosti.

Koncepce 7S je výsledkem zobecnění empirických poznatků americké konzultační firmy (Peters, Waterman, 1982) a představuje ucelenou analýzu sedmi významných faktorů, které tvoří páteř manažerské činnosti:

strategie

struktura

spolupracovníci

systémy řízení

sdílené hodnoty

styl manažerské práce schopnosti

Porovnání výše uvedených konceptů umožňuje vytvoření ucelené představy obecného obsahového rámce, charakterizujícího specifickou povahu či rozměr manažerské práce. Vzhledem k tomu, že teoretickým základem kompetencí jsou výkonové vlastnosti, jejichž jádro tvoří schopnosti projevující se navenek skrze vědomosti, znalosti a dovednosti, má poznání rozměru manažerské práce potenciál podat rozsáhlou výpověď o požadavcích na kvalitativní stránku způsobilosti manažera. Toto poznání je významnou determinantou, a tudíž i našim použitelným metodologickým východiskem, kterým je možné se řídit při identifikování a vymezení obsahu klíčových (generických) kompetencí manažerů.

Poznáním rozměru manažerské práce, jako determinanty k stanovení struktury a obsahu manažerských kompetencí však není tato problematika zcela vyčerpána. Další významnou determinantou ovlivňující zásadním způsobem úspěšnost (kompetentnost) manažera, je *osobní kvalita*, kterou tvoří nejen výkonové charakteristiky, ale též profilující charakteristiky osobnosti. První systematický pokus vypořádat se s tímto problémem představoval výzkum orientovaný na rozpoznání charakteristik vedoucího, které předznamenávají úspěch. Objevily se tak teorie zaměřené na hledání charakteristických rysů lídrů či teorie zaměřené na chování lídrů, které přes určitý přínos k rozvoji managementu mají svá omezení, a tudíž mezi autory managementu své příznivce i odpůrce.

Z literatury a výsledku výzkumu o rysech autor Donnelly (1997, s. 468) usuzuje, že mezi žádoucí charakteristiky vedoucích patří: „*dynamičnost, ochota převzít iniciativu, energičnost, snaha o dosažení cíle, motivace vyvinutá potřeba vést a ovlivňovat ostatní, integrita čestnost a pravdomluvnost v jednání s ostatními, sebedůvěra - rozhodnost, inteligence verbální a numerické schopnosti, schopnost zpracovávat a používat složité informace, znalosti - solidní znalost práce, organizace a odvětví.*“

Rozborem a syntézou poznatků současné manažerské literatury, zabývající se studiem manažerské osobnosti a leadershipem, lze dospět k názoru, jak uvádí (Vodáček, 1999), že pro dobré manažery tvůrčího typu jsou obvykle příznačné tyto vůdčí schopnosti:

Porozumět psychice spolupracovníků, pochopit jaké mají motivátory i jak se tyto motivátory mění v čase a pod vlivem měnící se situace.

Získat loajalitu spolupracovníků, schopnost vytvořit pracovní koherentní tým a klima, inspirující pracovníky k pozitivní odezvě na vytyčené cíle.

Vedení spolupracovníků účinným způsobem k spolupráci na vytyčování a zejména plnění cílů.

Naplnit motivační potřeby spolupracovníků, včetně výrazného podílu morálních stimulů.

Osobní kvalitu manažera, podle Bedrnové (2007, s. 275 - 276) tvoří profil vlastností a projevů manažera, vyjadřující určitý ideál. Charakteristikami této ideální osobní kvality manažera mohou být:

*„pracovní a osobní kompetence - jako způsobilost se uplatnit v konkrétním pracovním zařazení,
sociální kompetence - jako způsobilost prosadit se v sociálních vztazích,
pozitivní uvažování a proaktivní jednání,
pracovní ochota a výkonová motivace,
vyšší hladina aspirací a volního úsilí,
schopnost sebekontroly,
rozvinuté etické a estetické cítění,
tvořivost,
empatie a tolerance,
schopnost nadhledu,
způsobilost k seberozvoji.“*

Další z pohledů autorů české manažerské literatury Pitra (2007, s. 64-65) podobně uvádí rozsáhlé požadavky na osobní kvalitu, dotvářející představu o rozměru manažerské činnosti, ve smyslu specifických osobních dispozic nutných pro výkon manažerské role. Pod vlivem novodobých tendencí v postmoderním managementu na počátku nového tisíciletí, předkládá i zajímavou predikci obecných rysů manažerské práce a požadavků na profil osobnosti manažera (Řezáč 2009), který uvádí, že *manažerská práce bude i nadále založena na klasických manažerských funkcích plánování, organizování, rozhodování, vedení a kontrole, ale styl jejich uplatňování bude stále více založen na principu vůdcovství a spoluúčasti na rozhodování, než na autoritativně příkazovém stylu. Od manažerů se bude stále více očekávat vizionářské a koncepční myšlení se znalostí technik strategického řízení. Požadavek na trvalé zvyšování výkonnosti si vynutí uplatňování znalostního managementu v organizaci a permanentní zvyšování kvalifikace v duchu učící se organizace.*

V oblasti tvrdých faktorů řízení jsou to schopnost dosahovat a udržet konkurenční výhodu, orientace na špičkové výsledky a produkty, vysoká výkonnost, produktivita, efektivita, přístupnost změnám a hodnotová orientace na rozvoj, znalost a využívání

moderních manažerských metod a technik, využívání moderních informačních a komunikačních technologií, účinné strategické řízení v podmínkách změn, nejistoty a neurčitosti, schopnost vytvářet efektivní zákaznické portfolio výrobků a služeb, schopnost delegovat.

V oblasti měkkých faktorů řízení a osobní kvality osobnosti manažera jsou to vysoká úroveň obecné a emocionální inteligence, tělesná a duševní kondice, odolnost proti psychické zátěži, vysoká úroveň morálky a etiky manažerského chování, míra tvořivosti, koncepční myšlení, rychlost a pružnost rozhodování, komunikační dovednosti, schopnost sociální interakce, schopnost vytvářet týmy a podporovat týmovou spolupráci.

2.2 ROLE ŘÍZENÍ A VEDENÍ MANAŽERA VE VZTAHU K ROZVOJI PRACOVNÍKŮ

Důležitost managementu pro úspěšnost organizace roste a úměrně tomu roste i důležitost manažerů. Od počátků existence personálního řízení, kdy manažer řídil a zaměstnanec pouze vykonával jeho příkazy, do současnosti, kdy se výrazně zvyšuje participace zaměstnanců organizace na řízení. Následkem toho dochází k přesouvání původních manažerských činností na zaměstnance. Paradoxně to nijak nesnižuje roli manažera a jejich význam pro organizaci, jak uvádí Blažek (2011, s. 14) „*Manažer musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení, což souvisí s delegováním, a musí být schopen své spolupracovníky k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít, což souvisí s motivováním a zejména s koučováním. Všechno je náročné jak na čas, tak na znalosti a především schopnosti a dovednosti manažerů.*“

Mezi manažery první linie patří pracovníci působící na prvním, nejnižším stupni řízení a jsou v bezprostředním každodenním kontaktu s výkonnými pracovníky, jejichž charakter práce může být značně rozdílný. Střední management tvoří početná a různorodá skupina řídicích pracovníků, kteří mají specifické postavení mezi

základním a vrcholovým managementem. Vrcholoví manažeři řídí organizací jako celek a reprezentují jí navenek, vůči vlastníkům, nadřízeným orgánům a příslušníkům velké skupiny dalších subjektů jako jsou zákazníci, dodavatelé apod. v důsledku vývojových změn a měnícího se stylu vedení a stále významnějšího uplatňování informačních systémů, ztrácí postupně na významu střední management. Naopak roste význam a náročnost strategického plánování a řídicí práce na úrovni vrcholového managementu v prostředí permanentní změny. Mění se také pozice a význam managementu první linie, který se začíná více propojovat s výkonnými složkami. Tato skutečnost má vliv na manažerské kompetence, které posilují tlak na rozvoj sociálních a andragogických kompetencí.

Úlohu (andragogickou) manažera v procesu rozvoje zaměstnanců konkrétně definuje Urban (2013, s. 149), „*K získávání nových schopností slouží pracovníkům v organizacích tři základní zdroje: osobní zkušenosti získané řešením úkolů, které jim byly delegovány, instrukce, vysvětlení nebo koučování jejich nadřízeného a školení či tréninky.... Nejvíce se lidé učí na základě vlastní zkušenosti, a to především u náročnějších úkolů umožňujících určitou samostatnost.*“

Vedení lidí je důležitou funkcí managementu, které je založeno na vytyčování cílů a získávání pracovníků pro jejich plnění. Vychází z měkkých nástrojů řízení a probíhá na základě interakce a dialogu, delegování a koučování podřízených, včetně využívání *andragogických komunikačních nástrojů*. Jak uvádí Orlita (2013) „*Musí se naučit zvládat komunikaci na nejrůznějších úrovních dle postavení a myšlenkové úrovně druhé strany.*“

V procesu vedení lidí má nezastupitelné místo manažer jako subjekt vedení lidí, který je zodpovědný za proces vedení lidí v organizaci, že výkonní pracovníci plní vytyčené pracovní úkoly. Vést lidi znamená, jak uvádí Mládková a Jedinák (2009, s. 63) „*Znát jejich potřeby, nenásilně ovlivňovat jejich chování v souladu s cíli organizace, zdokonalovat jejich výkonnost po stránce kvalitativní i kvantitativní a zajistit jejich osobní spokojenost, rozvíjet jejich schopnosti*“.

Vedení lidí se uskutečňuje prostřednictvím přímého působení, které je představuje ukládání úkolů konkrétním výkonným zaměstnancům za přímého dohledu na jejich

pracovní aktivitu a výkonnost. Zároveň jsou využívány i formy nepřímého působení, které představuje motivování a stimulování. Pro vedení lidí je potřebné uplatňování vhodného a efektivního stylu vedení, ukládání úkolů, motivování, komunikování a kontrole. Aby manažeři mohli efektivně vést výkonné pracovníky, musí dobře znát jejich osobnostní rysy, charakterové vlastnosti, pracovní schopnosti, dovednosti a kvalifikaci. Nezbytná je také znalost charakteru a rozsahu práce, kterou jím řízení pracovníci vykonávají a uplatňování dobrých zkušeností s vedením lidí a to nejen vlastních.

Pro manažerskou roli vedení lidí je nezbytná nutná míra *authority*, které lze získat adekvátním chováním a jednáním, které příslušní jejich sociální roli manažerů a jejich projevy výkonní pracovníci očekávají. Je to např. odborná a zkušenostní převaha manažerů, schopnost přimět pracovníky, aby cítili povinnost plnit jejich příkazy a byli zodpovědní v plnění pracovních povinností a zároveň chápali a pocíťovali smysl své činnosti. Manažeři musí jednat v duchu etických pravidel, případně etického kodexu organizace. V tomto ohledu se výrazně projevují vůdcovské kvality manažera, kdy se stává subjektem vedení lidí s neformální autoritou a se značným vlivem na ostatní. Odborná literatura zmiňuje manažerské charisma, které vzbuzuje obdiv, úctu, respekt a nadšení.

Vedení lidí v rovině řízení lidských zdrojů vymezuje Častorál (2013, s. 29)

„ rozvinutý strategický přístup k analýze, rozhodování a implementaci výběru a práce s lidmi, jako zdroji vstupujícími do organizace,

široké využívání a chápání lidí jako integrální kapitálové složky ekonomické činnosti organizace,

rozvinuté přístupy všech personálních činností, využívajících především procesní přístup a měkké podoby řízení,

propracované strategie a politiky v oblasti lidských zdrojů propojené s politikou podnikání,

účinné podporování týmové práce a spolupráce pracovníků,

promyšlený systém motivování, včetně odměňování, s orientací na kvalitu a výkon.“

Role řízení a vedení manažera ve vztahu k rozvoji pracovníků spočívá v efektivním vedení lidí, které využívá vhodných nástrojů manažerského řízení lidských zdrojů, vytváří pro zaměstnance participativní prostředí pro jejich samostatnou tvůrčí práci. Pro zajištění předpokladů k vytváření takového prostředí, je třeba, aby manažer disponoval příslušnými sociálními kompetencemi v oblasti vedení lidí, jejich motivování k žádoucímu pracovnímu výkonu a k profesnímu rozvoji a osobnostnímu seberozvoji.

2.3 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE A JEJICH ROZVOJ

Kompetence je v obecné rovině profesního prostředí zpravidla definována jako individuální vnitřní kvalita jedince, která je v daném okamžiku výsledkem rozvoje jeho vlastností osobnosti, schopností a jim odpovídajících vědomostí, znalostí a dovedností, projevující se navenek žádoucím pracovním chováním, které odpovídá dané profesní pozici tak, aby úkoly vyplývající z této pozice, i v prostředí vyznačující se značnou různorodostí a proměnlivostí, zvládl na profesionální úrovni a podal takový pracovní výkon, jehož výsledkem je tvorba hodnot naplňující cíle organizace.

V závislosti na členění (taxonomii) se objevuje bezpočet různých modelů manažerských kompetencí, popisujících v různé míře obecnosti až po detailně popsané kombinace vědomostí, znalostí, dovedností a charakteristik osobnosti manažera, které jsou organizací vyžadovány. Pojmenování kompetencí rovněž není sjednoceno, a tak se názvy kompetencí v kompetenčních modelech často liší, i když mají podobný obsah. Specifické manažerské kompetenční modely jsou vytvářeny s cílem identifikovat kompetence manažerů v konkrétních pozicích určité organizace. Klíčové kompetenční modely (v literatuře označovány též jako generické kompetence), zachycují společné a nevyhnutelné kompetence shodné pro všechny manažerské pozice v organizaci nebo v celém odvětví. Mnozí autoři dokonce usilují o identifikaci klíčových manažerských kompetencí, které by byly společné (univerzální) všem manažerům bez ohledu na organizaci a odvětví, ve kterých působí.

Vzhledem k výše naznačené různorodosti přístupů k vymezení manažerských kompetencí, jsou pro srovnání uvedeny příklady několika kompetenčních modelů reprezentujících tuto různorodost. Na základě jejich analýzy jsou zformulovány zobecňující závěry.

Při analýze manažerských kompetencí se vychází z modelu tzv. *klíčových kompetencí* (Belz, Siegriest, 2001). Jedná se o všeobecné klíčové kompetence, které však mají významově těsný vztah k manažerským kompetencím. Klíčové kompetence, chápané v nejobecnějším smyslu, přesahují konkrétní oborové či odvětvové poznatky a jsou kompetencemi, které jsou požadovány pro všechna pracovní zařazení. Mají člověku umožnit, aby správně využíval a dále rozšiřoval své konkrétní dovednosti a znalosti, zaměřené na určitý obor. Jsou základním stavebním prvkem, na němž lze stavět, tj. získávat a rozvíjet oborově zaměřené specifické kompetence. Proto jsou latentním základem, na kterém stojí též získávání a rozvoj manažerských kompetencí. Model struktury klíčových kompetencí Belz, Siegriest (2001, s. 167) obsahuje:

Sociální kompetence (schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost.

Kompetence ve vztahu k vlastní osobě (kompetentní zacházení se sebou samým, být svým vlastním manažerem, schopnost vlastní reflexe vůči sobě samému, vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu, schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet.

Kompetence v oblasti metod (plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti, tzn. analyzovat (postupovat systematicky), vypracovávat tvořivá, neortodoxní řešení, strukturovat a klasifikovat nové informace, dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti, kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení inovací, zvažovat šance a rizika.

Stručně a výstižně kompetence definuje autor Lojda (2011, s. 20) „Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.“

Obdobná, ale podrobnější je i definice kompetencí formulovaná z psychologického pohledu, Kodým, (2008, s. 4) „*Kompetence jsou takové vlastnosti osobnosti, zejména však schopnosti a jim odpovídající vědomosti a dovednosti, které ve svém komplexu umožňují jejich nositeli vykonávat velké množství aktivit nezbytných pro úspěšné zvládnutí celé řady často nepředvídatelně se měnících situací a náročných problémů činností, a tím i zastávat větší počet sociálních a pracovních pozic a rolí v průběhu životní cesty (kariéry).*“

Vedle obecného pojmu kompetence je uváděn v odborné literatuře s manažerskou tematikou speciální pojem *manažerská kompetence*. Jestliže zavedení pojmu kompetence je zaměřeno na vyjádření vnitřní kvality vstupů v podobě žádoucích schopností a výstupů ve formě měřitelného pracovního výkonu a pracovního chování pracovníka, potom v zavedení pojmu *manažerská kompetence* se odráží úsilí o komplexní a výstižné vyjádření aktuální připravenosti manažera pro výkon řídicí práce, která má zvláštní povahu a klade specifické požadavky na nositele manažerské profese.

Prokopenko a Kubr (1996, s. 23) pojímají manažerskou kompetenci jako „...*schopnost vykonávat určitou (řídicí) funkci a dosahovat přitom určité úrovně výkonnosti.*“

Bedrnová (2007, s. 281) definuje manažerskou kompetenci pomocí pojmu *způsobilosti*: „*Kompetence ...může být považována za optimální doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané profese, včetně sociálních parametrů jeho pracovního zařazení.*“

Kompetence manažera je způsobilost úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti, uvádí (Veber, 2000). Přičemž podle tohoto autora základní kompetenci manažera tvoří odborné znalosti, praktické dovednosti a sociální zralost.

Manažerské kompetence podle Pitry (2005) představují soubor teoretických i praktických znalostí, dovedností tyto znalosti vhodně uplatnit a schopností rozpoznat vhodnost aplikací těchto dovedností v určitém situačním rámci, tedy množinu faktorů, které disponovaného jedince opravňují k zastávání vedoucí pracovní pozice manažera

určité oblasti podnikatelských aktivit firmy, umožňují mu plnit s výkonem této pozice spojené úkoly i převzít a také provádět s těmito úkoly a s pracovní pozicí spojené role.

Zajímavé je pojetí Pauknerové (2006), která charakterizuje kompetenci jako *cílový stav ve vývoji pracovních předpokladů, konkrétně pracovní způsobilosti a kvalifikace pracovníka v příslušném pracovním zařazení.*

Manažerské kompetence obecně lze ve smyslu uvedeného pojetí charakterizovat jako stav plného souladu mezi objektivními požadavky práce plynoucími z manažerské profese a subjektivními předpoklady manažera. Tento soulad tvoří poměrně křehkou rovnováhu, která může být narušena jakoukoli změnou vnějších (objektivních), či vnitřních (subjektivních) podmínek.

Taxonomie manažerských kompetencí podle Bunka (1994) zahrnuje celkem čtyři typy kompetencí tvořících schopnost manažera jednat. Jedná se o kompetence:

Odborné (specialized competence) – zahrnující schopnosti, vědomosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti spojené se specifiky vykonávaného povolání, pozice a podniku (organizace), ve kterých je vykonávána práce.

Metodologické (methodological competence) – zahrnující metody práce, algoritmy řešení situací a problémů, samostatné koncepční myšlení, schopnost plánování a hodnocení práce, adaptabilitu.

Sociální (social competence) – zahrnující pracovní motivaci, schopnost týmové spolupráce, komunikaci.

Participační (participatory competence) – zahrnující umění vést lidi (leadership), přesvědčování, spolurozhodování, organizování a koordinaci.

Lojda (2011, s. 21) chápe *kompetence* jako *předpoklady pro výkon manažerské činnosti* a rozděluje je do tří skupin. První tvoří vědomosti, dovednosti a zkušenosti, druhá skupina představuje vůli a ochotu tento potenciál využívat, jakou míru energie je ochoten vynakládat na výkon své funkce a poslední skupinu tvoří schopnost zkoumání daným podmínkám, zda umožní uplatnění kompetencí z první a druhé skupiny.

Jako nejdůležitější *manažerské kompetence* uvádí:

Pracovní a osobní kompetence (sebedůvěra, sebehodnocení, schopnost se uplatnit, schopnost správně vyhodnocovat okolí)

Sociální kompetence (schopnost se zařadit do práce v libovolném prostředí a prosadit se),

Pozitivní uvažování (nezdary a překážky jsou vnímány jako výzvy, a nikoliv jako bariéry dalšího postupu),

Pro-aktivnost (schopnost předem vyhledávat řešení)

Vysoká míra osobních aspirací

Sebekontrola (ovládání reakcí na vnější podněty a vnitřní ukázněnost)

Ochota k usilovné práci

Etika v chování (soulad mezi deklarovanými cíli a osobním chováním)

Vnímání estetiky jako součásti světa

Kreativita

Tolerance a chápání potřeb jiných

Smysl pro humor

Stálý osobní růst jako přirozená potřeba

Rozhodovací dovednosti

Schopnost vést ostatní, vůdcovské vlastnosti, leadership

Integrita osobnosti (vím, odkud jsem, kam jdu, vím, proč věci dělám)

Představivost (dokázat modelovat a predikovat budoucí stavy, vizionářství)

Analytické schopnosti s následným syntetizujícím výstupem

Schopnost rozpoznat vhodné příležitosti

Ochota řešit nepříznivé situace

Bezproblémové přizpůsobování se novým věcem a změnám ve vnímání světa

Mít odvahu k blamáži a schopnost nést riziko

Ve všech uvedených modelech jsou zastoupeny, ať již explicitně tak i implicitně *sociální kompetence manažerů*. Ty se uplatňují mimo jiné v neustálé péči o lidské zdroje, která tvoří hlavní linii personálního řízení, podněcování růstu všech složek osobnosti, které jsou pro organizaci tím nejcennějším kapitálem.

Jak uvádí Palán a Langer (2008, s. 55) „*V souvislosti s moderními manažerskými teoriemi nabývá tento prvek na významu, protože všechny jsou postaveny na participativnosti, na aktivním zainteresování a účinné spolupráci všech pracovníků firmy, kdy i řadový pracovník přestává být zaměstnancem a stává se spolupracovníkem. Lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů směřuje k dosažení rovnováhy mezi pracovním výkonem a seberealizací.*“

Z uvedeného vyplývá význam a nezbytnost specifických sociálních kompetencí, jako je dovednost manažerů komunikovat s řízenými zaměstnanci, motivovat je, získávat pro plněný stanovených úkolů, nalézat vazby mezi těmito úkoly a seberealizačními potřebami zaměstnanců, povzbuzovat, oceňovat, poskytovat pozitivní zpětnou vazbu, vytvářet podmínky ke vzdělávání, podněcovat k seberozvoji a profesnímu zdokonalování. Takové manažerské kompetence, nezbytné pro práci s lidskými zdroji, můžeme označit jako *rozvojové*. Mezi nimi se výrazně profiluje funkce vzdělávací, resp. andragogická a funkce sociální a komunikační. Vzdělávací funkce manažerů spočívá v organizační a odborné podpoře procesů učení se podřízených, jejich systematického profesního vzdělávání i vytváření tzv. učící se organizace. *Andragogické souvislosti manažerských kompetencí* uvádí Mužík (2009, s. 261).

Na zásadách efektivní a pozitivní komunikace je postavena *andragogická komunikace*, která směřuje ke svému hlavnímu cíli, kterým je kultivace a rozvoj jedince. Andragogická komunikace představuje v zásadě dialog, který může vést dvojice lidí (komunikátor a komunikant), ale který může být i dialogem vnitřním, který jedinec vede sám se sebou (se svým vnitřním já). Andragogická komunikace směřuje k rozvoji schopností a dovedností jedince a tento cíl si v průběhu komunikace permanentně uvědomuje. Tzn., že vedení dialogu musí směřovat k vytčenému cíli a volit adekvátní (tj. pozitivní) formu, což konkrétně znamená sledování priorit a nerozvíjení irelevantních detailů. Andragogická komunikace v mnohém připomíná *koučování* a asertivní strategii komunikace. Z koučování je inspirována možností uvolnit potenciál jedince a maximalizovat jeho výkon. Koučování se, na rozdíl od procesů vzdělávání a učení, které směřují především k získávání nových vědomostí a dovedností, zaměřuje na aktivizaci a rozvíjení toho, co už je v jedinci potencionálně přítomno. Andragogická komunikace poměrně významně využívá zásad asertivní strategie jednání, která je

založena na respektu k potřebám, zájmům a přáním druhých. Cílem asertivní strategie je udržování a budování seberespektu, vstřícnost a ochota pochopit požadavky druhých. Tato strategie pracuje s podstatnými skutečnostmi, respektuje požadavky druhých (při zachování sebeúcty), zohledňuje reálné možnosti řešení vzniklé situace a především staví na vlastní sebedůvěře. Permanentně buduje a rozvíjí perspektivní vztahy s druhými lidmi. Obecně pravidla andragogické komunikace můžeme shrnout jako schopnost vytvářet vztah ke (komunikačnímu) partnerovi, být koncentrovaní, připraveni a schopni pochopit a přijmout cizí názory, vytvářet a spoluvytvářet pozitivní atmosféru, která bude příjemce inspirovat k žádoucím změnám v myšlení, jednání a především v přijetí změn, směřujících k seberozvoji a kultivaci osobnosti.

Význam komunikace, jako výrazného formativního činitele, je již dlouho znám v českém prostředí (Janoušek 1968, s. 145) *„Komunikace je specifickou formou sociálního styku, spočívající ve sdělování významů v sociálním chování a sociálních vztazích lidí. Je vnitřně spjata se vzájemným působením lidí, se sociální interakcí. Představuje jednak nutný článek sociálních interakcí, jednak může vystupovat jako relativně samostatná interakce komunikativní, která je vždy určitým ovlivňováním názorů a postojů. Zároveň však může znamenat i vzájemný rozvoj člověka člověkem.“*

Jiní autoři (Borradori 2005, s. 59) komunikaci chápou jako významný nástroj porozumění, který propojuje vnější a vnitřní svět člověka a vytváří jeho aktivní pole profesního sebeuplatnění. *„Čím více kousků ideality prosakuje do našeho každodenního života, tím efektivněji komunikujeme s druhými a tím větší je i naše porozumění nám samým i druhým. Můžeme se tedy stávat autonomnějšími, dospělejšími a emancipovanějšími aktéry, nakonec i rozumnějšími občany. Jakmile je tímto způsobem emancipace zasazena do každodenní praxe komunikace, ztrácí ráz výjimečné zkušenosti: jedinečné historické události podle Kantovy představy. Habermas ji v zásadě koncipuje jako nárok platnosti spjatý s každým aktem řeči, který je mluvčím určen nějakému posluchači a to i v situaci, která nemá ráz manipulace a zastírání.“* Důležitá je pro manažera i schopnost *uvědomovat si svou roli a naplňovat ji*. Sice jde prioritně o manažerskou roli, ale ta ani v profesním prostředí není jediná. Formovat odpovědnost znamená také znát a uvědomovat si veškeré své role, které manažer zastává, včetně rolí v soukromém životě, protože i ty ovlivňují naplňování manažerské

role a naopak. Žádoucí jsou metody, které napomáhají flexibilitě rolí (např. inscenační metody). Zpravidla jsou manažeři fixováni na jednu roli (manažer) a je pro ně problematické vypřádat se s rolí opačnou (podřízený). Metody hraní rolí je naučí pružně zvládat role a zaujímat pozice, které jim normálně nejsou vlastní. Metody využívají také fantazie v přijetí nových rolí. Denní snění je důležité v procesu sebepoznání a takové sny jsou předpokladem následných změn v seberozvoji.

Manažer, který jedná sám se sebou zodpovědně, musí mít také dovednost vědomě vnímat a hodnotit vlivy jiných osob, které na něj působí nebo jimž je vystaven. Zodpovědné jednání také znamená vědomě si vytvářet názory a dovednost je i zastávat. Jedná se do určité míry o věrnost sobě, svým hodnotám. Obzvláště obtížné je to v situaci, kdy jde o osobní hodnoty a normy, popř. tabu.

Odpovědnost je v činnosti manažera mnohorozměrným pojmem, který můžeme chápat jako kompetenci ztotožněnou s jedincem v duševním smyslu, dále jako pojem mající a plnící různé funkce ve vztahu k profesnímu prostředí a konečně jako pojem, který se projevuje ve vnějších a vnitřních vztazích, včetně politické odpovědnosti.

Odpovědnost se, stejně jako další klíčové kompetence, utváří vlivem záměrných i nezáměrných faktorů. Významnou roli hraje vlastní sebeuvědomování manažera, jeho směřování, sebereflexe a seberozvoj.

Z adrodidaktického hlediska, jak uvádí Mužík (1998, s. 171-189) jsou pro *utváření odpovědnosti* vhodné především metody aktivizující a z nich metody problémové a speciální.

3 MOŽNOSTI ROZVOJE KOMPETENCÍ MANAŽERA

Rozvoj kompetencí významně podmiňují *procesy učení a vzdělávání*, jimiž každý jedinec zvyšuje v průběhu života svůj výkonový potenciál, a tudíž schopnost obstat v různorodých životních a pracovních situacích. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 462) „*Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postupů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.*“

Proto se také v posledních letech stále více rozvíjí polemika o kompetencích, které se mají stát součástí českého vzdělávacího systému. Pojetí kompetencí, včetně vymezení jejich obsahu a vztahu ke společenským vědám, prochází neustále vývojem a aplikace kompetenčního přístupu proniká do stále širších oblastí společenské činnosti. V 70. letech minulého století to byl koncept zaměřený na oblast profesního vzdělávání a rekvalifikaci pracovníků. Postupně si kompetence našly cestu do oblasti požadavků kladených na manažery, na jejich řídicí činnost, vzdělávání a rozvoj. Prvotní impulzy, evokované transformující se Evropou, o potřebě změny v přístupu k systému vzdělávání a učení, zaměřeném původně jen na dospělé učící se jedince v rámci rozvojových a vzdělávacích aktivit zaměstnavatelských organizací, převratným způsobem a s nebyvalou progresí vstoupili do rámcových vzdělávacích programů základních a středních škol naší školské vzdělávací soustavy. Kompetence se staly významnou součástí vzdělávací strategie České republiky v návaznosti na vývoj evropské vzdělávací politiky. Implementace přístupu ke vzdělávání a učení podle kompetencí do systému celoživotního učení a vzdělávání se stává závazným požadavkem protínajícím napříč celou školskou vzdělávací soustavu.

Rozvíjení jedince v procesu utváření (rozvoje) jeho osobnosti a jeho dalšího vzdělávání se děje cestou tzv. *klíčových kompetencí*. Klíčové kompetence mají určitou univerzálnost, obsahově jsou neutrální a proto použitelné na jakýkoliv obsah. Na konkrétní obsah je však vázáno utváření klíčových kompetencí, tzn., že např. získání

komunikativních dovedností je možné jen při komunikování. Proto nabývání klíčových kompetencí je chápáno jako celoživotní proces, který je stimulován dynamikou jednotlivých procesů učení a přeučování. Na tomto procesu se podílejí také vzdělávací aktivity manažerského vzdělávání, jako jsou například kurzy (například katalog kurzů 2015).

Cílem vzdělávání podle kompetencí CBA (*competency-based approach*) je, aby učící se jedinec byl schopen úspěšně zvládat nejrůznější situace a úkoly, před něž bude postaven aktuálně i v blízké budoucnosti. CBA je způsobem, jímž je vzdělávání a učení organizováno podle toho, jaké kompetence mají být rozvinuty u učících se jedinců. Smyslem je odstranění nežádoucího rozdílu mezi tím, co jedinec zná, umí a jak koná, a tím, co má dělat tak, aby byl jeho výkon efektivní.

3.1 VZDĚLÁVÁNÍ

Proces vzdělávání má značný význam pro utváření kompetencí každého jedince, neboť v průběhu života podstatně ovlivňuje jeho schopnosti obstat úspěšně v životních a profesních situacích. V případě utváření manažerských kompetencí je tento proces ještě výraznější, stejně jako jeho složka sebevzdělávání.

„Vzdělávání se realizuje v procesu učení“ jak uvádí Beneš (2002, s. 87) a pokračuje: *„Nejedná se přitom o každý druh učení, ale o učení reflexivní, ve kterém jde o pochopení sebe, ostatních a světa, zabudování poznání do vlastních rozhodnutí, ve kterém se vytváří i určitá distance k věcem a dochází k hodnocení a k přehodnocení vlastních postojů a rozhodnutí“*.

V případě manažerů, utváření jejich kompetencí v procesu vzdělávání a sebevzdělávání, jak znovu uvádí Beneš (2002, s. 87): *„Vzdělávání je pak něco jako tvorba vlastní identity pomocí reflexního učení a schopnost podílet se na komunikaci“*.

Teorie učení je vnímána jako soubor názorů a idejí, který se snaží vysvětlit princip a podstatu procesu učení, průběh procesu učení a možnosti jeho předvídání

a ovlivňování. Pro pojem učení neexistuje jednoznačná definice, existuje celá řada teorií učení, např. teorie asociační, teorie kognitivní, teorie podmiňovací atd. Učení působí na všechny druhy psychických jevů. Učením se rozvíjejí psychické procesy a stavy i psychické vlastnosti, zejména schopnosti (vědomosti, dovednosti, návyky) a charakter.

Učení je procesem získávání určitého vzdělání, je to proces získávání a osvojování si určitých vědomostí a znalostí potřebných pro výkon určité profese či skupiny profesí.

Na schopnosti učit se, jak vymezuje Mužík (1998, s. 13), působí tyto faktory:

„Vůle k učení (intenzita a ochota k učení),

Uvědomělost (síla podnětů k učení)

Kapacita intelektu (přijetí a zpracování informací)

Lehkost nebo obtížnosti učení (rychlost s jakou se učební látka osvojí)

Trvalost učení (schopnost vybavit si učivo v určité chvíli a v určitých souvislostech“.

Vědomosti, dovednosti a návyky jsou podstatnou složkou kompetencí. Bylo by však zjednodušené, chápat učení jen jako osvojování vědomostí, dovedností a návyků. Proces učení má mnohem širší konsekvence, neboť při lidském učení se rozvíjejí zároveň také psychické procesy, stavy a vlastnosti.

Linhart (1972) považuje učení za více než jeden z psychických procesů. Je to důležitá činnost, v níž jsou obsaženy psychické procesy od vnímání přes myšlení, až po procesy citové a volní. Působí při něm též pozornost, nálady, schopnosti a charakter. Psychické procesy, stavy a vlastnosti osobnosti působí při učení a také se jím rozvíjejí. V učení jde o různě složité změny kognitivních a motivačních struktur, na základě kterých nabývá chování individua cílové povahy a stává se organizovaným.

Hroník (2007) pojímá učení jako aktivní přístup jedince k novému vědění a novému konání. Chápe je jako způsob, jímž se jedinec může vyrovnat s neustále se měnícím prostředím kolem něj. Rozlišuje dva druhy učení, a to učení spontánní (třeba i neuvědomované) a učení záměrné - organizované.

Nabízí se i *kybernetické pojetí učení*. Kybernetika, jako vědní disciplína se zabývá studiem chování struktur u jakýchkoliv ohraničených systémů. Její speciální odvětví je neurokybernetika, která se zaměřuje mimo jiné na modelování procesů učení a samoorganizace. Za učicí systém je pokládán takový systém, který na stejné hodnoty vstupních proměnných je schopen dát jako odpověď různé hodnoty výstupních proměnných.

Z výše uvedených charakteristik lze vysledovat souvislost mezi kybernetickou charakteristikou učícího se systému a psychologickou charakteristikou učení jako činnosti jedince, který mění své chování pod vlivem vnějších podmínek a v závislosti na výsledcích svého jednání.

Na úspěšnou konfiguraci kompetencí působí všechny, nejčastěji rozlišované druhy učení:

Senzomotorické učení (smyslově pohybové), kterým se rozvíjí zejména senzomotorické dovednosti a schopnosti i procesy vnímání.

Pamětní učení jako osvojování vědomostí, představuje proces získávání poznatků z oblasti přírodních a humanitních věd, které jedinec potřebuje získat v rámci svého stávajícího nebo budoucího uplatnění v životě a v práci.

Učení vhladem a osvojování způsobů řešení úloh a problémů. Na úrovni chápání souvislostí a objevování probíhá učení vhladem a řešením problémů. Probíhá při zvládnutí složitých situací. Jedinec postřehnutím zákonitých vztahů a objevením souvislostí je schopen na základě vhladu chovat se v nových situacích, vyřešit problém a jednat s porozuměním. Rozvíjejí se jím myšlenkové procesy, intelektové dovednosti a schopnosti.

Sociální učení, které především rozvíjí sociální komunikaci, interakci a percepci, působí na osvojení sociálních dovedností, formuje motivy a charakter.

Verbální a pojmové učení probíhá na úrovni porozumění slovům, jejich používání a vytváření. Jedná se o specificky lidskou činnost a je velmi důležité.

Jedinec, který ve verbálním učení zaostává, např. protože k němu nemá dostatek příležitostí či podnětů, má chudou slovní zásobu a má potíže se orientovat ve slovních vazbách. To má za následek, že špatně chápe situace a má problémy se vyjádřit. Pojmové učení probíhá na úrovni vytváření a používání pojmů. Je úzce propojeno s verbálním učáním.

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Je procesem sociální interakce mezi učitelem a studentem. Výsledky procesu vzdělávání mají charakter změn, které vznikají na straně učících se jedinců vlivem působení určitých vzdělávacích programů. Dle Průchy (2007) tyto výsledky mají podobu:

kognitivních vlastností (osvojené znalosti, změny v intelektové úrovni, změny v subjektivní slovní zásobě),

kognitivně-motorických vlastností (dovednosti senzomotorické, řečové, komunikativní, pracovní aj.

kognitivně - afektivních vlastností (zájmy, hodnotová orientace, kulturní vzorce aj.).

Současným trendem, který se stále více prosazuje v oblasti vzdělávání, je *individualizace vzdělávací cesty*. Tento trend zasahuje celou oblast vzdělávání a to jak vzdělávání formální (např. školy, tradiční vzdělávací zařízení), tak neformální (např. vzdělávání v rámci vykonávané profese, vzdělávání v rámci zájmových sdružení a organizacích, vzdělávání občanské apod.).

Trend individualizace je zároveň posilován trendem přesouvání míry odpovědnosti za své vzdělání na každého jednotlivce. Jestliže dříve míra odpovědnosti spočívala jakoby na celé společnosti, na státu, škole, podniku apod., je nyní míra odpovědnosti za kvalitu) odborné a profesní způsobilosti plně na straně jedince. Firmě, instituci, zaměstnavateli apod. naopak přísluší odpovědnost za vytváření podmínek a příležitostí ke vzdělávání, jak je zakotveno v řadě oficiálních koncepcí celoživotního povinného profesního vzdělávání v různých resortech i oborech.

Rozvíjení jedince je procesem *utváření a rozvoje jeho osobnosti*:

Kognitivní přístup se zaměřuje na schopnost myslet a řešit problémy. Profesi chápe jako prostor jednání, v němž se převážně uplatňují kognitivní (poznávací, hodnotící) vlastnosti a dovednosti. Klíčové kompetence pomáhají vyrovnávat se se skutečností a zvládat proměnlivé nároky profese. Konkrétně to znamená mít obecný přehled o dané věci a konkrétní situaci, být schopný odlišit konkrétní od obecného a umět k nim přiřazovat pojmy, chápat souvislosti mezi různými jevy, umět určit příčiny a následky, umět předvídat důsledky zvolených způsobů řešení nebo důsledky rozhodování a jednání při dosahování cílů.

Přístup založený na analýze činností se orientuje na sledování vzájemných souvislostí profesního jednání a vymezení základní schopností potřebných k pružnému zvládnutí situací v profesním prostředí. Pružnost je velmi důležitá s ohledem na rychlost a frekvenci změn v profesním prostředí. Mění se nejen samotné profesní obsahy, ale mění se i způsoby získávání profesních dovedností. Zvyšuje se (a preferuje se) míra samostatnosti, zatímco dříve byli spíše preferováni jedinci, kteří pracovali přesně podle udělených pokynů. Míra samostatnosti je také důležitá s ohledem na skutečnost, že pracovní procesy jsou stále méně přímo řízeny.

Přístup zaměřený na sociální dimenzi se snaží kompenzovat určitý nedostatek předchozího analytického přístupu, který slouží ve své podstatě k adaptaci na vnitropodnikové systémy. Přístup zaměřený na sociální dimenzi se snaží orientovat na tzv. tvůrčí kompetence, které v nejobecnější rovině zvyšují šance na vyšší kvalitu života lidí a rozšiřují a prohlubují schopnost lidí politicky jednat a přispívat k rozvoji demokratické kultury. Jde o takové kvality jako je schopnost a připravenost adekvátně reagovat na vnější podmínky, celostní přístup ke světu, chápání současných událostí v historických souvislostech, představivost a fantazie ve vztahu k utváření budoucnosti, kvalita vnímání a empatie, kritičnost ve smyslu soudnosti a především schopnost a připravenost jednat.

Schopnost jednat, být samostatní a vést druhé k samostatnosti patří v současnosti k velmi potřebným a ceněným dovednostem. Schopnost a zvláště ochota samostatně zvládat úkoly zároveň posilují sebejistotu a pozitivní myšlení jedince a jsou předpokladem k vytyčování dalších cílů. Jinak řečeno, schopnost jednat a její posilování jsou důležitým předpokladem seberochovy osobnosti.

Schopnost učit se, je nezbytné považovat za mimořádně důležitou jak v obecném slova smyslu, tak i v konkrétním slova smyslu, např. z hlediska profesního prostředí, zvláště tam, kde jde o samostatnou práci. Schopnost učit se a přemýšlet představuje připravenost a vůli jedince přijímat nové poznatky, zdokonalovat svůj studijní styl, osvojovat si nové způsoby učení, zdokonalovat své poznávací a hodnotící dovednosti jako např. schopnost rozlišovat mezi podstatným a nedůležitým, poznávat příčiny a vzájemné souvislosti, dovednost spojovat nové vědomosti s dosavadními poznatky a schopnost aplikovat získané vědomosti na nové věcné obsahy. Patří sem i schopnost rozvíjet a uspokojovat svou zvědavost a projevovat zaujetí a schopnost a vytrvalost dostat se k novým zdrojům informací a hodnotně a smysluplně je užívat ve svém profesním, občanském a soukromém životě.

Schopnost učit se vytvářet podmínky k učení jako součást řízení lidských zdrojů je u manažerů mimořádně důležitou dovedností, stejně jako kvalita myšlení a rozhodování, skloubení profesního a osobního života, vysoká výkonnosti i dovednost relaxovat, spolu s pozitivním myšlením a *andragogickým přístupem* v rozvoji řízených zaměstnanců.

Faktorem, který významně ovlivňuje motivaci k dalšímu vzdělávání, je *nabídka vzdělávání*. Dostatek vhodných příležitostí ke vzdělávání, tak aby vzdělávání bylo dostupné, pokud se týká vzdálenosti, času nezbytného ke studiu i přijatelnost nákladů spojených se studiem. Důvodem pro další vzdělávání vzdělání je i to, jak je vzdělání uznávané a ceněné. Lze předpokládat, že lidé budou chtít investovat svůj čas a peníze do dalšího vzdělávání, jen pokud získané odborné vědomosti a dovednosti budou hmatatelným způsobem uznávány, tj. zda budou tyto vědomosti oceňovány finančně, či postupem v zaměstnání nebo zvýšením společenského ocenění a postavení apod. Svou roli hraje i to, zda nabízené možnosti studia budou zohledňovat předchozí nabyté

vědomosti a dovednosti a také získané profesní a životní zkušenosti, zda nabízené vzdělávací příležitosti budou např. respektovat kulturní kontext života daného jedince, což je zvláště důležité s ohledem na zvyšující se multikulturalitu sociálního prostředí.

Další vzdělávání, jak vymezuje Beneš (2014, s. 160), je specifické pro určitá povolání a jeho nárůst neprobíhá rovnoměrně. Musí se proto rozlišovat:

Vzdělávání vrcholového managementu (jde o rozvoj vlastností a schopností jako kreativity, strategického myšlení, zvládnutí konfliktů a stresu, managementu času, komunikačních dovedností atd. Využívají se zvláště vzdělávací metody jako rolové hry, dialogické metody, case studies, out-doorové aktivity, případně netradiční a alternativní metody jako například meditace.

Vzdělávání nižšího a středního managementu a personálu (jedná se o zprostředkování odborných kompetencí nebo určité praxe. Vzdělávání probíhá většinou formou krátkodobých případně střednědobých školení a kurzů).

Vzdělávání řadových zaměstnanců (jde o zprostředkování kvalifikace za účelem přizpůsobení změnám v obsahu práce nebo zvýšení kvalifikace, získání kvalifikace bez konkrétních vztahů k pracovní činnosti, jako jsou některé psychomotorické dovednosti, relaxační techniky, nebo rozvoj schopnosti týmové spolupráce apod. Vzdělávání probíhá formou zaškolení, školení, tréninku aj.)

Vzdělávání perspektivních zaměstnanců v rámci talent managementu, většinou absolventů vysokých škol, kteří mají v budoucnosti převzít vedoucí pozice.

Vzdělávací nabídka pro všechny zaměstnance (jedná se např. o jazykové kurzy).

Vzdělávání, aby bylo efektivní, musí probíhat podle androdidaktických pravidel. (Veteška, Vacínová 2011, s. 92) k tomu uvádějí: „*O nevhodnějších metodách se rozhoduje vzdělavatel během promýšlení o plánování vzdělávání...výchozím bodem je cíl vzdělávání, charakter obsahu učiva a jeho analýza, předpokládaný charakter*

procesu učení dospělých, jejich předchozí znalosti, konkrétní situace i osobní zkušenosti lektora.“

Vzdělávání, jako jednu z cest rozvoje manažerských kompetencí, chápeme především jako rozvoj a povyšování vědomostí a dovedností získaných ve formálním vzdělávání a jako vzdělávání neformální.

3.2 SEBEVZDĚLÁVÁNÍ

V současné době, zvláště v profesním prostředí, se jednak zvyšuje význam sebevzdělávání, jednak dochází k faktickému i pojmovému oddělování vzdělávacích procesů sebevzdělávacích aktivit. Jak uvádí Pospíšil (2001, s. 98) „*Odborná literatura právem hovoří v těchto souvislostech o specifickém pedagogickém systému, k jehož zvláštností patří spojení objektu a subjektu řízení učení do jedné a téže osoby*“.

Sebevzdělávání se pokládá za souběžnou činnost se sebevýchovou, jejíž výrazný nástroj tvoří. Sebevýchova je zaměřena k celé osobnosti samostatně studujícího jedince. Její výsledky spočívají v rozvoji všech složek psychiky, v kultivaci životního slohu, v tvorbě a rozvoji hodnotového systému, přesvědčení aj.

S problematikou sebevzdělávání je velmi úzce spojena otázka efektivity učení a vhodného studijního stylu (Kohoutek 2010). Studijní styl je určitý způsob učení, jemuž v daném období dává vzdělávající se jedinec přednost před jinými způsoby a běžně jej používá. Studijní styl představuje individuální systém učení. Rozlišuje se řada studijních stylů, jejichž dělení se opírá o praktickou skutečnost, že každý studující sleduje učení určitý záměr.

Povrchní styl učení lze vyjádřit jako snahu zvládnout daný studijní celek tak, aby byla zajištěna úspěšnost u závěrečné kontroly, většinou zkoušení. Studijní strategie je zaměřena na zvládnutí reprodukce získaných poznatků ze samostatného studia, zvládnutí spíše izolovaných faktů, řešení jednotlivých úloh a osvojení si nejběžnějších postupů studijní práce. Povrchní přístup k učení může mít podobu pasivní nebo aktivní.

Pasivní studijní styl je typický pro malé úsilí vzdělávajícího se jedince, kdy chybí dostatečný zájem o studium a motivace ke studiu je nízká. Naopak pro aktivní podobu povrchního přístupu k učení je příznačné, že učící se jedinec je při učení velmi pilný a snaživý. Výsledkem učení je však jen zdánlivé porozumění. Učící se jedinec zná důležitá fakta, umí propojovat jevy a procesy, nezná však v potřebném rozsahu obecnější zákonitosti, principy, neumí je objasnit, jednotlivé části učiva nemá dostatečně propojené.

Utilitaristický, vypočítavý styl učení vychází ze stejně orientované motivace, kdy je snahou učícího se získat co nejlepší známky, upozornit na sebe, vystupovat jako konkurent, s nímž musejí ostatní počítat. Záměrem takového učícího se je uspět ve studiu jakýmkoliv způsobem a za každou cenu a proto je schopen přizpůsobovat se různým podmínkám vzdělávání. Z dlouhodobého pohledu je pravděpodobné, že výsledky učení budou rozdílné, ale z hlediska okamžitého efektu jde v podstatě o účinný postup.

Styl postupného učení, představuje učení do hloubky, které se soustřeďuje na zvládnutí faktografického materiálu a promyšlení argumentů. Učící se postupuje systematicky krok za krokem, pečlivě dbá o správnost postupu, ale malou pozornost věnuje obecnějšímu pohledu, propojení a pochopení obecnějších principů. Takový jedinec může mít výborné konkrétní dílčí znalosti, ale chybí schopnost zobecňovat a propojovat poznatky na vyšší úrovni.

Styl globálního učení je zaměřen na zvládnutí obecných principů a prezentaci obecných úvah a integraci poznatků. Tento styl dosahuje v teoretické rovině dobré výsledky, nedostatkem je slabší opora ve faktografii a argumentech.

Styl pružného učení se zaměřuje nejprve na vytvoření celkové koncepce a poté na zvládnutí detailů, ale vždy ve vazbě na celek a jeho fungování. Tento styl umožňuje promyšleně zvládnout celou škálu poznatků od faktografie až po obecné údaje a argumenty.

Studijní styly představují tedy určité zaměření a způsoby učení, které preferují zvolené studijní komponenty. Studijní styly jsou proto měnitelné a je možné říci, že schopnost

učít se představuje rovněž schopnost měnit svůj studijní styl. Nalézt efektivní studijní styl znamená být správně motivován k učení, umět si ho plánovat, umět vyčlenit hlavní myšlenky ze studovaného textu nebo mluveného slova, umět pracovat s textem, zpracovat jej do přehledu, či grafu, umět propojovat a zobecňovat poznatky a reprodukovat učivo vlastními slovy. Součástí studijního stylu je i schopnost plánovat si učení, ve smyslu *vhodného pořadí studijních činností*:

- Nejprve je nutné promyslet si studijní úkoly, které máme splnit a rozhodnout se, které konkrétní činnosti musíme pro jejich splnění vykonat a zajistíme si všechny potřebné podklady pro učení.
- Zkontrolovat úroveň svých vstupních znalostí a zároveň tak předpokladů ke zvládnutí nových úkolů. V běžném učení se často učící dopouští té chyby, že proniká do studijních oborů, ve kterých nemá zvládnuté ani základní pojmy.
- U jednotlivých úkolů je třeba určit jejich důležitost a složitosti a seřadit je od nejnáročnějších až po snadné a určit také jejich časovou náročnost. Termíny pro jejich splnění je třeba určit tak, aby se všechny, a zvláště důležité činnosti, daly stihnout.
- Připravit si náhradní varianty činnosti pro případ, že by bylo třeba plán pozměnit např. publikace potřebná ke studiu, není v knihovně dostupná nebo určitá činnost je náročnější a pracnější než byla představa nebo samotný studijní plán.
- Součástí plánu je i kontrola uskutečněných studijních činností, tj. ověření jejich výsledků, dosažení stanoveného studijního cíle či cílů.

Schopnost učit se předpokládá také schopnost sebepoznání v přístupu k učení, k nedostatkům ve svých vědomostech a schopnost uvědomovat si své problémy s učením. Schopnost sebepoznání je především cestou k seberozvoji, k rozvoji svých schopností v rovině:

- *komunikace* (vzbuzování důvěry, empatie, otevřenost, důvěryhodnost, vřelost apod.)
- *kooperace* (předpoklady k týmové práci, sebekritičnost, schopnost podřídit se většině, cílevědomost, ochota pomoci apod.)
- *řešení problémů* (zvládání obtížných situací, sebedůvěra, odvaha, podnikavost, analytické myšlení apod.)

- *kreativity* (představivost, schopnost improvizace, spontánnost, nekonvenčnost, laterální myšlení apod.)
- *samostatnosti* (samostatnost v rozhodování, vlastní názor a schopnost jej obhájit, plánování své práce, respektování rámcových podmínek, schopnost požádat o pomoc apod.)
- *výkonnosti* (sebedůvěra, schopnost rozdělit si čas a pracovat v časové tísní, schopnost přijímat hodnocení (kritiku, pochvalu), schopnost rychlé regenerace fyzických a duševních sil apod.)
- *zodpovědnosti* (schopnost předvídat důsledky svého jednání, přijímání odpovědnosti za své jednání, plnění závazků, sebepojetí ve smyslu své sociální role apod.)
- *myšlení* (schopnost formulovat problém, schopnost soustředění, schopnost myšlení v souvislostech, rozlišování příčin a následků apod.)
- *schopnosti učit se* (schopnost řešit nové problémy, zvědavost, vytrvalost, kapacita paměti, schopnost nalézat nové zdroje informací apod.)
- *schopnosti zdůvodňovat*, argumentovat (komunikativnost, schopnost analyzovat, přesvědčivost apod.)
- *schopnosti hodnotit* (schopnost hodnotit výkon i jedince, schopnost poučit se z chyb, schopnost povzbudit, sebekritičnost, taktnost, kultivovanost apod.)

Sociální, profesní i osobnostní zralost jedince, jeho dospělost se mj. výrazně projevuje potřebou seberozvoje a sebevýchovy. O sebevýchově hovoříme tehdy, jestliže jedinec dosáhne psychické dospělosti a je schopný sebehodnocení a sebepoznání, schopností analyzovat a vědomě porovnávat své jednání s jednáním druhých lidí. Sebevýchova probíhá jako řízení činnosti, zaměřená na změnu vlastní osobnosti v souladu s vědomě vytýčenými cíli, existujícími ideály a přesvědčením.

Jak uvádí Perhács (2011, s. 95) „Z andragogického pohledu sebevýchovu definujeme jako soustavnou činnost dospělého jedince zaměřenou na cílevědomé formování vlastní osobnosti...“

Úspěšnost sebevýchovy dospělého jedince je determinována nejen vlastními motivačními, ale i společenskými faktory, např. samostatnou a objektivní orientací

v hodnotách a ideálech dospělého. V této souvislosti je třeba zmínit význam profesních a životních zkušeností. Pozitivní změny, které chce dospělý jedinec sebevýchovou dosáhnout, jsou omezené obecnými a individuálními psychickými možnostmi jedince. V procesu sebevýchovy se nejvíce uplatňují metody sebeanalýzy, sebevýchovy, sebeorganizace a seberacionalizace práce, dále metoda interpersonálního postoje autogenního tréninku, sebekontroly, metody příkladu, ideálů a vzorů. Metoda sebehodnocení, metoda sebezpřesvědčování aj.

Jednotlivé fáze sebevýchovy můžeme dělit, jak uvádí Perhács (2011, s. 96), na:

- *sebehodnocení*
- *seberealizaci*
- *seberegulaci*
- *sebeovládání*
- *sebekontrolu*
- *sebezdokonalování*

Sebehodnocení je z androdidaktického hlediska metodou, pomocí které se účastník vzdělávacího procesu ověřuje stupeň vědomostí v konfrontaci s ostatními učícími se a lektorem. Sebehodnocení můžeme také chápat jako osobní úsudek o zásluhách, které se vyjadřují postojem vůči sobě samému. Jde tedy o hodnocení, které jednatel má a které udržuje konstantní ve vztahu k sobě samému, vyjadřuje postoj souhlasu nebo nesouhlasu a určuje míru víry ve svoje schopnosti, důležitost, úspěch a hodnoty. Jde o subjektivní zkušenost, kterou jednatel komunikuje s jinými prostřednictvím verbální i neverbální komunikace. Sebehodnocení se mění podle různé úrovně zkušeností, pohlaví, věku a dalších podmínek. Na sebehodnocení závisí vztah jedince k okolí, jeho kritičnost, náročnost na sebe, postoj k úspěchům a neúspěchům.

Seberealizaci lze charakterizovat jako připravenost k uskutečnění vlastního potenciálu nebo dispozic, zároveň je to obraz dosažené úrovně osobnostního či psychického vývoje. Sebererealizace přináší pozitivní emocionální prožitek jako vedlejší produkt dosažení cíle nebo splnění úkolu.

Seberegulace (sebeutváření) má rovinu biologickou, sociální a psychickou. Nejvyšším stupněm psychické regulace je vědomá regulace chování. Jak poznamenává další autor

(Švec 2003) „*Stejně tak je důležité, abychom byli schopni pozitivního sebekritického hodnocení, jakéhosi přiměřeného sebevědomí a sebedůvěry, spojené ovšem s nezbytnou pokorou a uvědoměním si nedostatků i chyb.*“

Sebeovládání je schopnost jedince jednat v situacích, které dezorganizují jeho činnost a ovlivňují emoce. Při sebeovládání se uplatňuje a navenek se projevuje vědomá a volní stránka psychických procesů, které tuto činnost regulují a je ukazatelem emocionální a sociální zralosti člověka.

Sebekontrola je schopnost ovládat a měnit svoje vlastní chování. Schopnost sebekontroly je možné zvyšovat pomocí technik jako je automonitorování, sebeposilňování, stimulační kontrola aj.

Sebezdokonalování je cílevědomou aktivitou jedince, která je zaměřena na změnu vlastní osobnosti. Vztahy dospělého jedince k vlastním potenciálním možnostem, reální obraz o sobě a schopnost vidět i vlastní nedostatky jsou znaky jeho připravenosti pro cílevědomou sebevýchovu.

Současná doba a především sféra profesního prostředí přináší nejen možnost dále se vzdělávat, ale především nutnost pružně přizpůsobovat své vědomosti a dovednosti, své kompetence měnícím se podmínkám profesního prostředí. Vzdělávání a sebevzdělávání tak pro manažera, ale jím řízené zaměstnance představují šanci profesního růstu, i nezbytnost udržení si odborné způsobilosti. Přes výrazné profesní zaměření a profesní uplatnitelnost vzdělání, však stále zůstává nadčasovým cílem přispívat k osobnímu i obecnému rozvoji, zkvalitnění života, kultivování myšlení, chování a jednání k druhým, ke světu i sobě samému. Vzdělávání a sebevzdělávání je jedním z prostředků seberozvoje manažera, který musí směřovat k vyšším humanistickým hodnotám i odhodlanosti naplňovat, chránit je a rozhojňovat ve svém profesním, ale i občanském životě.

Sebevzdělávání, jako jednu z cest rozvoje manažerských kompetencí, pojmáme je především jako vzdělávání neformální a informální.

3.3 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ

Změny provází lidského jedince v průběhu celého jeho života a navíc se zvýšenou akcelerací. Životní podmínky se kvalitativně mění, svět ztrácí přehlednost, dynamizuje se, mění se sociální vztahy ve společnostech, vztahy mezi generacemi a v podstatě celý kulturní a hodnotový svět se pluralizuje, objevují se nové globální problémy lidstva. Jedinec je nucen hrát celou řadu rolí, často protichůdných, je nucen reagovat na změny a především se musí stále častěji rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost a snášet s tím spojená rizika. Na to vše se musí jedinec permanentně připravovat, adaptovat se na stále nové životní podmínky. Tento proces probíhá v rovině enkulturace, socializace a personalizace, jak uvádějí Palán, Langer (2008, s. 53) a tyto procesy probíhají jak v osobní, tak především v profesní sféře.

Enkulturační se rozumí vědomá i nevědomá integraci jedince s kulturou, která jej obklopuje v prostředí, ve kterém žije a do kterého náleží. *Socializace* je proces, ve kterém si jedinec v průběhu života osvojuje specifické formy chování a začleňuje se všestranně do společnosti. Osvojuje si sociální regulativy a připravuje se k výkonu sociálních rolí. *Personalizace* představuje utváření a kultivaci osobnosti jedince jako individuální, konkrétní společenské bytosti.

Uvedené antropogenetické procesy jsou charakteristické především (z pohledu jedince) svou menší měrou záměrnosti, na rozdíl od procesů učení a vzdělávání, které jsou naopak významně cílevědomé a záměrné. Všechny tyto procesy však chápeme jako permanentní a celoživotní.

Celoživotní učení je podle autorů Palána, Langer (2008, s. 101) příležitostí, jak dosáhnout svých profesních i osobních cílů, cestou seberealizace. Celoživotní učení neznamená pouhé vzdělávání se po celý život a nejobecněji se jím rozumí zásadní změna pojetí celého vzdělávání, kdy všechny možnosti učení (jak ty v tradičních vzdělávacích institucích, tak ty mimo ně) jsou chápány jako jeden jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a profesním uplatněním (zaměstnáním) a který umožňuje získávat rovnocenné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoliv během života.

Fenomén celoživotního učení se neobjevuje náhodou, ale je úzce spjat se změnami, které přináší současná doba. Jsou to především sociálně kulturní důsledky globalizace. Globalizace spočívá ve vzájemném a především nutno říci ekonomickém propojování nejen blízkých regionů nebo států, ale i větších a velkých geografických celků a dokonce celých kontinentů. Globalizaci lze z hlediska pozitivních dopadů chápat jako prostředek k urychlování civilizačního vývoje a zvyšování a vyrovnávání ekonomické a sociální úrovně různých zemí světa. Svět je nyní mnohorozměrný, proměnlivý a především vzájemně propojený – propojený v prostoru a čase, v lidských vztazích i v lidských problémech. Příkladem může být přístup k informacím či dostupnost informačních zdrojů, které na jedné straně navozují u jedince pocit sounáležitosti se světem, na straně druhé však vyvolávají určité znepokojení a zneklidnění. V důsledku informační exploze je nesnadné sledovat, natož plně chápat mnohorozměrnost a složitost dnešního světa. Zároveň však platí teze o informační společnosti, ve které jsou informace a poznatky oceňovány jako pramen bohatství národů i celého světa, jako zdroj osobnostního a společenského růstu. Proto se nároky na sociální a lidský potenciál zvyšují a zdůrazňuje se individuální výkon. Rychlost se stává znakem funkční gramotnosti jedince. Kromě toho je značný význam připisován rozvoji autonomie, zodpovědnosti, toleranci, solidaritě, respektu k různorodosti, porozumění pro druhé, kooperaci, sebedůvěře, rozvoji demokratických hodnot a občanských kvalit, utváření národního vědomí, dovednosti vědomí a naplňování lidských práv a multikulturní toleranci. *Model aktivního jedince dneška a především budoucnosti*, obsahuje mnoho adekvátních charakteristik, z níž nejdůležitější je *přístupnost změnám*. Aktivní jedinec chápe změny jako příležitost a výzvu, nikoliv jako ohrožení. Dokáže aktivně uplatňovat nové myšlenky i za cenu rizika, které však umí odhadnout a je ochoten jej podstoupit. Je schopen překonávat obtíže a adekvátně rozhodovat v osobních, životních a pracovních situacích.

V této souvislosti se vymezují tzv. klíčové kompetence, které tvoří univerzálně použitelné schopnosti a dovednosti. Mezi nejdůležitější patří:

*Adaptovat se a prosadit se v měnícím se prostředí, být odolný vůči rizikům,
Kriticky přistupovat k možným negativním důsledkům civilizace a anticipovat je,*

Permanentně, celoživotně se učit a vzdělávat se, být otevřený novým poznatkům, všestranně zpracovávat informace, zvládat nové informační technologie a počítačovou gramotnost,

Porozumět současné společnosti, ekonomice a dalším problémům jako jsou např. životní prostředí a sociální problémy.

Celoživotní učení nemá jen obecně humanizující náboj, celoživotní učení je i velmi praktickým nástrojem, který je schopen přispět výraznou měrou k řešení dvou aktuálních problémů současné Evropy: formovat aktivní občanství a podporovat zaměstnatelnost (jako schopnost najít si a udržet si zaměstnání).

Prioritní oblasti, na které se zaměřuje evropská strategie celoživotního učení v této oblasti, představují:

zaručení všeobecného a stálého přístupu k učení pro získávání a obnovování dovedností potřebných pro trvalé zapojení do znalostní společnosti,

viditelný růst investic do lidských zdrojů, aby se tak přiznala priorita nejdůležitějšímu bohatství Evropy – jejím lidem

rozvoj efektivních vyučovacích a učebních metod a kontextu pro kontinuitu celoživotního učení

významné zlepšení způsobů pojmání a hodnocení učení jako činnosti a jeho výsledků, zejména v případě neformálního učení,

zajištění snadného přístupu ke kvalitním informacím a poradenství o příležitostech k učení pro každého v celé Evropě a v průběhu celého jeho života

přiblížit příležitosti k celoživotnímu učení co nejvíce lidem, (tam kde žijí a pracují) a tam, kde je to vhodné, podporovat je zařízeními založenými na informační a komunikační technice.

Mezinárodní dokumenty, například Národní vzdělávací fond (2000), které v problematice celoživotního vzdělávání zdůrazňují, že vedoucími aktéry znalostní společnosti jsou lidé sami. Nejvíce totiž záleží na lidské schopnosti vytvářet a efektivně a inteligentně používat vědomosti na stále se měnícím základě. Lidé musí chtít, mít možnost a také umět vzít život do vlastních rukou – stát se aktivními občany.

Vzdělávání a odborná příprava v průběhu celého života jsou proto pro každého tou nejlepší cestou, jak se vypořádat se změnami.

Základní vědomosti, dovednosti a porozumění získáváme v rodině, ve škole a v profesní přípravě. Ty však v dnešní době pro celý život nevystačí, je třeba pevnější integrace učení do života v dospělosti. To však ovlivňují tři důležité okolnosti:

vysoce kvalitní základní vzdělání,

*uznávání dosažených vědomostí a osvojených dovedností ze strany společnosti
(ocenění finanční i morální)*

pozitivní postoj k učení.

Celoživotní učení představuje veškeré vzdělávací a učební aktivity v průběhu života jedince, jejichž cílem je rozvoj vědomostí, dovedností a kompetencí, umožňující osobnostní růst. Tento poznatkový, dovednostní a zkušenostní potenciál se uplatňuje v profesní rovině a sociálních aktivitách a vztazích i občanské aktivitě. Jak zdůrazňuje Beneš (In: Veteška a kol. 2009, s. 25) „*Celoživotní vzdělávání je plánovaná, cílevědomá a institucionalizovaná aktivita v rámci celoživotního učení, při které se realizuje to, co společnost považuje za důležité. V současnosti zřejmě preference pojmu učení na úkor pojmu vzdělávání je výrazem toho, že zodpovědnost za znalosti a kompetence je přenesena na jednotlivce.*“

Celoživotní vzdělávání vyrůstá z potřeb znalostní společnosti, zohledňuje proměny času, hodnoty trhu a rytmus individuální existence. Výchovu a vzdělávání je potřebné vnímat ve své celostnosti tak, aby byla zabezpečovaná nejen kvalifikační připravenost, ale i osobnostní rozvoj člověka pro práci a život ve společnosti, kterou provází nepřetržité procesy změn. S ohledem na řešenou problematiku manažerských kompetencí, je v oblasti celoživotního vzdělávání zaměřena pozornost především k dalšímu vzdělávání. Úlohu dalšího vzdělávání v rozvoji kompetencí charakterizuje Matulčíková (2009, s. 204): „*Potenciál lidských zdrojů v podniku představuje souhrn kompetencí, explicitních organizačních znalostí, tacitních znalostí, manažerských a facilitačních praktik, dotvářených podnikovou kulturou.*“

Celoživotní učení, které zahrnuje všechny vzdělávací a rozvojové aktivity během celého života. Součástí celoživotního učení je celoživotní vzdělávání poskytované vysokými školami, spadající do kategorie dalšího vzdělávání. Celoživotní učení představuje zásadní koncepční změnu v pojetí vzdělávání, kdy všechny možnosti učení realizované ve vzdělávacích institucích vzdělávací soustavy či mimo ně tvoří jeden propojený celek, který má umožnit získat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a to kdykoli v průběhu života.

Klíčové dokumenty v oblasti celoživotního vzdělávání (platné pro země Evropské Unie) chápou celoživotní učení jako nepřerušenu kontinuitu od kolébky do hrobu. Zdůrazňuje se v nich nutnost kvalitního základního vzdělávání jako výchozího bodu pro jakékoliv následné vzdělávání, počínaje počátečním odborným vzděláváním. Proto už základní vzdělávání by mělo vybavit mladé lidi nejen potřebnými vědomostmi, ale také dovednostmi. Mezi nimi je tou nejdůležitější dovedností - dovednost umět se učit, která zaručí, že lidé budou mít k učení pozitivní postoj a budou se chtít učit a budou také schopni si bez problémů v průběhu celého svého života plánovat a realizovat odpovídající učební aktivity.

Tureckiová (In: Veteška a kol. 2009, s. 246) uvádí: *„Vzhledem k tomu, že stále podstatnější část svých způsobilostí dospělí získávají, rozvíjejí či modifikují v průběhu celého svého života, a to převážně mimo formální vzdělávací systém, roste význam učení a schopnost reflexe a využití zkušeností získaných ve všech typech učení.“*

Koncept celoživotního učení, chápající učení jako nepřetržitou celoživotní kontinuitu, má být naplňován v etapách počátečního a dalšího vzdělávání.

Počáteční vzdělávání se uskutečňuje v rámci formální vzdělávací soustavy a zahrnuje *primární, sekundární, terciární a další vzdělávání*. *Terciární vzdělávání* zahrnuje obsáhlou nabídku vzdělávání přístupnou po vykonání zpravidla maturitní zkoušky. Náleží k němu vysokoškolské vzdělávání na univerzitách a vysokých školách, vyšší odborné vzdělávání uskutečňované vyššími odbornými školami. Jedním z hlavních kurikulárních dokumentů je *Národní soustava kvalifikací terciárního vzdělávání*.

Další vzdělávání je procesem poskytování vzdělávání po dosažení určitého školského vzdělávacího stupně, zaměřeným na získávání různorodých vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a kompetencí důležitých pro uplatnění v pracovním, občanském i osobním životě.

Významnou roli v celoživotním učení, jak upozorňuje Vacínová (In: Veteška a kol. 2009, s. 148), má zkušenost: *„Naše minulá zkušenost se v řešení problémů uplatňuje většinou pozitivně, protože bez odpovídajícího zkušeností nejsme schopni problému porozumět a vyřešit jej...řešení situací vycházejících ze zkušeností učících se předpokládá a zároveň rozvíjí jejich samostatné objevování. Učící se sami identifikují problém a jeho subproblémy, formují otázku, na niž mají svým řešením odpovědět, sami objevují relevantní informace a postupy řešení jako prostředky k dosažení cíle a formulují autentickou a reálnou odpověď.“* Tento příklad významu zkušeností v učení dospělých velmi dobře ukazuje provázanost jednotlivých složek celoživotního učení (formálního, neformálního, informálního, resp. všeživotního učení).

Celoživotní učení, jako jednu z cest formování manažerských kompetencí, chápeme v jednotě formálního, neformálního a informálního učení, resp. *všeživotního učení* v profesním rozměru a produktivní etapě života jedince.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 KLÍČOVÉ MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

4.1 CHARAKTERISTIKA A METODIKA VÝZKUMU

Cíl výzkumu

Cíl výzkumu je zaměřen na zjištění, které kompetence považují respondenti za klíčové a proč. Dále vymezit sociální kompetence, jako klíčové pro oblast řízení lidských zdrojů, zvláště pro jednu z postupných manažerských funkcí, kterou je vedení lidí. Dále zjistit, zda si respondenti uvědomují možnosti rozvoje sociálních kompetencí a jejich utváření a zda znají a cíleně používají příslušné (zvl. andragogické) prostředky jako jsou metody, formy, faktory utváření a rozvoje kompetencí).

Základní charakteristika respondentů

Respondenty jsou manažeři a jimi řízení zaměstnanci (v poměrném zastoupení mužů a žen, ve srovnatelném věku a vzdělání) v celkovém počtu 24 (8 manažerů a 16 podřízených) z profesní oblasti stavebnictví, farmacie, gastronomie, akademického prostředí. Respondenti jsou z organizací státních, veřejných i soukromých.

Metoda

Rozhovor polostrukturovaný, s prvky narativního rozhovoru, tak aby v případě potřeby simuloval metodu životního příběhu, byl veden tazatelkou (autorkou diplomové práce) a respondentem (jedním), tedy rozhovor typu 1+1, který je zvláště důležitý v případě výpovědí respondentů – zaměstnanců, aby se ve výpovědích vzájemně neovlivňovali. Výzkumnou strategií tazatelky bylo využít hlavní přednosti této metody, kterou je neomezování respondentů v podrobnosti jejich výpovědí a času, který budou ochotni rozhovoru věnovat.

Záznam rozhovoru byl nahráván (pokud respondent vyslovil souhlas), jak požaduje Průcha (2014, s. 120) a po té převeden na písemný záznam (uvedený v příloze C – Protokoly I - zápis odpovědí na otázky pro manažery) a v příloze D – Protokoly II -

zápis odpovědí na otázky pro zaměstnance). Ve strategii rozhovoru tazatelka usilovala o využití předností této metody, kterou je přímý kontakt s respondenty a možnost řídit průběh dotazování podle potřeby a využít tak možnosti zjistit další doplňující údaje (např. osobnostní vlastnosti, profesní zkušenosti apod.).

Harmonogram

Rozhovory probíhaly v měsíci říjnu 2015, postupně v jednotlivých profesních oblastech. Časová dotace na jednoho respondenta byla přibližně 2 hodiny (celkem 50 hodin).

Hypotézy

Přestože jde o kvalitativní výzkum, u kterého není obvyklé hypotézy formulovat předem, s ohledem na požadavky Metodiky zpracování závěrečných prací na UJAK, byly stanoveny takto:

Hypotéza č. 1 Manažeři si uvědomují své přednosti a nedostatky (v kontextu manažerských kompetencí klíčových pro řízení lidských zdrojů).

Hypotéza č. 2 Manažeři znají a používají prostředky rozvoje sociálních kompetencí.

Hypotéza č. 3 Znalost a uplatňování andragogických prostředků dynamizuje rozvoj sociálních manažerských kompetencí.

Hypotéza č. 4 Mezi muži a ženami je rozdíl v sebereflexi sociálních manažerských kompetencí a jejich rozvoje.

Otázky pro manažery

Otázky pro manažery (stejně jako následně otázky pro zaměstnance) byly rozděleny do šesti sledovaných oblastí. Z důvodů snadnější orientace a identifikace při zpracování získaných údajů byly označeny (podle obsahového zaměření) na oblasti sebereflexe, preference, satisfakce, zpětná vazba, aspirace a rezignace.

Oblast sebereflexe byla zaměřena na sebehodnocení v manažerské roli, zjištění co manažeři a manažerky považují za svou nejsilnější (nejslabší) stránku v oblasti řízení lidských zdrojů, jak je rozvíjejí (kompenzují), jaké výzvy (hrozby) z toho pro ně

vyplývají, zda chtěli vykonávat činnost manažera nebo se do této role dostali náhodou a zda by spíše nechtěli být zaměstnanci.

Oblast preference byla zaměřena na zjištění, kterou svou vlastnost považovali manažeři za nejvýznamnější pro manažerskou pozici, co považovali v řízení lidských zdrojů za nejdůležitější, které kompetence považovali ze svého pohledu za klíčové (odborné, osobnostní, sociální atd.), co nejvíce oceňovali u svých podřízených a které kvality podřízených by si přáli, aby měli zaměstnanci.

Oblast satisfakce byla zaměřena na zjištění, co manažery a manažerky nejvíce těší a uspokojuje v oblasti řízení lidských zdrojů, co je hlavním důvodem, proč chtějí setrvávat v této pracovní pozici, čím je podřízení zaměstnanci nejvíce potěší, zda se jim dostává ocenění od nadřízených a co je v práci nejvíce motivuje.

Oblast zpětné vazby byla zaměřena na to, co se manažeři domnívají, jak je hodnotí jako manažery jejich podřízených, co se domnívají, že zaměstnanci nejvíce oceňují, čeho si na nich váží, zda podřízené kontrolují, jakým způsobem a jaké dělají závěry a jak je sdělují podřízeným, zda provádí sebehodnocení a jak často a zda pracují s plány rozvoje svých zaměstnanců.

Oblast aspirace byla zaměřena na otázky týkající se rozvoje a vzdělávání, zda se manažeři vzdělávají, kdy, jak a v jakém směru, zda pracují na svém seberozvoji, jaké podmínky jim ke vzdělávání a rozvoji vytváří jejich zaměstnavatel, zda je nějaký moment, kdy jste si uvědomili své přednosti nebo nedostatky, zda to byl pro ně impulz změny, jaký je jejich názor na formální, neformální a informální vzdělávání, jak hodnotí jejich efektivnost, zda mají svůj studijní styl, jaká forma vzdělávání jim nejlépe vyhovuje, které formy a metody vzdělávání považují za efektivní a co si myslíte o koučování.

Oblast rezignace byla zaměřena na zjištění toho, co manažeři ze svého pohledu považují za neřešitelné, zda je něco, co považují u sebe za nezměnitelné, s čím vším se museli v pozici manažera smířit, co je nepřekonatelnou bariérou řízení lidských zdrojů a v čem se podřízení nikdy nezmění.

Otázky pro zaměstnance a zaměstnankyně

Obdobně jako pro skupinu manažerů bylo vytvořeno šest oblastí a formulovány otázky pro zaměstnance. Předpokladem bylo, že získané odpovědi budou použity jen jako doplňující informace, především pro využití v doporučeních pro praxi a v andragogických závěrech, protože hypotézy výzkumu byly orientovány jen na manažery.

Oblast sebereflexe byla zaměřena na zjištění, jak se hodnotí jako zaměstnanci a zaměstnankyně, co považují za svou nejsilnější (nejslabší) stránku v oblasti řízení lidských zdrojů, jak je rozvíjejí (kompenzují), dále jaké výzvy (hrozby) z toho pro ně vyplývají, zda jim vyhovuje podřízenost nebo je jejich pozice věcí náhody a zda by chtěli být spíše v manažerské pozici.

Oblast preference byla zaměřena na zjištění, jakou svou vlastnost považují za nejvýznamnější pro danou pracovní pozici, co považují v řízení lidských zdrojů za nejdůležitější, které kompetence nadřízeného manažera považují ze svého pohledu za klíčové (odborné, osobnostní, sociální atd.), co nejvíce oceňují u svého manažera nebo manažerky a které kvality by si přáli mít.

Oblast satisfakce zjišťovala, co zaměstnance na jejich pozici nejvíce těší a uspokojuje v oblasti řízení lidských zdrojů, co je hlavním důvodem, proč chtějí setrvávat v této pracovní pozici, dále čím je manažer nejvíce potěší, zda se jim dostává od něj ocenění, zda jim dává vám pocit, že je na jejich straně a že si jejich práce váží a co je v práci nejvíce motivuje.

Oblast zpětné vazby byla zaměřena na zjištění, co se domníváte, jak je hodnotí manažer či manažerka jako podřízeného, co nejvíce oceňují, čeho si na nich váží, zda kontrolují jejich práci, jakým způsobem, jaké činí závěry a jak jim je sdělují a zda mají plán osobního rozvoje a jak ho hodnotí.

Oblast aspirace byla zaměřena na vzdělávání, zda se vzdělávají, kdy, jak a v jakém směru (oblasti), zda pracují na svém seberozvoji, jaké podmínky jim ke vzdělávání a rozvoji vytváří jejich zaměstnavatel, jak se staví k jejich vzdělávání manažer, zda je

nějaký moment, kdy si uvědomili své přednosti nebo nedostatky a zda to byl pro ně impulz změny, jaký je jejich názor na formální, neformální a informální vzdělávání, jak hodnotí jejich efektivnost, zda mají svůj studijní styl, jaká forma vzdělávání jim nejlépe vyhovuje, které formy a metody vzdělávání považují za efektivní a co si myslí o koučování.

Oblast rezignace zjišťovala, zda je něco, co ze svého pohledu zaměstnanec či zaměstnankyně považují za neřešitelné, zda je něco, co považují u sebe za nezměnitelné, dále čím vším se museli v pozici zaměstnanec smířit, co je podle jejich názoru nepřekonatelnou bariérou řízení lidských zdrojů a v čem se manažeři a nadřízení nikdy nezmění.

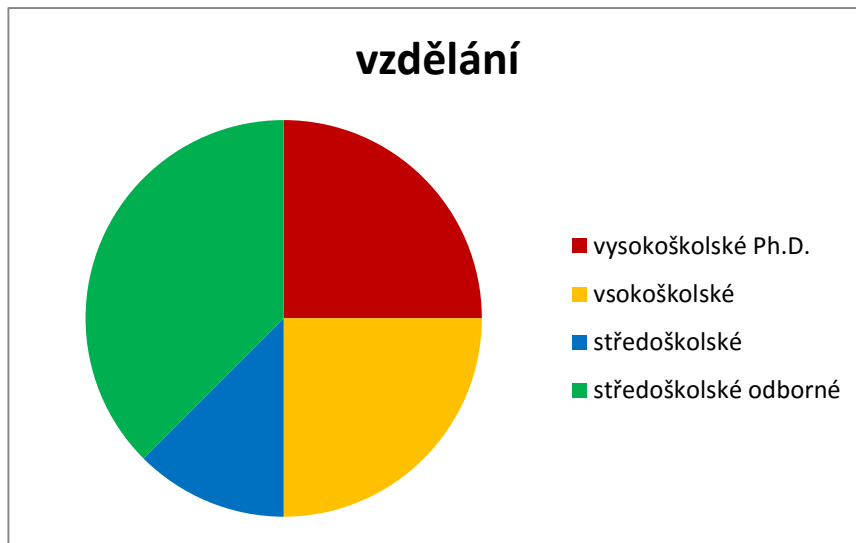
4.2 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ SKUPINY MANAŽERŮ

Tabulka 1: Charakteristika respondentů skupiny manažerů a manažerek

označení	jméno	vzdělání	praxe I	praxe II	pohlaví	věk
I.	Zdeněk	VŠ, Ph.D.	40	8	muž	63
II.	Věra	VŠ, Ph.D.	40	40	žena	69
III.	Petr	SŠO	20	14	muž	34
IV.	Jakub	SŠO	12	8	muž	30
V.	Hana	VŠ	31	15	žena	51
VI.	Jana	VŠ	23	13	žena	48
VII.	Libor	SŠO	7	7	muž	25
VIII.	Zuzana	SŠ	21	10	žena	40

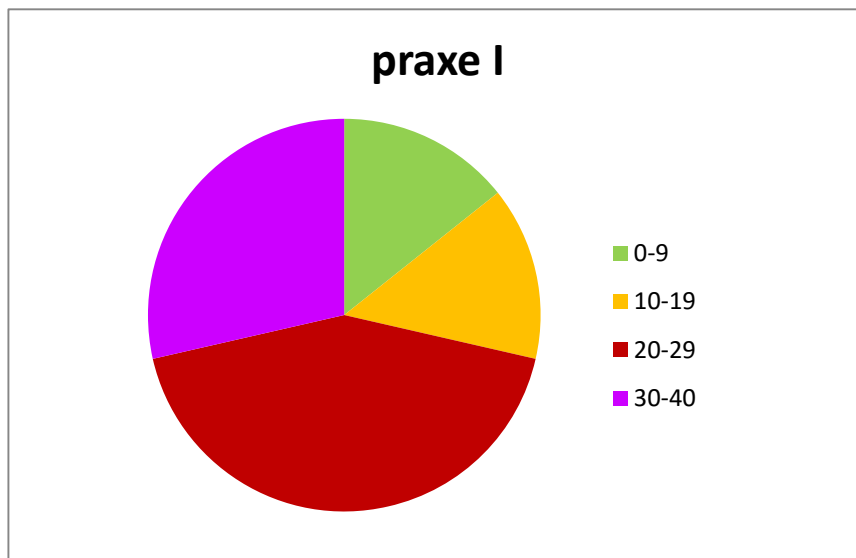
Ve skupině osmi manažerů a manažerek sledoval výzkum nejvyšší dosažené vzdělání, celkovou délku praxe, délku praxe na současné pracovní pozici, pohlaví a věk. Ve skupině byli poměrně zastoupeni vysokoškoláci a středoškoláci, celková průměrná délka praxe se pohybovala kolem 25 let, délka praxe v současné pracovní pozici, přibližně 15 let, poměr pohlaví byl zcela vyrovnaný a věkový průměr byl 45 let.

Graf 1: Vzdělání manažerů



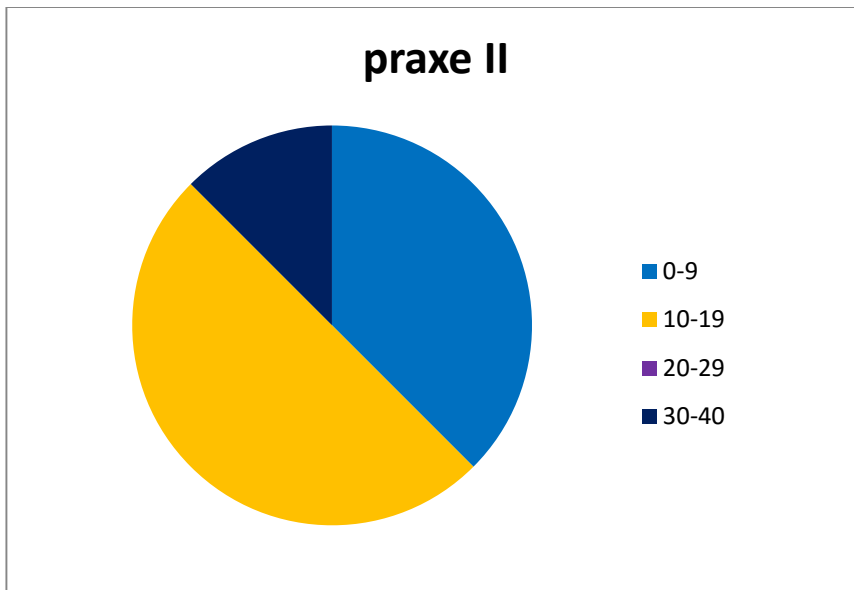
Vzdělání skupiny manažerů bylo zastoupeno rovnoměrně ve vysokoškolském vzdělání (bakalářské, magisterské a doktorské) a středoškolské, kde převažovalo střední odborné.

Graf 2: Délka praxe manažerů v oboru



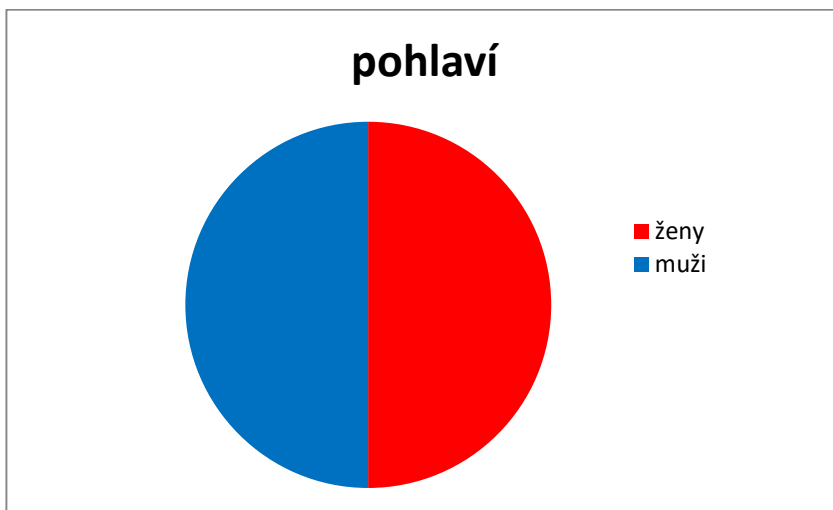
Průměrná délka praxe manažerů v oboru byla přibližně 25 let. Nejčetněji byla zastoupena skupina 20 – 29 let.

Graf 3: Délka praxe manažerů na současné profesní pozici



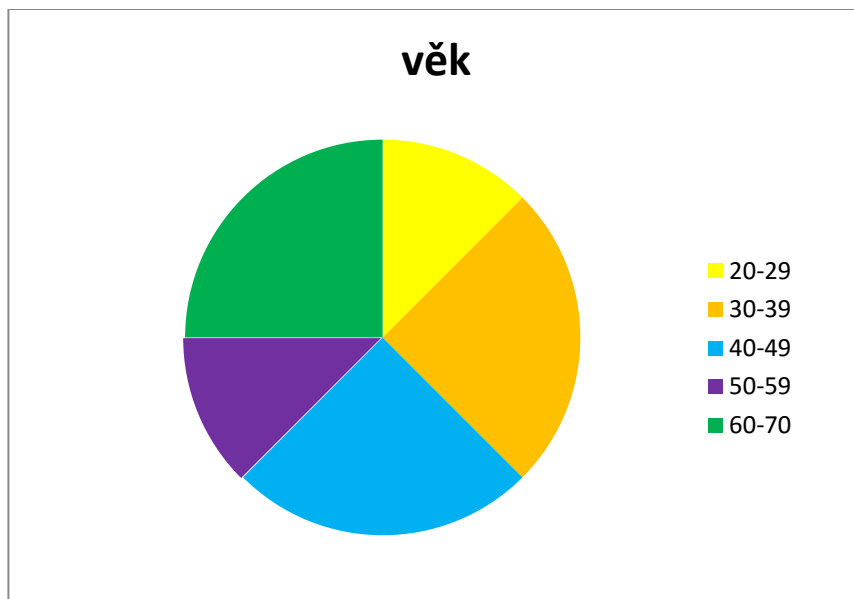
Průměrná délka praxe na současné pracovní pozici byla 15 let, nejčastěji byla zastoupena skupina 10-19 let.

Graf 4: Poměr pohlaví ve skupině manažerů



Skupinu manažerů tvořila polovina žen a polovina mužů.

Graf 5: Věková struktura manažerů



Průměrný věk ve skupině manažerů byl 45 let, nejčastěji byly zastoupeny věková kategorie 30-39 let, 40-49 let a 60-70 let.

Sebereflexe

V odpovědích na otázku *Jak se hodnotíte jako manažer, manažerka* převládalo vlastní pozitivní sebeocenení a bylo převážně vyjádřeno výrazy jako *spíše dobře, slušný průměr*. V jednom případě bylo sebeocenení poměřeno porovnáním s kritérii, *splňuji požadavky firmy*.

Jako svou *nejsilnější stránku v oblasti řízení lidských zdrojů* uváděli respondenti nejen manažerské dovednosti (*schopnost pozitivního vedení, rychlé rozhodování, odbornost, komunikativnost, zaměřenost na cíl, získávání lidí, pracovitost*, ale také osobnostní a charakterové vlastnosti (*oddanost, vytrvalost*). Jako svou *nejslabší stránku v oblasti řízení lidských zdrojů* uváděli *administrativní práci, 100% nasazení na úkor soukromého života, absenci ráznosti, špatný time management, podléhání stresu, vstřícnost vůči všem (snaha všem vyhovět), netrpělivost, nedostatek důslednosti*

Odpovědi na otázku *Jak tyto silné stránky rozvíjíte a jak slabé kompenzujete*, v rozdílné četnosti ukázaly, že manažeři a manažerky spíše vědí, jak rozvíjet silné stránky

(studium, sebevzdělávání, praxe, získávání asertivních dovedností, zahraniční kurzy) než kompenzovat nedostatky (psychoterapie, práce na sobě).

V odpovědích na otázku *jaké výzvy (hrozby) z toho pro Vás vyplývají*, uváděli výzvy (organizační změny, nové typy lidí zodpovědnost za chyby, posun na majitele, stát se lektorkou, konkurenceschopnost) a hrozby (stres, nervové zhroucení, psychosomatické onemocnění, konflikty, ohrožení živnosti, velká pracovní vyčerpání).

Na otázku *Chtěl, chtěla jste vykonávat činnost manažera, nebo je vaše pozice věcí náhody*, odpověděli s mírnou nadpoloviční převahou, že manažerskou činnost chtěli vykonávat a *náhoda* byla v odpovědích stejně zastoupena jako *nutnost a dobrovolná volba*, v jednom případě jako *splněné přání* a jako *důsledek ambicióznosti*.

V odpovědích na otázku *Chtěl, chtěla byste spíše být zaměstnancem*, převládala odpověď *ne*, v některých případech uváděli (*někdy ano, často*).

Preference

V odpovědích na otázku *Jakou svou vlastnost považujete za nejvýznamnější pro manažerskou pozici*, uváděli respondenti *rozhodnost, pozitivní vztah k lidem, zodpovědnost, obětavost pro tým, hrdost, loajalitu k firmě, možnost pracovat 24 hodin pro firmu, vytrvalost, naslouchání, komunikování*.

Otázka, *Co považujete v řízení lidských zdrojů za nejdůležitější*, přinesla odpovědi jako *integrační prvek, pochopení, porozumění, respekt, empatii, umět se domluvit s lidmi, manažerské dovednosti a pochopení pro lidi, mít autoritu, přesvědčit a získat kvalitní zaměstnance, stanovení pevných pravidel*.

Na otázku *Které kompetence považujete ze svého pohledu za klíčové (odborné, osobnostní, sociální atd.)* uváděli nejčastěji *odborné a sociální*, ojediněle *konceptní (organizační), manažerské, osobnostní, rozhodovací, organizační*.

Nejvíce oceňovali manažeři a manažerky u svých podřízených *pracovitost, píli, spolehlivost, disciplínu, odpovědnost, přímou (upřímnost), oddanost, poslušnost a respekt, výkonnost, sociálně se začlenit do pracovních vztahů.*

Které kvality podřízených byste si přáli, aby měli podřízení, odpovídali, nekonfliktnost, schopnost komunikace, spolupráce, píle, vnímavost, energičnost, samostatnost, pozitivnost, pochopení vizí firmy, loajalitu k firmě, odpovědnost za kvalitu své práce, spolehlivost, mlčenlivost

Satisfakce

Odpovědi na otázku *Co vás na vaší profesi manažera/manažerky nejvíce těší a uspokojuje v oblasti řízení lidských zdrojů,* byly orientovány převážně na vlastní postavení *pestrost, možnost rozhodovat o hlavních věcech sám, splnění stanovených úkolů, ocenění nadřízených, úspěch, nezávislost, když nejsou konflikty, samotná práce s lidmi* a jen v jednom případě na zaměstnance *pracovní spokojenost podřízených.*

Manažeři a manažerky jako *hlavním důvod, proč chtějí setrvat v této pracovní pozici- uváděli práci s lidmi, seberealizaci, adaptaci na podmínky firmy, ambice, jistotu příjmu,* ale také *neochotu měnit práci a nezbytnost (není jiná práce),*

Na otázku *Čím vás podřízení zaměstnanci nejvíce potěší,* uváděli respondenti opět odpovědi orientované jednak na vlastní pozici (ve dvou případech) *oceněním mé práce respektováním stanovených požadavků* jednak na zaměstnance *mírou pracovní ochoty, kvalitním výkonem, kvalitou práce, pozitivním naladěním, když nereptají, tím, že vyzařují potěšení z práce, nadšením a elánem.*

Na otázku *Dostává se vám ocenění od vašich nadřízených,* odpovídali respondenti v relativně vyváženém poměru odpovědí (uvedeno sestupně) *ano, spíše ne, spíše ano, spíše ne, ano často, průměr.* V jednom případě neměl manažer nadřízené.

Odpovědi na otázku *Co vás v práci nejvíce motivuje,* uváděli manažeři a manažerky *výzvy, náročnost úkolů, zpětná vazba, že to zvládám, dobrý výkon týmu, když se práce daří, úspěch, dobré jméno firmy.*

Zpětná vazba

Na otázku *Jak se domníváte, že vás hodnotí jako manažera, manažerku vaši podřízení* uváděli většinou kladné odpovědi *pozitivně, většina dobře, snad dobře, jsou spokojeni, uznávají mě, respektují mě*, ve třech případech záporně *spíše kriticky, negativně, neumí projevit vděk a dostatečně si neváží mé práce a nasazení*.

Manažeři a manažerky se domnívají, že nejvíce podřízení zaměstnanci oceňují jejich *komunikativnost, koncepčnost, vnímavost k problémům, vstřícnost, laskavost a pochopení, jasně sdělené požadavky a stanovené úkoly, peníze, když po nich nechci nic výjimečného, když je finančně motivuj* a v jednom případě byla odpověď *nic*.

Obdobně vyzněly odpovědi na otázku, *Čeho si na vás podřízení zaměstnanci váží*, respondenti uváděli *komunikativnosti, koncepčnosti, vnímavosti k problémům, spolehlivosti, štedrosti, znalostí a zkušeností, osobního přístupu, otevřenosti, čeho jsem dosáhla, že jim dávám práci, ničeho, nevím o ničem*.

Manažeři a manažerky na otázku *zda Kontrolují své podřízené*, uváděli v odpovědích v převážné většině *ano*, v dalších odpovědích uvedli *přiměřeně, jak kdy, podle míry samostatnosti*.

Z odpovědí na otázku, která se týkala hodnocení *Jakým způsobem, jaké činíte závěry a jak je sdělujete podřízeným*, uváděli (nejčastěji) *při práci, když řešíme stížnosti klientů, když je potřeba, tak jim hned chybu vytknu, většinou se na místě domluvíme, co je potřeba, nekriticky, společně* (jako nejčastější formu uváděli) *rozhovorem, ve formě kritiky, pochvalou (odměnou)*.

Odpovědi na otázku *Provádíte sebehodnocení*, byly vyrovnané v poměru *ano* a *ne*, v jednom případě zněla odpověď, *když nesouhlasí s hodnocením práce* a na otázku *jak často* zněla v případě kladných odpovědí, *každý den, v plánovaných termínech, pravidelně, když je potřeba*.

Na otázku *Pracujete s plány rozvoje svých zaměstnanců*, odpovídali převážně *ano*, ve třech případech *ne*. V kladných odpovědích se objevily formulace - je to jeden ze základních dokumentů, velmi intenzívně, jen neformálně.

Aspirace

Manažeři a manažerky na otázku *vzděláváte se*, odpověděli souhlasně v převážné většině, ve dvou případech uvedli *ne*. *Kdy, jak, v jakém směru* (seřazeno podle četnosti) *v odborném směru a v práci, průběžně, studium při zaměstnání, kombinovaná forma studia, samostudium, v soukromém životě*.

Obdobně odpovídali na otázku, *Pracujete na svém seberozvoji*, převážně *ano*, ve třech případech *ne*.

Na otázku *Jaké podmínky vám ke vzdělávání a rozvoji vytváří váš zaměstnavatel*, odpověděli převážně kladně (*vytváří, velmi dobré, dobré, tvůrčí volno, konference*), v dalších případech buď zaměstnavatelé podmínky nevytvářely, nebo šlo o případy, kdy manažeři a manažerky neměli zaměstnavatele.

Manažeři a manažerky na otázku *Je nějaký moment, kdy jste si uvědomil/a své přednosti nebo nedostatky* odpověděli pouze v jednom případě nesouhlasně, v ostatních *ano* (*velmi často, skoro pořád*) a rovněž převážně souhlasně na otázku *Byl to pro vás impulz změny*, nesouhlas vyjádřili tři respondenti.

Na otázku *Jaký je váš názor na formální, neformální a informální vzdělávání* reagovali respondenti s porozuměním a uváděli *místo v rozvoji, pozitivní, velmi dobře si uvědomuji význam všem tří rovnocenných forem, neformální je pro mou pozici nejvhodnější, všechny jsou potřebné*, ve třech případech neodpověděli. Na související otázku *Jak hodnotíte jejich efektivnost, uváděli podle podmínek organizace, podle výsledků, pokud jsou splněny podmínky (kvalita subjektů, aktivita učících se) – velmi vysoká, poměrně vysoká, málo se doceňuje informální*.

Na otázku *Máte svůj studijní styl*, byla odpověď *ano* ve třech případech, souhlasná ve dvou (samostudium, měním je), odpověď *ne* ve dvou případech, jedna odpověď byla *nevím*.

Odpovědi na otázku *Jaká forma vzdělávání vám nejlépe vyhovuje*, zněly nejčastěji (seřazeno podle četnosti) *samostudium, konference, pracovní semináře, organizovaná, podle účelu* a obdobně *Které formy a metody vzdělávání považujete za efektivní*, uvedli *samostudium, konference, e-learning*. Nejčastěji se však v odpovědích objevovalo propojení teorie s praxí - *problémové učení, praxe, spojující teorii s praxí, výklad a praktické příklady, školení, ty, které přinesou výsledky (přispějí ke vzdělávacímu cíli)*.

Manažeři a manažerky v odpovědi na otázku *Co si myslíte o koučování*, prokázali znalost této metody a uváděli, *má význam v manažerské praxi, pokud je kvalitní kouč, velmi efektivní nástroj rozvoje zaměstnanců, pomohlo mi*, nebo pouze povědomí, *vím, že to existuje* nebo neznalost *nemohu posoudit, nemám osobní zkušenost, nic*.

Rezignace

Na otázku *Je něco, co ze svého pohledu manažera, manažerky považujete za neřešitelné*, odpovídali převážně *ne*, jinak uváděli *mezilidské vztahy, vnější podmínky mimo firmu a své limity*.

Manažeři a manažerky v odpovědích na otázku *Je něco, co považujete u sebe za nezměnitelné*, uváděli *povahu a povahové rysy, netrpělivost, víru v lidi a občas zklamání z nich, prožívání odpovědnosti, potřebu být úspěšný, přísnost*. Obdobně na otázku, *S čím vším jste se museli, v pozici manažera smířit*, uvedli *časové omezení, kritický pohled podřízených, práce s lidmi, které mám k dispozici, že je člověk manažer na nejhorší pozici (majitel-zaměstnanci), s náročností zajištění práce pro sebe a pro lidi, že úspěch není závislý jen na mém úsilí a snaze, s nepochopením podřízených i nadřízených, s nezájmem podřízených, množstvím práce a starostí*.

Na otázku *Co je nepřekonatelnou bariérou řízení lidských zdrojů*, byly odpovědi *despotická osobnost, nekompetentnost, vysoký stupeň hodnocení, zpupnost, vzdor lidí, podmínky k podnikání, lidská nedokonalost, že lidské zdroje jsou především lidé*.

Ve dvou případech zněla odpověď, *nevím, nevím o ničem*. Podobné byly odpovědi na otázku, *V čem se podřízení nikdy nezmění, kdy uvedli, v očekáváních od manažera, ve svých potřebách, že nemají 100% oddanost, že bez práce nejsou koláče (očekávání), v potřebě být dobře zaplacení, v kritickém pohledu na management organizace, ve vztahu k práci, ve své nezodpovědnosti.*

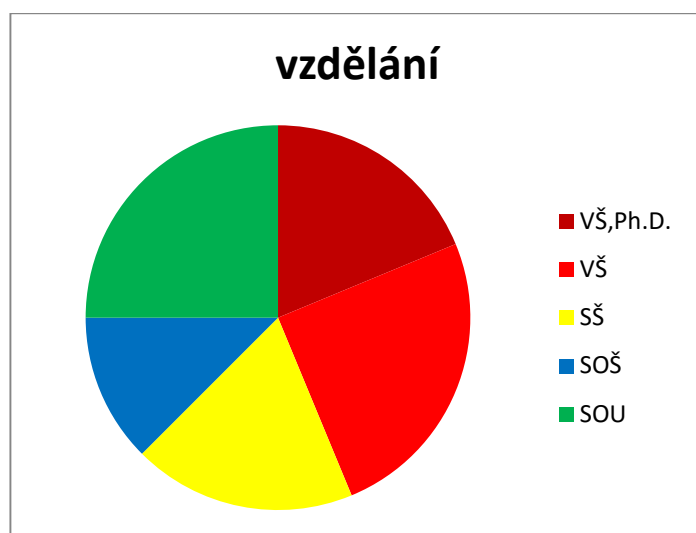
4.3 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ SKUPINY ZAMĚSTNANCŮ

Tabulka 2: Charakteristika respondentů skupiny zaměstnanců

označení	jméno	vzdělání	praxe I	praxe II	pohlaví	věk
1.	Ivona	VŠ, Ph.D.	40	38	žena	63
2.	Petr	VŠ, PhD.	30	20	muž	51
3.	Alena	VŠ, PhD.	35	35	žena	58
4.	Tomáš	VŠ	15	10	muž	40
5.	Veronika	SŠ	2	2	žena	25
6.	Jožo	SOŠ	12	12	muž	30
7.	Marie	SŠ	30	15	žena	48
8.	Kamil	SOŠ	10	8	muž	28
9.	Zdena	VŠ	25	5	žena	55
10.	Honza	VŠ	10	8	muž	35
11.	Martina	SŠ	11	3	žena	29
12.	Marek	VŠ	8	6	muž	33
13.	Jarda	SOU	25	8	muž	44
14.	Luboš	SOU	8	7	muž	26
15.	Aneta	SOU	9	5	žena	27
16.	Miriám	SOU	16	12	žena	34

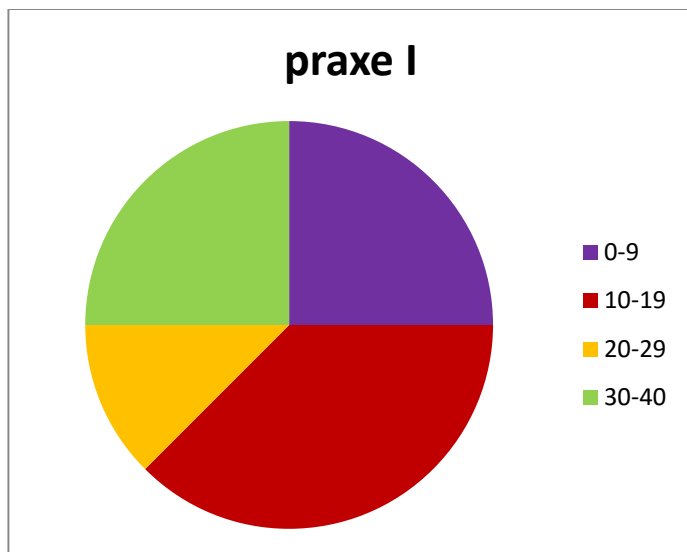
Ve skupině šestnácti zaměstnanců (tak jako ve skupině manažerů) sledoval výzkum kritéria: nejvyšší dosažené vzdělání, celkovou délku praxe, délku praxe na současné pracovní pozici, pohlaví a věk. Ve skupině byli relativně poměrně zastoupeni vysokoškoláci, středoškoláci a vyučení, celková průměrná délka praxe byla necelých 18 let, délka praxe v současné pracovní pozici přibližně 12 let, poměr pohlaví byl zcela vyrovnaný a věkový průměr byl necelých 39 let.

Graf 6: Vzdělání zaměstnanců



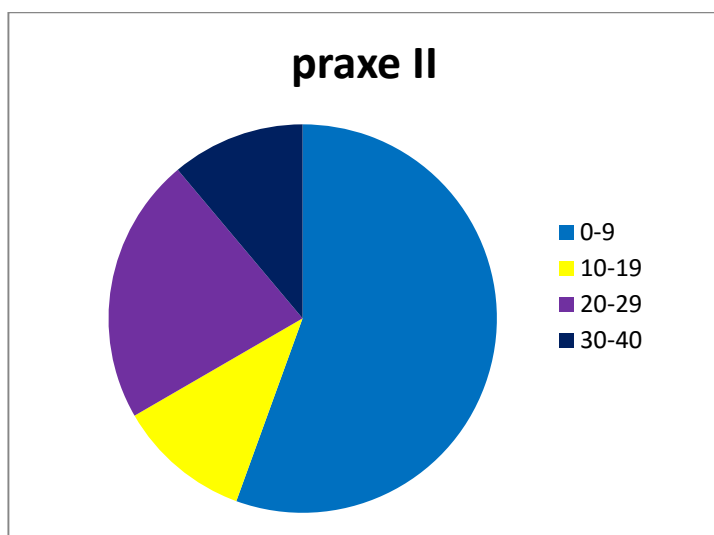
Vzdělání skupiny zaměstnanců bylo zastoupeno rovnoměrně ve vysokoškolském a středoškolském vzdělání a vyučených. Nejčetněji byla zastoupena skupina vysokoškoláků a vyučených.

Graf 7: Délka praxe zaměstnanců v oboru



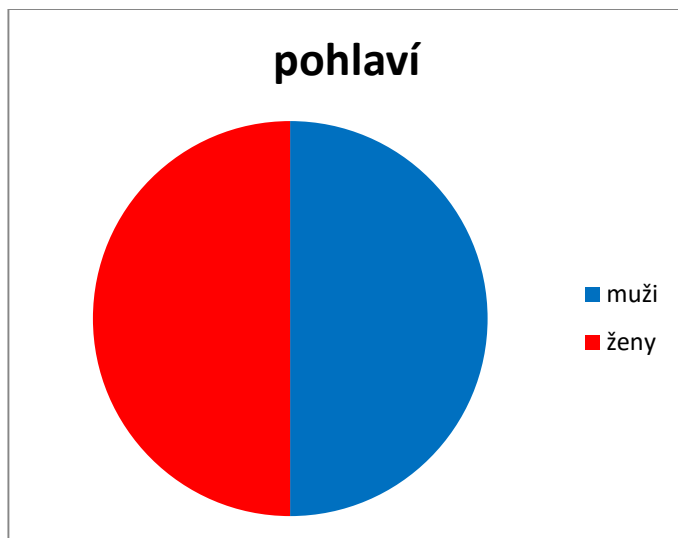
Průměrná délka praxe zaměstnanců v oboru byla přibližně 18 let. Nejčetněji byla zastoupena skupina délky praxe 10 – 19 let.

Graf 8: Délka praxe zaměstnanců na současné profesní pozici



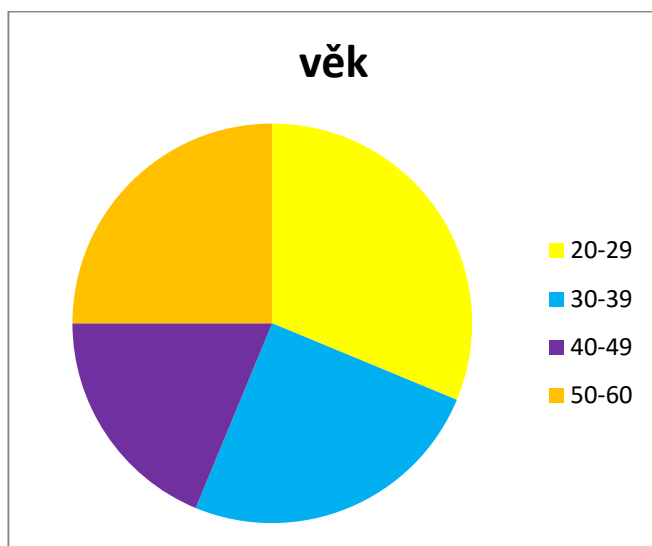
Průměrná délka praxe na současné pracovní pozici byla 12 let, nejčetněji byla zastoupena skupina 0-9 let.

Graf 9: Poměr pohlaví ve skupině zaměstnanců



Skupinu zaměstnanců tvořila polovina žen a polovina mužů.

Graf 10: Věková struktura zaměstnanců



Průměrný věk ve skupině zaměstnanců byl přibližně 39 let, nejčetněji byly zastoupeny věková kategorie 20-29 let, dále 30-39 let a 50-60 let.

Sebereflexe

Zaměstnanci na otázku *Jak se hodnotíte jako zaměstnanec, zaměstnankyně* uváděli (seřazeno podle četnosti) *spolehlivý, spolehlivá, výkonná, perspektivní, kreativní, oddaná dobrému manažerovi, dobrý, perspektivní, nezávislá, kvalifikovaný, bezproblémová, schopný, dobrý, pracovitý, šikovná, normálně.*

Na otázku *Co jako zaměstnanec, zaměstnankyně považujete za svou nejsilnější (nejslabší) stránku v oblasti řízení lidských zdrojů?* Jako svou nejsilnější stránku uváděli (seřazeno podle četnosti) *odbornost, pracovitost, spolehlivost, výkonnost, kreativnost, zkušenost (nedostatek), nadhled, klid a rozvahu, samostatnost, loajalitu, pohodovost.* Jako nejslabší stránky uváděli *odbornost (nedostatek), opozičnost, nepoddajnost, nespokojenost, neochota studovat, věk, nedostatek zkušeností, neochota podřízovat se, potřeba samostatného rozhodování, potřeba samostatné práce, chybějící zkušenosti, nedochvilnost, neochota pracovat přesčas, potřeba podpory a pozitivního hodnocení, projevování vlastního názoru.*

Zaměstnanci na otázku *Jak rozvíjíte své silné stránky a kompenzujete slabé stránky,* odpovídali převážně ve smyslu rozvoje silných stránek (seřazeno podle četnosti) *seberozvojem, sebevzděláváním, profesním vzděláváním, profesním rozvojem, vzděláváním, krátkodobými kurzy, praxí, prací na sobě, sebeutváření, sebeovládáním, snažím se naučit spolupracovat,* v mnoha případech odpovídali, *nijak nebo nerozvíjím.*

Na otázku *Jaké výzvy (hrozby) z toho pro Vás vyplývají,* uváděli převážně odpovědi na hrozby (seřazeno podle četnosti) *stagnace v karierním postupu, konflikty, nepochopení, ohrožení profesní pozice, nebudu stačit pracovnímu tempu, že někdo bude lepší (konkurence), neoblíbenost, pokud se změní vedení, možná změna pozice nebo zaměstnavatele, konflikt.* Ve dvou případech to byla odpověď, *zatím žádné či žádné.* V případech, že respondenti odpovídali ve smyslu výzev, uváděli karierní postup, klid v práci, spokojenost.

Zaměstnanci na otázku *Vyhovuje vám podřízenost nebo je Vaše pozice věcí náhody,* uváděli v poměrně vyrovnaném poměru *ano (v podstatě ano, spíše vyhovuje, spíše v současnosti vyhovuje, zatím vyhovuje),* stejně jako odpověď *ne (nevyhovuje, spíše*

nevyhovuje, беру to jako dočasné) až po neutrální jako *nevadí mi, rodinné důvody*. Na otázku, zda je *podřízenost věcí náhody*, uváděli většinou odpověď *ano (náhoda, spíše náhoda)* stejně jako odpověď, že jde o *vlastní volbu (vlastní volba, vědomá volba)*.

Na otázku, zda by *Chtěli být spíše manažerem či manažerkou*, odpovídali s mírnou převahou *ano (ano, spíše ano, chtěl, někdy ano)* a odpověď *ne (ne, spíše ne, nechtěl, rozhodně ne)*.

Preference

Zaměstnanci na otázku *Jakou svou vlastnost považujete za nejvýznamnější pro danou pracovní pozici*, uváděli *nekonfliktnost, empatie, výkonnost, pracovitost, vědomí, že všechny nové úkoly zvládnou, ochotu zkoušet nové věci, kreativnost, pozitivnost, vím si se vším rady (kompetentnost), jazykové znalosti, aktivitu, respektování pravidel, uznám svou chybu, práce mě těší, spolehlivost, smysl pro spolupráci*.

Na otázku *Co považujete v řízení lidských zdrojů za nejdůležitější*, uváděli *partnerství, komunikativnost, pochopení druhého, mít vizi, osobnost manažera, vůdcovské vlastnosti, schopnost domluvit se, slušné jednání, schopný manažer, konkurenceschopnost firmy, práci s talenty, dobrou komunikaci, stanovení vize a získání lidí, plnění slibu, schopného šéfa, slušné jednání, čestnost*

Zaměstnanci na otázku *Které kompetence nadřízeného manažera považujete ze svého pohledu za klíčové (odborné, osobnostní, sociální atd.)* uváděli (seřazeno podle četnosti) *odborné znalosti, rozumí své práci, čestnost, empatie a spolupráce, komunikativnost, vůdcovské vlastnosti, autorita, znalost lidí, znát svou práci, jasně stanovit požadavky, znát svou práci (odborné, sociální), finanční, sociální, lidrovské, umět nadchnout podřízené, sociální, osobní příklad, dokáže se postarat o lidi, uznávat schopnosti druhých, osobnostní*.

V odpovědích na otázku *Co nejvíce oceňujete u svého manažera, manažerky*, uváděli nejčastěji *odbornost a nasazení*, dále to bylo *jednotlivě, oddanost práci, že má pro mě práci (pracovní příležitost), jak se vypracoval, péči o podřízené, dává mi prostor*

pro práci, vytváří mi podmínky, znalost práce, zkušenosti, vztah k lidem, umí to, domluví se s každým, zaujetí firmou, pracovitostí.

Otázka *Které kvality byste si přál/a, aby měl/a, přinesla nejčastěji odpovědi, že vyhovuje a větší autoritu, dále jednotlivě, delegování, spravedlnost, vůdcovské, rozhodnost, autorita, být víc v pohodě, ambicióznost v karierním postupu, vyhovuje mi, štedřejší, ne tak náročný, víc pochopení, cit pro jednání.*

Satisfakce

Odpovědi na otázku *Co vás na vaší pozici zaměstnance nejvíce těší a uspokojuje v oblasti řízení lidských zdrojů, byly nejčastěji, bezpečí, jistota, klid, jsem bez starostí, nemám odpovědnost za druhé perspektivnost dále jednotlivě samostatnost, kolektiv spolupracovníků, možnost rozvoje, pracovní podmínky, zajímavá práce, přehlednost pracovní role a situace, perspektiva postupu, zaměstnanecké výhody, péče zaměstnavatele.*

Zaměstnanci na otázku *Co je hlavním důvodem, proč chcete setrvávat v této pracovní pozici, odpovídali nejčastěji, že jim současná pracovní pozice z nějakého důvodu vyhovuje (vyhovuje mi v současném období, uspokojení z práce, zajímavá práce, seberealizace, nemusím dojíždět, pracovní doba, zvyk, finanční ocenění, rodinné důvody, dobré ohodnocení, možnost si vydělat, rodinné důvody, blízkost pracoviště).*

Na otázku *Čím vás váš manažer nejvíce potěší, uváděli nejčastěji ocenění jejich práce (kladným hodnocením práce, zájmem o podmínky k práci, oceněním mé práce a vynaloženého úsilí, když se zajímá o mou práci, pozitivním přístupem) a odměnu (odměnou, penězi) a jednotlivě novým úkolem, osobním rozhovorem, že se zabývá mými nápady, přesně stanoveným úkolem, náhradním volnem, respektuje můj názor).*

Na otázku, zda se jim *dostává od manažera nebo manažerky ocenění, odpovídali nejčastěji, že jim ocenění dostává (ano, spíše ano, velmi často, někdy ano) a v několika případech odpověděli záporně (ne, spíše ne) a že se jim ocenění dostává nepřímo.*

Obdobně na otázku, *zda jim manažer či manažerka dávají pocit, že jsou na jejich straně a že si jejich práce váží*, uvedli v poměrně vyrovnaném poměru souhlasnou (*ano, v zásadě ano, někdy ano, nepřímo ano, spíše ano, neformálně ano, svým způsobem i nesouhlasnou odpověď (ne, spíš ne)*).

Zaměstnanci na otázku *Co vás v práci nejvíce motivuje*, uváděli nejčastěji *samotná práce, radost z práce, smysl vykonávané práce, zajímavost práce, zajímavé pracovní projekty, práce a její dobré výsledky, mít zaměstnání a pracovní příležitost, spokojenost klientů, pozitivní odezva od studentů, práce v týmu, když je manažer se mnou spokojený, finanční ocenění, úspěch, dobře zaplacená zakázka, zájem a žádost manažera, spokojenost klientů, ocenění manažerky-majitelky*.

Zpětná vazba

Na otázku *Jak se domníváte, že vás hodnotí váš manažer, manažerka jako podřízeného*, odpověděli výrazně pozitivně (*dobře, velmi dobře, je spokojen, oceňuje mě, váží si mě, spoléhá na mě, ví, co ve mně má, je spokojená, průměrně*).

Podobně odpověděli zaměstnanci na otázku, *Co nejvíce manažer, manažerka oceňuje*, uvedli nejčastěji *spolehlivost, odbornost a výkonnost* dále jednotlivě, *nové myšlenky, mou práci, že jsem vždy k dispozici, všechno, nasazení, že si vždy poradím, že všechny úkoly zvládnou, dobré nápady, rychlost, kvalitu práce, že nejsou stížnosti od klientů, když se vše daří*.

Zaměstnanci na další otázku *Čeho si na vás manažer, manažerka váží*, uvedli nejčastěji, *spolehlivosti, odbornosti, výkonnosti že umím svou práci*, dále jednotlivě, *nových nápadů, dobrých vztahů osobních vlastností, osobních vlastností, když nejsou problémy, vstřícnosti, obětavosti* a jen v jednom případě zněla odpověď *ničeho*.

Na otázku, *zda manažer či manažerka kontroluje jejich práci*, odpovídali většinou souhlasně (*ano, často, pokaždé, vždycky, občas, jen něco, přiměřeně, když je důvod, nepřímo*) a nesouhlasně jen v několika případech (*spíš ne*).

Zaměstnanci na otázku, *Jakým způsobem kontrolují, jaké činí závěry a jak jim je sdělují*, odpovídali většinou, že *neformálně a spíše neformálně, dále konstruktivně, nekriticky, formálně, na rovinu řekne, jak to vidí, otevřeně, kriticky*. Jako způsob uváděli nejčastěji *pokyny, doporučení, radí mi, úkoly, sděluje mi své představy, jako svůj názor, spíše jako svá přání, jako doporučení, sendvičová kritika, nechává na mě, výtky*.

Na otázku, *zda Mají plán osobního rozvoje*, odpovídali zaměstnanci s mírnou nadpoloviční převahou souhlasně (*ano, povinně, je to nezbytnost, pracuji s ním*). Na otázku, *jak plán osobního rozvoje hodnotí*, uvedli, *odpovídá mému profesnímu rozvoji, odpovídá podmínkám pracoviště, pomáhá mi plnit rozvojové cíle, vypadá jako zbytečný, ale má svůj význam, ve firmě se s ním intenzivně pracuje, je to ve firmě běžný dokument, je spíše splnitelný v rámci volného času* a ve třech případech byly odpovědi, *nepotřebuji ho, není potřeba*, ve čtyřech případech nebyla odpověď.

Aspirace

Zaměstnanci na otázku *zda se vzdělávají*, odpověděli v převážné většině souhlasně (*ano, občas, výjimečně, studium při zaměstnání, stále, v rámci celoživotního profesního vzdělávání, byl jsem na dvou kurzech, odborné kvalifikační kurzy*) a ve třech případech byla odpověď nesouhlasná (*ne, momentálně ne*).

Na otázku *Kdy, jak, v jakém směru se vzděláváte*, odpovídali převážně *v odborném, (profesním), jazykovém, hlavně odborné věci, zájmovém* a nejčastěji *v pracovní době, (v práci, v pracovní i mimopracovní době, ve volném čase)*, čtyři odpověď neuvedli.

Zaměstnanci na otázku, *pracujete na svém seberozvoji*, uvedli převážně nesouhlasnou odpověď (*ne, spíš ne*), souhlasnou odpověď uvedli v pěti případech (*ano, někdy*).

Na otázku *Jaké podmínky vám ke vzdělávání a rozvoji vytváří váš zaměstnavatel*, uváděli nejčastěji dobré podmínky (*výborné, vhodné, velmi dobré, v podstatě dobré*), a horší podmínky (*žádné, moc ne, spíš ne, minimální, spíš špatné, spíše horší, není potřeba*), z forem byly uvedeny v ojedinělých případech konference, semináře, pracovní mobility.

Zaměstnanci odpovídali na otázku, *Jak se staví k vašemu vzdělávání váš manažer, manažerka*, uváděli většinou pozitivní stanovisko (*pozitivně, podporuje naše vzdělávání, podporuje mě, organizuje ho, nutí mě, asi by nebyl proti*), dále neutrálně a negativní stanovisko (*zatím ho nevyžaduje, nenutí mě, nemluví o tom, nezajímá se o to, nevím*), ve dvou případech chyběla odpověď.

Na otázku, *zda je nějaký moment, kdy jste si uvědomil, uvědomila své přednosti nebo nedostatky*, odpověděli převážně *ne* a *spíše ne*, v pěti případech *ano* a na otázku, *zda to byl pro ně impulz změny*, byl poměr odpovědí *ne* a *ano* poměrně vyrovnaný, v šesti případech odpověď nebyl uvedena.

Zaměstnanci na otázku *Jaký je váš názor na formální, neformální a informální vzdělávání*, uváděli, *stejně důležité, nejdůležitější je formální, uvědomuji si jejich rovnost, formální vzdělávání je stále nejprůkaznější, informální si všichni málo uvědomují a neumí s ním moc pracovat, někdy jsou potřeba, stále se spíše uznávají výsledky formálního, uvítal jsem, že jsou oceňovány výsledky neformálního a informálního vzdělávání u nás ve firmě, vzrůstá význam informálního, nemám názor*, v šesti případech nebyla uvedena odpověď.

Na další otázku, *Jak hodnotíte jejich efektivnost*, uvedli, *neformální a informální má větší účinnost, nejefektivnější je formální, neformální a informální nejsou doceněné, nejefektivnější je formální, každé má své možnosti, všechny jsou v podstatě efektivní, musí být vědomý přístup k učení, nevím* a v sedmi případech nebyla sdělena odpověď.

Zaměstnanci na otázku *Máte svůj studijní styl*, odpověděli převážně *ne*, v osmi případech *ano*.

Na otázku, *jaká forma vzdělávání vám nejlépe vyhovuje*, odpověděli nejčastěji *školení*, dále jednotlivě *mentorování, konference, stáže, pracovní semináře, zaměstnanecké mobility v zahraničí, v pracovní činnosti, učit se od mistra, samostudium, zahraniční stáže, e-learning, případové studie, modelové situace, ukázka, vidět, jak to dělá druhý, spíše organizovaná, nevím a jednou bez odpovědi*.

Odpověď na otázku, *Které formy a metody vzdělávání považujete za efektivní*, odpověděli zaměstnanci, *aktivizující, konference, pracovní mobility, ty, které odpovídají stanovenému vzdělávacímu cíli, problémové, modelové situace, ty které vyžadují vědomosti i dovednosti, ty které mě baví, ty které přinášejí nové poznatky, ty, které rozvíjejí mé profesní vědomosti a dovednosti, rozvíjející kompetence. Odpověď nemohu posoudit*, uvedli čtyři respondenti, tři neodpověděli.

Zaměstnanci na otázku *Co si myslíte o koučování*, uváděli, *uvítala bych ho, osvědčilo se mi u podřízených, velmi potřebné jako dovednost pro manažera, nepotřebuji ho, chtěla bych to zkusit, máme dobré firemní kouče, skvělá věc, nemám zkušenost, mám výbornou zkušenost se zahraničním koučem, nevím* a šest nevedlo odpověď.

Rezignace

Na otázku, *zda je něco, co ze svého pohledu zaměstnance, zaměstnankyně považují za neřešitelné*, uvedli, *nezájem (v andragogickém smyslu) o zaměstnance, základní silová pozice nadřízený-podřízený, osobnost manažera, některé vlastnosti lidí, nezaměstnanost, pracovní postup, zásadní změnu postavení zaměstnance, nadřízenost manažera, vše se dá nějak vyřešit, nedá se nic měnit nevím o ničem, není, spíše ne, nevím o ničem, nevím*.

Zaměstnanci na otázku, *zda je něco, co považujete u sebe za nezměnitelné*, uváděli nejčastěji *povahu a povahové vlastnosti*, dále jednotlivě, *touhu po spravedlnosti a čestném jednání, schopnost najít uspokojení v práci, potřebu otevřené sdělovat svůj názor, své názory, svou kvalifikaci, jít na školu (prezenční studium), svůj životní cíl, změnu profese, životní způsob, své postavení, rodinné podmínky, vše se dá měnit, nemám potřebu se měnit, nevím o ničem*.

Na otázku, *S čím vším se museli v pozici zaměstnance smířit*, uváděli, *nemožnost samostatně si organizovat práci a čas, nepřejícnost a chybějící podpora, dominanci manažera, náročností práce, nic mě zásadně neomezuje, podmínky práce, umět se podřídit, se vším, pracovní rytmus (směny), s každodenní pracovní dobou, s režimem zaměstnance, délkou pracovní doby, že věci nejdou tak rychle, jak bych si přál*,

poslouchat příkazy, podmínky práce, nálady klientů, podřizovat se všem (manažerka, spolupracovnice, klienti).

Zaměstnanci na otázku Co je nepřekonatelnou bariérou řízení lidských zdrojů, uváděli, lidská povaha, názory, postoje, setrvávání na empirických postupech, neschopnost manažerů vidět své chyby a změnit se, lenost a nezájem zaměstnanců, osobnostní vlastnosti, asi lidé, vztah manažer a podřízený, každý žije ve svém světě (manažeri, zaměstnanci), nemožnost ideálně propojit zájem majitele, manažerů a zaměstnanců, různost lidských povah, nepochopení, nekázeň, špatný charakter, povaha manažera, nároky práce, manažerka nedokáže motivovat.

V odpovědích na otázku V čem se manažeri a nadřízení nikdy nezmění, uváděli, spíše vidí svá práva než povinnosti, v kritickém pohledu na podřízené, v chybném chápání své pozice, v očekávání těch nejlepších výsledků, v nárocích na podřízené, ve vyžadování poslušnosti, v přísnosti a náročnosti, v kritizování, šéfové budou vždycky šéfové, vyžadování výkonu a respektu, ve své odpovědnosti vedení firmy, v nutnosti požadovat výkon, cítí se nadřazení, chovají se povýšeně, vždycky budou nad námi, sledují jen to svoje.

5 SHRNUTÍ A ZÁVĚRY PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část byla zaměřena na empirická zjištění v oblasti klíčových manažerských kompetencí. Konkrétně bylo cílem výzkumu zjištění, které kompetence považují respondenti za klíčové a proč. Dále vymezení sociálních kompetencí, jako klíčových pro oblast řízení lidských zdrojů, zvláště pro jednu z postupných manažerských funkcí, kterou je vedení lidí. Dále zjištění, zda si respondenti uvědomují možnosti rozvoje sociálních kompetencí a jejich utváření a zda znají a cíleně používají příslušné (zvl. andragogické) prostředky jako jsou metody, formy, faktory utváření a rozvoje kompetencí).

Ověřování hypotéz proběhlo analýzou výsledků získaných rozhovory s manažery a jimi řízenými zaměstnanci a následujícím výsledkem:

Hypotéza č. 1 Manažeři si uvědomují své přednosti a nedostatky (v kontextu manažerských kompetencí klíčových pro řízení lidských zdrojů) – *byla potvrzena*.

Hypotéza č. 2 Manažeři znají a používají prostředky rozvoje sociálních kompetencí – *byla potvrzena*.

Hypotéza č. 3 Znalost a uplatňování andragogických prostředků, dynamizuje rozvoj sociálních manažerských kompetencí – *byla potvrzena*.

Hypotéza č. 4 Mezi muži a ženami je rozdíl v sebereflexi sociálních manažerských kompetencí a jejich rozvoje – *nebyla potvrzena*.

Komentář

Hypotéza č. 1 V sebereflexi manažerů a manažerek se projevila skutečnost, že převážně je jejich manažerská činnost vlastní dobrovolnou volbou a převládá vlastní pozitivní sebeocenení. Za svou nejsilnější stránku v oblasti řízení lidských zdrojů považují nejen manažerské dovednosti, ale také osobnostní a charakterové vlastnosti. Dostatečná je také sebereflexe, ve smyslu uvědomování si svých slabých stránek, přijímají výzvy a uvědomující si související hrozby. Zajímavé je zjištění, že manažeři a manažerky spíše vědí, jak rozvíjet silné stránky, než kompenzovat slabé stránky a nedostatky. Za klíčové považují odborné a sociální kompetence.

Hypotéza č. 2 Manažeři a manažerky prokázali aspirační tendence, znají a používají prostředky rozvoje sociálních kompetencí, tj. vzdělávání, sebevzdělávání a celoživotní učení. Vzdělávají se především profesně, mají svůj studijní styl, za efektivní považují aktivizující metody vzdělávání (problémové metody) převládá formální a neformální vzdělávání, ke kterému jim zaměstnavatelé převážně vytvářejí velmi dobré podmínky. Uvědomují si potenciál informálního vzdělávání a mají předpoklady k jeho efektivnímu využití. Určitý mírný nedostatek byl zaznamenán v otázce koučování (jako specifické metody rozvoje, využívané v rozvoji zaměstnanců).

Hypotéza č. 3 Manažeři a manažerky prokázali znalost a dovednost (viz výzkum u skupiny zaměstnanců) uplatňování andragogických prostředků, jako dynamizujícího faktoru rozvoje sociálních manažerských kompetencí. Manažeři jsou hodnoceni podřízenými zaměstnanci, z hlediska uplatňování klíčových manažerských kompetencí (odborných, sociálních a osobnostních), převážně pozitivně. Zaměstnanci oceňují především jejich sociální a osobnostní kompetence jako je např. komunikativnost, umění motivovat a pochopení. Poměrně často je uplatňováno sebehodnocení, pracuje se s plány osobního rozvoje.

Hypotéza č. 4 V sebereflexi sociálních manažerských kompetencí a jejich rozvoje nebyl zaznamenán zásadní rozdíl mezi muži a ženami. Důvodem je patrně vysoká četnost dlouholeté profesní praxe a praxe na manažerské pozici u mužů a žen ve zkoumané skupině a jejich zásadně převažující vysokoškolské vzdělání (včetně stupně

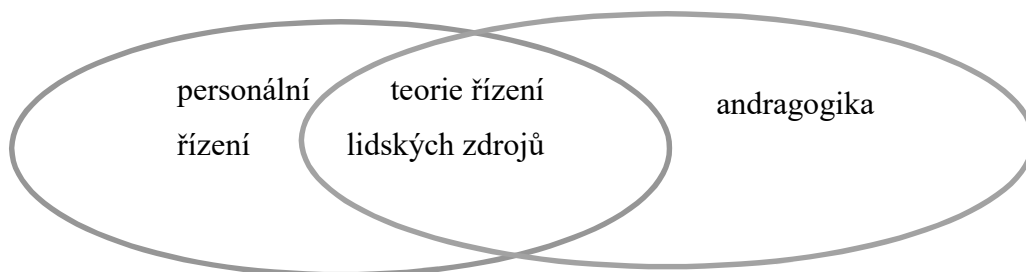
doktorského). Toto zjištění je v protikladu s panujícím názorem, že ženy jsou v manažerské pozici empatičtější než muži.

Potvrzením tří ze čtyř hypotéz byl prokázán význam sociálních kompetencí a jejich postavení ve skupině klíčových kompetencí a zároveň splněn cíl empirické části.

6 ANDRAGOGICKÉ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO ROZVOJ SOCIÁLNÍCH KOMPETENCÍ MANAŽERŮ

Andragogika a andragogické poznatky jsou pro manažery přístupné a využitelné především v podobě personální andragogiky, která má přímou návaznost na personální činnosti realizované při řízení lidských zdrojů.

Obrázek 2: Postavení teorie řízení lidských zdrojů k personálnímu řízení a andragogice podle Palán, Langer (2008, s. 55)



Personální andragogiku lze charakterizovat jako aplikovanou andragogickou disciplínu, která poskytuje andragogickou podporu při vzdělávání, učení a rozvoji dospělých ve světě práce. Ve svém integrálním pojetí můžeme toto vymezení rozšířit na pomoc a podporu v kritických a uzlových bodech profesní kariéry a rozvoje lidských zdrojů, včetně andragogického a kariérního poradenství. Andragogika a andragogické poznatky jsou tak úzce propojené se sociálními kompetencemi manažerů, které jsou zásadní pro úspěšnost manažerské činnosti, jak uvádí Barták (2006, s. 15) „Úspěšného manažera charakterizuje triáda znalostí, schopností a osobních vlastností nutných pro efektivní vedení lidí v měnících se podmínkách...mezi nezbytnými schopnostmi manažera je třeba uvést sociální, zejména komunikační dovednosti, schopnost vytvářet vztahy, schopnost týmové spolupráce, schopnost porozumět klientovi, vyjednávat, rozpoznat příležitost a schopnost pracovat v souběhu času na více projektech.“

Praktická část této diplomové práce přinesla poznatky pro oblast andragogického ovlivňování rozvoje sociálních kompetencí manažerů. Manažeři a manažerky si, v souvislosti se svými silnými stránkami, například uvědomují význam komunikace. Andragogická komunikace je vyšší úrovní komunikace, která vědomě využívá svůj formativní potenciál, ve smyslu andragogického ovlivňování názorů a postojů např. při motivování k pracovnímu výkonu. Jde např. o dovednost harmonizovat individuální potřeby lidských zdrojů s cíli organizace, jejími vizemi a strategií. Manažeři a manažerky ve zkoumané skupině měli pozitivní vztah k lidem, práce s lidmi jim přináší uspokojení a svou práci si zvolili záměrně a zaměstnanci si všímají a oceňují jejich sociální kompetence. Tyto skutečnosti jsou příznivé pro implementaci andragogických poznatků, stejně jako rozvoji sociálních kompetencí manažerů a manažerek. Výzkum přinesl i poznatky ve smyslu doporučení.

Manažeři a manažerky by měli

- rozvíjet své lektorské kompetence „*motivační, prezentační, didaktickou, organizační, diagnostickou aj.*“, jak upozorňuje Vacínová (2011, str. 84) nejen ve formálním a neformálním vzdělávání, ale i informálním učení, sdílení vědomostí a schopnost motivovat zaměstnance k seberozvoji. Manažeři si musí uvědomovat svou odpovědnost při poskytování podpory vzdělávání a především sebeřízenému učení, plány osobního rozvoje
- rozšířit a obohacovat svůj repertoár andragogických a androdidaktických instrumentů (např. metod, androdidaktických zásad, principů učení dospělých, efektivních učebních stylů apod.),
- využívat kontrolu a její výsledky k poskytování takové zpětné vazby, která by zaměstnanci přinesla podněty k sebezdokonalování a motivovala je k vyšší pracovní výkonnosti.

Sociální kompetence manažera a jeho sociální role v organizaci je důležitá i z širšího společenského kontextu, jak uvádějí Vodáček a Vodáčková (2009. s. 45) „*Sociální zodpovědnost manažerů („Social Responsibility of Managers“)* se rozumí ochota a morální i kvalifikační připravenost vedoucích pracovníků nést důsledky svého jednání

vůči vnitřnímu i vnějšímu společenskému prostředí. Znamená to především respektovat určitá formální i neformální pravidla a normy chování“.

Lze konstatovat, že z tohoto pohledu je průkazný přínos andragogiky nejen pro rozvoj a kultivování sociálních kompetencí manažerů a manažerek, ale rovněž pro kultivování a rozvoj celé společnosti.

ZÁVĚR

Manažerské kompetence, zvláště kompetence sociální a mezi nimi ty, které označujeme jako andragogické, jsou jedním z mnoha stimulantů rozvoje lidských zdrojů a dynamiky jejich pracovní výkonnosti. V novější zahraniční i naší odborné literatuře, zaměřené na problematiku managementu, zvláště úkolech personální práce a roli manažerů, se stále více zdůrazňuje význam spokojenosti spolupracovníků (*employee satisfaction*). V této souvislosti je zmiňována důležitost *orientace procesu na učení se a zlepšení kompetencí*, jak např. uvádí Vodáček, L. a O. Vodáčková (2009).

Tato skutečnost, především spokojenost spolupracovníků, byla pro autorku diplomové práce inspirací k pojetí praktické části diplomové práce a zaměření výzkumu na zjištění, které kompetence považují respondenti za klíčové a proč, a proto byla oslovena nejen skupina manažerů a manažerek, ale i skupina jimi řízených zaměstnanců.

Cílem předložené diplomové práce bylo na základě vymezení a charakteristiky manažerských kompetencí, naznačit cesty a možnosti jejich rozvoje, s důrazem na využití andragogiky. Šířeji se diplomová práce zaměřila na bližší rozpracování obecných otázek řízení lidských zdrojů v kontextu aktuálních úkolů v této oblasti.

Autorka diplomové práce si je vědoma určitého zúžení řešené problematiky, která nepostihuje celý záběr poznatků, které se týkají problematiky manažerských kompetencí a jejich utváření. Přesto se domnívá, že cíle diplomové práce bylo v zásadě dosaženo, včetně nastínění závěrů a doporučení pro andragogickou praxi a do určité míry i andragogickou teorii. Je to výzva nejen pro personální andragogiku, ale i andragogiku v užším i širším pojetí, protože veškeré procesy, týkající se rozvoje lidských zdrojů a rozvíjení manažerských kompetencí, se stále více autonomějšími ve smyslu seberozvoje a sebeřízeného učení v duchu Knowlesova pojetí andragogiky. Lidské zdroje budou potřebovat stále více andragogické podpory a péče, než jak je známe ze současného pojetí péče o lidské zdroje. Manažeři odpovídají za vytváření podmínek k učení, realizování procesů kvalifikace a rekvalifikace, tím spíše, že odpovědnost za úroveň vlastní profesní kompetentnosti nese sám zaměstnanec.

Manažeři stále více času věnují podpoře vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, protože tam se přesouvá těžiště jejich manažerské činnosti, spočívající v řízení a vedení lidských zdrojů k dosažení strategických a operačních cílů organizace.

V tomto procesu se bude stále více uplatňovat obecně strategický význam kompetencí nejen manažerů, ale i samotných lidských zdrojů, jak tuto skutečnost charakterizuje Palán, Langer (2008, s. 57) „*Kompetence (kvalifikace, znalosti, vědomosti) se stávají nejen výrobní silou, ale též předpokladem konkurenceschopnosti, čili existence firmy. Práce s lidskými zdroji, které má firma k dispozici, jsou předpokladem její efektivity.*“

Manažerské kompetence jsou významné i v souvislosti se zaváděním změn, nebo jinak řečeno, v prostředí permanentní změny, která je charakteristická pro současný management. *Inovuj nebo nepřežiješ*, je příkazem počátku 21. století (Kiernan 1998). Nejde však jen o tyto strategické a fundamentální výzvy, ale i o reakci na trendy současného života a jeho potřeby. Je to i schopnost manažerů vycházet vstříc změnám v pracovních vztazích (zaměstnanec jako partner), délce pracovní doby (práce na zkrácený úvazek pro určité skupiny zaměstnanců), způsobů obsazování pracovních pozic (sdílení pracovního místa), změny v pracovním režimu (práce z domova), které kladou jiné požadavky např. na jejich kontrolní funkci. Tyto nové jevy si vyžadují a budou vyžadovat změny a posuny ve struktuře sociálních kompetencí manažerů a zvyšování nároků na andragogické kompetence.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

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

BARTÁK, Jan., 2006. *Skryté bohatství firmy*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing.
ISBN 80-86851-17-6.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIEST., 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-479-6.

BENEŠ, Milan. *Andragogika.*, 2014. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4824-5.

BENEŠ, Milan., 2002. *Idea vzdělávání v dnešní společnosti*. 1. vydání. Praha: EUROLEX BOHEMIA. ISBN 80-86432-40-8.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ., 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, Ladislav., 2011. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3275-6.

BORRADORI, Giovanni., 2005. *Filosofie v době teroru*. Praha: Karolinum.
ISBN 80-246-0907-X.

ČASTORÁL, Zdeněk., 2015. *Management kvality a výkonnosti*. 1. vydání. Praha: UJAK. ISBN 978-80-7452-101-0.

ČASTORÁL, Zdeněk., 2013. *Management lidského faktoru*. 1. vydání. Praha: UJAK.
ISBN 978-80-7452-038-9.

DONNELLY, J. H. GIBSON, J. L. IVANCEVICH, J. M., 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3.

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- JANOUSEK, Jaromír., 1968. *Sociální komunikace*. Praha: Svoboda.
- KOCIÁNOVÁ, Renata., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- KIERNAN, Matthew J., 1998. *Inovuj, nebo nepřežiješ*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-56-5.
- KOCIÁNOVÁ, Renata., 2012. *Personální řízení. Východiska a vývoj. 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada.
- KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH., 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK, Josef., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef., 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press.
- KOVÁČIKOVÁ, Katarína., 2008. *Správny manažment ľudských zdrojov*. In: HITTMÁR, Štefan et al. *Aktuálne manažerské trendy v teórii a praxi*. Žilina: Fakulta riadenia a informatiky.
- LINHART, Josef., 1972. *Proces a struktura lidského učení*. Praha: Academia. ISBN 509-21-872.
- LOJDA, Jan., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK a kol., 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-230-1.
- MUŽÍK, Jaroslav., 1998. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia. ISBN 80-85963-52-3.
- PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER., 2008. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1706-9.

- PERHÁCS, Ján., 2011. *Personalizačné a socializačné aspekty rozvoja osobnosti dospelých*. Praha: ROZLET ve spolupráci s Českou andragogickou společností. ISBN 978-904824-4-9.
- PITRA, Zbyněk., 2007. *Základy managementu (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-33-7.
- POSPÍŠIL, Oldřich., 2001. *Pedagogika dospělých. Andragogika*. Praha: Univerzita Karlova. ISBN 80-7290-064-1.
- PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR a kol., 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-250-6.
- PRŮCHA, Jan., 2014. *Andragogický výzkum*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5232-7.
- ŘEZÁČ, Jaromír., 2009. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vydání. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-251-1959-4.
- TRUNEČEK, Jan., 1999. *Management v informační společnosti*. 2. Vydání. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-683-9.
- URBAN, Jan., 2004. *Výkladový slovník k řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI Publishing.
- URBAN, Jan., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolter Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
- VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ a kol., 2011. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých. Andragogika na prahu 21. století*. 1. vydání. Praha: UJAK. ISBN 978-80-7452-012-9.
- VETEŠKA, Jaroslav a kol., 2009. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: EDUCA Service ve spolupráci s UJAK. ISBN 978-80-87306-04-8.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ., 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.
- ŠVEC, Vlastimil., 2003. *Životní cesta jako proces výchovy a sebevýchovy. Dialogy s Josefem Maňákem nejen o pedagogice*. Brno: Konvoj. ISBN 80-7302-056-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

CHUNG, K. H., 1987. *Management – Critical Success Factors*. Newvton: Allyn and Bacon.

MINTZBERG, H., 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row. ISBN 0060445556.

PETERS, T.J. WATERMAN, R.H., 1982. In *Search of Excellence – Lessons from America's Best –Run Companies*. New York: Harper and Row.

Seznam použitých internetových zdrojů

ManagementMania.com. [online]. © 2011-2013. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>

ORLITA, Vlastimil. *Kompetence manažera*. [online]. ©2013 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: orlita.cz/kompetence-manazera/

Katalog kurzů: *Vedení týmu, osobní a manažerské kompetence*. [online]. ©2015 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence.html

KOHOUTEK, Rudolf. *Vyučovací a učební styly i strategie*. [online]. ©2010 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1003/vyucovaci-a-ucebni-styly-a-strategie-z-hlediska-pedagogicke-psychologie>

Národní vzdělávací fond: *Memorandum o celoživotním učení*. [online]. ©2000 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://old.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>

SEZNAM ZKRATEK

ICB - IPMA Competence Baseline

CBA - *competency-based approach*

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Oko kompetencí ICB	22
Obrázek 2: Postavení teorie řízení lidských zdrojů k personálnímu řízení a andragogice.....	88

Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristika respondentů skupiny manažerů a manažerek	64
Tabulka 2: Charakteristika respondentů skupiny zaměstnanců.....	73

Seznam grafů

Graf 1: Vzdělání manažerů.....	65
Graf 2: Délka praxe manažerů v oboru	65
Graf 3: Délka praxe manažerů na současné profesní pozici.....	66
Graf 4: Poměr pohlaví ve skupině manažerů	66
Graf 5: Věková struktura manažerů.....	67
Graf 6: Vzdělání zaměstnanců	74
Graf 7: Délka praxe zaměstnanců v oboru.....	75
Graf 8: Délka praxe zaměstnanců na současné pracovní pozici.....	75
Graf 9: Poměr pohlaví ve skupině zaměstnanců	76
Graf 10: Věková struktura zaměstnanců.....	76

SEZNAM PŘÍLOH

1. Příloha A – Dotazník pro manažery I
2. Příloha B – Dotazník pro zaměstnance III
3. Příloha C – Protokoly I (zápis odpovědí na otázky pro manažery) V
4. Příloha D – Protokoly II (zápis odpovědí na otázky pro zaměstnance) XV

Příloha A – Dotazník pro manažery

1. Sebereflexe

Co jako manažer/ka považujete za svou nejsilnější a nejslabší stránku v oblasti řízení lidských zdrojů?

Jak je rozvíjíte a kompenzujete?

Jaké výzvy a hrozby z toho pro Vás vyplývají?

Chtěl/a jste vykonávat činnost manažera nebo je vaše pozice věcí náhody?

Jak se hodnotíte jako manažer/ka?

Chtěl/a byste spíše být zaměstnancem?

2. Preference

Jakou svou vlastnost považujete za nejvýznamnější pro manažerskou pozici?

Co považujete v řízení lidských zdrojů za nejdůležitější?

Které kompetence považujete ze svého pohledu za klíčové (odborné, osobnostní, sociální atd.)?

Co nejvíce oceňujete u svých podřízených?

Které kvality podřízených byste si přál/a, aby měli?

3. Satisfakce

Co vás na vaší profesi manažera/manažerky nejvíce těší a uspokojuje v oblasti řízení lidských zdrojů?

Co je hlavním důvodem, proč chcete setrvávat v této pracovní pozici?

Čím vás podřízení zaměstnanci nejvíce potěší?

Dostává se vám ocenění od vašich nadřízených?

Co vás v práci nejvíce motivuje?

4. Zpětná vazba

Jak se domníváte, že vás hodnotí jako manažera/ku vaši podřízení?

Co nejvíce oceňují?

Čeho si na vás váží?

Kontrolujete podřízené?

Jakým způsobem, jaké činíte závěry a jak je sdělujete podřízeným?

Provádíte sebehodnocení?

Jak často?

Pracujete s plány rozvoje svých zaměstnanců?

5. Aspirace

Vzděláváte se?

Kdy, jak, v jakém směru?

Pracujete na svém seberozvoji?

Jaké podmínky vám ke vzdělávání a rozvoji vytváří váš zaměstnavatel?

Je nějaký moment, kdy jste si uvědomil/a své přednosti nebo nedostatky?

Byl to pro vás impulz změny?

Jaký je váš názor na formální, neformální a informální vzdělávání?

Jak hodnotíte jejich efektivnost?

Máte svůj studijní styl?

Jaká forma vzdělávání vám nejlépe vyhovuje?

Které formy a metody vzdělávání považujete za efektivní?

Co si myslíte o koučování?

6. Rezignace

Je něco, co ze svého pohledu manažera/ky považujete za neřešitelné?

Je něco, co považujete u sebe za nezměnitelné?

S čím vším jste se musel/a v pozici manažera smířit?

Co je nepřekonatelnou bariérou řízení lidských zdrojů?

V čem se podřízení nikdy nezmění?

Příloha B – Dotazník pro zaměstnance

1. Sebereflexe

Jak se hodnotíte jako zaměstnanec/kyně?

Co jako zaměstnanec/kyně považujete za svou nejsilnější (nejslabší) stránku v oblasti řízení lidských zdrojů?

Jak ji rozvíjíte (kompenzujete)?

Jaké výzvy (hrozby) z toho pro Vás vyplývají?

Vyhovuje vám podřízenost nebo je vaše pozice věcí náhody? Chtěl/a byste spíše manažerem/kou?

2. Preference

Jakou svou vlastnost považujete za nejvýznamnější pro danou pracovní pozici?

Co považujete v řízení lidských zdrojů za nejdůležitější?

Které kompetence nadřízeného manažera považujete ze svého pohledu za klíčové (odborné, osobnostní, sociální atd.)?

Co nejvíce oceňujete u svého manažera/ky? Které kvality byste si přál/a, aby měl/a?

3. Satisfakce

Co vás na vaší pozici zaměstnance nejvíce těší a uspokojuje v oblasti řízení lidských zdrojů?

Co je hlavním důvodem, proč chcete setrvávat v této pracovní pozici?

Čím vás váš manažer nejvíce potěší?

Dostává se vám od něj ocenění?

Dává vám pocit, že je na vaší straně a že si vaší práce váží?

Co vás v práci nejvíce motivuje?

4. Zpětná vazba

Jak se domníváte, že vás hodnotí váš manažera/ka jako podřízeného/ou?

Co nejvíce oceňuje?

Čeho si na vás váží?

Kontroluje vaši práci?

Jakým způsobem, jaké činí závěry a jak vám je sdělují?

Máte plán osobního rozvoje?

Jak ho hodnotíte?

5. Aspirace

Vzděláváte se?

Kdy, jak, v jakém směru?

Pracujete na svém seberozvoji?

Jaké podmínky vám ke vzdělávání a rozvoji vytváří váš zaměstnavatel?

Jak se staví k vašemu vzdělávání váš manažer?

Je nějaký moment, kdy jste si uvědomil/a své přednosti nebo nedostatky?

Byl to pro vás impulz změny?

Jaký je váš názor na formální, neformální a informální vzdělávání?

Jak hodnotíte jejich efektivnost?

Máte svůj studijní styl?

Jaká forma vzdělávání vám nejlépe vyhovuje?

Které formy a metody vzdělávání považujete za efektivní?

Co si myslíte o koučování?

6. Rezignace

Je něco, co ze svého pohledu zaměstnanec/kyně považujete za neřešitelné?

Je něco, co považujete u sebe za nezměnitelné?

S čím vším jste se musel/a v pozici zaměstnanec smířit?

Co je nepřekonatelnou bariérou řízení lidských zdrojů?

V čem se manažeři a nadřízení nikdy nezmění?

Příloha C

Protokoly I (zápis odpovědí na otázky pro manažery)

1. Sebereflexe

Jak se hodnotíte jako manažer/ka?

- I. spíše dobře
- II. průměr
- III. pozitivně, na čem pracovat je stále
- IV. slušný průměr
- V. splňuji požadavky firmy
- VI. spíše horší
- VII. schopný
- VIII. úspěšná

Co jako manažer/ka považujete za svou nejsilnější (nejslabší) stránku v oblasti řízení lidských zdrojů?

- I. schopnost pozitivního vedení administrativní práce
- II. rychlé rozhodování
- III. pracovitost, oddanost, 100% nasazení na úkor soukromého života, absence ráznosti
- IV. vytrvalost odbornost
- V. time management vycházet všem vstříc
- VI. komunikativnost podléhání stresu
- VII. zaměřenost na cíl netrpělivost
- VIII. získávání (vhodných) lidí důslednost

Jak je rozvíjíte (kompenzujete)?

- I. studium sebevzdělávání praxe
- II. praxe
- III. nijak, v práci
- IV. sebevzděláváním
- V. získáváním asertivních dovedností
- VI. zahraniční kurzy psychoterapie
- VII. studuji práce na sobě
- VIII. praxí 0

Jaké výzvy (hrozby) z toho pro Vás vyplývají?

- I. organizační změny, nové typy lidí hrozby nejsou
- II. zodpovědnost za chyby
- III. posun na majitele stres, nervové zhroucení
- IV. ohrožení živnosti
- V. velká pracovní vytíženost
- VI. stát se lektorkou psychosomatické onemocnění
- VII. konkurenceschopnost konflikty
- VIII. pracovní vytížení

Chtěl/a jste vykonávat činnost manažera nebo je vaše pozice věcí náhody?

- I. ambiciózní člověk k tomu dospěje
- II. chtěla
- III. nechtěl, náhoda
- IV. chtěl, nutnost
- V. nechtěla, náhoda
- VI. nechtěla, nutná volba
- VII. ano, dobrovolná volba
- VIII. ano, splnění přání

Chtěl/a byste spíše být zaměstnancem?

- I. někdy ano, ta možnost je tu vždy
- II. ne
- III. ano, kvůli odpovědnosti, kterou musím nést
- IV. spíše ne
- V. spíše ne
- VI. často
- VII. ne
- VIII. ne

2. Preference

Jakou svou vlastnost považujete za nejvýznamnější pro manažerskou pozici?

- I. rozvážnost, pozitivní vztah k lidem
- II. zodpovědnost
- III. obětavost pro tým
- IV. hrdost
- V. loajalita k firmě
- VI. možnost pracovat 24 hodin pro firmu
- VII. vytrvalost
- VIII. naslouchání, komunikování

Co považujete v řízení lidských zdrojů za nejdůležitější?

- I. integrační prvek, pochopení
- II. porozumění
- III. respekt, empatie
- IV. umět se domluvit s lidmi
- V. manažerské dovednosti a pochopení pro lidi
- VI. mít autoritu
- VII. přesvědčit a získat kvalitní zaměstnance
- VIII. stanovení pevných pravidel

Které kompetence považujete ze svého pohledu za klíčové (odborné, osobnostní, sociální atd.)?

- I. odborné, koncepční(organizační), sociální, manažerské
- II. sociální
- III. odborné, osobnostní
- IV. odborné, sociální
- V. odborné, sociální
- VI. rozhodovací
- VII. odborné
- VIII. organizační

Co nejvíce oceňujete u svých podřízených?

- I. výkonnost, sociálně se začlenit do prac.vztahů
- II. spolehlivost
- III. pracovitost, přímmost (upřímnost)
- IV. pracovitost
- V. píli a disciplínu
- VI. odpovědnost
- VII. pracovitost, píli, oddanost
- VIII. poslušnost a respekt

Které kvality podřízených byste si přál/a, aby měli?

- I. nekonfliktnost, schopnost komunikace, spolupráce
- II. píle
- III. vnímavost, energičnost, samostatnost
- IV. pozitivnost
- V. pochopení vizí firmy
- VI. loajalitu k firmě
- VII. odpovědnost za kvalitu své práce
- VIII. spolehlivost, mlčenlivost

3. Satisfakce

Co vás na vaší profesi manažera/manažerky nejvíce těší a uspokojuje v oblasti řízení lidských zdrojů?

- I. pracovní spokojenost podřízených
- II. pestrost
- III. možnost rozhodovat o hlavních věcech sám
- IV. když nejsou konflikty
- V. samotná práce s lidmi
- VI. splnění stanovených úkolů, ocenění nadřízených
- VII. úspěch
- VIII. nezávislost

Co je hlavním důvodem, proč chcete setrvávat v této pracovní pozici?

- I. práce s lidmi
- II. seberalizace
- III. momentálně není jiná možnost
- IV. nezbytnost (není jiná práce)
- V. adaptace na podmínky firmy
- VI. neochota měnit práci
- VII. ambice
- VIII. jistota příjmu

Čím vás podřízení zaměstnanci nejvíce potěší?

- I. míra pracovní ochoty, kvalitní výkon
- II. kvalitou práce
- III. pozitivním naladěním
- IV. když nereptají
- V. tím, že vyzařují potěšení z práce
- VI. oceněním mé práce
- VII. nadšením a elánem
- VIII. respektováním stanovených požadavků

Dostává se vám ocenění od vašich nadřízených?

- I. ano
- II. průměr
- III. ano
- IV. spíše ne
- V. ano, často
- VI. spíše ano
- VII. nemám nadřízené
- VIII. spíše ne

Co vás v práci nejvíce motivuje?

- I. výzvy
- II. náročnost úkolů
- III. zpětná vazba
- IV. že to zvládám
- V. dobrý výkon týmu
- VI. když se práce daří
- VII. úspěch
- IX. dobré jméno firmy

4. Zpětná vazba

Jak se domníváte, že vás hodnotí jako manažera/ku vaši podřízení?

- I. pozitivně, většina
- II. dobře
- III. negativně, neumí projevít vděk a dostatečně si neváží mé práce a nasazení
- IV. snad dobře
- V. jsou spokojeni
- VI. spíše kriticky
- VII. uznávají mě
- VIII. respektují mě

Co nejvíce oceňují?

- I. komunikativnost, koncepčnost, vnímavost k problémům
- II. vstřícnost
- III. nic
- IV. peníze
- V. laskavost a pochopení
- VI. když po nich nechci nic výjimečného
- VII. jasně sdělené požadavky a stanovené úkoly
- VIII. když je finančně motivuji

Čeho si na vás váží?

- I. komunikativnost, koncepčnost, vnímavost k problémům
- II. spolehlivost
- III. ničeho, nevím o ničem
- IV. štedrosti
- V. znalostí a zkušeností, osobního přístupu
- VI. otevřenosti
- VII. že jim dávám práci
- VIII. čeho jsem dosáhla

Kontrolujete podřízené?

- I. jak kdy, podle míry samostatnosti
- II. přiměřeně
- III. ano
- IV. ano
- V. ano
- VI. ano, musím
- VII. ano, často
- VIII. ano

Jakým způsobem, jaké činíte závěry a jak je sdělujete podřízeným?

- I. rozhovor, nekritický, k zamyšlení, společně
- II. kontrola kvality, pochval (odměna)

- III. rozhovorem, ve formě kritiky
- IV. když je potřeba, tak jim hned chybu vytknu
- V. většinou na místě domluvíme, co je potřeba
- VI. zpravidla při práci
- VII. při práci a předávání práce, na místě
- VIII. když řešíme stížnosti klientů

Provádíte sebehodnocení?

- I. ne
- II. ano
- III. ne
- IV. ne
- V. ano
- VI. ano, pracujeme s ním
- VII. když nesouhlasí s hodnocením práce
- VIII. ne

Jak často?

- I. 0
- II. každý den
- III. 0
- IV. 0
- V. v plánovaných termínech
- VI. pravidelně
- IX. když je potřeba
- VIII. 0

Pracujete s plány rozvoje svých zaměstnanců?

- I. ano
- II. ano
- III. ne
- IV. ne
- V. ano, je to jeden ze základních dokumentů
- VI. ano, velmi intenzívně
- VII. jen neformálně
- VIII. ne

5. Aspirace

Vzděláváte se?

- I. ano
- II. ano
- III. ne
- IV. občas
- V. ano, stále

- VI. ano, v profesním s profesním smyslu
- VII. studuji VŠ
- VIII. ne

Kdy, jak, v jakém směru?

- I. v práci, v soukromém životě
- II. samostudium, průběžně
- III. ne
- IV. odborném
- V. studium při zaměstnání, odborné
- VI. v pracovním čase, odborné dovednosti
- VII. kombinovaná forma studia
- VIII. 0

Pracujete na svém seberozvoji?

- I. ano
- II. ano
- III. ne
- IV. moc ne
- V. ano
- VI. spíše ano
- VII. ano, intenzívně
- VIII. ne

Jaké podmínky vám ke vzdělávání a rozvoji vytváří váš zaměstnavatel?

- I. vytváří, tvůrčí volno, konference
- II. dobré
- III. 0
- IV. 0
- V. velmi dobré
- VI. dobré
- VII. nemám zaměstnavatele
- VIII. nemám zaměstnavatele

Je nějaký moment, kdy jste si uvědomil/a své přednosti nebo nedostatky?

- I. ano
- II. často, velmi
- III. ano
- IV. skoro pořád
- V. ano
- VI. ano
- VII. ano
- VIII. ne

Byl to pro vás impulz změny?

- I. ne
- II. ano
- III. ne
- IV. ano
- V. ano
- VI. spíše ne
- VII. ano
- VIII. 0

Jaký je váš názor na formální, neformální a informální vzdělávání?

- I. místo v rozvoji
- II. pozitivní
- III. 0
- IV. 0
- V. velmi dobře si uvědomuji význam všem tří rovnocenných forem
- VI. neformální je pro mou pozici nejvhodnější
- VII. všechny jsou potřebné
- VIII. 0

Jak hodnotíte jejich efektivnost?

- I. podle podmínek organizace
- II. podle výsledků
- III. 0
- IV. 0
- V. pokud jsou splněny podmínky (kvalita subjektů, aktivita učících se) – velmi vysoká
- VI. poměrně vysoká
- VII. málo se doceníje informální
- VIII. 0

Máte svůj studijní styl?

- I. ano
- II. samostudium
- III. ne
- IV. ne
- V. ano
- VI. měním je
- VII. ano
- VIII. nevím

Jaká forma vzdělávání vám nejlépe vyhovuje?

- I. samostudium, konference
- II. samostudium
- III. 0
- IV. 0

- V. Samostudium, pracovní semináře
- VI. organizovaná
- VII. podle účelu
- VIII. 0

Které formy a metody vzdělávání považujete za efektivní?

- I. samostudium, konference
- II. e-learning, problémové učení
- III. praxe
- IV. 0
- V. spojující teorii s praxí
- VI. výklad a praktické příklady
- VII. ty, které přinesou výsledky (přispějí ke vzděl.cíli)
- VIII. školení

Co si myslíte o koučování?

- I. má význam v manažerské praxi
- II. pokud je kvalitní kouč
- III. nemám osobní zkušenost
- IV. vím, že to existuje
- V. velmi efektivní nástroj rozvoje zaměstnanců
- VI. pomohlo mi
- VII. nemohu posoudit
- VIII. nic

6. Rezignace

Je něco, co ze svého pohledu manažera/ky považujete za neřešitelné?

- I. není
- II. mezilidské vztahy
- III. ne
- IV. v podstatě ne
- V. vnější podmínky mimo firmu
- VI. své limity
- VII. ne
- VIII. ne

Je něco, co považujete u sebe za nezměnitelné?

- I. ano, povaha
- II. netrpělivost
- III. ano, povahové rysy
- IV. není
- V. víru v lidi a občas zklamání z nich

- VI. prožívání odpovědnosti
- VII. potřebu být úspěšný
- VIII. přísnost

S čím vším jste se musel/a v pozici manažera smířit?

- I. časové omezení, kritický pohled podřízených
- II. práce s lidmi, které mám k dispozici
- III. že je člověk manažer na nejhorší pozici (majitel-zaměstnanci)
- IV. s náročností zajištění práce pro sebe a pro lidi
- V. že úspěch není závislý jen na mém úsilí a snaze
- VI. s nepochopením podřízených i nadřízených
- VII. s nezájmem podřízených
- VIII. s množstvím práce a starostí

Co je nepřekonatelnou bariérou řízení lidských zdrojů?

- I. despotická osobnost, nekompetentnost
- II. vysoký stupeň hodnocení
- III. zpupnost, vzdor lidí
- IV. podmínky k podnikání
- V. lidská nedokonalost
- VI. že lidské zdroje jsou především lidé
- VII. nevím o ničem
- VIII. nevím

V čem se podřízení nikdy nezmění?

- I. očekávání od manažera
- II. své potřeby
- III. nemají 100% oddanost
- IV. že bez práce nejsou koláče (očekávání)
- V. v potřebě být dobře zaplacení
- VI. v kritickém pohledu na management organizace
- VII. vztah k práci
- VIII. neodpovědností

Příloha D

Protokoly II (zápis odpovědí na otázky pro zaměstnance)

1. Sebereflexe

Jak se hodnotíte jako zaměstnanec/kyně?

1. oddaná dobrému manažerovi
2. spolehlivý
3. výkonná
4. perspektivní
5. spolehlivá a kreativní
6. dobrý
7. normálně
8. perspektivní
9. nezávislá
10. kvalifikovaný
11. bezproblémová
12. schopný
13. dobrý
14. pracovitý
15. šikovná
16. spolehlivá

Co jako zaměstnanec/kyně považujete za svou nejsilnější (nejslabší) stránku v oblasti řízení lidských zdrojů?

- | | |
|--------------------|---|
| 1. spolehlivost | opozičnost |
| 2. výkonnost | odbornost |
| 3. pracovitost | nepoddajnost |
| 4. kreativnost | nespokojenost |
| 5. pracovitost | odbornost |
| 6. zkušenost | neochota studovat |
| 7. nemám absence | věk |
| 8. spolehlivost | nedostatek zkušeností |
| 9. nadhled | neochota podřizovat se |
| 10. odbornost | potřeba samostatného rozhodování |
| 11. klid a rozvahu | potřeba samostatné práce |
| 12. samostatnost | chybějící zkušenosti |
| 13. pracovitost | nedochvilnost |
| 14. pohodář | neochota pracovat přesčas |
| 15. loajalita | potřeba podpory a pozitivního hodnocení |
| 16. zkušenosti | projevování vlastního názoru |

Jak ji rozvíjíte (kompenzujete)?

1. sebevzděláváním a seberozvojem
2. profesním vzděláváním
3. seberozvojem
4. změnou postojů a potřeb
5. profesním rozvojem, vzděláváním
6. krátkodobé kurzy
7. nijak
8. praxí
9. nerozvíjím
10. sebeovládáním
11. nerozvíjím, snažím se naučit spolupracovat
12. studium
13. práce na sobě
14. 0
15. sebeutváření
16. sebeovládání

Jaké výzvy (hrozby) z toho pro Vás vyplývají?

1. stagnace v karierním postupu
2. karierní růst
3. neoblíbenost
4. zastavení karierního postupu
5. ohrožení profesní pozice
6. zatím žádné
7. nebudu stačit pracovnímu tempu
8. že někdo bude lepší (konkurence)
9. zásadní, pokud se změní vedení
10. možná změna pozice nebo zaměstnavatele, konflikt
11. nepochopení, konflikty
12. karierní postup
13. klid v práci
14. nepochopení manažera
15. jistota zaměstnání
16. spokojenost v práci

Vyhovuje vám podřízenost nebo je vaše pozice věcí náhody?

1. v podstatě ano, spíše náhoda
2. spíše nevyhovuje, vědomá volba
3. spíše v současnosti vyhovuje, náhoda
4. nevyhovuje, náhoda
5. zatím vyhovuje, náhoda
6. zatím vyhovuje, vlastní volba

7. vyhovuje, vlastní volba
8. spíš nevyhovuje
9. nevyhovuje, náhoda
10. zatím vyhovuje, vědomá volba
11. zatím spíše vyhovuje
12. beru to jako dočasné
13. vyhovuje
14. nevadí mi
15. rodinné důvody
16. je to náhoda

Chtěl/a byste být spíše manažerem/kou?

1. spíše ne
2. ano
3. spíše ano
4. ano
5. ano
6. nechtěl
7. rozhodně ne
8. ano
9. nechtěla
10. ano, chtěl
11. někdy ano
12. ano
13. ne
14. ne
15. ne
16. spíš ne

2. Preference

Jakou svou vlastnost považujete za nejvýznamnější pro danou pracovní pozici?

1. empatie
2. výkonnost
3. pracovitost
4. vědomí, že všechny nové úkoly zvládnu
5. ochota zkoušet nové věci, kreativnost
6. pozitivnost
7. nekonfliktnost
8. vím si se vším rady (kompetentnost)
9. jazykové znalosti
10. aktivitu
11. nekonfliktnost

12. respektování pravidel
13. uznám svou chybu
14. práce mě těší
15. spolehlivost
16. smysl pro spolupráci

Co považujete v řízení lidských zdrojů za nejdůležitější?

1. partnerství
2. komunikativnost
3. pochopení druhého
4. mít vizi
5. osobnost manažera, vůdcovské vlastnosti
6. schopnost domluvit se
7. slušné jednání
8. schopný manažer
9. konkurenceschopnost firmy
10. práci s talenty
11. dobrou komunikaci
12. stanovení vize a získání lidí
13. plnění slibu
14. schopný šéf
15. slušné jednání
16. čestnost

Které kompetence nadřízeného manažera považujete ze svého pohledu za klíčové (odborné, osobnostní, sociální atd.)?

1. odborné znalosti, čestnost, empatie a spolupráce
2. odborné znalosti, komunikativnost
3. odborné znalosti, spolupráce
4. vůdcovské vlastnosti
5. odbornost, autorita, znalost lidí
6. znát svou práci, jasně stanovit požadavky
7. znát svou práci (odborné, sociální)
8. finanční
9. sociální
10. lídrovské, umět nadchnout podřízené
11. sociální
12. osobní příklad
13. rozumí své práci
14. dokáže se postarat o lidi
15. uznávat schopnosti druhých
16. osobnostní

Co nejvíce oceňujete u svého manažera/ky?

1. lidskost
2. odbornost
3. odbornost
4. odbornost a nasazení
5. nasazení
6. nasazení, oddanost práci
7. že má pro mě práci (pracovní příležitost)
8. jak se vypracoval
9. péči o podřízené
10. dává mi prostor pro práci
11. vytváří mi podmínky
12. znalost práce, zkušenosti, vztah k lidem
13. umí to
14. domluví se s každým
15. zaujetí firmou
16. pracovitostí

Které kvality byste si přál/a, aby měl/a?

1. vyhovuje
2. delegování
3. spravedlnost
4. vůdcovské
5. rozhodnost, autorita
6. být víc v pohodě
7. vyhovuje mi
8. má je
9. ambicióznost v karierním postupu
10. vyhovuje mi
11. větší autoritu
12. nevím o ničem
13. štedřejší
14. ne tak náročný
15. víc pochopení
16. cit pro jednání

3. Satisfakce

Co vás na vaší pozici zaměstnance nejvíce těší a uspokojuje v oblasti řízení lidských zdrojů?

1. bezpečí, jistota, perspektivnost
2. klid, samostatnost
3. kolektiv spolupracovníků

4. možnost rozvoje
5. že můžu v klidu dělat svou práci
6. pracovní podmínky
7. klid
8. jsem bez starostí
9. zajímavá práce
10. přehlednost pracovní role a situace
11. pocit jistoty
12. perspektiva postupu
13. nemám starosti
14. nemám odpovědnost za druhé
15. zaměstnanecké výhody
16. péče zaměstnavatele

Co je hlavním důvodem, proč chcete setrvávat v této pracovní pozici?

1. seberealizace
2. vyhovuje v současném období
3. uspokojení z práce
4. dočasně vyhovuje
5. zajímavá práce
6. vyhovuje mi to
7. nemusím dojíždět (blízkost pracoviště)
8. pracovní doba
9. zvyk
10. finanční ocenění
11. rodinné důvody
12. prozatím mi vyhovuje
13. dobré ohodnocení
14. možnost si vydělat
15. rodinné důvody
16. blízkost pracoviště

Čím vás váš manažer nejvíce potěší?

1. oceněním práce, zájmem o podmínky k práci
2. kladným hodnocením práce a odměnou
3. pozitivním přístupem
4. novým úkolem
5. oceněním mé práce a vynaloženého úsilí
6. když se zajímá o mou práci
7. penězi (finanční odměna)
8. odměnou
9. osobním rozhovorem

10. že se zabývá mými nápady
11. přesně stanoveným úkolem
12. oceněním a uznáním
13. odměnou
14. náhradním volnem
15. zájmem o mou práci
16. respektuje můj názor

Dostává se vám od něj ocenění?

1. nepřím
2. spíše ne
3. spíše ne
4. ano
5. spíše ne
6. ano
7. spíš ne
8. ano
9. ano
10. ano
11. spíše ano
12. ano, velmi často
13. někdy ano
14. spíš ne
15. nepřím
16. spíš ano

Dává vám pocit, že je na vaší straně a že si vaší práci váží?

1. v zásadě ano
2. neformálně ano
3. ne
4. ano
5. někdy ano
6. spíše ano
7. spíš ano
8. ano
9. ano
10. ano
11. svým způsobem
12. někdy
13. spíš ne
14. ne
15. někdy

16. nepřímo ano

Co vás v práci nejvíce motivuje?

1. samotná práce a pozitivní odezva od studentů
2. radost z práce
3. smysl vykonávané práce
4. práce a její dobré výsledky
5. spokojenost klientů
6. práce v týmu
7. že ji mám (zaměstnání, pracovní příležitost)
8. když je manažer se mnou spokojený
9. finanční ocenění
10. úspěch
11. zajímavost práce
12. zajímavé pracovní projekty
13. dobře zaplacená zakázka
14. zájem a žádost manažera
15. spokojenost klientů
16. ocenění manažerky/majitelky

4. Zpětná vazba

Jak se domníváte, že vás hodnotí váš manažera/ka jako podřízeného/ou?

1. v zásadě pozitivně
2. dobře
3. průměrně
4. velmi dobře
5. dobře
6. dobře
7. je spokojen
8. oceňuje mě
9. velmi dobře
10. velmi dobře
11. je se mnou spokojena
12. váží si mě
13. spoléhá na mě
14. ví, co ve mně má
15. je spokojená
16. dobře

Co nejvíce oceňuje?

1. odbornost
2. spolehlivost

3. výkon
4. nové myšlenky
5. spolehlivost
6. mou práci
7. jsem vždy k dispozici (pracovní flexibilita)
8. všechno
9. nasazení
10. že si vždy poradím
11. že všechny úkoly zvládnou
12. výkon a dobré nápady
13. rychlost
14. kvalitu práce
15. že nejsou stížnosti od klientů
16. když se vše daří

Čeho si na vás váží?

1. spolehlivost
2. dobrých vztahů
3. ničeho
4. odbornosti a výkonnosti
5. nových nápadů
6. osobních vlastností
7. spolehlivost
8. že umím svou práci
9. osobních vlastností
10. hlavně odbornosti
11. mých vlastností
12. mé práce
13. když nejsou problémy
14. že umím
15. vstřícnosti
16. obětavosti

Kontroluje vaši práci?

1. nepřímou
2. ano
3. ano, často
4. občas
5. ano
6. spíše ne
7. ano
8. spíše ne

9. spíše ne
10. jen něco
11. přiměřeně
12. když je důvod
13. pokaždé
14. vždycky
15. občas
16. spíš ne

Jakým způsobem, jaké činí závěry a jak vám je sdělují?

1. konstruktivně, nechává na mě, nekriticky
2. spíše neformálně
3. formálně, pokyny, případně výtky
4. spíše neformálně, doporučení
5. radí mi
6. neformálně, jako doporučení
7. výtky, úkoly
8. neformálně, sděluje mi své představy
9. neformálně, spíše jako svá přání
10. spíše neformálně, jako svůj názor
11. spíše neformálně
12. sendvičová kritika
13. na rovinu
14. řekne, jak to vidí
15. otevřeně
16. kriticky

Máte plán osobního rozvoje?

1. rámový ano
2. ano
3. ano
4. ano, velmi podrobný
5. ano
6. ne
7. ne
8. ne
9. ano, povinně
10. ano, pracuji s ním
11. ano, je to nezbytnost
12. ano
13. ne
14. ne

15. ne

16. ne

Jak ho hodnotíte?

1. je spíše splnitelný v rámci volného času
2. odpovídá mému profesnímu rozvoji
3. odpovídá podmínkám pracoviště
4. pomáhá mi plnit rozvojové cíle
5. vypadá jako zbytečný, ale má svůj význam
6. nepotřebuji ho
7. nepotřebuji ho
8. není potřeba
9. ve firmě se s ním intenzívně pracuje
10. neobtěžuje mě
11. někdy je to jen formální
12. je to ve firmě běžný dokument
13. 0
14. 0
15. 0
16. 0

5. Aspirace

Vzděláváte se?

1. ano
2. ano
3. ano
4. ano
5. ano
6. občas
7. ne
8. výjimečně
9. ano (studium při zaměstnání)
10. ano, stále
11. momentálně ne
12. v rámci celoživotního profesního vzdělávání
13. byl jsem na dvou kurzech
14. ne
15. ne
16. odborné kvalifikační kurzy

Kdy, jak, v jakém směru?

1. částečně v zaměstnání i volném čase, profesním, zájmovém

2. profesním, odborném
3. ve volném čase, odborném
4. v práci i volném čase, odborném
5. ve volném čase, pracovním
6. v práci i částečně ve volném čase, hlavně odborné věci
7. 0
8. odborném
9. odborném, jazykovém
10. v pracovní i mimopracovní době, odborné, jazykové
11. 0
12. profesním
13. odborném
14. 0
15. 0
16. odborném

Pracujete na svém seberozvoji?

1. ano
2. ano
3. ano
4. ano
5. někdy
6. spíš ne
7. ne
8. spíš ne
9. ano
10. spíše ne
11. spíše ne
12. ano
13. ne
14. ne
15. ne
16. ne

Jaké podmínky vám ke vzdělávání a rozvoji vytváří váš zaměstnavatel?

1. spíše horší
2. ano, konference, semináře, pracovní mobility
3. v podstatě dobré
4. vhodné
5. velmi dobré
6. dobré
7. žádné

8. není potřeba
9. velmi dobré
10. výborné
11. dobré
12. výborné
13. moc ne
14. spíš ne
15. minimální
16. spíš špatné

Jak se staví k vašemu vzdělávání váš manažer?

1. asi by nebyl proti
2. pozitivně
3. neutrálně
4. podporuje mě
5. organizuje ho
6. zatím ho nevyžaduje
7. 0
8. 0
9. podporuje naše vzdělávání
10. pozitivně
11. nutí mě
12. podporuje mě
13. nenutí mě
14. nemluví o tom
15. nezajímá se o to
16. nevím

Je nějaký moment, kdy jste si uvědomil/a své přednosti nebo nedostatky?

1. ano
2. spíše ne
3. ano
4. ne
5. ano
6. ne
7. ne
8. ne
9. spíš ne
10. jen jednou
11. nevím
12. ano
13. ne

14. ano

15. ne

16. ne

Byl to pro vás impulz změny?

1. ano

2. ne

3. ne

4. ne

5. ano

6. ne

7. 0

8. 0

9. ne

10. ano

11. 0

12. do určité míry ano

13. 0

14. částečně

15. 0

16. 0

Jaký je váš názor na formální, neformální a informální vzdělávání?

1. stejně důležité

2. nejdůležitější je formální

3. uvědomuji si jejich rovnost

4. formální vzdělávání je stále nejprůkaznější

5. informální si všichni málo uvědomují a neumí s ním moc pracovat

6. někdy jsou potřeba

7. 0

8. 0

9. stále se spíše uznávají výsledky formálního

10. uvítal jsem, že jsou oceňovány výsledky neformálního a informálního vzdělávání u nás ve firmě

11. nemám názor

12. vzrůstá význam informálního

13. 0

14. 0

15. 0

16. 0

Jak hodnotíte jejich efektivnost?

1. neformální a informální má větší účinnost

2. nejefektivnější je formální

3. neformální a informální nejsou doceněné
4. nejefektivnější je formální
5. každé má své možnosti
6. nevím
7. 0
8. 0
9. všechny jsou v podstatě efektivní
10. všechny jsou efektivní
11. 0
12. musí být vědomý přístup k učení
13. 0
14. 0
15. 0
16. 0

Máte svůj studijní styl?

1. ano
2. ano
3. ano
4. ano
5. ano
6. asi ne
7. ne
8. ne
9. ano
10. ano
11. ne
12. ano, změnil jsem ho (zahraniční kurz)
13. ne
14. ne
15. ne
16. ne

Jaká forma vzdělávání vám nejlépe vyhovuje?

1. mentorování
2. konference, stáže
3. pracovní semináře
4. zaměstnanecké mobility v zahraničí
5. v pracovní činnosti
6. učit se od mistra
7. 0
8. asi školení

9. spíše organizovaná, např. školení
10. samostudium, zahraniční stáže
11. e-learning
12. případové studie, modelové situace
13. ukázka
14. vidět, jak to dělá druhý
15. školení
16. nevím

Které formy a metody vzdělávání považujete za efektivní?

1. aktivizující
2. konference, pracovní mobility
3. ty, které odpovídají stanovenému vzdělávacímu cíli
4. problémové, modelové situace
5. ty které vyžadují vědomosti i dovednosti
6. ty které mě baví
7. 0
8. 0
9. ty které přinášejí nové poznatky
10. ty, které rozvíjejí mé profesní vědomosti a dovednosti
11. 0
12. rozvíjející kompetence
13. nemohu posoudit
14. nemohu posoudit
15. nemohu posoudit
16. nemohu posoudit

Co si myslíte o koučování?

1. uvítala bych ho
2. osvědčilo se mi u podřízených
3. velmi potřebné jako dovednost pro manažera
4. nepotřebuji ho
5. chtěla bych to zkusit
6. nevím
7. 0
8. 0
9. máme dobré firemní kouče
10. skvělá věc
11. nemám zkušenost
12. mám výbornou zkušenost se zahraničním koučem
13. 0
14. 0

15. 0

16. 0

6. Rezignace

Je něco, co ze svého pohledu zaměstnance/kyně považujete za neřešitelné?

1. nezájem (v andragogickém smyslu) o zaměstnance
2. základní silová pozice nadřízený-podřízený
3. osobnost manažera
4. nevím o ničem
5. některé vlastnosti lidí
6. není
7. nezaměstnanost
8. pracovní postup
9. spíše není
10. nevím o ničem
11. vše se dá nějak vyřešit
12. spíš ne
13. zásadní změnu postavení zaměstnance
14. nadřízenost manažera
15. nevím
16. nedá se nic měnit

Je něco, co považujete u sebe za nezměnitelné?

1. touhu po spravedlnosti a čestném jednání
2. schopnost najít uspokojení v práci
3. potřebu otevřené sdělovat svůj názor
4. vše se dá měnit
5. nevím o ničem
6. své názory
7. svou kvalifikaci
8. jít na školu (prezenční studium)
9. svou povahu
10. nemám potřebu se měnit
11. povaha
12. svůj životní cíl
13. změnu profese
14. životní způsob
15. své postavení
16. rodinné podmínky

S čím vším jste se musel/a v pozici zaměstnance smířit?

1. samostatně si organizovat práci a čas

2. nepřejícnost a chybějící podpora
3. dominancí manažera, náročností práce
4. nic mě zásadně neomezuje
5. podmínky práce
6. umět se podřídít
7. se vším
8. pracovní rytmus (směny)
9. s každodenní pracovní dobou
10. s režimem zaměstnance
11. délkou pracovní doby
12. že věci nejdou tak rychle, jak bych si přál
13. poslouchat příkazy
14. podmínky práce
15. nálady klientů
16. podřizovat se všem (manažerka, spolupracovnice, klienti)

Co je nepřekonatelnou bariérou řízení lidských zdrojů?

1. lidská povaha, názory, postoje
2. setrvávání na empirických postupech
3. neschopnost manažerů vidět své chyby a změnit se
4. lenost a nezájem zaměstnanců
5. osobnostní vlastnosti
6. asi lidé
7. vztah manažer a podřízený
8. každý žije ve svém světě (manažeri, zaměstnanci)
9. nemožnost ideálně propojit zájem majitele, manažerů a zaměstnanců
10. různost lidských povah
11. nepochopení
12. nekázeň
13. špatný charakter
14. povaha manažera
15. nároky práce
16. manažerka nedokáže motivovat

V čem se manažeri a nadřízení nikdy nezmění?

1. spíše vidí svá práva než povinnosti
2. kritický pohled na podřízené
3. v chybném chápání své pozice
4. v očekávání těch nejlepších výsledků
5. v nárocích na podřízené
6. ve vyžadování poslušnosti
7. v přísnosti a náročnosti

8. v kritizování
9. šéfové budou vždycky šéfové
10. vyžadování výkonu a respektu
11. ve své odpovědnosti vedení firmy
12. v nutnosti požadovat výkon
13. cítí se nadřazení
14. chovají se povýšeně
15. vždycky budou nad námi
16. sledují jen to svoje

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Hedvika Borská

Obor: Andragogika

Forma studia: prezenční

Název práce: Manažerské kompetence a jejich rozvoj

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 77

Celkový počet stran příloh: 33

Počet titulů českých použitých zdrojů: 42

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.