

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

| NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS |
|--|
| Manažerské dovednosti v oblasti HR managementu |

| TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK) |
|---|
| červen/2021 |

| JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA |
|--|
| Carly Kirstenová |

| JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE |
|----------------------------------|
| Gabriela Ježková Petřů, PhDr. |

| PROHLÁŠENÍ STUDENTA |
|---|
| <p>Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.</p> <p>Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.</p> <p>Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.</p> <p>Datum a místo: 1. května 2021, Praha</p> |

| PODĚKOVÁNÍ |
|--|
| <p>Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí bakalářské práce Gabriele Ježkové Petřů, PhDr. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, konzultace a cenné rady, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Mé poděkování patří též mému otci, Ing. Radku Zítkovi, za poskytnutý rozhovor a za spolupráci při psaní analytické části. A v neposlední řadě mé velké díky patří i bývalé studentce VŠEM Ing. Janě Hotárkové, která mi pomohla tuto práci zkompletovat po stránce formálních úprav.</p> |

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout soubor doporučení či opatření ke zlepšení procesu vzdělávání manažerů a identifikovat případné nedostatky v jejich vzdělávání. V souvislosti se zmíněným jsou vypracovány návrhy na zlepšení.

2. Výzkumné metody:

V této bakalářské práci byly k účelům výzkumu použity následující metody. Teoreticko-metodologická část je založena na rešerši z odborné literatury a z ověřených dostupných internetových zdrojů. Následně proběhlo představení vybrané společnosti Festool GmbH, Wendlingen, která byla vybrána pro následný výzkum. Tyto informace posloužily jako nástroj pro shrnutí a vyvoření přehledu o dané firmě. Danému procesu předcházelo důkladné prostudování pojmů z oblasti elektrického ručního nářadí. Poté bylo provedeno kvalitativní šetření formou interview. Veškeré otázky byly zodpovězeny obchodním ředitelem českého zastoupení společnosti Festool. Výzkum byl zaměřen na vzdělávání a rozvoj manažerů v této společnosti, čemuž následovalo vyhodnocení, zda jsou prováděné metody dostatečně efektivní a smysluplné. V poslední části této práce byly identifikovány drobné nedostatky a následně navrhnout soubor doporučení ke zlepšení systému vzdělávání manažerů.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě poskytnutého interview bylo zjištěno, že manažeři společnosti Festool jsou vzdělávání jak metodou On-the-job, tak metodou Off-the-job. Metoda vzdělávání na pracovišti je zaměřena primárně na instruktáž, konzultování a asistování, dále pak výuka formou koučingu či mentoringu přímo od německého zastoupení společnosti. Ať už v rámci marketingu, obchodu, technické výuky produktů a dalších jiných dobře fungujících-ověřených interních informací. Metoda vzdělávání mimo pracoviště, kterou měla na starost externí společnost GustavKäser se starala o oblasti výuky v rámci osobního rozvoje, vedení lidí, komunikačních dovedností, psychologie a jiných podobných oborů formou školení, přednášek a workshopů.

4. Závěry a doporučení:

Po vyhodnocení výzkumu provedeného pro účel této bakalářské práce bylo následně provedeno shrnutí a doporučení. Na základě odpovědí poskytnutých obchodním ředitelem českého zastoupení spol. Festool jsme se dozvěděli dostatek informací o metodách vzdělávání manažerů dané společnosti, přičemž samotným obchodním ředitelem byly hodnoceny jako výborné. Po důkladném prostudování bylo vyhodnoceno, že zvolené metody jsou vskutku velmi dobře zvolené, ale mají i své drobné nedostatky, kterým však lze do budoucna snadno předejít. Jedná se například o posílení personální složky společnosti, pro účel správného výběru nových pracovníků, přičemž není nutné zaměstnávat další pracovníky, nýbrž stačí rozšířit znalosti a dovednosti některého ze stávajících zaměstnanců o tuto oblast. Dále pak byla doporučena možnost zajištění výuky cizích jazyků, primárně angličtiny, která je pro hlavní vybranou metodu vzdělávání Gustav Käser Training International klíčová v rámci možného dokončení studia s výstupním titulem MBA. A nakonec, ač nebyl shledán přímý důkaz o nedostatku rozvoje týmové spolupráce, bylo preventivně doporučeno opatření zvané teambuilding, které je obecně ve firmách o malém počtu zaměstnanců opomíjeno.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KLÍČOVÁ SLOVA

Manažerské dovednosti, HR management, lidské zdroje, personalistika, vzdělávání, osobní rozvoj, technický průmysl, elektrické ruční nářadí

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of this dissertation is to firstly, identify issues with the current educational processes of managers in companies and then secondly, develop a set of ideas that will improve the educational process of managers.

2. Research methods:

In this dissertation were used various methods to analyse this topic. The theoretical part of this dissertation is based on literature review of scholarly articles and relevant sources from the internet. For the empirical analysis, this dissertation focuses on the company Festool GmbH, Wendlingen. The information about this company served as a source for development of this thesis. Firstly, this dissertation provided a summary of the work of this company and definition of key terms from the field of electric hand equipment. Secondly, the dissertation followed up with quantitative research through the form of interview. The interview was arranged with the business director of the Czech representation. The analysis was primarily focused on the education and progress of managers in this company. The questions in this interview were also focused on assessment of the current educational methods and their effectiveness. The last part of the dissertation describes results of the analysis that were gathered through deep quantitative analysis.

3. Result of research:

The interview found out that managers of the company Festool are educated through the method of On-the-job as well as the Off-the-job. This educational method in the work place was mainly focused on the instructions, consultations, assisting and educating through the forms of coaching and mentoring directly by the people from the Germany representation of the company. These were focused on the branch of marketing, commerce, technical education of the products and other verified branches. Moreover, the dissertation also focused on the method of educating outside of the workplace. Festool uses for these purposes external company Gustavkäser. This company focuses on the personal development, leadership skills, communication skills, psychology, lectures and workshops.

4. Conclusions and recommendation:

After evaluation of the analysis, this dissertation concluded with a summary of the work and recommendations for improvements. The answers provided by the business manager of the Czech representation, supplied this research with enough information about the educational methods of this company. According to the business director, these processes were valued highly. The results of the analysis showed that these processes are successful although there are places for improvement. The improvements proposed by this dissertation are three. Firstly, strengthening of the personnel district to improve the process of accepting new workers. Secondly,

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

offering the possibility of learning a new language to the current workers. Mainly the english language as it is important for providing the workers with the possibility to further their education and study for the MBA degree in International Gustav Käser Training. Thirdly and lastly, proposing more Teambuilding activities to improve team collaboration as it is widely reported to be successful in companies.

KEYWORDS

Managerial skills, management, human resources, education, personal development, technical industry, electric hand tools

JEL CLASSIFICATION

O15 - Human Resources • Human Development • Income Distribution • Migration
I25 - Education and Economic Development
M12 - Personnel Management • Executives; Executive Compensation

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

| | |
|--|---|
| Jméno a příjmení: | Carly Kirstenová |
| Studijní program: | Ekonomika a management (Bc.) |
| Studijní skupina: | KLZ 35 |
| Název BP: | Manažerské dovednosti v oblasti HR managementu |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | <ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Vzdělávání a rozvoj manažerů2.2 Manažerské dovednosti2.3 Osobnost manažera2.4 Metodika3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Vzdělávání manažerů ve vybrané společnosti3.2 Vlastní výzkumné šetření3.3 Vyhodnocení vlastního šetření3.4 Návrhy a doporučení4. Závěr |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje) | <ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.• PLAMÍNEK, J. <i>Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1. |
| Harmonogram: | <ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 2. 2021• Zpracování teoretické části do 15. 3. 2021• Zpracování výsledků do 15. 4. 2021• Finální verze do 1. 5. 2021 |
| Vedoucí práce: | PhDr. Gabriela Ježková Petřů |

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA-
10393535
Datum: 2021.02.03 15:17:28
+01'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2021

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Úvod..... | 1 |
| 2 | Teoreticko-metodologická část práce | 3 |
| 2.1 | Vzdělávání a rozvoj manažerů..... | 3 |
| 2.1.1 | Rozvoj HR manažerů | 5 |
| 2.1.2 | Metody rozvoje HR manažerů | 6 |
| 2.1.3 | Složky rozvoje HR manažerů | 9 |
| 2.1.4 | Jak funguje rozvoj HR manažera | 10 |
| 2.2 | Manažerské dovednosti..... | 11 |
| 2.2.1 | Tvrdé a měkké manažerské dovednosti | 12 |
| 2.2.2 | Měkké dovednosti u HR manažera | 13 |
| 2.2.3 | Rozvoj měkkých dovedností..... | 14 |
| 2.2.4 | Hlavní činnosti HR manažera | 15 |
| 2.2.5 | Pojem personalistika | 17 |
| 2.3 | Osobnost manažera | 17 |
| 2.3.1 | Osobní charakteristiky manažera | 18 |
| 2.4 | Metodika | 19 |
| 3 | Analytická část práce | 21 |
| 3.1 | Vzdělávání manažerů ve vybrané společnosti | 21 |
| 3.1.1 | Společnost Festool | 24 |
| 3.1.2 | Historie společnosti..... | 26 |
| 3.1.3 | Působení společnosti v České republice | 31 |
| 3.1.4 | Produktové skupiny výrobků a produkce | 31 |
| 3.2 | Vlastní výzkumné šetření..... | 36 |
| 3.3 | Vyhodnocení vlastního šetření..... | 39 |
| 3.4 | Návrhy a doporučení..... | 40 |
| 4 | Závěr | 42 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 TOP 5 dovedností HR manažerů..... | 5 |
| Obrázek 2 Rozdíl mezi motivací a stimulací | 8 |
| Obrázek 3 Míra činností pováděná personalistou | 16 |
| Obrázek 4 Logo společnosti..... | 25 |
| Obrázek 5 Kategorie produktů..... | 31 |

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce jsou manažerské dovednosti v oblasti HR managementu a zejména jejich rozvoj. V současné době hraje manažer velkou roli, jelikož je považován snad ve všech společnostech za klíčového pracovníka, a to ve všech odděleních společnosti. Být dobrým manažerem ale není jednoduché a nemůže jim být tedy každý. Hlavním požadavkem je to, aby měl určité schopnosti a dovednosti, které by dokázal efektivně využít při výkonu své práce. Za základní úkol, který by měl každý manažer zvládnout se pak považuje odhadnutí svých vlastních schopností a jejich aplikace v praxi. Každý manažer by také měl být účelný, hospodárný, účinný a zodpovědný v rámci svých činností.

Bakalářská práce se zaměřuje na rozvoj manažerských dovedností HR manažerů, jejichž funkce byla velmi často omezena pouze na administrativní zajištění personální agendy, které bylo velmi často vnímáno jako zbytečné. V poslední době se však HR manažer nezabývá pouze samotným nábořem zaměstnanců, jejich odměňováním a řešením pracovních smluv, ale je od něj požadována i podpora novodobého myšlení se a umění přispět aktivně ke zvýšení ziskovosti společnosti. Z důvodu, že se se mění současná role HR manažera, je potřeba současné manažery stále rozvíjet, tak aby novou roli bez problému zvládli.

I nadále si HR manažer ponechává svou původní roli, jenž zajišťují zaměstnaneckou administrativu či rozšiřování vnitropodnikových směrnic mezi zaměstnance, avšak novou rolí by pro HR manažera měla být role strategického partnera, prostřednictvím které dokáže pomoci při dosahování firemních cílů. HR manažer by tedy měl umět strategicky plánovat kariérní růst zaměstnanců, propracovat systém motivace, zlepšovat výkonnost zaměstnanců, dokázat rozvinout lidský potenciál atd. To znamená, že se také musí manažer umět chovat jako obchodník, přemýšlet ekonomicky a být maximálně vykazatelný.

Další rolí současného HR manažera je, dle HR News (2018), role reprezentanta a také zastávce zaměstnanců, jenž přispívá k firemnímu úspěchu tím, že jsou zaměstnanci firmy spokojeni a dlouhodobě motivováni. Za neúčinnější způsob podpory efektivních metod k stanovení osobních cílů zaměstnanců a týmové komunikace pak mohou dosáhnout především tak, že zaměstnanci budou úspěch firmy považovat zároveň za svůj úspěch. Tohoto stavu může dosáhnout zejména tak, že pomůže ve firmě nastavit prozákaznickou atmosféru, budovat strategii rozvoje, systém firemních benefitů či sdílení firemních úspěchů, pomáhá řešit stížnosti vnitropodnikové komunikace atd. V případě, že HR manažer dokáže pružně reagovat na změny, změnové strategie implementovat a současně je propojit s potřebami organizace, je pro firmy nepostradatelný. Pro současného HR manažera je velkou výzvou zejména rozvoj společnosti, který je zastřešen strategickým řízením změn. (HR News, 2018)

Když si to tedy shrneme, moderní HR manažer již není považován za administrativního pracovníka, ale velmi významně napomáhá společnosti k tomu, aby dokázala zvládnout firemní vize, cíle a akční plány, které distribuuje mezi zaměstnanci a současně jim pomáhá je přijmout. Zároveň přispívá ke stanovení kritérií, prostřednictvím kterých se měří celkový úspěch firmy.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, kterými jsou část teoreticko-metodologická a část analytická. V teoreticko-metodologické části si nyní pomocí rešerše z odborné literatury popíšeme obecně vzdělávání manažerů, jejich dovednosti a osobnost. To vše si následně v podkapitolách rozepíšeme i v konkrétním případě HR manažerů.

V analytické části práce je v první řadě zahrnuta úvaha nad výběrem společnosti v rámci šetření, následně představena společnost Festool GmbH, Wendlingen, kterou jsem si vybrala, její

historie a působení v České republice. Poté je pomocí kvalitativního šetření formou interview s obchodním ředitelem spol. Festool zjištěno, jak probíhá vzdělávání manažerů, hlavně tedy HR manažerů v jejich společnosti, co tato pozice obnáší a jaké vlastnosti nebo dovednosti musí mít potenciální uchazeč, který má o tuto pozici zájem.

Hlavním cílem této práce je navrhnout soubor doporučení či opatření ke zlepšení procesu vzdělávání manažerů a identifikovat případné nedostatky jejich vzdělávání. V souvislosti se zmíněným jsou vypracovány návrhy na zlepšení.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část bakalářské práce se zabývá následujícími tématy. V první řadě je uvedena charakteristika a konkrétní vymezení pojmu vzdělávání a rozvoj manažerů, který bude dále konkretizován na vzdělávání a rozvoj přímo HR manažerů. Dále budou uvedeny i manažerské dovednosti, včetně jejich rozvoje a následně bude definována osobnost manažera a jeho hlavní charakteristiky.

2.1 Vzdělávání a rozvoj manažerů

Vzhledem k neustálým změnám v organizaci je potřeba, aby se manažeři neustále rozvíjeli, uvádí Plamínek (2015, s. 128). Základem rozvoje manažerů je především snaha získat potřebné kompetence, které jsou pro jejich výkon důležité. Každý rozvoj vede k výchově výkonnějších a kompetentnějších manažerů. Rozvoj manažerů by měl být prakticky využitelný a současně by měl respektovat podstatu jeho pracovní náplně. Součástí rozvoje by mělo být především to, co se od manažera očekává, podle toho, jak je jejich práce skutečně vykonávána. Vzdělávání manažery by mělo pomoci jeho roli zvládnout. Za cíl programů vzdělání je zdokonalování chování manažera a jeho motivace, a proto jsou upřednostňovány aktivní metody vzdělávání před těmi pasivními. Co se týká motivace, ta je od nepaměti středem zájmu, našla přirozené využití také v teorii vedení a řízení lidí. Nejen pro manažera je motivace velmi důležitá a postupem času se nejen teoretické znalosti, ale také praktické zkušenosti s motivací jako určitým procese, vedoucím k určitému výsledku, i s motivací jako určitým stavem, který je výsledkem určitého procesu, se dostala téměř do všech oborů, ve kterých chtějí lidé něčeho dokázat (Plamínek 2015, s. 128).

K prohlubování znalostí a dovedností manažera je jejich rozvoj pro organizaci velmi přínosný a jeho hlavním cílem je zajištění dostatečných znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce, a to nejen v současné době, ale také k využití do budoucna. Pokud organizace dokáže nabídnout vhodné podmínky při rozvoji, manažeři, kterých se rozvoj týká bývají spokojenějšími pracovníky, uvedla Horvátová (2016, s. 78).

Dále Horvátová (2016, s. 81) dodává, že vzhledem k tomu, že neustále dochází ke zvyšování požadavků na manažery, je nutné rozvíjet zejména okruh jejich dovedností s tím, že mezi ty nejzásadnější patří stimulace, řízení a rozvoj pracovníků a pracovního výkonu, vytváření vhodných vztahů se zákazníky a neustálé nacházení vhodného spojení odborného řízení s lidskými zdroji. Důležitou prioritou je také neustálý rozvoj komunikace mezi manažery a zaměstnanci a hledání vhodného rozvoje, které by bylo vhodné pro všechny manažery. Nezbytnou součástí rozvoje zaměstnance je zejména komunikace, jelikož je nutné poskytnout každému zaměstnanci všechny informace o jejich práci, života v organizaci, popsat postupy a informovat o pravidlech společnosti. V rámci tohoto procesu je dobré využít mentoring nebo koučink. Při vzdělávání a rozvoji je důležité využívat moderní technologie, které jsou pro tuto generaci blízké jako jsou videa, prezentace a e-learning a přistupovat k nim individuálně. Důležité je také využívat velice důležité zkušenosti ze zahraničí, které představují velkou výhodu a oceňují to, že jsou zaměstnanci schopni se zapojit do mezinárodních rozvojových programů.

Celkový proces manažerského rozvoje je ale podle Šinkýře (2016, s. 140) zejména o vzdělávání a školení prostřednictvím různých kurzů, učení dle zkušeností, organizační rozvoj, podnikové poradenství a distanční učení sebevzdělávání. Rozvoj manažerů je tedy chápán jako neustálý

proces, při němž je možno využít také pomoci externích odborníků. Celý cyklus rozvoji by měl být rozdělen do následujících fází:

- identifikace potřeb a rozvoje = Prvním krokem před tím, než k zahájení vzdělávacích programů dojde, je nejprve nutné vyhodnotit potřeby, které daný manažer má. Při takovém hodnocení je nutné opírat se o základní koncepce a modely pohlížející na manažerskou práci a kompetence vycházející z širokého pohledu celé organizace. Rozvoj manažerů je považován za činnost mnohvrstevnou, jenž je potřeba uplatňovat hned v několika směrech a je potřeba brát ohled zejména na:
 - věk manažera;
 - jeho dosavadním rozvoji;
 - vzdělání;
 - aktuální pozici;
 - postoji k práci;
 - osobnost manažera, jelikož každý manažer potřebují rozvinout jinou stránku své osobnosti (Šinkýř, 2016, s. 140).

Lisá (2019, s. 23) však proces rozvoje manažerů dělí na:

- plánování a rozpočtování na základě první fáze = co se týká plánování vzdělávání, tento proces vymezuje především cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, metody vzdělávání, instituce zabezpečující vzdělávání, lektora vzdělávání, místo vzdělávání, čas vzdělávání, požadavky na materiál a technické vybavení, metody vyhodnocování výsledků a náklady na vzdělávání.
- realizace vyhodnocení procesu společně s jeho promítnutí do dalšího cyklu = jedná se o uzavřený proces, jejichž základem je neustálé zlepšování celkového procesu. V rámci rozvoje manažerů si zaměstnavatel může vybrat speciální psychologickou disciplínu, jenž se nazývá psychodiagnostika. Jedná se o metodu, prostřednictvím které lze zjistit a měřit duševní vlastnosti a stavy, či jiné charakteristiky jednotlivců. Celý proces začíná diagnostickým cílem, ve kterém je určeno, co je potřeba hodnotit. Hlavním východiskem je zde obvykle analýza práce, která si klade za cíl znát požadavky, dovednosti a znalosti, které jsou potřebné k dobře vykonané práci. Výsledkem analýzy práce je především popis pracovní činnosti, pracovních kompetencí a osobních vlastností pracovníka (Lisá, 2019, s. 23).

A nakonec se podle Armstronga (2015, s. 489-492) rozvoj manažerů řadí mezi strategické kroky firmy, jelikož součástí podnikových plánů je právě výběr vhodného rozvoje, které svým manažerům mohou nabídnout. V případě, že společnost dokáže identifikovat jednotlivé kroky celého procesu rozvoje, dokáže snadněji spojit plán rozvoje a jeho následné hodnocení. Celkový proces rozvoje by pak měl být především motivační, anticipující a reagující. Jelikož společnosti své manažery považují za součást dlouhodobých cílů, jejich rozvoj by jim měl pomáhat zejména k překonání problémů výkonů a ukázat svou individualitu. Důležité je také to, aby manažeři přesně věděli, co je od nich očekáváno. V rámci procesu rozvoje dochází také k rozpoznání manažera, který má určitý potenciál do budoucna.

2.1.1 Rozvoj HR manažerů

V každé společnosti je věnováno velké úsilí získávání a správě talentů, které postupně přebírali právě HR manažeři, napsala ve svém článku Doyle Alison (2020). Aby byli schopni tuto zodpovědnost zvládnout, je potřeba, aby pracovali se správným druhem dovedností. Zaměření lidských zdrojů je interní: jak dobře se pracovní síla cítí zmocněna a jak dobře získává vedení na výkonné úrovni návratnost investic do kvality celé pracovní síly. Na následujícím obrázku je zřejmé, jaké základní dovednosti musí HR manažer splňovat.

Na Obrázku 1 je zobrazeno 5 nejdůležitějších dovedností, které by měl dle Doyle (2020) HR manažer dokonale ovládat, a které by tedy měl neustále rozvíjet.

Obrázek 1 TOP 5 dovedností HR manažerů



Zdroj: Alyson Doyle (2020)

Mezi ně tedy patří následující:

- etika = jelikož HR manažeři pracují se spoustou osobních a citlivých informací, které se týkají nejen samotné společnosti, ale také zaměstnanců, měli by umět být především diskrétní a citlivé informace sdílet pouze v případě, že je to vhodné. Také by měli být schopní zajistit to, aby zaměstnanci i zaměstnavatelé dodržovali předpisy. Součástí oblasti etiky by měla být analýza právních problémů v oblasti lidských zdrojů, uplatňování etických standardů na správu pracovních sil, aplikování teorií společenských věd na problémy na pracovišti, uplatňování strategií pro zlepšení vztahů se zaměstnanci, přístupy ke kultivaci rozmanitosti pracovišť, příručky pro zaměstnance, zaměstnanecké vztahy, práva zaměstnanců, sourcing zaměstnanců, zákoník práce, práva zaměstnavatele, soulad se

stejnými pracovními příležitostmi, spravedlivé pracovní standardy, zásady a postupy, strategie řešení problémů s výkonem, zákonné dodržování předpisů;

- organizace = zaměstnanci HR proto musí být schopni udržovat tyto informace organizované, bezpečné a přístupné. Součástí organizace jsou tyto dovednosti: správa, důvěrnost, multitasking, systémy řízení talentů, HR software, posuzování potřeb zaměstnanců na školení či důraz na detail;
- správa konfliktů = HR manažer potřebuje bezpochyby dovednosti při vyjednávání a mediaci. Musí umět trpělivě naslouchat oběma stranám a řešit problém s respektem a vhodným způsobem. Součástí správy konfliktů jsou následující dovednosti: afirmativní akce, empatie, uvážení, jednání, budování týmu, týmová práce, usnadnění skupinových diskusí, řešení konstruktivní kritiky;
- komunikace = jedná se o kritickou dovednost, jelikož HR manažer musí být schopen zejména verbálně a písemně vysvětlit veškeré informace týkající se zásad společnosti. Lidé v oblasti lidských zdrojů musí často vést rozhovory, přednášet a vést řešení konfliktů. Všechny tyto schopnosti vyžadují silné komunikační schopnosti. Být dobrým komunikátorem také znamená být dobrým posluchačem. Součástí komunikace jsou následující dovednosti: koučování, spolupráce, verbální i neverbální komunikace, psaná komunikace, integrita, mezilidské vztahy, aktivní poslouchání a motivace;
- rozhodování = HR manažeři dělají pro společnost spoustu rozhodnutí, od koho najmout, až po to, jak vyřešit spor mezi zaměstnanci. Proto je důležité, aby to byli kritičtí myslitelé, kteří mohou zvážit klady a zápory události a poté se rozhodnout. Součástí rozhodování jsou následující dovednosti: screening žadatele, systémy sledování uchazečů, kontroly pozadí, nábor, rozhovory a vytvoření kritérií pro výběr zaměstnanců (Doyle, 2020).

Lidské zdroje se dle Doyle (2020) obecně týkají řízení všech věcí souvisejících se zaměstnáním, od nábora přes odměny zaměstnanců přes pracovní právo až po vyřizování důchodu. Práce v oblasti lidských zdrojů zahrnují HR specialisty, HR manažery, manažery školení, náboráře, všeobecné pracovníky a další. HR manažeři zároveň musí rozvíjet dovednosti svých manažerů a jejich organizací, aby mohli tyto činnosti dělat dobře. Práce HR profesionála je neustálou výzvou, protože zaměstnanci HR vyvažují mnoho rolí a aktivit na podporu svých organizací. Role HR manažera se mění tak, aby odpovídala potřebám dnešních moderních a rychle se měnících organizací.

2.1.2 Metody rozvoje HR manažerů

Co se týká uceleného přístupu sloužícího k rozvoji manažerů, to představuje integrované spolupůsobení formálních i neformálních přístupů. Armstrong (2015, s. 382) je definuje jako formální přístupy. To znamená, že se jedná o přístup rozvoje manažera, které se zakládají zejména na hodnocení pracovního výkonu, ve kterém dochází za pomoci Assessment centra. Součástí formálních metod je například koučování, mentoring, konzultace, poskytování zpětné vazby od nadřízených, která je pro další rozvoj velmi důležitá, rozšiřování práce, interní a externí kurzy, strukturovaný seberozvoj prostřednictvím individuálních učebních programů a také plány zaměřené na osobní rozvoj.

Co se týká oficiální nabídky programů zaměřujících se na rozvoj, uvádí Otáhal (2018, s. 67) - těch je na trhu nabízena široká škála. Tyto programy pak lze pořádat buď na pracovišti, mimo pracoviště, či jako kombinace obou možností. Formální výuku je možno zajistit například prostřednictvím krátkodobých kurzů, které se zaměřují zejména na specifické manažerské

dovednosti, nebo prostřednictvím dlouhodobějších vzdělávacích programů, mezi které podle něho patří následující:

- vzdělávací program BBA (Bachelor of Business Administration) = jedná se o samostatné profesní vzdělávání v nižším stupni. Tento druh vzdělávacího programu je považován za přípravu na vyšší stupeň MBA (Master of Business Administration). Tyto programy jsou určeny především těm, kteří absolvovali střední školu, ve které se zabývali manažerskou praxí buď minimálně, nebo vůbec. Účastníkům pak umožňuje doplnit si své znalosti v oblasti marketingu, personalistiky, práva atd;
- vzdělávací program MBA (Master of Business Administration) = jedná se o manažerský vzdělávací program, který je již na magisterské úrovni. Jedná se o programy, které poskytují nejen teoretické vzdělání v oblasti základních disciplín managementu, ale soustředí se také na důležité manažerské dovednosti, které jsou k výkonu manažerské funkce nezbytné. Konkrétně se jedná například o rozhodování, komunikace, jednání atd.) V rámci studia jsou využívány různé metody, do kterých je možno zařadit především didaktické hry, hraní rolí, případové studie atd. Předměty, které jsou v rámci MBA vzdělávacího programu se vyučují předměty vždy podle toho, jak je program orientovaný – zda obecně či se zaměřuje na konkrétní disciplínu. I přesto jsou součástí všech vzdělávacích programů následující předměty:

Organizace a management, projektové řízení, strategické řízení, marketingové řízení, finanční management, účetnictví a bilanční analýzy, controlling, řízení lidských zdrojů, hospodářské právo, informační systémy, statisticko-matematické metody, metody zkoumání, komunikační trénink.

Pro firmu tento vzdělávací program představuje významný benefit určený pro manažery. Považuje jej za nástroje jejich stabilizace. Jelikož se jedná o poměrně nákladné studium, firma si může klíčového manažera zavázat pomocí smlouvy tak, že po skončení tohoto programu bude po určitou dobu ve firmě pracovat. V případě, že by s těmito podmínkami nesouhlasil, musel by uhradit poměrnou část nákladů (Otáhal, 2018, s. 68).

Mezi další přístup k rozvoji manažerů, lze využít také neformální přístupy, které se učí prostřednictvím příležitostí, se kterými se setkávají během každodenní práce.

Vedle formálních a neformálních přístupů vzdělávání existují také poloformální přístupy vzdělávání, jejichž součástí je zejména požadavek na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje. Konkrétně se jedná o to, že jsou manažeři požádáni o to, aby zhodnotili svůj pracovní výkon, a to v souvislosti s tím, jaké si vytyčili cíle. Dalším úkolem je pak analýza faktorů, jenž jim ke splnění cílů pomohly či naopak zabránily jejich splnění. K tomu, aby tento proces dobře fungoval, je vhodné zavést dobře fungující performance management, tedy systém hodnocení manažerů v rámci systému řízení výkonu. Performance management klade na manažery povinnost vypracovat své vlastní plány týkající se osobního rozvoje společně s plány samostatně řízeného vzdělávání. Pokud se jedná o motivaci manažerů, vhodná je především otevřená diskuse týkající se výzev a příležitostí, které jim mohou nabídnout jejich nadřízení kolegové, mentoři či kouči. Cílem tohoto procesu je především zjistit to, co se potřebují naučit a co je možné změnit, říká Kuzmin (2016, s. 27).

Mezi nejčastější metody formálních a poloformálních vzdělávacích programů a rozvoje jsou podle Plamínka (2015, s. 126) následující:

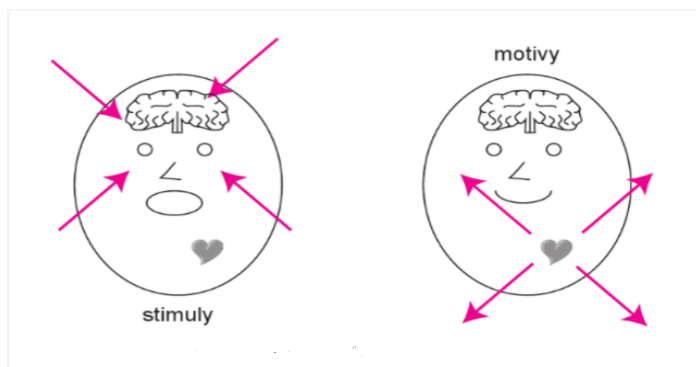
- mimo domov = jedná se například o simulace, semináře, studium doporučené literatury, interaktivní videoprogramy, workshopy atd. Tyto formy rozvoje jsou považované za nedostatečné z hlediska přizpůsobení individuálním potřebám účastníků. I přesto se však jedná o metody, které patří mezi metody nezastupitelné, jelikož rozvíjí především tvrdé dovednosti manažerů;
- na pracovišti = jedná se například o koučování, konzultace, práce na projektu, development centre, psychodiagnostika atd. V tomto případě se jedná o metody, které umožňují osobitý přístup k rozvoji manažera a díky nim tak mohou zohledňovat styl učení, který upřednostňují. Mezi velkou výhodou těchto metod patří zejména to, že se představují přímou vazbou na pracovní prostředí a obsah práce manažera. Prostřednictvím těchto metod se rozvíjí měkké manažerské dovednosti.

V rámci rozvoje manažerů je důležité se soustředit také na stimulaci a motivaci. Je důležité si zejména uvědomit tak, že má kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin. Je to z toho důvodu, že je její splnění spojeno se získáním nějakých zveřejněných hodnot nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat. Manažer své úlohy tedy plní pod vlivem následujících:

- vnějších podnětů neboli stimulů;
- vnitřních pohnutek neboli motivů.

Jak stimuly, tak motivy mohou působit společně a vzájemně se posilovat. Vyvoláváme-li ochotu něco udělat prostřednictvím vnějších stimulů, označujeme tento děj za stimulaci a v případě, že k tomu používáme vnitřní motivy, mluvíme o motivaci. Tyto popsání akce ukazují následující Obrázek 2.

Obrázek 2 Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek (2015)

Výhodou stimulace je její jednoduchost, popisuje Plamínek (2015, s. 14). Spočívá to v tom, že dokud zaměstnanec dostává odměnu za svou práci a je mu kompenzováno nepohodlí, které je spojeno s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, práce bude probíhat tak jak by měla. Nevýhodou stimulace je to, že v okamžiku, kdy vnější stimuly přestanou být poskytovány, práce se pravděpodobně zastaví.

Výhodou motivace je to, že se jedná o to, že pokud se zaměstnavatel dobře trefí do motivů, které člověk má, může práce pokračovat i bez vnějších podnětů. Každý svou práci plní zejména z toho důvodu, že ho to baví nebo z toho důvodu, že to považuje za důležité a významné. Za

nevýhodu je považována to, že je v tomto případě potřeba hodně vědět jak o člověku, kterého je potřeba motivovat.

2.1.3 Složky rozvoje HR manažerů

Sebeřízení

V rámci každého rozvoje osobnosti dochází k utváření takových stránek osobností, které jsou důležité pro život, uvedla Bedrnová (2015, s. 193). Mezi tyto stránky patří zejména motivace a aktivita k činnosti, tvořivost, sebejistota, komunikační způsobilost, adaptabilita, systematičnost a odpovědnost a další. Přirození součástí takového vzdělávání je také sebevýchova a sebevzdělávání. Postupný přechod od vnějšího řízení k vnitřní seberegulaci je tak nezbytný. V závislosti na tom, jak má kdo vyvinutý systém seberegulace, je možno dosáhnout buď plného sebeřízení, nebo se dostaneme pouze na úroveň, na které dochází k usměrňování zejména zevně.

Před samotnou sebevýchovou a sebevzdělávání by měla být rozvinuta schopnost sebepoznávání, které představuje první krok k rozvinutí osobnostních kvalit manažera. Kvalita lidského potenciálu a rozvoj tvůrčích schopností se totiž v prvé řadě odvíjí od sebepoznání, jde přes seberozvoj a vrcholí sebere realizací. Vždy tedy záleží na tom, na jakém stupni rozvoje se osobnost právě nachází. Hlavním předpokladem kvality manažera se tak stává především kvalita lidské osobnosti, jelikož nakolik je jedinec schopen poznat a řídit sám sebe, natolik je schopen. Stejně tak kvalita lidské osobnosti se stává předpokladem kvality manažera. Nakolik je jedinec schopen poznat a řídit sám poznávat a řídit druhé lidi (Bedrnová, 2015, s. 195).

Sebevzdělávání

Aby byl manažer úspěšný, je též dle Zormanové (2017, s. 42) nezbytný samostatný osobní rozvoj, jelikož žádný kurz a další vzdělávací programy nemohou být nikdy úspěšné do té doby, dokud nebudou samotní manažeři orientovaní na sebevzdělávání a dostatečně motivováni. Někteří manažeři nemohou z různých důvodů vzdělávací kurzy navštěvovat a pro ně je jedinou cestou ke zvýšení kvalifikace právě sebevzdělávání. Sebevzdělávání je chápáno jako dovršení předchozích etap vzdělávání člověka, neboť je spojeno s intelektuální zralostí sebevzdělávajícího se jedince a vede ke zdokonalování a rozvoji osobnosti. Vzdělávání v rámci sebevzdělávání probíhá na základě vlastních rozhodnutí jedince, který se vzdělává vlastním způsobem a s využitím vlastního materiálu a sociálního prostředí.

Sebevzdělávání je tedy bráno jako nezbytný způsob, který zaměstnavatel podporu a pomocí kterého se jednotlivec může průběžně udržovat a dokáže renovovat své dovednosti. Takoví jedince pro společnost představují kapitál, díky kterému mají šanci uspět v konkurenčním prostředí. a proto je sebevzdělávání považováno za základní metodu manažerského rozvoje. Ten, kdo chce řídit složité, měnící se a různorodé organizace, se nejprve musí naučit řídit sám sebe.

Sebevzdělávání pak probíhá na základě nejrůznějších studijních pomůcek, konkretizovala Zormanová (2017, s. 42), mezi které prý patří:

- literární = do této skupiny patří učební texty, noviny, časopisy atd;
- klasické prostředky masové komunikace = do této skupiny patří rádio, televize atd;
- neliterární = do této skupiny patří zvukové záznamy, videozáznamy atd;

- klasické trenažéry = do této skupiny patří nácvik senzorických a motorických dovedností;
- elektrotechnická média = do této skupiny patří internet.

Jedná se o proces učení, při kterém si jednotlivec může sám určit důvody a cíle svého učení, vybrat si pro něj vhodné prostředí, metody a postupy učení. Kontrola a hodnocení výsledků učení si provádí sám učící se. Co se týká sebevzdělávání, existují podle Průchy (2020) dva odlišné druhy, kterými jsou:

- učení probíhající individuálně = jedná se o učení, které probíhá bez pomoci jiných subjektů, pouze z vlastního snažení a zájmu. Příkladem je učení se cizích jazyků z učebnic pro samouky;
- učení se v rámci určitého řízeného vzdělávání = jedná se o učení probíhající individuálně ale za pomoci prostředků, které jsou buď doporučené nebo jasně dané. Příkladem je distanční vzdělávání v rámci vysokoškolského studia, kdy má jedinec k dispozici specifické materiály (Průcha, 2020 s. 177).

Sebevzdělávání je obecně akt získávání znalostí nebo dovedností, aniž by vás někdo jiný učil. Jste jediný, kdo si pomůže získat tyto znalosti bez jakéhokoli formálního pokynu a budete vzdělání bez skutečného formálního vzdělání. Naučit se sami nové dovednosti může být docela zábavné. V dnešní době máme k dispozici tolik informací, které nám při správném použití mohou skutečně pomoci naučit se spoustu nových dovedností a dále se vyvíjet. Držet se individuálního plánu je při učení se nové dovednosti velmi důležité, pokud chcete uspět. Čím více úsilí vynaložíte pro naučení se něco nového, tím lepší budou výsledky. Čím více budete následně používat své nové dovednosti, tím lépe se je naučíte, protože zkušenost je velmi důležitým faktorem pro udržení dovednosti naživu a její další rozvoj (Your Training Edge, 2018).

2.1.4 Jak funguje rozvoj HR manažera

V každé organizaci existuje mnoho příležitostí k rozvoji HR manažerů, a to jak na pracovišti, tak i mimo něj. Rozvoj lidských zdrojů může být formální nebo neformální.

Mezi neformální je možno podle Cipra (2015, s. 21) zařadit následující:

- koučování manažery = co se týká kouče, ten nemusí být vždy starší, zkušenější a s hlubokou znalostí v daném oboru. Základem koučování je především partnerství a koučem bývá zpravidla externista, ale lze využít i kolegu či nadřízeného. Hlavním úkolem koučování je podněcovat a facilitovat, nikdy ne radit a dávat návody;
- mentoring zkušenými zaměstnanci = co se týká mentora, za něj považován starší kolega, který je zpravidla nadřízený a má zkušenosti více let a jeho znalosti z daného oboru a společnosti jsou vysoké;
- spolupráce s vysoce vyškolenými kolegy.

Co se týká formálního vývoje, jeho součástí může být dle Armstronga (2015, s. 383):

- školení ve třídě;
- vysokoškolské kurzy;
- plánovaná organizační změna;
- interní školení poskytované zaměstnanci nebo placeným konzultantem.

Během celé doby rozvoje HR manažerů dochází ke zlepšení jeho efektivity a produktivity, posilují zisk společnosti společně s celkovým úspěchem, popisuje Horváthová (2016, s. 19). Poskytnutí školení interního managementu pomáhá rozvíjet silné stránky manažerů společně s jejich schopností přispívat do organizace. Mezi další možnosti patří výuka, interní pracovní úkoly, exkurze a samostudium. Mnoho možností školení managementu lze identifikovat prostřednictvím procesu plánování řízení výkonu.

Efektivně aplikovaný rozvoj je klíčovým způsobem, jak přilákat a udržet talent ve vaší organizaci. Průběžné učení je jednou z příležitostí, které zaměstnanci hledají, když uvažují o zaměstnavateli. Poskytování schopností a povzbuzení pro zaměstnance, aby pokračovali v rozvoji svých dovedností, pomůže udržet a motivovat zaměstnance. Když zaměstnanci mají pocit, že prošli řádným školením a podporou, je pravděpodobné, že zůstanou věrní organizaci a zažijí vyšší pracovní spokojenost. Co se týká pracovní spokojenosti, ta je velmi důležitá a je spojena s pracovní činností pracovníka. Objektívni pracovní spokojenosti spočívá v tom, že vyjadřuje takový projev pracovního chování, mezi které patří výkonnost, efektivita, kvalita výsledků pracovní činnosti atd. Subjektívni stránka pracovní spokojenosti představuje odraz práce a jejich podmínek hodnotové orientace, aspirací a očekávání, které se vztahují k vykonávané činnosti. Obě stránky jsou pak vzájemně propojené (Horváthová, 2016, s. 19).

Rozvoj také poskytuje prostředky k identifikaci a přípravě zaměstnanců na postup tak, aby vedení společnosti bylo zkušené a dobře vyškolené. Vysoce kvalifikovaná pracovní síla funguje lépe, a když zaměstnanci vynikají, podnik funguje dobře. Rozvoj HR manažerů jako takový také zajišťuje zlepšenou účinnost organizace a pomáhá jí dosáhnout jejich cílů (Horváthová, 2016, s. 19).

2.2 Manažerské dovednosti

Důležitou součástí osobnosti člověka, vhodného pro výkon manažerské funkce, jsou jeho dovednosti. Dovednosti lze vnímat jako praktické návyky, které lze získat jednak výcvikem a jednak praxí. K tomu, aby je člověk získal je potřeba dostatek času a také jsou důležité konkrétní schopnosti, které člověk má. Vznik dovedností je chápán jako individuální proces, který závisí na schopnosti přijmout praktické zkušenosti, kterého obohatí. Pro výkon manažera jsou podle Kuzmina (2016, s. 26) zapotřebí především následující dovednosti:

- dovednosti osobního charakteru, mezi které patří schopnost reflexe a sebereflexe, nebo také schopnost sebeřízení;
- dovednosti koncepčního charakteru, do kterého patří schopnost využívat příležitosti, plánovat cíle a sestavovat vizi organizací;
- dovednosti, které jsou důležité u řízení lidských zdrojů, tedy především u HR managerů jsou zejména schopnost vést lidi, motivovat je či ovládat techniky delegování a vyjednávání;
- dovednosti technické, mezi které patří zejména schopnost uplatnit manažerské techniky, odbornost atd (Kuzmin, 2016, s. 26).

Co se týká manažerských dovedností důležitých pro HR manažera, ty by měly být podle Top Vision (2015) následující:

Organizační dovednosti - každý HR manažer by měl umět pracovat systematicky, a to nejen při práci s papíry, ale také při práci s lidmi a jejich kariérou. Především si tedy musí umět svou práci časově naplánovat. Multitasking - jedná se o umění pracovat na více věcech najednou

a umět měnit priority. Jedná se o důležitou dovednost, jelikož HR manažer musí umět každý den zvládat úkoly z rozličných oblastí. Dále schopnost pracovat s neúplnými informacemi - v některých případech si HR manažer neumí poradit s danou situací z právního hlediska. Pokud taková situace nastane, měl by vědět především to, kam se obrátit pro radu. Vyjednávání - dovednost, kterou využije při konfliktu vzniklém díky rozdílným názorům. Schopnost vyjednávání se mu hodí i při komunikaci s vedením organizace. Komunikační dovednosti - jedná se o dovednost, která je pro HR nezbytná, a to v případě komunikace s lidmi v rámci všech úrovních hierarchie firmy, a to jak s jednotlivci či skupinami. Součástí komunikační dovednosti je především ovládání mluveného a písemného projevu, ve kterém by měl být především lidský a samozřejmě přesvědčivý. Etické zásady - HR manažer musí umět zacházet s osobními údaji a dalšími informacemi, které jsou důvěrné a musí dohlížet také na to, aby se stejně eticky chovalo také vedení společnosti ke svým zaměstnancům. Důležité je i zaměření na zaměstnance i vedení firmy - dovednost důležitá k tomu, aby HR manažer našel rovnováhu mezi rolí advokáta zaměstnanců a vedení firmy. Zde je také důležité to, aby byl dobře připraven na to, že mnohá rozhodnutí nebudou ani oblíbená, ani jednoduchá. Řešení problémů - každý HR manažer musí být připraven na problémy a konflikty, se kterými se při své práci bezpochyby setká. Zvládání konfliktů je velice důležité, jelikož pokud je nebude umět řešit, určitě ničeho pořádného nedosáhne a nakonec je to řízení změn HR manažer musí počítat s tím, že v každé organizaci nastávají změny, které mohou být závratné a kterých se musí umět přizpůsobit všechny organizace. HR manažer má za úkol se s těmito změnami pomoci všem zúčastněným pomáhat.

Úkolem manažera je tedy ve shrnutí schopnost využívat odborníků pro dosažení cílů. K tomu potřebuje jednak získané předpoklady, jednak vrozené předpoklady. Získané předpoklady, lze nabýt výchovou, výcvikem nebo vzděláním. Jde především o schopnost komunikace, zkušenosti, znalosti nebo asertivitu. Inteluální dovednosti jsou vrozené, ale částečně se dají změnit výchovou. Vrozené předpoklady se nedají příliš ovlivňovat, patří sem inteligence, temperament a fantazie. Pokud je manažer na nižší úrovni, snaží se používat specifické odborné znalosti. Čím je pozice manažera vyšší, tím více používá obecné poznatky z různých oblastí. Rozdíly mezi jednotlivými manažery jsou dány jejich znalostmi, dovednostmi, vlastnostmi a schopnostmi nutnými k provádění manažerské funkce. Záleží však na tom, na jakém stupni řízení se manažer nachází.

2.2.1 Tvrdé a měkké manažerské dovednosti

Hard skills

Hard skills neboli tvrdé dovednosti představují dle Kmoška (2018) zejména odborné znalosti a dovednosti jako je odbornost společně s odbornou kvalifikací jedince. Tyto dovednosti se pak nejčastěji získávají prostřednictvím vzdělání a poměrně snadno se dají změřit. Mezi tyto dovednosti patří například jazykové dovednosti, počítačové dovednosti, právní znalosti či práce s technologiemi.

Tvrdé dovednosti jsou potřeba především u odborných profesí, u kterých jsou ceněny více než ty měkké. Za obecné pravidlo je ale považováno to, že čím vyššího vzdělání jedinec dosáhne, tím má větší šanci získat kvalitnější zaměstnání. V rámci vzdělání spojené s tvrdými dovednostmi získávají jedince zpravidla certifikát či jiné potvrzení, kterým tuto dovednost dokládají. Tvrdé dovednosti pak představují nedílnou součást požadavků firmy na konkrétní pracovní místo, které je spojené s požadavky na odbornou způsobilost vykonávat určitou profesi (Kmošek, 2018).

Soft skills

Součástí soft skills jsou způsoby chování ve společnosti a interakci s lidmi. Jedná se tedy o dovednosti, díky kterým dokážeme pochopit nejen sami sebe, ale také ty ostatní. Za hlavní faktory jsou považovány především komunikace, zvládnání konfliktů, empatie, sebekritičnost, ochota riskovat, pracovitost, řešení konfliktů, sociální empatie, sebereflexe, schopnost prosadit se či vést tým atd. Rozvojem soft skills dokážou manažeři zkvalitnit spolupráci s ostatními a v pracovním prostředí jsou tedy nezbytné. Zvládnutí těchto schopností je nezbytné zejména k dobré komunikaci se svými nadřízenými, klienty, kolegy i podřízenými. Jedná se tedy o schopnosti, které jsou spojeny s neverbálním i verbálním jazykem, jenž přináší účinnou a efektivní komunikaci. Měkké dovednosti se stávají jasnou strategickou prioritou rozvoje českých manažerů, jelikož si uvědomují, že k úspěšnému výkonu své manažerské funkce potřebují nejen odborné znalosti, ale také měkké schopnosti a dovednosti, především v oblasti vedení lidí (Kmošek, 2018).

2.2.2 Měkké dovednosti u HR manažera

Mason (2020) uvedl, že u měkkých dovedností jsou nejdůležitější následující činnosti:

- organizace práce = pro úspěch v roli HR je nezbytná organizace. Součástí jejich práce je na jedné straně potřeba zajistit účinné ukládání a správu dokumentů, jako jsou pracovní smlouvy a osobní údaje. Na druhé straně musí být také skvělí při organizování vlastních kalendářů. Mezi schůzkami s kolegy a vedoucími pracovníky musí personalisté vtěsnat do dalších důležitých úkolů, jako je školení a rozvoj zaměstnanců a organizace firemních akcí. Dobré organizační schopnosti tak pomáhají zaneprázdněným týmům HR zůstat produktivní;
- organizace času = Time management hraje velkou roli v organizačních dovednostech, které jsou od HR manažerů požadovány. Mnoho HR úkolů je časově citlivých, což znamená, že řízení času je neuvěřitelně důležité, pokud jde o dodržování termínů. Ekonomie času zvyšuje výkonnost manažera a v některých případech je chápána jako soubor pravidel prostřednictvím kterých lze v co nejkratší době udělat co nejvíce práce. Time manager se tedy zabývá úvahami o organizaci práce a pracovního dne, a to z hlediska manažerských činností, mezi které patří uspořádání osobního styku manažera, informační proces a jeho řízení atd. Rozvoj umění organizace času zahrnuje v současnosti širokou škálu nástrojů a postupů, které se pomáhají zbavit se rušivých elementů při práci a zefektivnit svou činnost na maximum.

Jedná se rovněž podle Masona (2020) o nástroje, které si každý manažer může osvojit sám. Co se týká pomocných nástrojů, jedná se o:

- plánování = důležité je si sepsat seznam úkolů prostřednictvím to-do listů, ve kterém budou jednotlivé úkoly detailně popsány. Poté je potřeba seskupit činnosti dle charakteru práce tak, že si určíte hodinu na vyřizování emailu, hodinu na telefonování atd. Velké projekty je také vhodné si rozdělit na menší kousky pro dobrou orientaci;
- nastavení deadlinů = je vhodné určit si například konkrétní týden na konkrétní činnosti. Vhodné je však počítat také s dostatečnou časovou rezervou tak, abychom předcházeli stresu;
- určení priorit = priority je možno si určit například podle deadlinu, podle očekávání náročnosti daného úkolu, podle dopadu na výsledek a podle toho, co je potřeba udělat osobně nebo co je možno dále delegovat;

- motivování se = jednou z možností motivace je odškrtnutí si již hotových úkolů;
- soustředění se = při potřebě soustředit se na daný úkol, je vhodné například ztišit telefon a zavřít se v nerušené místnosti;
- hýbání se = během práce je vhodné si dát přestávku na cvičení, jenž může probíhat tak, že se každou hodinu protáhneme;
- nákup pomocníků = pro plánování času je vhodné si nakoupit diář, kalendář, to-do list, zvýrazňovače atd.

Dále také uvádí následující dovednosti. V první řadě sdělení. Jelikož je HR je funkce zaměřená na lidi, musí být personalisté odbornými komunikátory. Jelikož jsou personalisté zaměřeni na řešení konfliktů a dodržování standardů společnosti, musí být schopni jasně a efektivně komunikovat se svými kolegy. Dále je to důvěrnost. Součástí role profesionála v oblasti lidských zdrojů je nabídnout důvěrné, nezaujaté rady pracovníkům organizace a profesionálně zacházet s citlivými informacemi. Proto je schopnost zachovávat mlčenlivost velmi důležitá, jelikož zpravidla vzbuzuje důvěryhodnost. Přízpůsobivost - nepředvídatelné okolnosti, jako je například odchod zaměstnance, mohou otrást denní agendou personalisty. Aby se členové týmu HR mohli přizpůsobit nebo dokonce předpovědět změny, musí být přizpůsobiví ve svém přístupu. Další důležitou roli hraje týmová práce. Stejně jako u většiny pracovních míst je pro HR profesionály důležité mít skvělé dovednosti v týmové práci. Schopnost soudržně spolupracovat se svými kolegy a vzájemně se podporovat při každodenním chodu oddělení je nedílnou součástí jeho bezproblémového chodu. Navíc týmová práce pomáhá při morálce a spokojenosti na pracovišti. Samozřejmě je to i řešení problému. Personalisté se během své kariéry pravděpodobně setkají s mnoha obtížnými situacemi, a proto je dobré být dobrým řešitelem problémů a naučit se je řešit, jakmile nastanou. Dobré dovednosti v oblasti řešení problémů vám navíc pomohou si vás všimnout, což znamená více příležitostí k postupu. A v neposlední řadě je to vedení lidí. Stejně jako u většiny kariér je pro HR manažery důležitá schopnost prokazovat vůdčí schopnosti. Mít vůdčí schopnosti ukazuje schopnost převzít kontrolu a odpovědnost za svou práci i ostatní, což by mohlo vést k získání nových příležitostí k povýšení nebo zvýšení platů (Mason, 2020).

2.2.3 Rozvoj měkkých dovedností

K rozvoji organizačních schopností a řízení času je důležité udělat si svůj seznam úkolů a ujistit se o tom, že máte jasný a strukturovaný seznam s termíny. Pomocné může být porovnání seznamu s kalendářem, čím lze předejít tomu, aby nedošlo ke zmeškání žádného termínu dokončení úkolu. Existuje mnoho online nástrojů, které vám pomohou s organizací a zvládnutím času. Existuje také řada vzdělávacích kurzů, z nichž mnohé jsou přístupné také online.

Komunikační dovednosti lze rozvíjet například čtením knih či absolvováním školení o měkkých dovednostech, jako jsou vyjednávání a přesvědčování, kritické naslouchání, empatie a zvládnání konfliktů. Další možností je účast ve veřejných řečnických mistrovských kurzech či mluvení s kolegy.

Dovednosti, jako je důvěrnost, přizpůsobivost a řešení problémů, bývají atributy, které si lze osvojit díky pracovním zkušenostem. Důvěrnost vyplývá z požadavku chovat se profesionálně a řídit situace tak, jak je stanoveno v zásadách společnosti. Přizpůsobivost a řešení problémů je možno rozvíjet především díky tomu, že součástí každodenní práce se stane postavení se výzvám, které přicházejí, čelem. Stejně jako u ostatních dovedností můžete vždy požádat kolegy o radu a prozkoumat dostupné zdroje online nebo interně.

Práci v týmu je možno rozvíjet například teambuildingovými aktivitami. Pomáhá také poznat vaše kolegy a respektovat jeden druhého. Získání důvěry a souhlasu kolegů pomůže prokázat vůdčí schopnosti manažera. Existuje mnoho knih a vzdělávacích zdrojů, které zkoumají, jak rozvíjet efektivní vůdčí schopnosti, což může být také užitečné (Mason, 2020).

2.2.4 Hlavní činnosti HR manažera

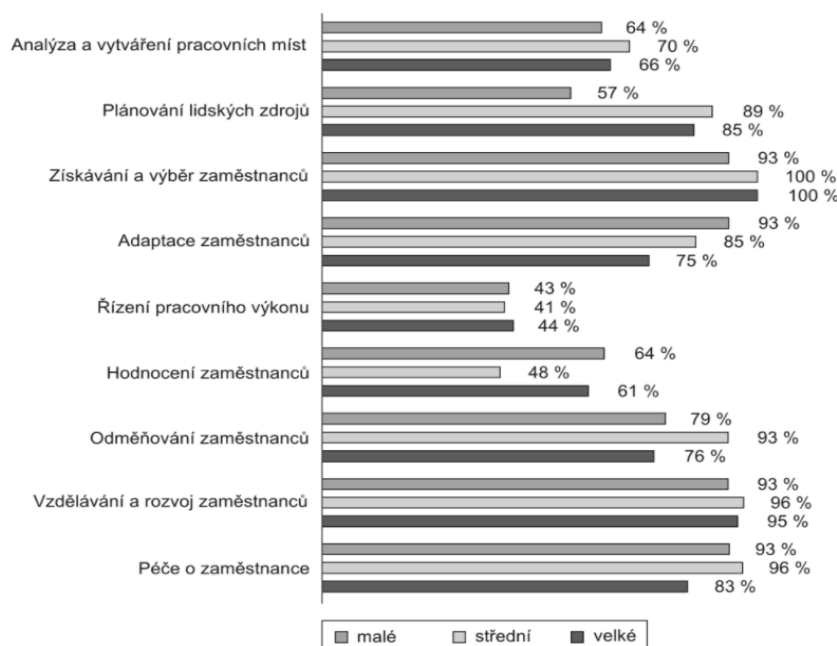
Činnost HR manažera, vysvětluje Šikýř (2016, s. 35), je velmi komplexní a její součástí jsou personální aktivity společně s nutnou administrativou a s dodržováním platných zákonů a pravidel, či koncepčních metod a průzkumů vnějších faktorů, které pracovní sílu ovlivňují. Mezi hlavní činnosti HR manažera, která vytvářejí jeho pracovní náplň jsou:

- pracovní místa = jedná se o vytváření a analyzování pracovních míst, jejichž součástí je jejich definice, pravomoci a odpovědnosti s nimi spojených, pořizování popisů pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace materiálů;
- personální plánování = jedná se o plánování potřeb pracovníků v organizace;
- získávání, výběr a příjem pracovníků = do této činnosti patří v první řadě příprava a následné zveřejnění informací o nabízených pracovních místech, po kterém dochází ke shromažďování materiálů u přihlášených uchazečích, předvýběr, organizace pohovorů a případných testů, rozhodování o tom, kdo postoupí dál. V případě výběru vhodného uchazeče, se jedná o vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého zaměstnance do personální evidence a uvedení na jeho pracoviště;
- hodnocení pracovníků = součástí této činnosti je zejména příprava hodnotících formulářů, obsahu, metod hodnocení, organizace hodnocení a také samotné vyhodnocování a uchovávání dokumentů. Součástí je také kontrola případných opatření;
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru = do této činnosti patří zařazování zaměstnanců na konkrétní pracovní místo, ale také jejich povyšování, převádění na jinou práci, penzionování, ale také propouštění;
- odměňování = součástí této činnosti není jen odměňování, ale také další nástroje, prostřednictvím kterých dochází k motivaci zaměstnanců, a to včetně organizace poskytovaných zaměstnaneckých benefitů;
- vzdělávání pracovníků = v první řadě je potřeba identifikovat to má jakou vzdělávací potřebu a pak ji naplánovat. Po proběhlém vzdělání je úkolem HR manažera vyhodnotit výsledky a účinnost proběhlého vzdělávání;
- pracovní vztahy = jedná se o činnost, která se zabývá zejména organizací jednání probíhající mezi vedením organizace a zaměstnanci. Důležité je především pořizování a následné uchování zápisů z proběhlých jednání, ale také sledování zaměstnaneckých, a především mezilidských vztahů panujících v organizaci a otázek souvisejících s komunikací v rámci organizace. V případě konfliktu je součástí také disciplinární jednání;
- péče o pracovníky = jedná se o činnost, jejichž součástí je péče o pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky spojené s pracovní dobou a režimem, ale také o činnosti spojené se sociálními službami. Mezi tyto služby patří například problematika stravování, aktivit v rámci volného času či služeb pro své rodinné příslušníky;
- personální informační systém = součástí činnosti je zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, která jsou spojena s pracovními místy, se zaměstnanci a jejich prací, se mzdami, sociálními záležitostmi, personálními činnostmi v rámci organizace i vnějších

- podmínek, které ovlivňují formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací vedoucím i řadovým zaměstnancům i orgánům mimo organizaci;
- průzkum trhu = jedná se o činnost, prostřednictvím které lze odhalit potenciální lidské zdroje pro organizaci vhodných, a to zejména na základně různých analýz, mezi které patří analýza populačního vývoje, nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich atd;
 - zdravotní péče o zaměstnance = jedná se o činnosti, které vycházejí ze zdravotního programu organizace a jejichž součástí jsou nejen pravidelné kontroly zdravotního stavu, ale také případná léčba či rehabilitaci;
 - činnosti zaměřené na metodiku průzkumů = součástí této činnosti je zjišťování a zpracování informací, které pomáhají k vytváření harmonogramů personálních prací a systémů, které se zaměřují na využití matematických a statistických metod v rámci personální práce;
 - dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – tato činnost se týká zejména dodržování zákoníku práce společně s dalšími zákony týkající se zaměstnanců, odměňování či sociálních záležitostí. V současnosti se stále více dbá především na dodržování spojená s diskriminací při zaměstnávání z pohledu národnosti, pohlaví či věku, a to především v oblasti odměňování za vykonanou práci.

Obrázek 3 ukazuje, v jaké míře zabezpečují personalisté jednotlivé činnosti ve společnostech, rozdělených podle velikosti.

Obrázek 3 Míra činností pováděná personalistou



Zdroj: Šikýř (2016)

Kombinace důvěryhodnosti a iniciativy pomáhá HR manažerům navazovat produktivnější a uspokojivější profesionální vztahy, jelikož bez budování důvěry není úspěšnost cokoliv ovlivnit příliš velká. Jako iniciátoři tedy zaujímají HR manažeři zaujímají pohled nejen aktivity spojené se řízením lidských zdrojů, ale také očekávání zákazníků, investorů a dalších skupin. Pokud je tedy HR manažer důvěryhodný iniciátor je velmi šikovný při ovlivňování okolí. Těchto dovedností dosahují pečlivou přípravou a externí i interní analýzou, která jim pomáhá při

identifikace klíčových priorit důležitých k dalšímu rozvoji, které je založeno zejména na hodnocení příležitostí, hrozeb a zranitelnosti. Takto připravení HR manažeři jsou pro organizace velkým přínosem, jelikož jsou hrdí na každá svůj krok, který přináší nové nápady. Právě kombinace iniciativy a důvěryhodnosti umožňuje HR manažerům navázat důvěryhodné vztahy s liniovými manažeři organizace. Pokud je manažer pouze důvěryhodný, může být obdivován pro svou odbornost, ale jeho vliv bude omezený. Pokud naopak bude manažer pouze iniciativní, bude obdivován pro své dobré nápady, ale nikdo mu nebude věnovat moc pozornosti (Šikýř, 2016, s. 48).

2.2.5 Pojem personalistika

Pojem personalistika neboli personální práce označuje jednu z oblastí řízení organizace, která je spojena s řízením a vedením lidí. Hlavním úkolem personalistiky je zabezpečení organizace dostatkem schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace. Tento úkol má pak na starosti zejména manažer s velkou podporou personálního oddělení či poskytovatelů personálních služeb (Šikýř, 2016, s. 14).

Personalistika je tedy klíčová v oblasti lidských zdrojů, o které se stará tak, aby jejich práce byla efektivní. Hlavním úkolem personálního řízení je zejména sladění zájmů organizace s cíli organizace. Pro každou společnost představují ten nejcennější zdroj, který rozhoduje o její prosperitě a konkurenční schopnosti. Právě z tohoto důvodu je personální práce považována za nejdůležitější oblast řízení celé organizace, a to zejména v podobě řízení lidských zdrojů. Personalistika pracuje s výkonem a výsledkem práce lidí, společně s jejich pracovními schopnostmi, s tím, jaký mají k práci přístup atd. Důležitou složkou je také jejich motivace, spokojenost v práci a spokojenost s profesním a sociálním rozvojem. HR manažeři jsou tedy lidé, kteří se snaží rozpohybovat ostatní lidské zdroje, kterým určují jejich využití (Šikýř, 2016, s. 16).

Personalistika se také zabývá tématem motivace, osobní spokojenosti z vykonané práce a profesním a kariéřním vývojem. Personální práce, zejména v podobě řízení lidských zdrojů, je nejdůležitější oblastí celého řízení dnešních organizací. Klíčovým prvkem úspěšnosti každé organizace je uvědomění si hodnoty a významu svých lidí, někdy jako pojem kvality svých lidských zdrojů a uvědomění si, že lidé představují největší bohatství každé organizace a jejich vedení a rozvoj rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či zanikne (Kmošek, 2018).

2.3 Osobnost manažera

Za manažera je dle Otáhala (2018, s. 58) považován vedoucí pracovník zodpovídající za to, aby fungovala organizace, která mu byla svěřena. Jeho hlavním úkolem je řídit, plánovat, vést, organizovat a rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje za které je zodpovědný. Bez ohledu na to, zda se jedná o manažera v malé, střední, nebo velké organizaci, v určitém měřítku vždy ovlivňuje úroveň, konkurenceschopnost a rozvoj organizace. Jeho vliv tak může být rozhodující v oblasti strategie dané firmy.

Co se týká manažerských dovedností, uvádí Mikulaščík (2015, s. 111) - těch se také lze velmi dobře naučit, přičemž základním předpokladem pro jejich získání je především sociální zralost manažera a skutečnost, jak umí ovládat svou osobnost. Manažerské dovednosti je však potřeba neustále rozvíjet prostřednictvím učení. Každý manažer, bez ohledu na oblast, kterou řídí, by měl splňovat základní požadavky na osobní charakteristiky manažerů. Velkým, až dalo by se

řict rozhodujícím předpokladem pro to, aby byl manažer úspěšný, jsou lidské kvality manažera, tedy především to, jaký je to člověk. Ideálně by měl být schopen sebereflexe, reflexe i sebeřízení a významná je tedy především sebedůvěra. Každý manažer si musí umět uvědomit to, jaké jsou jeho schopnosti a čeho díky tomu může dosáhnout, přičemž by mu neměla chybět ani tak důležitá sebekritika.

Každá organizaci si pak definuje své vlastní požadavky na osobnost manažera, ale všechny očekávají to, aby manažer chápal sebe i své spolupracovníky jako jednotlivce, které se vyznačují unikátními schopnostmi a dovednostmi. Současně však dokáže chápat jejich rozdílnosti, které využívá ke své práci a ke zvyšování pracovního výkonu. Dalším požadavkem na manažera je také znalost manažerských technik a dalších postupů, které ve své práci bude potřebovat. Vzhledem k tomu, že manažer má za úkol především dosahovat cílů prostřednictvím lidí, každá organizace předpokládá, že bude ovládat také vyjednávání, proces motivace a ovlivňování. Zejména s vyjednáváním je spojena také psychická rovnováha jako důležitý znak manažera, jelikož je potřeba, aby umě zvládat stres a konflikty, s kterými se při své práci setkává. Jedná se o nezbytnou schopnost, která představuje důležitou podmínku toho, aby byl manažer úspěšný. Důležité je také umění rychle se rozhodovat a rychle řešit různé situace. Samozřejmostí je také velká dávka odpovědnosti, která reprezentuje celou společnost a vytrvalost společně se ctížádostí (Mikulaščík, 2015, s. 113).

2.3.1 Osobní charakteristiky manažera

Podle článku TopVision (2019) by úspěšný vůdce měl mít především schopnost motivovat svůj tým, aby jej následoval. Jaké jsou ale typické charakterové rysy, které by takový lídr měl mít?

1. Vize
Že bez vize to nemá smysl, je asi všem jasné. Kam má firma směřovat, jakou cestou jít a které kroky k dosažení stanovených cílů podstoupit, to vše musí být v hlavě takového vůdce jednoznačně načrtnuto. Důležitá je také přesná a jasná komunikace. Dobrý vůdce by měl mít disciplínu, aby došel i přes různé komplikace rovnou k cíli, ale také nadšení, aby inspiroval ostatní.
2. Oddanost
Vůdčí osobnost vynakládá veškerý potřebný čas i energii naplnění svých vizí. Svou oddaností k práci pak skvěle inspiroje zaměstnance k podobnému přístupu.
3. Otevřenost
Správný manažer by měl být ke svým zaměstnancům otevřený, především co se týče jejich nových nápadů a myšlenek. Rozhodně by je neměl předem odsuzovat.
4. Integrita
To, co manažer říká a myslí si, by se mělo shodovat s jeho činy. Integrita je velice důležitá pro důvěryhodnost. Ostatní musí vědět, že šéf nikdy nesleví ze svých zásad. Mezi takové znaky integrity patří dobře kontrolované emoce, čestné jednání a absence lhaní.
5. Kreativita
Nasměrování zaměstnanců na správnou cestu, případná pomoc při vymýšlení nových směrů, které ještě nebyly vyzkoušeny, to vše zde vyjadřuje pojem kreativita. Tato vlastnost pomůže vůdci vidět věci jinak, než je vidí, jiní a může pomoci ostatním.
6. Asertivita
Agresivního, arogantního a vznětlivého manažera-burana si mnoho zaměstnanců neoblíbí.

Buďte vstřícní, komunikativní, asertivní a snažte se řešit všechny problémy rozumně a s klidem. Správným vyřešením závažného problému bez zbytečných scén výrazně stoupnete v očích všech lidí ve vaší firmě.

7. Velkorysost

Úspěšný vůdce dokáže uznat kvalitní práci a také pochválí za dobře provedenou práci v co nejširším okruhu spolupracovníků. V problémových situacích naopak přebírá osobní zodpovědnost za neúspěch. Ostatním tak pomáhá cítit se dobře, zvyšuje jim sebevědomí a stmeluje pracovní tým.

8. Skromnost

Pokora a skromnost jsou také důležitými vlastnostmi. Neprosazujte jako vůdce jen sám sebe, každý člen vašeho týmu by měl být prospěšný, a pokud se na dílčím úspěchu podílela celá firma, měl by být pochválen úplně každý.

9. Spravedlnost

Zacházejte se všemi lidmi férově. Známý dvojí metr by mohl snížit vaše renomé. Vůdce by se měl zajímat o všechna fakta a měl by vyslechnout všechny zúčastněné.

10. Smysl

pro

humor

Desátou důležitou vlastností je smysl pro humor. Když se to hodí, je příjemné zasmát se se zaměstnanci, nebo si dokonce udělat legraci ze sebe samého. V uvolněné a přátelské atmosféře se vašim pracovníkům bude pracovat příjemně, což se jistě brzy odrazí v odvedených výkonech.

A jedna vlastnost navíc?

Skvělé manažerské řízení je nezbytné pro fungování vaší společnosti, avšak vedení se často považuje za vrozené. Faktem však je, že tyto atributy mohou být identifikovány a posíleny. Zatímco se pravděpodobně spoléháte na vlastní sadu skvělých manažerských dovedností, o kterých víte, že je potřebujete pro výkon vašeho zaměstnání, nic se nestane, pokud si oživíte, které dovednosti a vlastnosti to jsou a jak je rozvíjet, dodává Kmošek (2020).

2.4 Metodika

Tato subkapitola bakalářské práce je určena k popsání postupů, díky nimž došlo ke zpracování teoreticko-metodologické a analytické části práce. Nejprve je stanoven cíl a následně sestavena stručná a přehledná osnova, dle níž je dodržena celá struktura bakalářské práce.

Teoreticko-metodologická část je zpracována na základě odborné literatury, vybrané tak, aby přímo odpovídala tématu a obsahu práce. Mimo odbornou literaturu jsou k účelům zpracování této části použity také odborné internetové zdroje a články. Pečlivým prostudováním a zpracováním této literatury a jiných zdrojů je vytvořena literární rešerše, jejímž hlavním úkolem je pomoci podrobně se zorientovat v oblasti managementu a managementu lidských zdrojů. V teoreticko-metodologické části bakalářské práce je konkrétně rozebráno téma vzdělávání a rozvoj manažerů, pod které spadají subkapitoly zaměřené na rozvoj HR manažerů, metody rozvoje HR manažerů, složky rozvoje HR manažerů a jak funguje rozvoj HR manažerů. Dalším tématem jsou manažerské dovednosti, pod kterými se zabýváme pojmy jako jsou tvrdé a měkké manažerské dovednosti, rozvoj měkkých činností a základní pojem personalistika. Samozřejmě opět i zde najdeme subkapitoly zaměřené konkrétně na HR management, jako jsou měkké dovednosti u HR manažera a hlavní činnosti HR manažera. V neposlední řadě teoretické

části je charakterizována osobnost manažera a jeho osobní charakteristiky, přičemž v poslední části, této, je shrnuta metodika, tedy popis, jak došlo ke zpracování celé bakalářské práce.

Předmětem analytické části práce je nejprve úvaha o výběru společnosti pro následné zpracování a analýzu, následně vybraná společnost Festool GmbH, Wendlingen, její metody v rozvoji a vzdělávání manažerů. Analytická část je rozdělena na 4 hlavní kapitoly. V první kapitole je obecně představena společnost Festool, její historie, která se skládá ze dvou různých pohledů (veřejné informace a interní informace), dále působení společnosti v České republice, a nakonec její produkce a produktové skupiny výrobků. K těmto účelům byly posloužily volně dostupné informace z oficiálního internetového webu a e-shopu s názvem Festool CZ, Festool DE a dále také z velké části znalosti, vědomosti a interní informace přímo od mého otce, obchodního ředitele českého zastoupení společnosti. Dále byla provedena analýza a syntéza všech zjištěných informací a na základě těchto podkladů byly formulovány otázky pro interview. Vzhledem k tomu, že cílem bylo jít do hloubky problému, bylo zvoleno hloubkové interview. Jeho limit lze spatřovat v zabarvenosti odpovědí a malém počtu respondentů (1), nicméně vzhledem k formulovanému cíli práce byla tato metoda shledána jako nejvhodnější. Po celou dobu výzkumu byla zachována etika výzkumu. Interview obsahovalo 9 otázek, z nichž první část byla pouze identifikační. Výzkumné otázky byly členěny do několika výzkumných celků. První se zaměřoval na pozici a náplň práce dotazovaného repondenta, druhý na oblast HR managementu a personalistiky, třetí a nejdůležitější část byla zaměřena na vzdělávání a rozvoj manažerů. Čtvrtá část se orientovala na schopnosti a dovednosti (vrozené a získané), vč. jejich důležitosti při posuzování a výběru nových pracovníků z pohledu personálního. Poslední doplňková otázka měla odhalit případné nedostatky v rámci vzdělávacího systému manažerů. V konečné fázi se dotáváme k vyhodnocení kvalitativního výzkumného šetření na základě výše uvedených zodpovězených otázek. V poslední subkapitole analytické části práce jsou představena doporučení na zlepšení stávající situace včetně finančního rozpočtu.

3 Analytická část práce

Analytická část bakalářské práce je rozdělena do čtvř hlavních subkapitol, které jsou jak deskriptivní, tak výzkumné. První subkapitola je deskriptivní, je v ní pojednání o výběru společnosti, dále popsána vybraná společnost Festool spolu s její historií ze dvou různých pohledů, působením v ČR a nakonec produkcí. Druhou subkapitolu analytické části tvoří hloubkový kvalitativní výzkum formou interview, který má za úkol identifikovat případné nedostatky a navrhnout soubor doporučení či opatření ke zlepšení procesu vzdělávání manažerů. Tyto výsledky jsou vyhodnoceny a interpretovány. V poslední subkapitole jsou shrnuta veškerá doporučení a opatření pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje pro manažery společnosti Festool, která z výzkumné části vyšla najevo a která by společnost mohla využít ve svůj prospěch, aby jejich iniciativy nabývaly co možná nejlepších výsledků.

3.1 Vzdělávání manažerů ve vybrané společnosti

V části analytické je potřeba na začátek jakési zamyšlení nad extrémně širokou škálou firem na trhu a jejich rozmanitost. Typy firem a jejich zaměření, počet zaměstnanců, styl práce, co dělají a čím se zabývají. Z toho všeho současně plynou i požadavky na zaměstnance a pracovní strukturu zaměstnavatele. Následně požadavky na to, kdo tyto zaměstnance bude pro firmu vybírat. Jestli je zaměstnanců ve firmě hodně, pak je určitě dobré mít vlastní personální oddělení a včetně rozvoje zaměstnanců, pokud je lidí ve firmě málo, zadá se tento úkol externě nebo se mu věnuje někdo z vyššího managementu firmy, popřípadě majitel, jedná-li se o firmu soukromou nebo rodinnou.

Dalším významným kritériem, kterým se firmy od sebe odlišují, je jejich pracovní náplň. Co mám tímto na mysli, uvedu asi nejlépe na příkladu:

- a. firma, která vyrábí ocelové konstrukce, bude potřebovat ve svých aktivních řadách (mimo spousty jiných profesí v zázemí) např. přípravaře výroby, kovoobráběče, svářeče, lakýrníky, nástrojaře, ... atd. V jádru firmy jsou tedy speciální řemeslné profese, bez kterých se takový provoz neobejde.
- b. firma, která se zaměřuje na obchodní činnost, bude potřebovat zejména obchodní zástupce a pak skladový a servisní personál. Servisní tedy pouze tenkrát, obchoduje-li se zbožím, které následný servis potřebuje. Firma bude dobře prosperovat, když bude mít ve svých řadách schopné obchodníky.
- c. firma s internetovým prodejem, bude potřebovat na prvním místě zadání a zpracování zakázek, následně schopné lidi v expedici, kteří nebudou dělat chyby. Protože se jedná o prodej silně anonymní, potřebuje takováto firma velmi dobrý fakturační sw, skladové popisy a vazby artiklů, pokud se zboží skládá z více položek než jedné (např. nábytek).

Čím jednodušší je u firem provoz, tím jednodušší je sortiment a profesní skladba jejich zaměstnanců. Naopak firmy, které se zabývají výrobou, vývojem, výzkumem atd., od počátku do konce, budou ve svých řadách potřebovat výrazně větší sortiment profesně orientovaných zaměstnanců. Nelze popsat a rozebrat vše, uveďme si opět jen příklad pro lepší pochopení daného tématu. Například firma s výrobou nějakých strojů/zařízení, bude potřebovat: vývojové oddělení pro nové výrobky, následně produktové manažery pro zajištění materiálu a komponentů k výrobě, dále testovací oddělení pro testy nových výrobků, než se pustí do prodeje, výrobu, obchodní oddělení (může být lokální, u firem působících mezinárodně může být současně i tým pro export), marketing, sklad a expedice (někdy bývá i vlastní doprava) a také servis (pokud je nutný).

Na tyto základní profese pro výrobu a prodej se podle velikosti firmy nabalují i další ev. potřebné profese, jako ekonomické oddělení, interní stravování, při větším autoparku i vlastní servis a údržba aut, servis a údržba strojů ve výrobě atd. Provozy tohoto typu potřebují pro svůj provoz velmi širokou škálu profesí, takže mají většinou i vlastní personální odd., které se stará o výběr a nábor vhodných zaměstnanců.

Čím vyšší je úroveň vývoje a výroby, tím vyšší kvalitu a vyšší vzdělání jeho zaměstnanci potřebují. Jako příklad třeba:

- výroba léčiv - takovýchle provozy potřebují zcela jistě vysokoškolsky vzdělané zaměstnance, než se jejich produkt dostane do skladu a zde už je opět jen číslem artiklu v prodejním systému společnosti a jeho expedici zajistí běžný skladový personál;
- stavební developer potřebuje své lidi se stavebním vzděláním. Od projektantů až po vlastní stavební provoz. Každopádně specialisty z oblasti stavební, kteří zajistí základní stavbu. Na ně pak navazují následně další řemeslné profese a dodávky jako elektrikáři, instalatéri, omítkáři, podlaháři, obkladači atd. K tomu dodávky externí, hotových výrobků, jako např. okna, dveře atd., vše pod vedením a dozorem stavebních specialistů, kteří vedou danou stavbu;
- finanční úřad potřebuje pro svůj provoz specialisty se vzděláním ekonomickým. Podobně firmy, které se zabývají zpracováním účetnictví nebo mzdovou agendou;
- soudy a právnícké společnosti potřebují právníky;
- výroba chemického charakteru potřebuje ve svém vývoji chemiky.

Takto bychom mohli pokračovat a vyjmenovat všechny možné pracovní profese u všech možných společností na trhu, následně firmy a jejich potřebné skladby personálu.

Z této mé úvahy asi každý pochopí, že postavit funkční firmu, se všemi profesemi, je vcelku náročná záležitost a každá větší firma proto potřebuje nejen svého personalistu, ale často i svého HR manažera. Nejlépe vlastní personalista a HR bude firmu dobře znát a jen tak bude moci zajistit pro firmu ty nejvhodnější kandidáty na jednotlivé pracovní pozice. Tím ale úloha personálního odd. nekončí. Zaměstnance je nutné podporovat v jejich zapracování (to společně s nadřízeným té které profese), podporovat je v rozvoji, v jejich profesním růstu, mají-li i tyto ambice a schopnosti.

Čím větší je firma, čím více má specializovaných profesí, tím více personalistů a HR manažerů bude také potřebovat.

Počet personalistů ve firmě je dán nejen počtem speciálně zaměřených profesí, někdy je dán určitou skupinou zaměstnanců, která nemá extrémní nároky na schopnosti a znalosti a je to skupina, kde zaměstnanec často z různých důvodů mezi zaměstnavateli migruje. Jsou to profese jako skladníci, prodavači, úklidové profese, stavební dělníci, pomocné práce libovolného charakteru atd. Prostě profese, kde vzdělání nehraje příliš velkou roli. Taková místa nejsou u firem dobře placená, a tak zaměstnanci migrují mezi firmami. Důvody ke změnám jsou různé. Nejčastěji je to asi otázka finanční, následně vzdálenost pracoviště od domu, někdy jde i o práce sezónní atd. Personalisté z firem, kde jsou tyto profese ve větším množství, se rozhodně nenudí. Na jedné straně vybírají nové, na druhé straně jim jejich stávající odcházejí jinam.

Tento, tak trochu nekonečný příběh koloběhu určitých profesí ve firmě se však zdaleka nemusí týkat jen velkých firem, kde mají velké % lidí s nízkou profesní kvalifikací. Tento problém se může velmi podobně týkat i malých firem s určitou přesnou, např. řemeslnou profesí. Pro lepší pochopení uvedu příklad jednoho známého:

Firma je rodinnou firmou a dělají instalatérské práce. Toto řemeslo obnáší extrémně velkou škálu pracovních možností, současně ale i potřeb, které je v rámci profese nutné s řemeslem vykonat. Instalatér tedy není jen specialista, který přijde na stavbu, vše má podle projektu připravené a začne dělat jen to své, jako např. rozvody vody a odpady, nebo topení, klimatizaci atd. Většinou přijde na stavbu a zjistí, že nikde nejsou připravené otvory, niky, průchody, a tak hned potřebuje vedle sebe běžného pomocníka. Pro svou práci, potřebuje k ruce dalšího pracovníka, instalatéra-pomocníka, který mu dělá přípravu, dodělává jednoduché práce, přidrží materiál atd. Opět, jako všude, stačí na tyto profese levnější pracovní síla, která může mít dvě varianty. Někdo méně schopný, komu vyhovuje dělat pomocné práce. Nebo někdo mladší, krátce po vyučení, kdo se ještě necítí schopný pracovat samostatně. A právě tato druhá skupina, je tou vhodnou s ohledem na finance, současně je ale často i tou problematickou. Člověk po škole nastoupí do firmy, která má své jméno, má nasmlouvané zakázky, má nakoupené nářadí a provádí dobře svou profesi. Nový kolega se rozkouká, zapracuje, zdokonalí se v základních činnostech i znalostech a najednou, často po krátké době, začne mít pocit, že by vlastně mohl pracovat sám, bez svého zaměstnavatele a asi by si sám vydělal více. A tak v roli sice zapracovaného, bohužel stále ještě nezkušeného, se z firmy po krátké době oddělí a zkusí pracovat sám. Pokud to není slušně a dopředu domluvené, tak právě zde vzniká velký problém u malých firem. Firmě odchodem způsobí personální potíže, protože najít nového zaměstnance nejde hned a současně i zaškolení chce svůj čas. Slovy známého – „... mám pocit, že jsem vlastně učitel. Vychovávám vedle sebe mladé instalatéry, kteří sotva chvíli vnímají řemeslo a trochu se rozkoukají, zase odcházejí a stávají se pozvolna mými konkurenty a já jsem díky tomu nedobrovolný personalista, který neustále shání do svého týmu nové kolegy“.

Potíže a svým způsobem škoda pro obě strany, protože dotyčný často, krátce po odchodu zjistí, že na vlastní podnikání potřebuje ihned auto, nářadí, dnes webové stránky a také nějaké renomé. A tak prvotní velké nadšení pro vlastní podnikání opět tak rychle uhasne, jako se před odchodem zrodilo. Málokdo se ale vrátí s pokorou zpět k původnímu zaměstnavateli. Většinou jde jinam a po této trpké zkušenosti už o řemesle a své samostatné práci přemýšlí už trochu jinak.

Z uvedených příkladů je tedy zcela patrné, že bez ohledu na velikost firmy, personální tematiku řeší všichni. Malá firma, zrovna tak jako velká firma. Pochopitelně velký rozdíl je v počtu potřebných zaměstnanců a frekvenci jejich výměny/doplnění.

Aby výměny zaměstnanců ve firmách neprobíhaly „jako na běžícím pásu“, je velmi dobré s lidmi pracovat, rozvíjet jejich schopnosti, poskytnout jim postupně možnost profesního růstu. S tím i lepší finanční ohodnocení, lepší pozici, lepší pracovní benefity a dobrého zaměstnance si touto cestou udržet. Bez ohledu na to, zda jde o malou nebo velkou firmu, cesta k „udržení schopných“ je univerzální. Ve velkých firmách podporuje tento rozvoj nadřízený ve spolupráci s HR, v menších a malých firmách má tuto úlohu na svých bedrech vedoucí, ředitel nebo majitel společnosti.

Velké firmy, se všemi profesemi, jsou asi jednodušší s ohledem na strukturu personálu a logiku fungování. Má specialisty v každé oblasti, vše je s ohledem na fungování jednodušší.

Proto bude tato práce zaměřena naopak na menší, obchodní firmu, kde řada pozic ve firmě přebírá ve své roli další pracovní profese nad rámec té základní.

3.1.1 Společnost Festool

Po výše uvedené úvaze byla analytická část bakalářské práce zaměřena konkrétně na jednu z TOP100 německých firem – Festool GmbH, Wendlingen (“TOP100 nejvíce inovativních firem“ – znamená hodnocení a certifikace 30 různými kritérii, opakovaně již několik let – viz Příloha 1).

K firmě mám také osobní blízký vztah. V dětství jsem byla tváří značky pro marketingovou akci Festoolu (viz Příloha 2), absolvovala zde pár brigád a následně byla pozvána na oslavu výroční 25 let firmy v ČR, kde jsem se osobně seznámila s majitelkou společnosti 2. generace (dcerou zakladatele), Gerdou Maier-Stoll. V neposlední řadě v této společnosti působil posledních 15 let i můj otec, pan Ing. Radek Zítka, který byl obchodním ředitelem pro české zastoupení (viz Příloha 18). Jeho práce i styl života pro mne byly vždy velkou inspirací a vzorem, proto jsem se rozhodla následovat jeho stopy a zajímat se o tuto společnost i pod úhlem možné potenciální práce po dostudování.

Festool je rodinný podnik ve třetí generaci s dynamickou historií úspěchů a stále odpovědným a dlouhodobým směřováním. Podnik byl založen Albertem Fezerem a Gottliebem Stollem v roce 1925 v Esslingenu. V roce 1971 Gottlieb Stoll zemřel a vedení firmy převzali jeho synové Kurt a Wilfried. Jeho dcera Gerda Maierová-Stollová se v důsledku reálného rozdělení v roce 2000 stala majitelkou značky Festool.

Festool je špičkový německý výrobce elektrického ručního náradí, ve svém logu má doplňkový slogan “náradí pro nejvyšší nároky”. Má celosvětové zastoupení. Celosvětovou síť tvoří celkem 35 národních společností. Afrika (Jižní Afrika), Amerika (Kanada a USA), Asie (Čína, Rusko, Jižní Korea), Austrálie a Evropa, která má své zastoupení nejpočetnější. Anglie, Bělorusko, Belgie Bulharsko, Česko, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Irsko, Itálie, Litva, Lotyšsko, Luxemburg, Maďarsko, Moldávie, Německo, Nizozemsko, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Rusko, Slovensko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko a Ukrajina.

Hlavní sídla společnosti:

Ústřední sídlo společnosti Festool Deutschland je ve Wendlingenu. V hlavním sídle ve Wendlingenu pracuje zhruba 600 zaměstnanců v oblastech výzkumu a vývoje, řízení jakosti, testování, nákupu, marketingu, servisu a odbytu. Kromě toho najdete ve Wendlingenu: naše logistické centrum. Cenami ověřená výroba-závod se nachází ve Neidlingenu. Výrobní sídlo v Neidlingenu nejenže leží na úpatí pohoří Švábská Alba v naprosto idylickém prostředí, ale také je měřítkem pro všechny naše továrny. Podnik byl již několikrát oceněn titulem „továrna roku“. Specialista na velké objemy je výrobní závod Česká Lípa. Podnik v České Lípě pracuje se stejnými procesy a standardy kvality jako naše německé továrny. Díky velkému množství prostoru v České Lípě je možné zde vyrábět jak velkoobjemové výrobky, tak maloobjemové výrobky. Výroba našich mobilních vysavačů se nachází v závodu v Illertissenu. Je jedno, zda se jedná o domácí, hořlavý nebo zdraví škodlivý prach: Mobilní vysavače CLEANTEC firmy Festool jsou zárukou čistoty – v okolním vzduchu i na pracovišti. Jsou vyvíjeny a vyráběny stovkou pracovníků v našem podniku v Illertissenu ve švábském Bavorsku. Festool je tak jediným výrobcem elektronářadí na světě, který vysavače sám vyvíjí i vyrábí.

Nářadí je proti konkurenci na nejvyšší kvalitativní i technologické úrovni a tím spadá i do vyšší cenové kategorie. Určeno zejména pro profesionály. Ve vnitrozemských zemích je primárně orientované na truhláře, sanační stavební práce, malířské práce, v přímořských oblastech navíc

pro povrchovou údržbu a povrchové opravy lodí (broušení a následné leštění zejména laků, dřevěných palub a ponořených kýlů lodí. Krom toho vyrábí i nářadí pro automobilový průmysl – stroje pro opravy karoserií, opravy a leštění laku. Festool je nejen výrobce nářadí, ale i investor obrovských finančních prostředků do vývoje a výzkumu v nářadí. Zakládá si na tom, aby nářadí umělo vždy víc, než nářadí konkurenční. Lepší kvalita, vyšší životnost, logická obsluha, nejvíce funkcí, systémový přístup. Festool nenabízí jen jednotlivé stroje. Festool nabízí funkční celky, kde se klade důraz na bezpečnost práce, systémové odsávání pro zdraví, snadný transport nářadí na montáž i na staveniště – firma ctí do důsledku výše uvedený slogan „Nářadí pro nejnáročnější.“

Obrázek 4 Logo společnosti



Zdroj: Festool CZ (2021)

Současně také nárok vytvořit něco dokonale a ve vynikající kvalitě. To je pro Festool typické. „A typické je to také pro náš region plný lídrů světových trhů a skrytých šampiónů, u kterých jsou švábská důslednost, pragmatismus a vědomí nejvyšší kvality zárukou jedinečných produktů a služeb.“

Společnost Festool si obecně zakládá na čtyřech hlavních principech, které uvádí na svých oficiálních webových stránkách:

1. Náročnost

„Když to má být opravdu dobré, nejlépe to uděláme sami.“

Věta, která vyjadřuje vše. Naši motivaci. Naši náročnost. A především: naši vášeň. Nevyslovil ji nikdo menší než zakladatel naší firmy Gottlieb Stoll. Bylo to v roce 1925. Od té doby uplynulo více než 90 let – Festool se nyní ohlíží na jedinečnou historii úspěchů průkopnických vynálezů a elektrického nářadí. Chtít udělat výrobek vždy ještě lépe, to je naše největší vášeň – a naše každodenní motivace. Svým zásadám jsme vždy zůstali věrní (Festool, 2021).

2. Kvalita...

...není samozřejmost.

To platí i pro naše elektronářadí: V každé vývojové fázi procházejí naše výrobky tvrdými praktickými testy, které trvají celé týdny, v našich vlastních pokusných laboratořích a zkušebních stanicích. Proto ještě dlouho před sériovou výrobou odhalíme a odstraníme i ty nejmenší slabiny – ne nadarmo se v pojmu kvality (Qualität) skrývá i slůvko „Qual“ (utrpení). Není tedy náhodou, že mnoho zákazníků Festool dnes stále pracuje s nářadím, které je v provozu již více než 30 let. Video v německém jazyce (Festool, 2021).

3. Inovace

Vynálezce z vášně

Jsme vynálezci a kutilové z vášně. Dokládá to pohled do naší historie: 1951 zavádí naše vibrační bruska revoluci v opracování povrchů a stává se celosvětovým synonymem oscilační brusky. 1964 překvapujeme uživatele první kombinací okružní pily a vodící lišty. 1976 je zcela ve znamení likvidace prachu: na trh se dostává první excentrická bruska s integrovaným odsáváním. 2006 následuje chytrý spojovací systém DOMINO – jedinečné řešení pro vzájemné spojování částí nábytku. Díky SYSTAINERU již léta zajišťujeme pořádek na pracovišti i na staveništi. To všechno nejsou náhodné výrobky, nýbrž výsledek dlouholetého vývoje a zkušeností našich zapálených pracovníků. Citelně usnadňují a zlepšují každodenní práci našich profesionálních uživatelů. Ale i naše nejlepší výrobky lze neustále zlepšovat, i když již patří v mnoha dílnách do zlatého fondu – jako např. naše ponorná pila TS 55 (Festool, 2021).

4. Systém

Festool – Vyzkoušejte náš systém

Systainer, elektronářadí, mobilní vysavače: spojujeme, co k sobě patří – chytré a jedinečné. S motem „Vyzkoušejte náš systém. Perfektní v detailu.“ pečlivě budujeme svůj pořádkový a organizační systém – samozřejmě i zde s nekompromisními nároky na kvalitu. Přitom do nejmenšího detailu perfektně přizpůsobujeme příslušenství, spotřební materiál a nářadí. Tím pro naše uživatele vzniká všeobecný pracovní proces, který umožňuje rychlou a produktivní práci, zabráňuje prostojům a omezuje dodatečnou práci (Festool, 2021).

3.1.2 Historie společnosti

V této subkapitole nahlédneme na historii společnosti ze dvou úhlů:

Verze 1, historie, která je dostupná na internetu a takzvaně „přiznaná veřejnosti“:

Jak je již výše zmíněno, původní firmu “Festo” (bývalý název ještě před Festool) založil Albert Fezer a Gottlieb Stoll v roce 1925 v Esslingenu. Specializovala se na výrobu dřevobráběcích strojů. Na trh uvedla několik „revolučních“ strojů: v roce 1927 první přenosnou řetězovou pilu, v roce 1930 mobilní okružní pily a v roce 1932 řetězovou dlabačku. Tyto stroje umožňovaly řemeslníkům pracovat se stroji a opracovávat dřevo přímo na stavbě, což předtím nebylo možné. Gottlieb Stoll převzal v roce 1933 celou firmu od Alberta Fezera a firma v podnikání pokračovala pod názvem „Festo Maschinenfabrik Gottlieb Stoll“. V roce 1951 vyvinulo Festo první vibrační brusku, která zjednodušila opracování povrchů. V 50. letech 20. století vznikla v Neidlingenu nová továrna. V roce 1966 byla na trh uvedena první vibrační bruska s přípojkou na odsávání prachu, které redukovalo zdravotní rizika při broušení materiálů na bázi epoxidové pryskyřice. V roce 1971 Gottlieb Stoll zemřel a vedení firmy převzali jeho synové Kurt a Wilfried. Bratři se rozhodli opustit produkci stacionárních strojů a zaměřili se výhradně na vývoj a výrobu elektrického a pneumatického nářadí. Společnost také v 70. letech 20. století expandovala do zemí západní Evropy i světa. Pokračoval vývoj odsávacích zařízení a systémů, čímž výrobky firmy zvýšily standard bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Divize nástrojů společnosti Festo byla v roce 1992 převedena do firmy Festo Tooltechnic GmbH & Co. Ze

skupiny byla 1. ledna 2000 vyčleněna a převzala ji společnost Festool GmbH, součást holdingu TTS Tooltechnic Systems. Vedení společnosti Festool GmbH a nové společnosti TTS Tooltechnic Systems se přestěhovalo z Esslingenu do Wendlingenu, do prostor společnosti Giddings & Lewis, která zanikla v roce 1998. V závodě v Neidlingenu vyrábí stroje Festool přibližně 300 zaměstnanců.

Továrna společnosti stojící od roku 1952 v Neidlingenu získala třikrát titul „továrna roku“ („*Fabrik des Jahres*“, 2002, 2005 a 2008) a „nejlepší továrna“ („*Beste Fabrik*“, 2011).

90 let společnosti Festool

„Již více než 90 let trvá naše vášeň pro vysoce kvalitní elektronářadí. Tuto vášeň sdílíme se svými uživateli a příznivci: naše nářadí ulehčuje práci profesionálním řemeslníkům – a pomáhá jim rychle dosahovat perfektního výsledku. Myslíme přitom vždy systémově – a co je důležité: vždy důsledně do všech detailů. Pro naše inovační schopnosti hovoří více než 350 patentů, více než 80 ocenění za výrobky a společnost a především: naši spokojení zákazníci.“

Když už jsem se tedy firmou Festool zabývala do detailu, ráda bych zde uvedla řadu zajímavostí z historie firmy, vztažených zejména na lidský potenciál, schopnosti dělat změny a změněm se v průběhu doby přizpůsobovat. Rozvíjet názory, dávat příležitosti, u majitelů firmy vyzdvihnout tvůrčího ducha a schopnost firmu i v dnešní době nadále rozvíjet. A to nejen s ohledem na standardní obrat a nárůsty pro krytí inflace. Rozvíjet tak dynamicky a elegantně, že se firma již několik let drží v TOP100 firem v Německu, jak jsem již zmínila dříve v textu.

Verze 2, historie, která je exkluzivně pro účely této bakalářské práce poskytnuta obchodním ředitelem společnosti, kdy veškeré níže uvedené informace jsou pouze z interních zdrojů:

Majitelé firmy se nikdy nebáli budovat společnost se schopnými lidmi a nebáli se je za to ohodnotit i dát jim příležitost se vypracovat. Ať už v pozicích vývoje, výroby anebo v oblasti obchodu. Vše ve firmě má shodnou důležitost, o ničem nelze říci, že to může dělat někdo bez znalostí a schopností. Tím je myšleno, že výborný výrobek se sám neprodá, zrovna tak špatný výrobek se většinou prodá „jen jednou“ (myšleno krátkou časovou periodou). I když ho bude nabízet a prodávat špičkový obchodní tým, zákazníci brzy pochopí jeho špatnou kvalitu a prodej se pozvolna zastaví sám. A to nejen s ohledem na standardní obrat a nárůsty pro krytí inflace.

Protože má firma velmi zajímavou historii i s ohledem na personální politiku a potřeby, bude zde nyní stručně popsána historie firmy, četnost změn, rozsáhlé investice, změny, ztráty a vše, co tvoří firmu velmi zajímavou, a to za pouhé 3 generace majitelů.

Firma vznikla v době po 1. světové válce (1925), jako malá rodinná firma, která se celkem v pěti lidech z rodiny začala věnovat opravám různých malých mechanických strojů a postupem doby na trh přichozích elektrických strojů. Majitelé byli pan Fezer a Stoll, odtud tedy první jméno firmy z počátečních písmen jmen Fe-Sto „Festo“ a prvním firemním logem (viz Příloha 3).

Jednalo se většinou o malé stroje. Jednak pro firmy a současně také pro domácnosti. Jako příklad by se mohly uvést první domácí vysavače, u firem drobné malé stroje pro obrábění kovů, např. vrtačka, opracování dřeva, např. bruska, i malé stroje stavební, např. míchačka na maltu atd.

Ve firmě se opravovalo, a protože práce přibývalo, nabírala firma stále více nových zaměstnanců. Tím, že se oběma majitelům, zakladatelům firmy s novým personálem uvolnili ruce od celodenní práce u stolu, začali se postupně zabývat tématem, proč se vlastně stroje tak moc kazí, proč vznikají poruchy, jak je omezit, jak strojům pomoci, aby se zlepšila jejich kvalita. Oba pánové tedy začali mnohé stroje rozebírat s tím, že poškozené součástky začali nahrazovat novými, lepšími, kvalitnějšími, vše z vlastní konstrukce a vlastní nové dílny, kde začali tyto součástky navrhovat a sami vyrábět. Po otestování nabídli tyto nové díly firmám, které je začaly dávat i do svých běžných sériových strojů. Tak vznikaly první kroky kooperace mezi firmami a řada z nich dospěla k názoru, že i dva konkurenti si v dobrém mohou úspěšně pomoci, aniž by si vzájemně škodili. Dnes je toto téma celosvětově v takovém rozsahu, že by se o něm dala napsat extrémně dlouhá kniha.

Tento úspěšný krok netrval ani 2 roky a firma se na základě zkušeností začala věnovat požadavkům, které jí přinášel sám trh. Protože opravené stroje rozváželi střídavě do firem sami majitelé, měli možnost poslouchat své zákazníky a vnímat, co na trhu chybí a co by třeba mohli sami navrhnout a vyrobit. Tak vznikl u této firmy první excelentní stroj, který prakticky ze dne na den vynesl firmu jménem i finančně do „hvězdných výšin“. Dřevo v lese se kácelo dvěma muži ručními pilami a následně se opracovávalo sekýrami. Pánové ve Festu rozebrali malý motorový moped, vzali z něho benzínový motor. Logiku pohonného řetězu využili s motorem také. Navrhli řetěz, který měl z jedné strany řezací zuby, z druhé strany vedení v liště a sestrojili první motorovou benzínovou řetězovou pilu na řezání dřeva. První stroj byl sice velký a těžký, nicméně v tu dobu se stromy podřezávali ve dvou i tak, takže váha a velikost stroje nebyl žádný problém. Na trh přišel stroj, který v lese zrychlil těžbu z pěti až deseti stromů denně na sto u dvoučlenného týmu pracovníků. Firma zaznamenala svůj historicky první patent – multifunkční řezací řetěz motorové pily (viz Příloha 4).

Úspěch, který explodoval další potenciál. Oba majitelé se domluvili, že když při opravách vidí, z jakého důvodu mají stroje závady, mohli by vlastně shodné nebo podobné stroje navrhovat sami. S cílem aplikace změn, aby stroje nebyly tak poruchové, jako má konkurence. Díky pile má firma peněz dost, takže ve firmě vzniká nově konstrukce, vývoj a v počátku výroba prototypů, pro testování nově navržených strojů.

Když se firma dobře zapsala u těžby dřeva, přichází téma ručního opracování kmenů. Zejména trámy pro krovy a německý stavební styl dřevěné kostry domu, následně vyzděný. V roce 1930 přináší firma na trh ruční el. tesařskou pilu a krátce poté el. dlabací frézkou (1932) na čepy u krovů, kde je opět používán již dříve patentovaný řetěz.

Stroje tohoto charakteru firma úspěšně vyvíjí až do roku 1938, kdy přináší na trh svůj další světový bestseller a tím je rotační bruska pro opracování povrchů. S rozvojem firmy a požadavky na stále více pracovních míst začíná firma stavět svou první velkou budovu (dokončeno 1939) na okraji Stuttgartu (město Esslingen), kde je místo pro vše, od konstrukce až po výrobu a sklady výrobků (viz Příloha 5).

V této době, se v Německu také postupně dostává k moci hitlerovský režim.

Zde mohu napsat informace, které mi kdysi na setkání vyprávěla majitelka firmy a které nelze z žádných publikací získat, protože jsou osobní a důvěrné.

S přípravou a výzbrojí hitlerovské armády, byla vyráběná lehká letadla Messerschmitt, která měla dolétat na cizí území, přistát tak říkajíc kdekoliv, vysadit průzkum a odletět zpět. Současně nová bojová vícemístná letadla měla za úkol přistávat na různých místech na frontě, nabrat zde

vlastní lidi dopravit je zpět do týlu. Protože se přistávalo zejména na rovných polích, piloti museli často pro vzlet upravit odletovou cestu. Firma Festo dostala armádní požadavek na nový stroj. Benzínovou řetězovou pilu pro jednoho člověka, s hmotností nižší než 10 kg, kterou by mohl jeden pilot pořezat křoví nebo pokácet stromy stojící v cestě odletu. Pilu do každého letadla. Firma Festo odmítá pomáhat ve výzbroji armády, a tak je její patent na řetěz vyvlastněný, znárodněný a prodáný v dražbě zájemci, který je ochotný tyto pily do letadel německé Luftwaffe vyrobit.

Díky tomu se prudce mění situace ve firmě. Zastavení velké části produkce, masové propouštění, firma se vrací ke své původní prvotní profesi - k opravám. Takto přežívá po celou dobu války až do jejího ukončení v roce 1945.

Po válce je Německo zničené, rozbité, každý nalezený stroj se opravuje, a tak firma rychle nabírá obrátky i finance do nového života. Ožívá znovu konstrukce a požadavky na opracování dřeva expandují. V době války se oběma majitelům firmy narodili děti, takže kromě firmy se aktivně rozrůstá i vlastní rodina. Firma začíná vyrábět napřed stroje z doby před válkou, postupně přidává i stroje nové. Základem jsou stále stroje na opracování dřeva. Nové je to, že jedna část firmy vyrábí malé stroje – ruční a druhá část firmy se začíná věnovat velkým, stacionárním strojům na opracování dřeva. V 50 letech vzniká tedy nový směr a nová divize firmy. Požadavky na opracování dřeva jsou v době po válce extrémní, takže firma exceluje ve výrobě a dodávkách.

V tuto dobu přichází na svět další firemní bestseller ručního náradí, používaný do dnes, s vlastním jménem Rutscher. Jedná se o ruční vibrační brusku (viz Příloha 6), která proslavila firmu Festo doslova po celém světě. Firma vyrobila miliony kusů tohoto stroje, do dnes samozřejmě v mnoha modernizacích a velikostních modifikacích.

Velké stroje na sebe vážou velké požadavky, a tak se firma interně začíná dělit na malé a velké stroje. Opět expanduje, nabírá lidi do konstrukce, vývoje, výroby. Nová budova z doby těsně před válkou v krátké době nestačí, takže firma staví další, druhý výrobní závod (1951), pro velké stroje nedaleko Esslingenu, ve vesničce Neidlingen (viz Příloha 7).

S výrobou a rozvojem velkých stacionárních obráběcích strojů přichází pozvolna téma, které bude mít za několik let největší vliv na rozvoj a radikální změnu produkce ve firmě Festo. Téma se jmenuje „upínání dřeva“. Stroje pro obrábění jsou stále větší a větší, velikost obrobků, tudíž i nástrojů roste. Historické upínání pomocí ztužidel, svěráků anebo kleštin pozvolna nestačí. Nástroje mají při opracování příliš velkou sílu anebo se dřevo extrémním tlakem svěráků poškodí. Současně s tímto přichází i téma upínacích časů. Než se svěrák utáhne a následně povolí, je mnohdy tato doba přípravy delší než vlastní obrábění. Co nového? První téma k řešení je tedy čas – rychlost upnutí. Jiné, dosud používané systémy pro pohyb jsou ale jen hydraulické. Čas upnutí zrychlí více než desetinásobně, síla upnutí je výborná. Celý systém má jeden velký problém ve vazbě na dřevo. Tím problémem je olej. Dřevo na stavby, krovky, konstrukce není tak choulostivé a nějaké ty skvrny od oleje se v tuto dobu tak moc neřeší. Mnohem horší situace jsou ale výrobky truhlářské, zejména nábytek. Zde olej tolerovat nelze, kapka oleje na dřevu produkt ničí, protože dané místo je už nadále mastné a nedá se ošetřit ani natřít.

A tak v 70. letech, kdy sekce ručního náradí píše postupně se svým rozvojem a stroj za strojem svou budoucí úspěšnou historii, přichází pan Stoll do firmy s novým nápadem, který dal vznik a základ světově moderní technice, používané dnes nejen u různých strojů, ale zejména v automatizační technice (95 %). Přichází s myšlenkou a funkčními testy, kdy u hydraulických systémů nahradil hnací médium olej za stlačený vzduch. Nová, do té doby naprosto převratná

technologie dostává firmu Festo díky patentům opět do hvězdných výšin. Firma v krátké době otvírá své „třetí odvětví“ a tím jsou pneumatické komponenty pro tak říkajíc veškeré požadavky, přicházející z trhu. Firma staví třetí výrobní závod, také v Neidlingenu (viz Příloha 8).

Vzduchové komponenty zaznamenávají takový zájem, růst a expanzi firmy, že se v krátké době majitelé firmy rozhodnou, některé části aktuální výroby redukovat. V 80. letech tedy firma prodává celou svou sekci výroby velkých obráběcích strojů včetně svého vývoje, konstrukce, servisu atd.

Dále mění svou strategii a expanduje na německém i světovém trhu. Pneumatické komponenty objednávají prakticky všechny země světa s moderní výrobou, a tak firma upravuje i své logo do moderního designu a barev, které má v technické mluvě vzduch – modrá (viz Příloha 9).

Aby se od sebe odlišila výroba pneumatických komponentů a výroba ručního nářadí, která se neustále dále rozvíjí, dostává i tato část firmy nové logo (viz Příloha 10).

Od 70. let přebírá postupně vedení firmy nová, druhá generace rodiny Stoll. Pan Fezer firmu opouští. Dva bratři a sestra.

Od 80. let firma expanduje neuvěřitelným způsobem a stává se ikonou mezi německými společnostmi. Od perspektivy, kterou dává svým zaměstnancům prakticky po celém světě, začíná pomáhat i jinak. V Německu vstupuje do asociace vysokých škol. Vyučuje studenty ve svých světově proslulých oborech, vychovává špičkové konstruktéry, nabírá desítky až stovky studentů na praxi, podporuje jejich vzdělání stipendiem a postupně tyto nové pracovní síly po ukončení studia i zaměstnává. Tím začíná v Německu udávat nový směr inteligentně orientovaného školství s praktickou výukou v aktuální praxi. Do života tak přicházejí lidé, kteří mohou prakticky ihned navázat na vystudované a nemusejí se ve firmě nic nové učit.

Část firmy vyrábějící pneumatické komponenty se postupně dostává do velkého produkčního i obrátového rozmachu, a tak s příchodem nového tisíciletí představuje v celku 80 %. Aby řízení velké společnosti nebylo pro rodinu složité, dohodnou se 3 sourozenci na definitivním rozdělení společnosti. Stalo se v roce 2000.

Oba bratři si nechávají automatizační techniku a sestra, paní Gerda Maier-Stoll si nechává elektické ruční nářadí. Obě společnosti i nadále excelentně prosperují. Firma Festo pneumatika staví své nové sídlo v Esslingenu (viz Příloha 11). Firma Festo Tooltechnic napřed po krátké době upravuje svůj historicky dlouhý název a logo – ze slov Festo Tooltechnic dělá kratší spojení obou názvů a vzniká historicky nové logo a jméno Festool (viz Obrázek 4).

I firmě Festool se díky aktivitám stává po krátké době původní historické sídlo malé, a tak se stěhuje cca 15 km, do městečka Wendlingen, kde taktéž staví svou novou budovu, vývoj, školící centrum, sklady, servis atd (viz Příloha 12 a Příloha 13)

S ohledem na personální politiku a vývoj je firma velmi stabilní, lidé zde pracují většinou po celý život a většina zaměstnanců je ve firmě velmi spokojená. Jak s ohledem na ocenění, mzdu, tak i pracovní podmínky. Firma má vlastní kantýnu, vlastní jídelnu s výběrem čtyř jídel. Proto není divu, že zaměstnanci dojíždějí do firmy po stěhování a změnách i více než 70 km jednu cestu (ze Stuttgartu).

3.1.3 Působení společnosti v České republice

Společnost Festool (Festo Tooltechnic) otevřela vlastní zastoupení v České republice v roce 1990 a navázala tak na historickou spolupráci v letech předchozích, kdy u nás prodávala své výrobky prostřednictvím tuzemského zahraničního obchodu. Vstup na český trh byl jednak vlastním zastoupením v Praze a současně nákupem akcií firmy Narex Česká Lípa. Vlastní zastoupení začalo nové aktivity na českém trhu hledáním nových obchodních partnerů pro celoplošný prodej celého sortimentu výrobků. K tomu nový tým obchodní tým, vyškolený pro kompletní sortiment výroby, incl. služby (projekty a poradenství). Paralelní aktivity v České Lípě byly za účelem získání firmy Narex (česká výroba el. ručního nářadí). Cílem bylo získat novou kapacitu pro posílení vlastní výroby v Německu a současně zájem využití známé domácí značky a jejího dobrého jména v ČR i SK. Spolupráce Festool a Narex otevřela postupně firmě Festool novou dimenzi spolupráce, která přinesla v krátké době na světový trh novou značku Protool. Tato značka vznikla na základě spojení technologií a know-how poskytnuté od Festool, současně výrobní kapacity, poskytnuté od firmy Narex. Prakticky 10 let byla tato nová značka prodávána od obou společností po celém světě a dala základ nové komoditě strojů u německého i českého výrobce. Po dvou evropských hospodářských krizích v letech 2007 a následně 2009, se na základě úsporných opatření značka Protool jako samostatná zrušila a výrobky z ní incl. obchodní tým přešly pod značku a vedení firmy Festool. Tím je v současné době definován nový sortiment výrobků značky Festool, který aktivně čítá prakticky dvojnásobný sortiment, než tomu bylo do roku 1990 (tedy do doby vstupu na český trh).

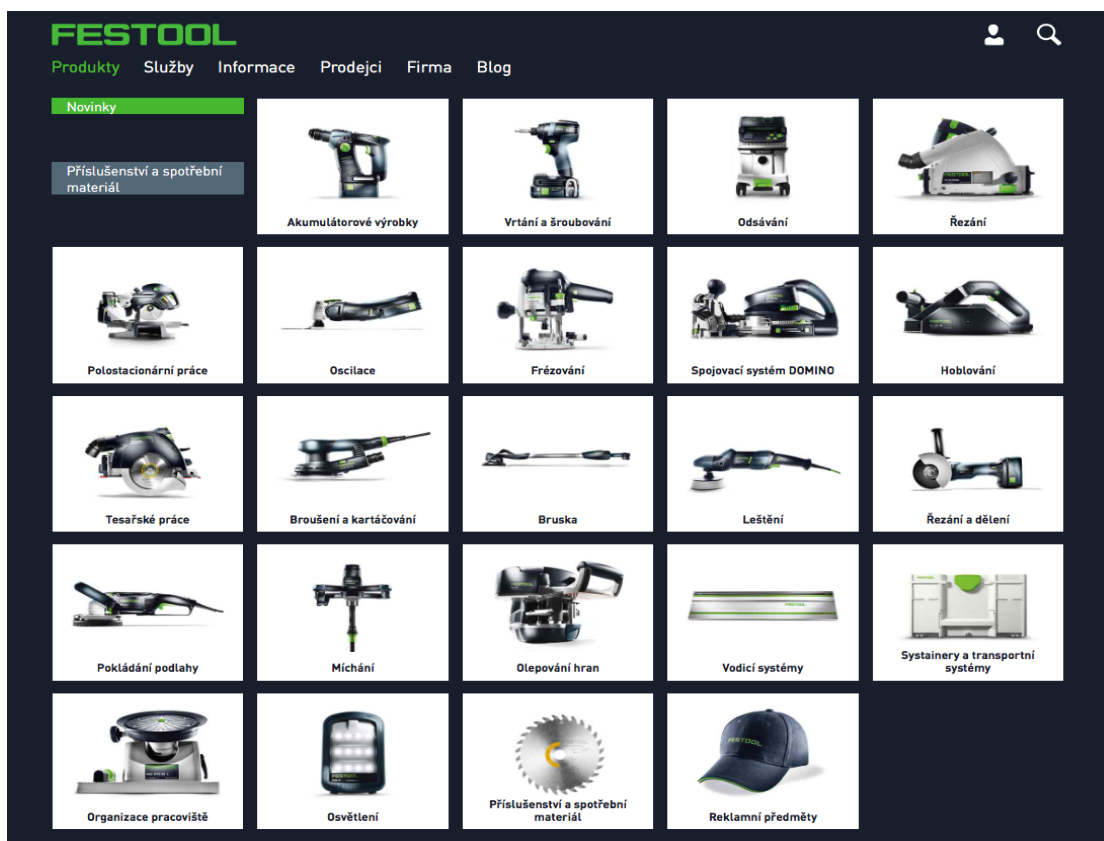
3.1.4 Produktové skupiny výrobků a produkce

Produkcí je, dle oficiálních stránek Festool CZ, možné dělit do následujících kategorií:

- akumulátorové výrobky, vrtání a šroubování, odsávání, řezání, polostacionární práce, oscilace, frézování, spojovací systém “domino”, hoblování, tesařské práce, broušení a kartáčování, brusky, leštění, řezání a dělení, pokládání podlahy, míchání, olepování hran, vodící systémy, systainery a transportní systémy, organizátory pracoviště, osvětlení, příslušenství a spotřební materiál, reklamní předměty.

Na Obrázku 5 můžeme vidět nabídku kategorií produktů přímo z oficiálních stránek společnosti Festool, kde je k výše uvedeným názvům pro lepší vizuální orientaci přiložen i Obrázek 5 kategorie produktu.

Obrázek 5 Kategorie produktů



Zdroj: Festool CZ (2021)

Podrobnější rozbor produkce si následně rozebereme ve spolupráci při zjišťování informací od pana inženýra Zítky.

Na základě uvedeného nutno zmínit, že firma vždy podporovala i zdravý životní styl, takže od 70. let se všechny stroje začaly vyvíjet a vyrábět s integrovaným odsáváním prachu. Sběrače prachu v podobě filtračních sáčků byly součástí většiny strojů již od 50. let. Sáčky byly v té době většinou látkové, tudíž s vyšší propustností jemných částic prachu, zachytávaly hrubší piliny a nečistoty. Karcinogenní jemný dřevěný prach v tu dobu ještě ne. Proto tedy od 70. let prakticky ke všem strojům možnost připojení mobilního průmyslového vysavače a s ním 98% odsávání prachu z pracovního místa obsluhy. I v tomto směru byla firma na trhu strojů velmi revoluční, protože v této době prakticky žádná z firem konkurence vysavač a odsávání prachu neřešila.

Do konce minulého století měla tedy firma Festool ve svém portfoliu prakticky všechny běžné ruční el. stroje pro opracování dřeva. Akušroubováky, pily, brusky, hoblíky, horní frézky, leštičky a k většině strojů jako samostatnou skupinu vysavače. Pro automobilovou branži nabízí Festool všechny typy brusek navíc v provedení s pohonem na stlačený vzduch a speciální odsávací ramena pro autoservisy.

S ohledem na sortiment náradí se dá pro zajímavost zmínit jedno zajímavé téma. Téma, které zdánlivě se sortimentem firmy (firem) nesouvisí, ve skutečnosti ano a hodně. Současně je i tématem personálním. Každá výrobní firma má i svou konstrukci a svůj vývoj. Tato oddělení sbírají nápady, tvoří návrhy nových výrobků a podle reakce obchodníků, potažmo trhu, jsou tyto nápady hodnoceny a mají ve firmě zelenou k výrobě, nebo naopak odložení až stopstav. Jinými slovy, stroj, který konstruktér navrhne, vývoj vyrobí prototyp a ten se ve firmě zkouší.

Pokud se osvědčí, firma ho vyrábí, pokud ne, jde lidově řečeno do šuplíku a čeká na svou eventuelní další příležitost. Každá firma má v konstrukci produktové skupiny a ty mají podle výsledků větší nebo menší úspěch. Nejen výrobní a tím i následně finanční, mají i svou prestiž a stabilitu pozice ve firmě. V průběhu let se ve firmách našli tvůrci nápadů, kteří stvořili „nové“ a to nové mělo dvě cesty do budoucnosti:

- a) Firma je podpořila
- b) Firma je z různých důvodů zamítla

Při tomto procesu docházelo často ke vzniku nových firem na trhu s novými, revolučními produkty. Firma odmítla na základě osvědčené tradice konstruktérovi jeho dobrý nápad, tak se konstruktér osamostatnil, a protože věděl spoustu dalších informací o trhu, vytvořil s novou skupinou lidí nový produkt pro jemu známý trh. S pohledem na některá obecně známá výrobní odvětví v Německu, můžeme zmínit např. el. ruční nářadí:

- 1) Festo historicky Esslingen, nyní Wendlingen
- 2) Bosch má nářadí ve Stuttgartu (30 km)
- 3) Metabo je v Nürtingenu (5 km od Wendlingen, 30 km od Stuttgart)
- 4) Holzherr je v Nürtingenu
- 5) Mafell je v Oberndorf (80 km jižně od Stuttgart)

Jiní konstruktéři odcházeli z důvodů finančních. Pokud měl daný konstruktér dobrý nápad, který mohl vynést dobrý obrat a zisk, rozhodl se konstruktér pro založení své nové firmy. Tedy celkové vlastní řešení daného tématu.

Tím lze dokumentovat, proč je skoro vždy větší množství výrobců shodných (konkurenčních) výrobků v jedné lokalitě jedné země.

Jako druhý, známější příklad výrobku, můžeme uvést 4 světově známé německé automobilky:

BMW – Mnichov, Mercedes – Stuttgart, Porsche – Stuttgart, Audi – Ingolstadt

Všechny firmy jsou v jižním Německu, na vzdálenost do 200 km. I zde konstruktéři přecházeli mezi firmami a prodávali své nápady jako průkopnické řešení, nebo za lepší peníze, než jim nabídla původní mateřská loď. Audi bylo dokonce samostatné, nové, kdy byl zájem udělat bezpečný vůz s pohonem všech kol.

V 70. letech stačil každé firmě malý rozsah produktů a mohla s nimi žít. Postupem doby, s rozvojem zahraničního obchodu se nároky zvýšili. Aby mohla firma exportovat na mezinárodní trh, musela mít zajímavý sortiment, aby ho mohla nabídnout v zahraničí jako ucelený sortiment. Současně musel být tento sortiment tak rozsáhlý, aby udržel finančně přímé zastoupení firmy anebo alespoň smluvního partnera.

Ze všech výše uvedených důvodů přemýšlí i firma Festool v 90. letech o svém sortimentu a o možné expanzi do jiných komodit než jen doposud podporované obrábění dřeva.

Jedním z prvních velkých kroků Festool po pádu historického rozdělení na východní a západní Evropu, je nákup akcií českého výrobce nářadí Narex a začíná přemýšlet o rozšíření produkce do oblastí stavebnictví. Právě toto odvětví má všude po světě velký rozmach, proto i Festool

vidí velkou příležitost v získání nářadí z této branže, které má svou tradici, historii i vcelku slušnou kvalitu.

Festool vstupuje v roce 1995 do společnosti Narex, investuje do nového strojního vybavení, staví novou výrobní halu. Konstruktéři obou firem dávají dohromady dobré technologie od Festool s výrobky Narex. Firmy společně vytvoří novou obchodní značku Protool (úmyslná podobnost s názvem Festool) a dají tím začátek nové éry a nové skupiny produktů, které jsou vhodné pro stavebnictví.

V tu dobu je už ale na stavebním trhu velmi silná konkurence jiných, minimálně 5 špičkových firem (Bosch, Metabo, Hilti, Makita, DeWalt), proto se Festool zcela chytře orientuje na oblasti, kde je nabídka strojů slabá, anebo nedostačující. Vytváří společně s nardem výrobní skupiny pro sanační práce – míchadla, sanační frézky, speciální stavební vysavače. Dále širokou nabídku úhlových brusek, vrtaček, akušroubováků, akuutahováků, široký sortiment spotřebního materiálu ve výborné kvalitě za nízké ceny z výroby v CZ.

V této době kupuje firma Festool v Německu část firmy Holzher, která v moderní konkurenci neobstála, takže do Festool nově v sortimentu velký sortiment pásových brusek, do Protool celý velký a rozsáhlý sortiment tesařských strojů.

V roce 2000 vstupuje Festool do spolupráce s německou firmou Kränzle (výrobce průmyslové čisticí techniky) a navrhuje jí projekt na výrobu nového, naprosto převratného průmyslového vysavače v modulové podobě podle potřebné velikosti. Důvodem i podíl vývojových investic. Festool až do této doby kupoval vysavače od firmy Wap, vyráběné u této firmy podle vlastního, chráněného požadavku. Následné rozhodnutí vlastního vysavače však potřebuje jednorázovou investici více než 1 milion EUR, proto se firma rozhodne ke spolupráci s Kränzle, který není její přímý konkurent a dobrý vysavač je základem jejího sortimentu. Spolupráce se uskuteční a Festool dává světu novou éru moderních průmyslových modulových vysavačů, které následně v dané podobě vstupují i do značky Protool.

Tato doba je pro Festool tak expanzní, že v tuto dobu posilují také absolutně přetížené personální kapacity. Vzniká nejen nové personální oddělení, ale také nové školicí oddělení zaměřené jednak na mezinárodní produktová školení obchodních partnerů, současně ale i na interní produktová a současně obchodní školení vlastního personálu. Nově založené oddělení pro školení nových, ale i stávajících zaměstnanců sklízí během 2 let velké úspěchy, takže je podobně rozšířené i do značky Protool. Dále se rozšiřuje marketing a značně posiluje i mezinárodní obchod a jednotlivá zastoupení i v nových zemích (Japonsko, Čína, USA, Austrálie, JaR, Brazílie, Rusko apod.)

S pozitivní ekonomikou, dobrými hospodářskými výsledky a dalšími ideemi pro expanzi do nových směrů, kupuje Festool v roce 2007 firmu Schneider a s ní celý její produktový sortiment. Firmě nechává i nadále svou samostatnost, vstupuje ale do jejího technického vývoje, do výroby, do expedice a zde všude poskytuje své, za dlouhá léta vybudované know-how, špičkové konstruktéry a technologie, které firma Schneider nemá.

S rozvojem a vstupem na mezinárodní trhy, přináší Festool kromě špičkových strojů i revoluční myšlenky, jako první ve své branži a nechává tím konkurenci na poli marketingu daleko za sebou.

V roce 2001 zavádí Festool jako první na světě 3letou záruku na všechny své výrobky bez ohledu na jejich použití – tedy jestli jsou užívány ve firmě nebo v privátním nasazení. Touto

nabídkou exploduje extrémně kvalita a prestiž nářadí, v návaznosti kopíruje nabídku záruky i nárůst obrátu.

V roce 2005 staví Festool v CZ nový, moderní závod na výrobu nářadí, incl. nový mezinárodní servis pro CZ/SK a východoevropský blok zemí (viz Příloha 14, 15)

V tomto novém závodě se v tuto dobu bohužel trochu negativně ukazuje i velký rozdíl moderní výroby v západních zemích, kde je vše orientované na výrobní centra s výpočetní technikou, a historickou výrobou v bývalých východních zemích, kde je výroba stále ještě podle jednotlivých technologií, na malých strojích, s lokální obsluhou. Velký rozdíl spočívá v tom, že velká obráběcí centra zajistí mnoho různých technologií, jsou naprogramované a ve směně obslouží jeden zaměstnanec čtyři obráběcí centra. Dozor, výměna nástrojů, pokud nutné, přísun materiálu. Lokální technologie vyžadují jednotlivé pracovní operace na dílčích strojích, každý se svou lidskou obsluhou. S ohledem na zaměstnance představovala tato změna v Narexu propuštění cca 300 lidí z výroby (50 %) a dále výměnu personálu za vysokoškolsky vzdělanou obsluhu obráběcích center (15 %). Výsledkem je zvýšení produkce výroby o 300 %, takže Narex dnes nabízí výrobní kapacity i jiným, spřáteleným firmám v rámci obdobné produkce (jména těchto spolupracujících firem se nesmějí uvádět).

Mnoho značek ve firmě, dvojí obchodní personál nejen na domácím trhu, ale i v zahraničí, přivedl firmu Festool po dvou hospodářských krizích (2007 a 2009) ke změně, která sice zjednodušila logiku firmy, sjednotila logo a katalog výrobků, měla však za následek relativně masivní propouštění zaměstnanců pracujících na obchodních pozicích a v lokálním marketingu. Na počátku roku 2011 byl vyhlášený konec značky Protool a postupný převod produktů pod mateřskou značku Festool. Ač relativně jednoduchá změna, s ohledem na logistiku a vše s tím spojené, stála firmu jednorázově miliony EUR. V návaznosti na budoucno však velké úspory, které mohla firma investovat do vývoje a výroby nových produktů.

Za posledních deset let tak vznikly u firmy zcela nové komodity strojů, opět převratné a zcela moderním v rámci jiných výrobců bez další konkurence.

Novými stroji, nebo spíše technologiemi jsou stroje na spojování dřevěných materiálů s vlastním jménem Domino (jméno podle tvaru spojovacích prvků), ruční stroje na olepování hran laminových desek, brusky na plošné broušení tmelů velkoplošných deskových materiálů, jako příklad všech výjimečných nápadů této firmy.

Na závěr bych uvedla revoluci v oblasti akumulátorových strojů. Firma Festool jako první na světě, začíná ve svých akušroubovácích, v roce 2002 používat motory bez uhlíkových kartáčů, řízené mikroprocesorem.

Motory mají větší výkon, šetří energii, mají prakticky neomezenou životnost. Takto odzkoušený motor dává začátek výroby celé nové kategorie nářadí u Festool, a to je tedy nářadí akumulátorové. S Aku se dnes vyrábí prakticky celý sortiment vhodný zejména pro montáže, včetně kotoučové pily, kde je potřeba opravdu velký výkon a hodně energie pro její chod.

Festool byl vždy synonymem špičkového el. ručního nářadí a díky inovacím, max. využití moderní techniky, vše podtrženo a realizováno špičkovými zaměstnanci, zůstává touto ikonou i nadále.

3.2 Vlastní výzkumné šetření

Na základně provedeného interview (viz Příloha 16) byla shromážděna data týkající se vzdělávacího procesu manažerů ve společnosti Festool. Výsledky byly následovně zpracovány.

Panu inženýru Zítkovi, obchodnímu řediteli českého zastoupení společnosti Festool, byly pokládány otázky, které se týkaly nejprve jeho činnosti a náplně práce. Zde jsme je dozvěděli, že jeho základní prací bylo vést celou firmu v ČR. Dále bylo jeho náplní práce - dozor nad servisem, dozor nad skladem, příprava každoročního rozpočtu u společnosti do všech důsledků, vč. ekonomické analýzy firmy, plnou zodpovědností, návrhů mzdových výměrů, cílů a úkolů na celý rok, následně vyhodnocení, výpočet a vyplacení prémie podle dosažených výsledků, starost o nejdůležitější zákazníky, zajišťování veškerých interních firemních školení a meetingů, zastupování funkce HR manažera a personalisty, starání jsem se o osobní rozvoj všech zaměstnanců, hodnocení jejich vlastností.

Nyní bylo zjištěno, že pan inženýr Zítka, jakožto obchodní ředitel českého zastoupení, současně plnil i funkci HR manažera. Bylo tomu tak z důvodu, že české zastoupení společnosti byla malá firma o 15 zaměstnancích, tudíž neměla pro tuto funkci samostatnou pozici. Narozdíl od německého zastoupení (centrály), což byla velká společnost. Představovala základní sekce jako vývoj, výrobu a obchod, s tím spojené servis a sklad (logistika). Navázané na nákup, výběr produktů, dlouhodobé testování, tréninkové-školící centrum. V neposlední řadě pak i nejen ekonomický sektor, ale také jídelnu a pomocný personál. Společnost tedy měla mnoho lidí a mnoho rozdílných pozic, proto i hned několik HR manažerů, prakticky specialistu pro každé jednotlivé oddělení. HR manažera pro lidi do výroby, pro lidi do vývoje, pro lidi produkt managementu a testů, pro lidi do výroby, centrálního skladu a spousta dalších.

Tímto bylo navázáno na otázku, proč mělo české zastoupení pouze 15 zaměstnanců. Personální politika a strategie českého Festoolu, respektive mého otce, byla jednoduchá „Nejlepší výsledky má jen ten, kdo se obklopí špičkovými lidmi. Takže méně velmi schopných lidí, kteří dokázali zastat více práce a pozic v jednom a které jsem následně mohl výborně finančně ohodnotit.“ Za těchto podmínek, tedy za nadstandardní finanční ohodnocení, si zaměstnanci své práce vážili, pracovali ve firmě dlouhodobě, byli spokojení a svou práci dělali s elánem a nadšením. Byl to výrazný motivační i stimulační prostředek.

Dalšími personálními činnostmi v otcově režii byla např. analýza a vytváření pracovních míst, plánování lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců a následné odměňování. Částečně to byly i činnosti jako vzdělávání a rozvoj, péče o zaměstnance.

Následující okruh výzkumných otázek se týkal metod vzdělávání jeho samotného a dalších manažerů, kteří mu byli podřízeni. V rámci metody On-the-job byla primárně využívána instruktáž, konzultování, asistování, dále pak výuka formou koučingu či mentoringu přímo od lidí z německého zastoupení. Ať už v rámci marketingu, obchodu, technické výuky produktů a dalších jiných dobře fungujících-ověřených interních informací. Dále v rámci osobního rozvoje, vedení lidí, komunikačních dovedností, psychologie a jiných podobných oborů byla využívána metoda off-the-job. Tu zajišťovala externí společnost Gustav Käser Training International. Výuka formou školení, přednášek a workshopů probíhala různě po Evropě. Vždy bylo vše připravováno pro manažery zastoupení všech zemí společně. Meetingy měly spoustu témat, rozdílné pro určité pozice (obchodní ředitelé, produkt manažeři, marketingoví manažeři, HR manažeři). Celý Käser Training byla příprava pro zkoušku s výstupním titulem MBA.

Nyní bude uvedeno několik informací k tomu, co je výše zmiňovaný Gustav Käser Training. Dle oficiálního webu, Gustav Käser Training International (2021), na základě celosvětové spolupráce s lidmi na místních trzích dokáže společnost GustavKäser navrhovat a dodávat firmám působícím na celém světě mezinárodní programy změn. Za tímto účelem pracuje v každé z jejich kanceláří tým specialistů, který se skládá ze senior trenérů a pracovníků podpory. Jako všestranní odborníci ve svém oboru působí jako sparring partneři vedoucích pracovníků a personálních specialistů. Díky tomu se na základě zaměření na jejich hlavní kompetenci v oblasti tréninku založeného na poradenství a pomoci při změnách stali lídrem ve svém oboru. Spojení role podnikatele a trenéra, začleněné do interní akademie GustavKäser Academy, která se koná dvakrát ročně, přispělo k vitalitě a důslednosti při poskytování služeb, které jsou v tomto oboru ojedinělé. Vizí společnosti je inspirovat lidi, aby využívali svůj potenciál naplno, přispívat stejnou měrou ke složení soutěže i spolupráci a přispívat také k dosahování individuálních cílů i společných maximálních výkonů.

Uvedeme si nyní příklad dle jednoho z mnoha šanonů, který mi otec ke zpracování této části práce vypůjčil. V Gustav Käser Training International tedy manažeři rozvíjeli například následující okruhy schopností a dovedností:

“Povolání vedoucí síly” (změnit svět, svět vedoucí síly, úkoly vedoucí síly, úspěšná vedoucí síla), “Vědět co chceme a také to udělat” (poselství, máme možnost výběru, mít cíl, problémy, těžkosti a překážky), “Mít nápady a nápady podporovat” (je třeba mít nápady, technika Freewheeling a Brainstorming, jak tyto techniky fungují, co jimi dosáhneme), “Plánovat výsledky” (plánovat efektivně, most od teorie k praxi, právě dnes), “Vidět celého člověka” (máme možnost volby, co znamená vedení lidí), “Moc mlčení” (mlčení jako tajná zbraň účinného vedení, “ledovec”), Působení prostřednictvím mluveného slova (bez přípravy žádný výsledek, technika vystupování, řízení diskuze), “Starat se o to, aby se udělalo to, co je správné” (hodnocení pracovníků, proč, na co je třeba dbát, jak se postupuje, systémy hodnocení), “Zásady vedení” (vedoucí síla, jak se stát vedoucí silou, co od nás vedoucích sil pracovníci očekávají, zásady vedení, záleží na působení), “Postarat se o to, aby to nejlepší bylo co nejrychleji vykonáno” (kontrolovat, uznání a pochvala, pokárání, porada se spolupracovníky) “Chybami se učíme” (vytěžit to nejlepší z toho, co má nedostatky), “Starý dobrý rozhovor” (příprava, technika, praxe), “Vědět, kde se nacházíme” (být sebevědomý, vzbudit mistral světa, který v nás dřímá, připomínat si svou vlastní sílu), “Být horolezcem” (máme možnost volby, věřit na zázraky).

Tento soubor témat, pod který spadala ještě řada dalších podrobnějších, byl vyučován v rámci jednoho prodlouženého víkendu (viz Příloha 17 Potvrzení o účasti na školení). Z každého vícedenního školení si tedy manažeři odvezli několik podrobných složek, které si v průběhu let zakládali, ze kterých se neustále průběžně vzdělávali a ze kterých následně mohli vykonat zkoušku s výstupním titulem MBA, která však paradoxně, ač byla všechna školení v němčině, probíhala v angličtině.

Tolik ke vzdělávání. Nyní se dostáváme k otázkám zaměřeným na to, jaké dovednosti, schopnosti nebo možnosti byli z jejich strany klíčové a požadované od uchačů, kteří měli zájem ve společnosti českého zastoupení pracovat.

Nejprve ohledně těch vrozených. Na vedoucí manažerské pozice je, dle pana inženýra Zítky, obecně vždy potřeba, aby měl dotyčný přirozenou autoritu a charisma, schopnost nenásilnou silou předávat lidem cíle, příjemně na ně působit, vést je, zaujmout je, mluvit, vést rozhovor a současně umět naslouchat. Nestydět se, být sebevědomý, mít “selský rozum” z hlediska obchodu, ale přesto mít i ochotu se stále učit a rozvíjet. A které se dají naučit a získat? Naučit

a získat se dají jakékoliv znalosti spojené s ekonomikou, technické znalosti, obchodní znalosti, znalosti s ohledem na komunikaci mezi lidmi, projev, jednání, naslouchání. I veškerá organizace akcí se dá naučit, marketingové postupy a tahy, práce se softwary a programy. Při výběru nových lidí do firmy byly obecně velmi důležité vrozené vlastnosti, ale také technické schopnosti.

Z výzkumného šetření dále vyplývá, že krom výše uvedených schopností a dovedností byly u potencialních zájemců o práci na českém zastoupení důležité i následující faktory. Mít čas a zázemí pro svoji práci, protože německé firmy všeobecně vůbec neberou ohledy na osmi-hodinovou pracovní dobu ani víkendy. Lidé ve vedení pracují na úkoly s tzv. deadline. Správný manažer tudíž poskládá za optimální čas potřebné podklady a zbytek rozhodnutí udělá jako svůj risk. Tudíž další „umění“, které nám z rozhovoru vyplývá je umět riskovat. Čím úspěšnější risky jsou, tím úspěšnější je rozvoj společnosti. Čím kratší čas přípravy manažer pro svůj risk potřebuje, tím rychlejší je rozvoj a akcelerace firmy, vše podporované ziskem a nárůstem výkonu firmy. Bohužel i tato skutečnost se silně negativně podepisuje na životě špičkových manažerů – aby vše fungovalo, nesmí se rozjetý stroj zastavit, proto se často stává, že atraktivní práci a peníze vymění špičkový manažer za čas, který by mohl být se svou rodinou. Takže platí i druhý level přirozené inteligence u úspěšných manažerů a tím je umět říci dost.

Další vedlejší schopnosti, které společnost více či méně vyžadovala, byly například i schopnosti jako umět řídit auto, cestovat, učit se nové počítačové vybavení a programy, sportovní aktivity (tenis, golf atd.), nějaké umění pro rozptýlení a zábavu (hudební nástroj), někdy stačilo, když byl alespoň jeden ze skupiny vtipný a uměl bavit zbytek společnosti. V tomto případě platilo, že je vždy velké plus, když člověk umí něco navíc, čím zaujme. Tyto dovednosti byly pro společnost důležité jako nástroj či součást obchodních taktik. Více informací je uvedeno v Příloze 16 Interview.

Při konkurzu/náboru nových zaměstnanců byl dle provedeného šetření nejdůležitější první dojem. Politika a zásady pro výběr pracovníka byla vcelku jednoduchá. Uchazeči o technické pozice byli vybíráni tím způsobem, že byli pozváni rovnou do předváděcí místnosti. *„Nechal jsem po stolech rozložené nářadí a čekal jsem, jak na ně přichozí zareagují. Když přicházeli, stolům se vyhnuli a valili se ke mně celí rozklepaní, nervózní z budoucího pohovoru...- většinou neobstáli.“* - uvedl pan inženýr Zítka. Nejvíce klíčovou záležitostí pro technickou pozici bylo mít k nářadí nějaký vztah. Pak samozřejmě záleželo i na mnoha dalších faktorech, ale tento byl nejvíce zásadní.

Dle zjištěných informací, nábor netechnických pozic občas zajišťovala externí PR agentura na základě otcem zpracované identifikace potřeby vč. popisu a specifikace pracovní pozice. Jeden ze zásadních příkladů negativních zkušeností s PR agenturou uveden v rozhovoru v Příloze 16. Neexistuje sice žádná metoda výběru, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího. Avšak v případě, že se jedná o personální agenturu, tedy společnost, jejíž hlavní náplní práce je analyzování a vyhodnocování, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat - sehlhala již v úplném základu. *„Kontrola úplnosti požadovaných dokumentů a informací a v případě nesrovnalostí, kontakt s uchazečem a jejich doplnění.“* Jak se totiž ukázalo, agenturou vybraný uchazeč označený jako „velmi vhodný“ nebyl vůbec prověřený, neměli o něm seriózní reference a pravdivé informace. Tato zkušenost přinesla společnosti více škody než užitku, minimálně ztrátu drahocenného času a finančních prostředků. Od té doby si společnost hledala nové zaměstnance už pouze ve vlastní režii. Přesto, že nikdo ve firmě nebyl PR ani HR specialista a využívalo se pouze jakési subjektivní intuice, namísto odborné přípravy.

Z výzkumného šetření dále vyplývá, že pokud člověk splní základní a nějaké pro pozici dané důležité požadavky, vyzařuje z něj chuť a zájem, určitě má šanci na získání pracovní pozice. I jako absolvent čerstvě po škole. Otec uvedl následující: „*Festool není a ani se nikdy nechoval jako korporace. Vždy podporoval lidi, co měli chuť k seberealizaci a měli zdravou aktivitu. Měli jsme ve firmě více mladších lidí po škole, protože třeba když k nám chodili studenti na stáže, byli šikovní a schopní a my jsme s nimi byli spokojeni, tak jsme si je po dostudování odborné nebo vysoké školy “nechali. Po ukončení studia tedy mohli rovnou nastoupit k nám.”*“

Tento přístup byla obecně personální politika německé centrály Festoolu, jak bylo již uvedeno v rámci předchozí subkapitovy. Pausálně lze říci, že německé školství v oblasti odborných a technických škol je velmi silně spojené s praxí. Firmy přebírají roli studentské praxe a vedou studenty k poznání aktuálního technického stavu oboru, který si studenti zvolili. Škola obecně není schopna reagovat praktickou výukou podle technického vývoje a také studenty nikdy nenaučí realitu praxe, protože na to nemá a ani nemůže mít potřebné tech. zázemí. Studenti tedy běžně, poslední 2-3 roky, před ukončením studia, absolvují různé praxe nebo stáže a pak, když dostudují, si šikovné studenty jednotlivé firmy rovnou rozeberou na pozice, které nově vytvořili a chtějí je obsadit. Má to dvě velké přednosti – nový, firmou neovlivněný člověk přináší nový vítr, současně i myšlenky a názory neovlivněné za léta zajetou firmou. Bohužel stále velký protiklad Česku.

Otec všeobecně společnost Festool vnímá v tomhle směru jako silně nadstandardní firmu, která do nich, jako do zaměstnanců, investovala obrovské finanční prostředky a snažila se jim pomoci ve vlastním rozvoji, aby byli ne dobří, ale velmi dobří nebo dokonce výborní. Také proto, aby si uvědomili, pro jakou firmu pracují a aby si jí za to náležitě vážili. Firma zastávala názor, že lidé nejsou dokonalí a každý se má stále co učit. Ale tím způsobem, že výukou posilovala a podporovala hlavně jejich silné stránky. Nenutila je za každou cenu zlepšovat ty slabé, protože to většinou nedopadá dobře. Jenom chtěla, aby si ty slabé uvědomovali a naučili se s nimi fungovat nebo požádali o podporu kolegu, který právě tu slabinu ovládal výborně a mohl pomoci. Párkrát opakovaná pomoc byla vzorem a za krátký čas už kolega přirozenou cestou přebral odkoukané schopnosti a pomoc dále nepotřeboval. Pro zajímavost a ucelenou představu v Příloze 18 je přidána fotografie mého otce ve firmě při osobní návštěvě majitelky Gerdy Maier-Stoll.

3.3 Vyhodnocení vlastního šetření

Výsledky výzkumu, které byly získány pomocí hloukového kvalitativního šetření, byly vyhodnoceny prostřednictvím shrnutí nejdůležitějších informací a poznatků. Na základě provedeného interview s obchodním ředitelem českého zastoupení bylo zjištěno, že manažeři společnosti Festool jsou vzděláváni jak metodou On-the-job, tak metodou Off-the-job. Metoda vzdělávání na pracovišti je zaměřena hlavně na instruktáž, konzultování, asistování, dále pak výuka formou koučingu či mentoringu přímo od lidí z německého zastoupení. Ať už v rámci marketingu, obchodu, technické výuky produktů a dalších jiných dobře fungujících-ověřených interních informací. Metoda vzdělávání mimo pracoviště, kterou měla na starost externí společnost Gustavkäser se starala o oblasti rozvoje v rámci osobního rozvoje, vedení lidí, komunikačních dovedností, psychologie a jiných podobných oborů formou školení, přednášek a workshopů. Tato metoda byla prozkoumána i rámci kontrétních témat školení, které byly respondentem fyzicky poskytnuty k nahlédnutí a k případné analýze.

3.4 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků kvalitativního šetření formou interview směřovaného na obchodního ředitele českého zastoupení Festool, je v následujících odstavcích představeno několik doporučení, které se týkají opatření ke zlepšení procesu vzdělávání manažerů a identifikovat případné nedostatky jejich vzdělávání.

Velmi zásadní situace byla špatný výběr nového kolegy, jež zastřešovala externí PR společnost. Otázka zní: Proč si společnost již od začátku nedokázala své budoucí zaměstnance vybrat sama a pověřovala tím externí společnost? Jednou věcí je samozřejmě fakt, že počet zaměstnanců ve firmě je záležitostí obratu-firma může zaměstnávat jenom tolik lidí, kolik jich uživí, proto rozumíme tomu, že nebyla možnost zaměstnat dalšího nového pracovníka-personalistu. Zvláště v případě, když se jednalo o malou firmu o 15 lidech, kde je tento úkon požadován minimálně a zbytek funkce je schopný zastřešit obchodní ředitel. Proč ale nebyl někdo ze současných zaměstnanců dostatečně vyškolený na to, aby se mohl o personální proces výběru a získávání pracovníků postarat sám? První identifikací nedostatku ve vzdělávání manažerů je tedy v oblasti personálního plánování neboli jedné z nejdůležitějších složek starající se o chod organizaci v rámci lidského kapitálu. Proto by mělo dojít k nápravě ve vzdělání v oblasti personálního, ať už metodou On-the-job v rámci interního školení, koučingu nebo mentoringu od německého zastoupení, kde pracovníků tohoto oboru bylo dostatek s dostatečnými zkušenostmi, nebo metodou Off-the-job v rámci výše zmiňovaného Käser Trainingu, se kterým byla společnost silně spjata a spokojena.

Rozpočet pro řešení výše uvedené problematiky by mohl vypadat následovně. První variantou se nabízí metoda vzdělávání na pracovišti z interních zdrojů. Jak jsme se již dozvěděli, německé zastoupení společnosti má ve svém týmu mnoho HR manažerů i personalistů, tudíž by stačilo provést školení v Německu, nebo naopak vyslat pověřené pracovníky do zastoupení v ČR. Zde by se jednalo pouze o náklady na cestu (cca 5.000 Kč, záleží, zda využijí vlak, auto či letadlo), ubytování (cca 2.500 Kč/noc, přičemž záleží na počtu dní školení) a stravování (cca 2.000 Kč/den). Tyto částky si však každá firma určuje sama dle svých interních směrnic. Výsledná částka by se pohybovala v rozmezí 10.000 - 15.000 Kč/osoba. Druhou variantou je metoda vzdělávání mimo pracoviště. Zde bychom se mohli držet, firmou zvoleném, Gustav Käser Training International programu. Společnost GustavKäser krom dlouhodobých vzdělávacích programů nabízí i jednorázové kurzy zaměřené na různá témata. Ceny jednorázových kurzů se liší tématem (samozřejmě ku příkladu obchodní dovednosti jsou o něco dražší, než např. komunikační dovednosti, personalistika atd.) Přičemž jeden takový víkendový kurz se pohybuje v cenovém rozpětí 20.000 - 30.000 Kč/osoba. V případě, že by měla spol. Festool zájem o dlouhodobé vzdělávání manažerů v oblasti personalistiky, dle aktuálních ceníkových cen Gustav Käser Trainingu by v součtu 50 dní školení vycházelo na 200.000 - 250.000 Kč. Vzhledem k tomu, že Festool běžně investoval vysoké finanční prostředky do rozvoje svých zaměstnanců a GKTi byl přímo jimi vybraná společnost, nemusíme zde nabízet žádnou levnější alternativu kurzu/vzdělání.

Další doporučení týkající se osobního rozvoje a růstu zaměstnanců je takové, že pokud je společnost ochotna vynakládat tak vysoké finanční prostředky na rozvoj svých zaměstnanců při metodě Off-the-job, jako např. cestování po Evropě v rámci Käser Trainingů, ale současně nezabezpečí rozvoj cizích jazyků tak, aby byli zaměstnanci následně strávený čas (50 dní, viz rozhovor v Příloze 16) schopni zakončit výstupem pro manažerský titul MBA, nemůžeme to požadovat za zcela efektivní investici. Samotný Käser Training je jistě velmi zajímavá a užitečná průprava, avšak možnost akreditace či certifikace s výstupním titulem, kterého

následně nemůžeme dosáhnout kvůli jazykové bariéře, může být pro některé zaměstnance značně demotivující záležitostí. To byl i případ mého otce. Firma by tedy nejen z tohoto důvodu, ale také z důvodu v rámci mezinárodních vztahů a komunikace s ostatními pobočkami celosvětového zastoupení, měla nabízet výuku jazyků či příspěvky na jazykové kurzy, alespoň v případě znalosti nejpoužívanějšího světového jazyka-angličtiny. Jedná se ale hlavně o případ, kdy požadovaným jazykem pro nástup do firmy (na úrovni rodilého mluvčího) byla pouze němčina, na jejímž základu tehdy natoupil i můj otec. O angličtině kdysi nebyla ani zmínka, nikdo nedával důraz na její znalost či výuku, celý Käser Training probíhal též v němčině, ale finální výstup byl realizovatelný pouze v angličtině, což společnost Festool od začátku věděla. Rozuměnoby bylo opomíjení znalosti jazyka v případě malé české společnosti, ale vzhledem k tomu, že se jedná o obrovskou mezinárodní společnost, která celosvětově zaměstnává asi 3 tisíce lidí, důvod zůstává neznámý.

Ve výše uvedené problematice nelze brát v potaz varianta jednorázového kurzu či školení, proto byl odhad rozpočtu připraven rovnou v rámci dlouhodobého vzdělávání. Zde hraje roli několik faktorů. Intenzita kurzu, tedy kolikrát týdně/měsíčně by zaměstnanci na kurz docházeli, jak dlouho by tam byli a také jakou společnost by si pro školení vybrali. V případě vysoké kvality, úrovně i intenzity vzdělávání by kurz mohl firmu pro skupinu o 5-15 lidech byhl pohybovat v cenové kategorii 100.000-150.000 Kč/měsíc (intenzita 2 – 3x týdně). V případě nějaké levnější alternativy se můžeme bavit o kurzech v cenové relaci 20.000 - 40.000 Kč při totožných podmínkách.

Poslední oblastí, která bývá ve firmách o menším počtu zaměstnanců často opomíjena, nebo jí není prisuzována dostatečná důležitost, je tzv. Teambuilding.

Teambuilding je jakýmsi prostředkem rozvoje a vzdělávání, který se zaměřuje především na tvorbu nebo rozvoj týmu, týmové spolupráce a také trénování důležitých týmových schopností, rolí a dovedností (např. komunikace, spolupráce, společné překonávání překážek atd.). Hlavním významem teambuildingu je navázání osobního vztahu nebo spolupráce. Jinými slovy můžeme říct, že jeho cílem je stmelit pracovníky dohromady, aby ve firmě dokázali fungovat jako skutečný tým. Tento tým by měl mezi sebou komunikovat, naslouchat a společně řešit nejrůznější situace i vzniklé problémy. Dále by se tito lidé měli také naučit spolupracovat, lépe zvládat krizové situace, rozvíjet jejich kreativitu a komunikační schopnosti atd. Teambuilding je hlavně o tom, aby se skupina lidí naučila pracovat jako tým efektivněji a produktivněji, aniž by jim chyběla dobrá nálada, legrace a celkově pozitivní atmosféra (portál Mladý Podnikatel, 2015).

Ač se v tomto výzkumném šetření přímo neodhalil příkladný nedostatek, může být toto doporučení bráno jako preventivní. Simulace, dále také jako tzv. "hraní rolí", přechází problematice afektivního řešení krizových situací, problémů vyjednávání, procvičují se schopnosti řešení konfliktů, asertivní chování atd. Následně může firma provést vyhodnocení např. pomocí dotazníkového šetření nebo otevřené diskuze a zjistit tak, zda byl vynaložený čas a prostředky efektivní, či nikoliv.

V případě, že by měla společnost zájem o pořádání Teambuildingů, bylo vyhledáno několik možných variant. Vezměme v potaz úroveň a kvalitu, jak už to má společnost Festool ve zvyku, a začněme od první možnosti – jednodenní kurz. Cena jednodenního kurzu by v průměru odpovídala částce 6.500 Kč/osoba. Dvoudenní kurz bývá většinou cenově zvýhodněný, nabídka se pohybuje okolo 10.000 Kč/osoba. A nakonec dlouhodobý kurz, prodážený 2-6x do roka se pohybuje v rádech 20.000 - 70.000 Kč/skupina.

4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout soubor doporučení či opatření ke zlepšení procesu vzdělávání manažerů a identifikovat případné nedostatky jejich vzdělávání. V souvislosti se zmíněným byly vypracovány návrhy na zlepšení.

Teoreticko-metodolická část se zaměřovala na rešerši z odborné literatury a ověřených internetových zdrojů. Hlavními tématy pro rozbor a charakteristiku pojmů bylo vzdělávání a rozvoj manažerů, manažerské dovednosti a osobnost manažera. Následně byl každý pojem konkretizován a hlouběji rozebrán i v oblasti HR managementu, jakožto hlavního tématu této práce.

V analytické části bakalářské práce byla představena společnost Festool GmbH, Wendlingen, která byla vybrána pro následné kvalitativní šetření, které proběhlo formou hloubkového interview s obchodním ředitelem českého zastoupení, panem Ing. Radkem Zítkou. Na základě poskytnutých informací jsme se dozvěděli o metodách vzdělávání manažerů v této společnosti, jakožto jedné z TOP100 německých firem. Společnost využívá jak metod On-the-job, tak metod Of-the-job. Metody prováděné na pracovišti má na starost, vzhledem k malému počtu zaměstnanců, jednak sám obchodní ředitel a jednak německé zastoupení společnosti. Metody mimo pracoviště zajišťuje externí společnost Gustavkäser. Obě metody jsou samotným inženýrem Zítkou hodnoceny jako výborné. Společnost se snaží maximálně investovat do vzdělání a své zaměstnance plně rozvíjet, nacházet jejich potenciál a pomáhat jim si uvědomovat své silné a slabé stránky. Díky personální politice se své zaměstnance snaží maximálně motivovat výší finančního ohodnocení a nabízí jim zajímavé možnosti, zkušenosti a příležitosti.

V rámci analýzy poskytnutých informací byl nalezen drobný nedostatek v oblasti personalistiky a výuky cizích jazyků, které nejsou žádnou zásadní chybou, avšak předmětem pro možné vylepšení systému vzdělávání. Společnosti bylo současně doporučeno i preventivní opatření v rámci teambuildingu, který bývá v malých firmách z důvodu nízkého počtu zaměstnanců opomíjen.

Literatura

Monografie

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

BEDRNOVÁ, E. a D. PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. 2.. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Management Press. 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.

CIPRO, M. *Psychoanalytické koučování: Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Grada Publishing. 2015. ISBN 9788024792125.

HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press. 2015. ISBN isbn978-80-7261-288-8.

KUZMIN E. *Manažerské dovednosti a jejich využívání v praxi manažera. [Bakalářská práce.]*. Vykoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o. Praha: 2016.

LISÁ, E. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Přeložil Tereza HUBÁČKOVÁ. Praha: Portál, 2019. ISBN 9788026214724.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie. 3. přepracované vydání*. Grada Publishing a.s. ISBN 9788024798356.

OTÁHAL, P. *MBA studium v podmínkách české praxe: Současnost a budoucnost vzdělávání manažerů v ČR*. Grada Publishing. 2018. ISBN 9788027121779.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN:978-80-247-5515-1.

PRŮCHA, J. *Psychologie učení: Teoretické a výzkumné poznatky pro edukační praxi*. Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027115266.

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

ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada). ISBN 9788027100514.

Internetové zdroje

DOYLE A. Important Human Resources skills for workplace success. [online]. 2020. Dostupné z WWW: <https://www.thebalancecareers.com/human-resources-skills-list-2063754>

FESTOOL. Internetový e-shop. [online]. 2021. Dostupné z WWW: <https://www.festool.cz>

GUSTAVKÄSER. O nás. [online]. 2021. Dostupné z WWW: <https://www.gustavkaeser.com/cs-cz/o-nas>

HAVELKA, R. Jaké jsou role současného HR profesionála? [online]. 2018. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jake-jsou-role-soucasneho-hr-profesionala-id-3327941>

HEATHFIELD, S. M. What Does a Human Resources Manager, Generalist, or Director Do? [online]. 2021. Dostupné z WWW: <https://www.thebalancecareers.com/what-does-a-human-resources-manager-do-1918551>

HEATHFIELD, Susan M. What is Human Resource Development? [online]. 2020. Dostupné z WWW: <https://translate.google.cz/translate?hl=cs&sl=en&u=https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-development-hrd-1918142&prev=search&pto=aue>

KMOŠEK, P. Personalistika. [online]. 2018. Dostupné z WWW: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/personalistika/>

KMOŠEK, P. Tvrdé dovednosti (Hard skills). [online]. 2018. Dostupné z WWW: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/tvrde-dovednosti-hard-skills/>

KMOŠEK, P. Měkké dovednosti (Soft skills). [online]. 2018. Dostupné z WWW: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/mekke-dovednosti-soft-skills/>

KOMŠEK, P. 10 vlastností, které musí mít dobrý manažer nebo šéf. [online]. 2018. Dostupné z WWW: <https://www.kmosek.com/10-vlastnosti-ktere-musi-mit-dobry-manazer-nebo-sef/>

MASON, H. What soft skills are required to work in HR? [online]. 2020. Dostupné z WWW: <https://pmjobs.cipd.co.uk/article/what-soft-skills-are-required-to-work-in-hr/>

MLADYPODNIKATEL.CZ, Inzerce: Co je to teambuilding? [online]. 2015. Dostupné z WWW: <https://mladypodnikatel.cz/inzerce-co-je-to-teambuilding-t15552>

POZDŇÍČEK, V. Jaké jsou současné trendy ve vzdělávání personalistů, HR manažerů a specialistů? [online]. 2018. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/jake-jsou-soucasne-trendy-ve-vzdelavani-personalistu-hr-mana-id-2459164>

TOP VISION, 10 zlatých vlastností manažerů. [online]. 2020. Dostupné z WWW: <https://www.topvision.cz/blog/10-zlatych-vlastnosti-manazeru>

TOP VISION, 7 dovedností, které z Vás udělají skvělého manažera. [online]. 2015. Dostupné z WWW: <https://www.topvision.cz/blog/7-dovednosti-ktere-z-vas-udelaji-skveleho-manazera>

YOUR TRAINING EDGE. What is Self-Education and How to Make an Individual Plan? [online]. 2018. Dostupné z WWW: <https://www.yourtrainingedge.com/what-is-self-education-and-how-to-make-an-individual-plan/>

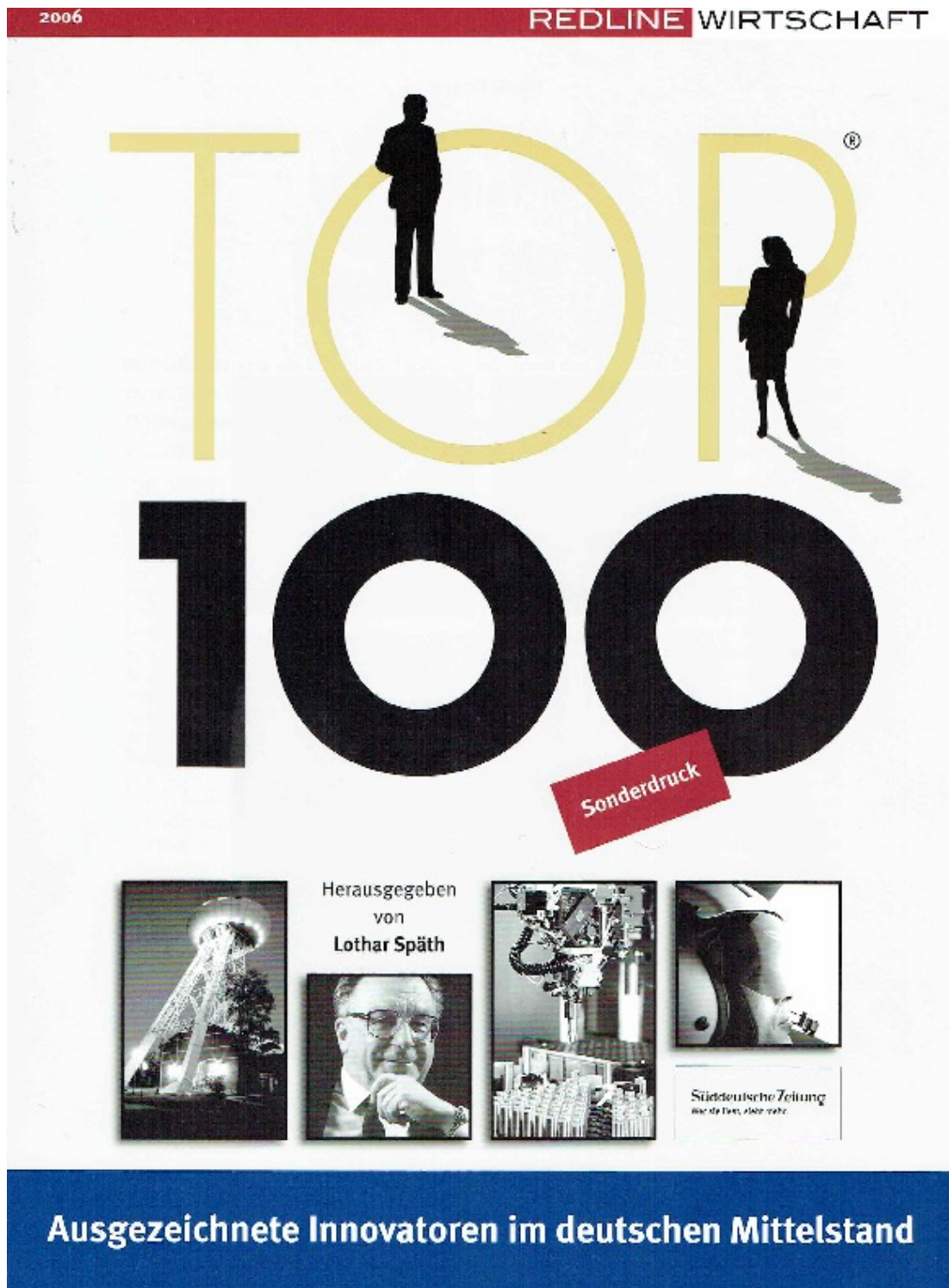
YOUR TRAINING EDGE. What is Self-Education and How to Make an Individual Plan? [online]. 2018. Dostupné z WWW: <https://www.yourtrainingedge.com/what-is-self-education-and-how-to-make-an-individual-plan/>

Seznam příloh

| | |
|---|------|
| Příloha 1 Certifikát TOP100 | I |
| Příloha 2 Moje fotografie pro marketingovou akci „Sortainer” | III |
| Příloha 3 První logo společnosti | III |
| Příloha 4 První multifunkční řezací řetěz motorové pily | IV |
| Příloha 5 První budova, Esslingen | IV |
| Příloha 6 Ruční vibrační bruska..... | IV |
| Příloha 7 Druhý výrobní závod, Neidlingen | V |
| Příloha 8 Třetí výrobní závod, Neidlingen | V |
| Příloha 9 Nové logo pro vzduchové komponenty | V |
| Příloha 10 Nové logo pro pneumatické komponenty | V |
| Příloha 11 Nové sídlo v Esslingenu | VI |
| Příloha 12 Nová budova Wendligen | VI |
| Příloha 13 Nová budova Wendligen | VII |
| Příloha 14 Nový závod na výrobu nářadí v ČR, Česká Lípa | VII |
| Příloha 15 Nový závod na výrobu nářadí v ČR, Česká Lípa | VII |
| Příloha 16 Interview..... | VIII |
| Příloha 17 Potvrzení o účasti na školení Gustav Käser Training International | XIV |
| Příloha 18 Fotografie mého otce (vpravo), jeho kolegy a majitelky Gerdy Maier-Stoll | XV |

Přílohy

Příloha 1 Certifikát TOP100



Zdroj: vlastní (2006)



Festool hat sich mit Elektro- und Druckluftwerkzeugen für höchste Anforderungen auf die Bedürfnisse des Handwerks und anspruchsvoller Privatkunden spezialisiert.

www.festool.com

Zdroj: vlastní (2006)

Příloha 2 Moje fotografie pro marketingovou akci „Sortainer”



Zdroj: vlastní (2003)

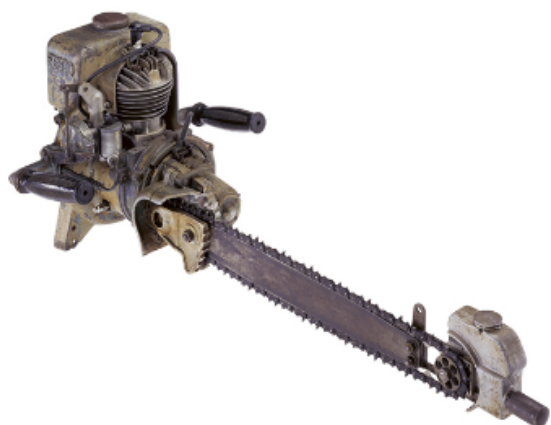
Slogan kampaně: "Hledáte něco? ... snadné jako dětská hračka!" (Proto já, 5ti leté dítě)

Příloha 3 První logo společnosti



Zdroj: Festool DE (2021)

Příloha 4 První multifunkční řezací řetěz motorové pily



Zdroj: Festool DE (2021)

Příloha 5 První budova, Esslingen



Zdroj: Festool DE (2021)

Příloha 6 Ruční vibrační bruska



Zdroj: Festool DE (2021)

Příloha 7 Druhý výrobní závod, Neidlingen



Zdroj: Festool DE (2021)

Příloha 8 Třetí výrobní závod, Neidlingen



Zdroj: Festool DE (2021)

Příloha 9 Nové logo pro vzduchové komponenty

FESTO

Zdroj: Festool DE (2021)

Příloha 10 Nové logo pro pneumatické komponenty

FESTO
TOOLTECHNIC

Zdroj: Festool DE (2021)

Příloha 11 Nové sídlo v Esslingenu



Zdroj: Festool DE (2021)

Příloha 12 Nová budova Wendlingen



Zdroj: Festool DE (2021)

Příloha 13 Nová budova Wendligen



Zdroj: Festool DE (2021)

Příloha 14 Nový závod na výrobu nářadí v ČR, Česká Lípa



Zdroj: Festool DE (2021)

Příloha 15 Nový závod na výrobu nářadí v ČR, Česká Lípa



Zdroj: Festool DE (2021)

Příloha 16 Interview

Otázka č. 1 - Jaká byla Tvá pozice?

Dělal jsem obchodního ředitele českého zastoupení a současně zastupujícího jednatele této společnosti - nejen značky Festool. Festool jako mateřská značka měla vedle sebe i další značky jako Protool (již neexistuje), Schneider Bohemia, český Narex.

Otázka č. 2 - Jaká byla náplň Tvé práce?

„Úplně všechno (smích).“ Základní prací bylo vést celou firmu v ČR, tj. cca 15 lidí. Dále dozor nad servisem - nejdůležitější sekundární podpora prodeje. Dozor nad skladem, výčet položek - sortiment a množství sortimentu lokálně skladem (firma měla 5 tisíc položek, nám se vešlo na sklad asi 3 tisíce). Ohledně financí - připravoval jsem každoročně rozpočet společnosti do všech důsledků, vč. ekonomické analýzy firmy. S veškerou a plnou zodpovědností. Dále pak návrhy mzdových výměrů (vč. cílů a úkolů na celý rok, následně vyhodnocení, výpočet a vyplacení prémie podle dosažených výsledků). Osobně jsem se staral o nejdůležitější zákazníky a získával od nich zpětnou vazbu v rámci následného nastavení firmy. Staral jsem se a zajišťoval veškerá interní firemní školení a meetingy. Jednalo se o strategické a marketingové postupy v rámci chodu firmy a prodeje zboží společnosti. Zastupoval jsem i funkci HR manažera a personalisty, kdy jsem dle obratu určoval, jaké bychom mohli mít nové pracovní pozice, zda nějaké potřebujeme, co by nám mohli přinést za výsledky a obrat. Do jakých pozic je dosadit/na co se nejlépe hodí... Funkce má současně i tu smutnější část, vyměňovat nebo vyhazovat lidi. Schopné lidi si firma chrání a hýčká, jejich činnost byla podporována rozvojem znalostí a dovedností. Technických – pro spíčkové prezentování strojů, s touto prací vždy souvisela i psychologická složka. Umění obchodní. Staral jsem se tedy i o osobností rozvoj všech zaměstnanců, hodnocení jejich vlastností. Cílem bylo posílit silné stránky, na slabé jen rozumně upozornit, aby si je každý uvědomoval. Vedení společnosti nepovažovalo za úplně dobré a vhodné tzv. posilování slabých stránek za každou cenu. Firma podporovala metodu silných stránek lidí se vzájemnou podporou podle vlastností.

Otázka č. 3 - Byla u vás přímo pozice HR manažer? Případně kdo jí zastupoval?

U nás ne, my jsme byli malá firma o 15 lidech a všechny manažerské pozice včetně HR jsem tam v podstatě zastupoval já. V Německu ale ano. Na centrále společnosti bylo samozřejmě HR manažerů několik. Například když se vybíral někdo na moji pozici sem do ČR, tak pohovor probíhal v Německu s německým zastoupením společnosti a byl u toho majitel firmy, mezinárodní obchodní ředitel a HR manažer. Při mém pohovoru na pozici, tehdy asi po 20 minutách, co jsme seděli a povídali s ředitelem a HR manažerem, se otevřely dveře a přišel majitel. Podal mi ruku a říká: „Já jsem nějaký Maier.“ A já: „No já jsem nějaký Zítka, dobrý den...“ a pokračovalo to: „Co vám říká náradí?“ Tak jsem odpověděl: „No já už jsem postavil jeden dům, náradí mám rád a baví mě to.“ A on odvětil: „No to rád slyším,...“ Takhle jsme si povídali asi 10 minut, jako „kmoši“, skoro mi tykal, ... prostě úplně přátelský rozhovor (vše samozřejmě v němčině). A pak se zvednul a říká obchodnímu řediteli: „Ten pán se mi líbí, toho chci, doufám, že se Vám bude líbit taky.“ Odešel. A já se jen zeptal: „Kdo to byl?“ Můj budoucí vedoucí, obchodní ředitel, (jménem Robert Burkard) mi řekl: „To byl majitel firmy.“ ...No, chytl jsem se za hlavu, protože to byl rozhovor, jak když si povídají dva kámoši u piva. Vůbec jsem netušil, kdo to je. Po zkušenostech nabraných v předchozích zaměstnáních jsem měl co říci, takže byli spokojeni a na pozici mě vzali. Centrála na německé straně byla velká společnost. Představovala základní sekce jako vývoj, výrobu a obchod. S tím spojené servis a sklad (logistika). Navázané nákup, výběr produktů, dlouhodobé testování, tréninkové-školicí

centrum. V neposlední řadě ekonomický sektor, ale i jídelna a pomocný personál. Mnoho lidí a mnoho rozdílných pozic, proto má centrála hned několik HR manažerů, prakticky specialistu pro každé jednotlivé oddělení. HR manažera pro lidi do výroby, pro lidi do vývoje, pro lidi produkt managementu a testů, pro lidi do výroby, centrálního skladu a spousta dalších. Celá společnost měla celosvětově ca. 3 tisíce zaměstnanců, z toho Německo mělo asi 350. U nás v CZ bylo 15 lidí a já. Byli to 3 obchodníci, 3 převáděcí technici, 2 dámy na zpracování zakázek, sekretářka, marketing, účetní, skladník, 2 pánové v servisu, školící technik a já.

Vstup: Není 15 lidí pro celé zastoupení v ČR nějak málo?

Není. Po 10 letech jsem za dobré výsledky dostal ještě Slovensko a tam byly v zastoupení zpočátku 4 lidi a následně jsem je musel redukovat jenom na 2.

Vstup: To fakt stačilo? Jak je to možný?

Takováhle firma jednak nepotřebuje tolik lidí a jednak můžeš mít jenom tolik lidí, kolik jich uživíš. Takže v podstatě počet lidí ve firmě určuje obrat a pak je to tvoje volba. Buď máš 15 špičkových, schopných, všestranných lidí, které taky výborně zaplatíš. Nebo máš 30 „blbců“, kterým můžeš platit méně... jinými slovy stejnou hromádku peněz rozdělíš mezi více lidí, takže nezbyvá než opět doplnit „blbce“, protože za těch málo peněz, ti nikdo schopný dělat nepůjde. Moje strategie byla jednoduchá, podle Steva Jobse – nejlepší výsledky má jen ten, kdo se obklopí špičkovými lidmi. Takže méně velmi schopných lidí, kteří dokázali zastat více práce a pozic v jednom a které jsem následně mohl výborně finančně ohodnotit. Když bylo lidí méně, tak si práce za dobré ohodnocení vážili, pracovali ve firmě dlouhodobě, byli spokojeni a svou práci dělali s elánem a nadšením.

Otázka č. 4 - Co jsi tedy v rámci toho HR všechno dělal? Když to vezmeme třeba podle obrázku č. 1, neboli grafu od Šikýře (2016).

Analýza a vytváření pracovních míst - ano, plánování lidských zdrojů - ano (např. v situaci, že bychom mohli mít větší obrat, když budeme mít člověka navíc), získávání a výběr zaměstnanců - získávání ne, inzeráty nebo poptávku na personální agentury dávaly kolegyně, ale výběr ano), adaptace zaměstnanců - částečně (dělal jsem jen část obchodní, na zbytek jsme měli ostatní kolegy, společná školení a meetingy), řízení pracovního výkonu - ano, hodnocení - ano, odměňování - ano, vzdělávání a rozvoj – jen částečně (hlavní bylo externě, ve spolupráci se společností Käser Training, nebo od německého zastoupení), péče o zaměstnance - částečně ano (něco málo bylo ode mě, více asi externě).

Otázka č. 5 - Jak se vzdělávali manažeři (HR manažeři)?

Jednak to byla výuka přímo od lidí z firmy (z německého zastoupení). Ať už v rámci marketingu, obchodu, technické výuky produktů a dalších jiných dobře fungujících-ověřených interních informací. Nebo pak dále v rámci komunikačních dovedností, psychologie atd. - to pro nás zajišťovala externí společnost, která vyhrála konkurz (vyhlášený německým zastoupením Festoolu) a jmenovala se Gustav Käser Training International. Bylo to v součtu nějakých 50 dní průpravy, znalostí a dovedností, rozložených na více let. Výuka a školení probíhala různě po Evropě (pokaždé v jiné zemi), kde meetingy spol. KTI, pro naše lidi připravovala. Vždy pro manažery zastoupení všech zemí společně. Meetingy měly spousta témat, rozdílné pro určité pozice (obchodní ředitelé, produkt manažeři, marketingoví manažeři, HR manažeři,...). Já osobně jsem jezdil na všechny, které byly pro mou pozici povinné. Celý Käser Training byla příprava pro zkoušku s výstupním titulem MBA, takže kdo chtěl, mohl po

absolvování všech kurzů zažádat o výstupní zkoušku a výstupní práci. Jak zkouška, tak i písemná práce však byla celá v AJ a protože já mluvil na úrovni rodilého mluvčího pouze Německy, o konečný výstup jsem nezažádal.

Otázka č. 6 - Jaké vlastnosti jste za vás požadovali jako vrozené a jaké se daly získat?

Na vedoucí manažerské pozice je obecně vždy potřeba, aby měl dotyčný přirozenou autoritu a charisma, schopnost nenásilnou silou předávat lidem cíle, příjemně na ně působit, vést je, zaujmout je, mluvit, vést rozhovor a současně umět naslouchat. Nestydět se, být sebevědomý, mít “selský rozum” z hlediska obchodu, přesto mít ochotu se stále učit a rozvíjet. Naučit a získat se dají jakékoliv znalosti spojené s ekonomikou, technické znalosti, obchodní znalosti, znalosti s ohledem na komunikaci mezi lidmi, projev, jednání, naslouchání. I veškerá organizace akcí se dá naučit, marketingové postupy a tahy, práce se softwary a programy. To vše se dá naučit. Při výběru nových lidí do firmy pro nás byly velmi důležité vrozené vlastnosti, ale také technické schopnosti. Já osobně jsem od lidí z obchodu požadoval vlastní aktivity a práci s náradím. Tím bylo garantováno, že mi nikdo z obchodníků ani techniků neudělá ostudu, když vezme nějaké náradí do ruky za účelem předvedení nebo jakékoliv prezentace ve vztahu s konkurencí.

Otázka č. 7 - Jaké dovednosti/schopnosti/možnosti musel mít někdo, kdo měl zájem o místo u vás ve firmě?

Hlavní bylo mít čas a zázemí pro svoji práci. Německé firmy všeobecně vůbec neberou ohledy na osmi-hodinovou pracovní dobu ani víkendy. Výsměch. Lidé ve vedení pracují s úkoly, kdy nikoho nezajímá, jestli pracuješ do 11 večer, nebo do 3 do rána. Všechny meetingy, veletrhy, akce byly o víkendech (často prodloužených víkendech), aby se nekrátil čas v pracovním týdnu. Prostě, dostáváš úkoly a ty mají nějaký termín odevzdání, tzv. „deadline“ a dál je na tvých schopnostech, jestli to dáš nebo ne. Buď na to máš a jde ti to dobře, současně tedy rychle, anebo na to nemáš a patláš se s tím dlouho. Nebo pak ještě třetí faktor, také odborně školený a ten se jmenuje „nemoc šílených šéfů“ (smích). Ve všem se člověk musí naučit chodit, musí umět dávat správná rozhodnutí, ale současně musí umět tato rozhodnutí udělat na podkladech přiměřené analýzy. Co tím chi říci. Dokonalé analýzy podkladů vedou k dokonalým rozhodnutím, jenže ta trvají tak dlouho, že jsou vlastně následně už k ničemu. Správný manažer poskládá za optimální čas potřebné podklady a zbytek rozhodnutí udělá jako svůj RISK. Čím úspěšnější risky jsou, tím úspěšnější je rozvoj společnosti. Čím kratší čas přípravy manažer pro svůj risk potřebuje, tím rychlejší je rozvoj a akcelerace firmy, vše podporované ziskem a nárůstem výkonu firmy. Bohužel i tato skutečnost se silně negativně podepisuje na životě špičkových manažerů – aby vše fungovalo, nesmí se rozjetý stroj zastavit, proto se často stává, že atraktivní práci a peníze vymění špičkový manažer za čas, který by mohl být se svou rodinou. Takže platí i druhý level přirozené inteligence u úspěšných manažerů a tím je umět říci DOST.

Dále je práce manažera i o schopnosti umět řídit auto, cestovat, učit se nové počítačové vybavení a programy, vhodné je i ovládat spoustu dalších vedlejších činností. Například sportovní aktivity, protože obchodní partneři chtěli vždy hlavně relaxovat, nějaké umění pro rozptýlení a zábavu (hudební nástroj), někdy stačilo, když byl alespoň jeden ze skupiny vtipný a uměl bavit zbytek společnosti. Když se za obchodními partnery přijelo do firmy, tak to občas bylo tak “trošičku zdržování”, ale když se tomu dotyčnému člověku/majiteli řeklo: „Ty rád chodíš na tenis, budeme dělat sportovní víkend a hrát tenis, tak tam přijed’ a tam si popovídáme..”, byla to hned z jeho strany jiná reakce. Takže když byla těžká cesta k obchodnímu jednání u něho ve firmě, tak jsme ho někam vytáhli touhle cestou. tam už firmu a starosti neměl a dokázal alespoň chvíli vnímat i jiné věci než svou práci a denní starosti. Proto

pro nás bylo důležité, aby člověk uměl hrát tenis, golf, také třeba řídit sportovní auto nebo jachtu a další společensky atraktivní a zajímavé aktivity. S mnoha obchodními partnery jsme preferovali neformální a přátelské vztahy. A to jak mezi námi a majitelem, tak i mezi námi a personálem firmy. Mnohdy byli zaměstnanci firmy důležitější pro obchodní aktivity, než sám majitel. A i v tomto případě platilo, je vždy velké plus, když umíš něco navíc, čím zaujmeš...

Otázka č. 8 - Jak u vás probíhal konkurz/nábor/pohovory?

Např. lidi na technické pozice jsem vybíral tím způsobem, že jsem je nezval do své kanceláře, ale do naší předváděcí místnosti. Nechal jsem po stolech rozložené nářadí a čekal jsem, jak na ně přichozí zareagují. Když přicházeli, stolům se vyhnuli a „valili“ se ke mně celí rozklepaní, nervózní z budoucího pohovoru, ... jakože „Dobrý den, já jsem atd...“, tak jsem si říkal: „Tak tady jdeš kolem nářadí, které má být hlavní náplní tvou práci a vztah k němu evidentně nemáš“. Naopak když potom přišel někdo, kdo k tomu nářadí měl vztah a něco mu to říkalo, u těch stolů se zastavil, prohlížel si, chtěl si třeba sáhnout nebo vzít nářadí do ruky, ... takže přibrzdil co ho zaujalo a většinou řekl: „Ježíš, to je nádhera, můžu se podívat? Můžu si sáhnout, vzít do ruky?“ U takových jsem si říkal, ano, tak s tebou se budu bavit. Věděl jsem, že to toho člověka osloví a práce ho bude bavit. Pak samozřejmě záleželo i na tom, jak ten člověk působil, jak uměl mluvit, jaké měl vyjadřování. Nábor netechnických pozic nám občas zajišťovala externí PR agentura, která dělala předvýběr lidí podle požadavku. Jako příklad uvedu jednu kuriózní, kdy šlo o pozici marketing (Agentura od nás předem dostala požadavky, které na pozici máme a které zájemci musí splňovat). Naše pozice marketingu byla vcelku komplikovaná a zároveň velmi významná podpora prodeje, takže jsme v rámci obav o nalezení adekvátního pracovníka na pozici, kontaktovali společnost, která se tím specializovaně zabývala. Já jsem se zúčastnil až konečného výběrového řízení z předvýběru, v komisi, společně s kolegou, který dělal výběrová řízení pro výše zmiňovanou spol. Narex. Z celé akce vyplynula jedna velmi důležitá zkušenost a ta byla následující: agentura nám připravila asi 10 lidí, které co hodinu pouštěla za námi do jednací místnosti na pohovor. Měli jsme sepsané body a otázky, kterých jsme se drželi. Jednalo se např. o záležitosti: kde jste předtím pracovali - jaký obor, jaký typ akcí jste dělali, jste technicky založený, rozumíte nářadí, jste týmový hráč, umíte jednat s lidmi, umíte dělat výsledkové analýzy prodeje, ... atp.

Vstup: Kdybych na pohovor přišla já, po škole, bez zkušeností, vrozené vlastnosti a dovednosti bych měla dostatečné, technické znalosti by mi ale chyběly. Ochota učit se tu je, protože mě ten obor baví a zajímá. Jakou bych u vás měla šanci?

Pokud člověk splní základní a nějaké pro pozici dané důležité požadavky, vyzařuje z něj chuť a zájem, tak určitě ano. Festool není a nikdy se nechoval jako korporace. Vždy podporoval lidi, co měli chuť k seberealizaci a měli zdravou aktivitu. Měli jsme ve firmě více mladších lidí po škole, protože třeba když k nám chodili studenti na stáže, byli šikovní a schopní a my jsme s nimi byli spokojeni, tak jsme si je po dostudování odborné nebo vysoké školy „nechali“ (nabídlí jim zaměstnání). Po ukončení studia tedy mohli rovnou nastoupit k nám. Tento přístup byla obecně personální politika německé centrály Festoolu. Pausálně lze říci, že německé školství v oblasti odborných a technických škol je velmi silně spojené s praxí. Firmy přebírají roli studentské praxe a vedou studenty k poznání aktuálního technického stavu oboru, který si studenti zvolili. Škola obecně není schopna reagovat praktickou výukou podle technického vývoje a také studenty nikdy nenaučí realitu praxe, protože na to nemá a ani nemůže mít potřebné tech. zázemí. Studenti tedy běžně, poslední 2-3 roky, před ukončením studia, absolvují různé praxe nebo stáže a pak, když dostudují, si šikovné studenty jednotlivé firmy rovnou rozeberou na pozice, které nově vytvořili a chtějí je obsadit. Má to řadu předností –

nový, firmou neovlivněný člověk přináší nový vítr, současně i myšlenky a názory neovlivněné za léta zajetou firmou.

Bohužel stále velký protiklad Česku. U nás chodíš 5 až 6 let do školy, učíš se pouze teorii a k ní většinou „zastaralou“ praxi, která je daná úrovní a věkem učitele. Po ukončení studia jdeš do praxe. Takže něco málo z teorie, praxe silně v absenci, umíš vlastně lidově řečeno od ničeho nic a nikde tě tudíž nechtějí vzít. Firmy jsou často personálně poddimenzované, nikdo nemá čas učit nové a začínající kolegy.

Vztaženo zpět k naší firmě – naučit náradí se tedy samozřejmě dalo, potřeba pouze chut' a zručnost. V každém případě byl vždy plus, když už někdo někdy s nějakým náradím pracoval a uměl si představit, co je co a k čemu to obecně slouží. Např. taková horní fréžka není úplně běžný stroj každodenního použití – proto je fajn, když dotyčný ví, k čemu je a jak se používá, než když vůbec neví, o co jde.

Zpět k tématu našeho výběru na pozici marketingu: přišlo tedy těch 10 předvybraných lidí, my jsme si z těch 10 vybrali 3 celkem šikovné. A pak přišel ten „pravý“. Jakoby tušil, co chceme slyšet. Byl perfektně proškolený nějakou personální agenturou. Dobře vedl rozhovor, vybíral témata, pochválil i kritizoval naše web stránky slovy asi takto: „Prohlížel jsem vaše webové stránky, náradí je super, kvalita úžasná, celkově to je luxus, ... tak asi jako je Aston Martin mezi auty. Na druhou stranu máte nepřehlednou nabídku spotřebního materiálu, chybí logika přiřazení konkrétnímu stroji a podle používaných barevných klíčů na nástrojích se těžko hledá... Rozbor na úrovni, byli jsme mile potěšení, velmi nás překvapil aktivitou i znalostmi. Vybrali jsme si ho. Rozhodli jsme se pro něho na základě pohovoru, který byl vlastně z jeho strany naučený a tím pro nás úplně špatně. Pak přišel do firmy a začala přirozená infiltrační fáze. Po pár dnech, začal chodit do práce pozdě, choval se nevhodně mezi lidmi, občas i nějaký ten arogantní výstup. Vykládal, jak je tu po řediteli hned ten nejdůležitější a jak ho mají všichni poslouchat. Marketing je „něco“, to chce nápady, kdežto ostatní dělají jen rutinní práci. U stolu i ve firmě se choval „jako čuně“. Svačil, drobil, nevydržel sedět u stolu... Po měsíci už chodil do práce v 11 hodin a ostatním vykládal, že nápad v hlavě se nezrodí na příkaz u stolu v předepsané pracovní době. Říkal, že je „kreativec“ a že vlastně pracuje celých 24 hodin, že je úplně jedno, jestli ho něco napadne v 11 večer v hospodě u piva nebo v 8 ráno v posteli, když leží a přemýšlí s čerstvou hlavou o práci. Důležité je, aby se ta správná myšlenka/inspirace vůbec zrodila. Těmito proslovy podporoval teorii, že sezením u stolu, se moc inspirace nezrodí. Přitom náš marketing nebyl zas až tak moc o kreativní inspiraci. U nás to bylo relativně jasně dané - stačilo vzít stroj, dát si k němu nějaké příslušenství nebo spotřební materiál, nebo systémové komponenty. Nastavit dobrou cenu. O stolu a sezení měl pravdu, nejlepší bylo sednout do auta s technikem nebo obchodním zástupcem a jet na pět návštěv po obchodních partnerech, truhlářích, apod. Podívat se, zeptat se, co by se jim líbilo, jaké příslušenství se nejvíce používá, jaké by se tedy hodilo následně do akce. Kreativní marketing to tedy opravdu nebyl, spíše taková logicky cílená podpora prodeje. Jenže sestavit akci není jen spojit příslušné obrázky a napsat k nim oblíbené „akce“ nebo „gratis“. Každou akci bylo nutné spočítat, popsat sestavy, nebo navrhnout cenu setového součtu se slevou. Nápadů pusou měl hromadu, podklady pro firemní mítink s návrhy nepsal žádné... Nakonec udělal hroznou ostudu na školení v Polsku, kde se konalo firemní školení novinky. Opil se, kecal hlouposti a kolegům vykládal, že ho mohou ohýbat jak chci, že se stejně ohnout nedá... takže týden na to, po trapné prezentaci návrhu akcí na interním mítinku, jsem mu řekl, že ho ohýbat nebudu, že ho rovnou vyhodím.

Na to, že ho agentura představila jako excelentního, velmi schopného kandidáta, byl výsledek po 2 měsících velmi tristní. Neměli ho prověřeného, nebyly seriózní reference, možná byl jen

nějaký „dohozený známý“... Museli jsme tedy znovu najít někoho nového, dalšího, tentokrát to už bylo ve vlastní režii. Personální agentura nás tímto hodně zklamala. Hledali jsme sami, stálo to více času, ve výsledku jsme samozřejmě udělali lépe.

Pokud jsem jako technika potřeboval odborníka, hledal jsem odborníka. Z oblasti potřeby, bez ohledu na věk. Špičkové techniky nenajdete jen tak, řada z nich následně neumí mluvit, nebo nezvládá kontakt s lidmi. Takže když jsem chtěl třeba předváděcího technika v autobranži, někoho, kdo umí lidem perfektně vysvětlit, proč se na autě leští takovýhle lak takovýmhle způsobem, proč se opravy karoserií dělají tak a ne onak, vybíral jsem si lidi ve vyšším věku, kteří měli znalosti z širokého okruhu praxe. Takže jsem si třeba vybral člověka, kterému bylo už 52 let. Měl ale posbírané fantastické znalosti a zkušenosti z předchozích firem, kde předtím pracoval. Děti měl odrostlé, život v pohodě, nikam po práci nespěchal. Jezdil po výukových akcích, dělal úžasné školení, společně s našimi obchodními partnery učil lidi z firem, jak mají potřebné technologie úpravy laků a povrchů správně dělat. Sklízela tím obrovský úspěch, vždy přijel jako starší, vážený a chytrý pán a když promluvil, lidi hned viděli, že ví, o čem mluví. Perfektně vše vysvětlil, když měli otázky, uměl odpovědět. Hlavně to byl někdo, kdo byl životně v pohodě, po školení šel s lidmi z firmy rád na pivo a neměl takový ten hektický život, plný starostí, časové limity s dětmi na vyzvednutí ve škole, ... atd. Takže jsme si převážně vybírali nové lidi sami. Z doporučení byli většinou ti nejlepší. Dále pocitově a podle zájmu, který o danou práci projevil. Ač jsme neměli vyloženě žádného PR nebo HR manažera, dělal jsem výběry já, na základě toho, jak na mě lidé působili, jaké měli znalosti, vlastnosti, dovednosti, jak uměli mluvit a zaujmout. Závěrem tedy mohu říci, že mě osobně se vybírání podle všech doporučovaných teorií a kritérií – nikdy nijak výrazně neosvědčilo. Můj osobní názor je, že člověk, který má výběr lidí na starost, by to měl dělat hlavně na základě vlastní intuice a ne vždy platí, že tabulkové zásady a kritéria vyberou nejvhodnějšího člověka.

Otázka č. 9 - Měl bys nějaké doporučení ke zlepšení?

Ne. Festool byl v tomhle směru silně nadstandardní firmou, protože to všechno, co pro nás dělali, jsem od širokého okruhu známých nikdy neslyšel.

Že by některá firma investovala do svých zaměstnanců takové obrovské finanční prostředky a snažila se jim pomoci ve vlastním rozvoji, aby byli ne dobří, ale velmi dobří nebo dokonce výborní. Také proto, aby si uvědomili, pro jakou firmu pracují a aby si jí za to náležitě vážili.

Firma zastávala názor, že lidé nejsou dokonalí a každý se má stále co učit. Ale tím způsobem, že výukou posilovala a podporovala hlavně jejich silné stránky. Nenutila je za každou cenu zlepšovat ty slabé, protože to většinou nedopadá dobře. Jenom chtěla, aby si ty slabé uvědomovali a naučili se s nimi fungovat nebo požádali o podporu kolegu, který právě tu slabinu ovládal výborně a mohl pomoci. Párkrát opakovaná pomoc byla vzorem a za krátký čas už kolega přirozenou cestou přebral odkoukané schopnosti a pomoc dále nepotřeboval.

Příloha 17 Potvrzení o účasti na školení Gustav Käser Training International



Zdroj: vlastní (2006)

Příloha 18 Fotografie mého otce (vpravo), jeho kolegy a majitelky Gerdy Maier-Stoll



Zdroj: vlastní (2012)