



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Rozvoj manažerů – potřeby a priority

Bakalářská práce

Studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Personální management v průmyslových podnicích**

Vedoucí práce: **PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph. D.**

Roman Strnad

Praha 2014



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2013/2014

Jméno a příjmení studenta: Roman Strnad

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Rozvoj manažerů – potřeby a priority

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Manager development – needs and priorities

Zásady pro vypracování:

- Prostudovat odbornou literaturu na téma rozvoje manažerů a teoreticky zpracovat
- Provést průzkum týkající se manažerů, jejich práce a rozvoje v dané organizaci/organizacích
- Zpracovat data získaná rozhovory a následně vyhodnotit výsledky
- Porovnat výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy
- Navrhnout konkrétní doporučení pro zlepšení situace v oblasti rozvoje vedoucích pracovníků v dané organizaci/ organizacích

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management press, 1997, 350 s. ISBN 80-85943-51-4

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**


.....

Termín zadání práce: 6. prosince 2013

Termín odevzdání práce: 6. května 2014


.....

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.


.....

Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 6. prosince 2013

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**


.....

Vzor citačního záznamu

STRNAD, Roman. *Rozvoj manažerů – potřeby a priority*. Praha: ČVUT 2014. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce. Dále bych rád poděkoval skupině Reptajm za pomoc při kontrole a samozřejmě také rodině za podporu a trpělivost.

Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o manažerech, jejich práci a samozřejmě jejich rozvoji. Je rozdělena na dvě části. Teoretická část je zaměřena charakteristiku manažerů, manažerské činnosti a požadavky kladené na tyto pracovníky, dále na jejich rozvoj a vzdělávání, konkrétně potřeby a priority a v neposlední řadě i možné metody vzdělávání. V rámci empirické části byl proveden kvalitativní průzkum prostřednictvím metody polostrukturovaných rozhovorů s pěti manažery. Práce obsahuje analýzu dat získaných tímto průzkumem. Hlavním cílem bylo zjistit rozdíly mezi teoretickými poznatky a zkušenostmi z praxe.

Klíčová slova

Manažer, rozvoj manažerů, vzdělávání

Abstract

The bachelor's thesis focuses on managers as an entity; it analyzes the specific types of work/duties managers' jobs involve, as well as the education and training as necessary tools for enhancing their work skills. The thesis consists of two parts. The theoretical one focuses on managers' characteristics, duties, and furthermore their needs and priorities when it comes to their own development and professional growth. In the second, empirical, part, a qualitative research through semi-structured interviews took place, involving five managers with various backgrounds. The thesis includes an analysis of the data gathered during this research. My main focus was to find the differences between the theoretical managers' duties (those found in their job descriptions) and the duties actually applicable in praxis.

Key words

Manager, manager training/development, educating/training

OBSAH

ÚVOD.....	3
TEORETICKÁ ČÁST	5
1 MANAŽER	6
1.1 Definice manažera.....	6
1.2 Manažerské činnosti	7
1.3 Požadavky na (ideálního) manažera	9
2 ROZVOJ MANAŽERŮ.....	12
2.1 Rozvoj a vzdělávání	12
2.2 Důvody vzniku potřeby vzdělávání a rozvoje	13
2.3 Identifikace potřeby rozvoje	14
2.4 Cíle a priority rozvoje manažerů	15
2.5 Metody vzdělávání a rozvoje	16
EMPIRICKÁ ČÁST	18
3 METODIKA PRŮZKUMU.....	19
3.1 Cíle šetření.....	19
3.2 Metoda šetření.....	20
3.3 Nástroj šetření.....	21
3.4 Profily respondentů	22
3.5 Průběh šetření.....	23
4 ROZBOR ZÍSKANÝCH DAT	24
4.1 První výzkumná otázka (tvrzení)	24
4.2 Druhá výzkumná otázka (tvrzení).....	26
4.3 Třetí výzkumná otázka (tvrzení)	28
4.4 Shrnutí.....	33
ZÁVĚR	36
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	38
PŘÍLOHY.....	39

ÚVOD

Titul manažer začal nejprve nahrazovat ředitele a postupem času tento titul zdělila spousta pracovníků i na nižších pozicích. Dnes již spousta pracovních pozic obsahuje slovo manažer, aniž by se jednalo o skutečně vysoce postaveného pracovníka, zodpovědného za směřování a chod celé organizace. Vzhledem k prostředí Evropské unie, kde mohou působit a působí podniky z různých zemí, je pojmenovávání pracovních pozic anglickým názvem již běžnou praxí a proto se často setkáváme s pozicemi jako „account manager“, „sales manager“ nebo „safety manager“.

Co se týká otázky vzdělávání a rozvoje pracovníků, potažmo manažerů, jedná o velmi rozebírané a aktuální téma. Doba je velmi hektická a většina oblastí podnikání je silně konkurenční. Aby podnik prosperoval, je nutné se rychle přizpůsobovat prostředí a nezaostávat za technologiemi ani jinými prostředky, důležitými pro dosažení prosperity. Vzdělávání a soustavný rozvoj manažerů se dá tedy nazvat prostředkem pro dosahování úrovně, potřebné nejen pro rentabilitu ale i pro samotné přežití podniků ve dnešním prostředí. Je tedy zcela přirozené, že trh nabízí spoustu vzdělávacích kurzů a rozvojových programů, zaměřených právě na vedoucí pracovníky, které nabízejí nejen vzdělávání ale i osvojování různých dovedností, a nejvíce zřetelné je to u kurzů zaměřujících se např.: na ledaership a zlepšování komunikačních dovedností.

Cílem práce je porovnat výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy. Dále přinést obecný pohled na problematiku manažerů a jejich rozvoje, hlavně v souvislosti s potřebami a prioritami samotného rozvoje. Pomocí teoretické analýzy týkající se těchto otázek a taktéž osobních názorů, vycházejících ze zkušeností několika manažerů z praxe, je žádoucí popsat shody a rozdíly těchto pohledů na danou problematiku.

Práce je rozdělena na čtyři hlavní kapitoly. První kapitole se zabývá v první řadě definicí pojmu manažer, jím vykonávanými činnostmi a dále vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi, kterými by měl (ideální) manažer oplývat, dále požadavky na manažera. Druhá kapitola je zaměřená na rozvoj a vzdělávání manažerů, konkrétněji především co jednotlivé pojmy znamenají a dále se zaměřuje především na potřeby, priority a cíle vzdělávání a rozvoje. Ve druhé kapitole nechybí ani užívané metody vzdělávání. Třetí kapitola je již součástí empirické části práce a zabývá se metodikou šetření, kde nechybí

popis cílů šetření, metody šetření, průběh nebo profily respondentů. V této kapitole vysvětlujeme metodiku šetření, samotnou metodou pro sběr dat byly polostrukturované rozhovory, dále zde uvádíme tři výzkumné předpoklady – „Manažer je vedoucí pracovník, zodpovědný za usměřování zdrojů organizace a jeho hlavními činnostmi jsou především plánování a organizace.“, „Požadavky na manažery se shodují s výsledky teoretické analýzy, liší se pouze v drobnostech na základě subjektivního chápání a jsou ovlivněny zkušenostmi jednotlivých respondentů.“, „Rozvojové programy a rozvoj samotný je nezbytný pro schopného manažera dnešní doby.“ Poslední kapitola, čtvrtá, obsahuje rozbor získaných dat a shrnutí těchto výsledků. Nakonec závěr shrnuje práci jako celek.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAŽER

1.1 Definice manažera

„Manažerem je ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace.“ (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 21).

Z povahy této definice nepřímo vyplývá, že autoři mají na mysli především vrcholový management, protože se nedá říci, že každý manažer „provozuje a řídí podnik“. Například Bělohávek, Kost'an a Šuleř (2001, s. 26) rozdělují manažery do tří skupin podle jejich postavení v organizaci zkráceně zhruba takto: Linioví manažeři vedou zaměstnance, kontrolují je, napravují chyby a řeší případné problémy. Mohou to být např. mistři ve výrobě, dispečeri či vrchní sestry. Střední manažeři řídí liniové manažery nebo i řadové zaměstnance, koordinují vykonávané úkoly, aby dosahovali cílů organizace. Jsou to např. stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska. Vrcholoví manažeři formulují organizační strategii a vykonávají i běžné manažerské činnosti jako organizaci, vedení lidí a kontrolu plnění cílů. Vrcholoví manažeři jsou např. generální ředitelé a ředitelé divizí nebo jiných větších útvarů.

V tomto rozdělení je vidět různá míra zodpovědnosti na základě toho, do jaké skupiny manažer patří. Linioví manažeři tedy zdaleka neřídí a neprovozují podnik, neboť jejich zodpovědnost není dostatečně velká, aby mohli větší podnik přímo ohrožit.

Přesnější definici (vztahující se na všechny vrstvy managementu) tedy v tomto ohledu nabízí Veber a kol. (2009, s. 20) podle něhož je manažer *„samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“*

Manažer je pracovník, který se realizací řídicích činností, rozmíst'ování lidských, finančních a materiálních zdrojů snaží dosáhnout cílů organizace. Je to osoba vyznačující se jak znalostí teoretických přístupů, tak schopností vést a řídit, a v neposlední řadě je to někdo, kdo má zkušenosti. Usměruje činnosti i ostatní aktivity pracovníků a řídí operace probíhající v rámci organizace (Mihok, Trebuňa, 2009, s. 11, podle Sochy, Sedláka, Čekanové, 2009).

1.2 Manažerské činnosti

Podle Mihoka a Trebuni (2009, s. 11) je nebo by měla být manažerská práce kreativní a neměla by tedy být rutinou, převažovat by podle nich měly prvky duševní práce. Autoři dále zmiňují, že zejména u vrcholových manažerů je část manažerské práce „neopakovatelná“. I přesto se však dá popsat několik základních manažerských činností.

Jednotlivé manažerské činnosti

Plánování

Plánování by měl být promyšlený a dobře rozvržený proces, díky kterému by mělo dojít k hladkému průběhu plánované akce např.: zajištěním zdrojů, adekvátním a efektivním rozdělením práce a v neposlední řadě také stanovením priorit. Je to v podstatě rozmyšlení průběhu nastávající akce. Plány manažerů by měly být flexibilní a určitě musí počítat se změnami, jen tak budou dobře připraveny a manažeři se budou moci lépe vyhnout problémům (Armstrong, Stephens, 2008, s. 50).

Veber a kol. (2009, s. 100) nazývá plánování určitým výchozím bodem pro všechny ostatní manažerské činnosti, neboť pod plánování spadá stanovování cílů a naznačení různých cest k tomu, jak těchto cílů dosáhnout. Toto zmiňují i Bělohlávek, Kost'an a Šuleř (2001, s. 95), ti dále dodávají, že má plánování hlavní podíl na dosažení cílů organizace a od jeho promyšlenosti se odvíjí budoucnost a úspěch podniku.

Organizování

Druhou manažerskou činností je organizování. Manažer musí být schopen zajistit, aby plány byly plněny na základě očekávání. Nejprve je třeba úkoly rozdělit na jednotlivé procesy a činnosti, a následně zajistit aby práce probíhala efektivně a činnosti byly správně koordinovány. Analýza těchto procesů a činností spolu s analýzou dalších informací (role, toky informací) je základem pro vznik organizační struktury (Armstrong, Stephens, 2008, s. 51-52).

Mihok a Trebuňa (2009, s. 12) souhlasí s tím, že cílem organizace je jednak koordinace činností a jednak vytvoření organizační struktury.

Co se týká organizační struktury, Bělohlávek, Kost'an a Šuleř (2001, s. 115) udávají jako příklad chlapce, kteří si hrají s míčem, když ovšem chtějí hrát jako tým proti jiným chlapcům, vzniká zárodek organizační struktury, neboť si musí rozdělit práci (posty na kterých kdo bude hrát a jaký bude mít tedy úkol) a koordinovat jednotlivé činnosti tak aby

jako celek dosáhli úspěchu. Dobře nastavená organizační struktura podle autorů umožňuje např.: efektivní využívání zdrojů, správné přidělení odpovědnosti pracovníkům, koordinaci činností, vyšší flexibilitu či sociální uspokojení pracovníků.

Stanovování cílů a úkolů

Další nezanedbatelnou manažerskou činností je stanovování cílů a úkolů. Důležité je definovat cíle a požadavky na výkon jedinců i týmů tak, aby je všichni pochopili, aby věděli, co se od nich očekává a čeho by měli dosáhnout. Potom můžeme úspěšně porovnávat rozdíl mezi plánovanými cíli a dosaženými výsledky (Armstrong, Stephens, 2008, s. 55).

V souvislosti se stanovováním cílů by byla chyba nezmínit metodu SMART. Tato metoda značí několik základních vlastností, které by cíle měly mít, abychom mohli říci, že jsou zadány vyčerpávajícím způsobem. Název SMART je vlastně zkratka pěti anglických slov, kdy každé písmeno názvu metody je počátečním písmenem některé vlastnosti popsané v anglickém jazyce. I přes jednoduchost se ovšem výklad jednotlivých symbolů této metody může u různých autorů v detailech lišit např. jako v tabulce č.1 – Rozdíly v chápání SMART

Tabulka č. 1 – Rozdíly v chápání SMART

Armstrong, Stephens (2008, s. 57)	Bělohávek, Kost'an, Šuleř (2001, s. 102)
S= stretching (náročný)	SPECIFIC = specifický (v množství, kvalitě a čase)
M= measurable (měřitelný)	MEASURABLE = měřitelný (má jednotku měření)
A= agreed (dohodnutý, odsouhlasený)	AGREED = akceptovaný (podřízení s ním souhlasí)
R= realistic (realistický)	REALISTIC = reálný (musí být dosažitelný)
T= time related (termínovaný/ časově určený)	TRACKABLE = sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Autoři se liší u dvou vlastností, zatímco Armstrong a Stephens u první píší, že cíl by měl být náročný, Bělohávek, Kost'an a Šuleř považují za první vlastnost specifickou, mimo jiné i v čase, tudíž do specifčnosti zahrnuli to, co Armstrong a Stephens popisují jako poslední vlastnost označovanou „T“, jejich „T“ má význam sledovatelnost. Tento příklad je pouze pro názornost, v literatuře se objevují i další rozdíly ve výkladu.

Komunikování

„O manažerské roli lze říci, že jí z 20% tvoří nějaká konkrétní práce a z 80% její prosazování, tj. komunikování.“ (Armstrong, Stephens, 2008, s. 59).

Komunikace je zjednodušeně výměna informací, ke které dochází mezi sděujícími s potřebou něco sdělovat a partnerem pro komunikaci, kterému přezdíváme příjemce. Pro každou komunikaci je důležité vybrat vhodný způsob přenosu informace – kód. Chybné kódování nebo např. zkreslení během přenosu jsou tzv. komunikační šumy, které znemožňují efektivní komunikování. Ke kontrole pochopení přijímané informace slouží zpětná vazba, zajišťující rovněž vzájemnou výměnu informací mezi sděujícími a příjemcem (oboustranné propojení) (Veber a kol., 2009, s. 182).

Abychom mohli úspěšně komunikovat a aby tedy výsledek komunikace skutečně směřoval k našemu očekávání, musíme podle Armstronga a Stephens (2008, s. 61 - 63) překonávat různé bariéry komunikace. Jak toho konkrétně dosáhnout? Autoři radí, že bychom se měli přizpůsobit světu příjemce sdělení, používat zpětnou vazbu, požívat komunikaci tváří v tvář, používat způsoby vedoucí k zapamatování sdělení, používat přímočarý, prostý jazyk, sladit činy se slovy, požívat různé komunikační kanály a oslabit problém velikosti.

1.3 Požadavky na (ideálního) manažera

Pokud chceme manažerům poskytnout kvalitní rozvoj, musíme si nejprve uvědomit, jaký by měl být ideální manažer. Takového manažera můžeme popsat z hlediska toho, jaké by měl mít vlastnosti, dovednosti a schopnosti.

Vlastnosti, dovednosti a kvality úspěšného manažera

Pedler, Boydell a Burgoyne vycházející ze svého výzkumu popisují jedenáct vlastností a kvalit, které by ideální manažer měl mít (Armstrong, Stephens, 2008, s. 45 – 46, podle Pedler, Boydell, Burgoyne, 1986): „*znalost základních faktů; odpovídající odborné znalosti; soustavná citlivost na události; analytické dovednosti a dovednost řešit problémy a rozhodovat/posuzovat; sociální dovednosti a schopnosti; emoční pružnost; proaktivita, iniciativita; kreativita; duševní čilost; bystrost; vyvážené zvyky a dovednosti učit se; znalost sama sebe.*“

Zatímco Pedler, Boydell a Burgoyne vycházejí z vlastního výzkumu, Di Kamp (2000, s. 30) popisuje 12 dovedností a kvalit na základě svých zkušeností s úspěšnými

manažery ale i s politiky a zároveň dodává, že ač se seznam může zdát skličující a pro některé jednice příliš obsáhlý, většina úspěšných manažerů začínala pouze s několika těmito vlastnostmi a kompletně se zformovali až s dalším rozvojem a zkušenostmi. Dovednosti a kvality ideálního manažera podle Di Kamp (2000, s. 30), manažer by měl: *„hrát roli vzoru pro ostatní; znát sama sebe; soustavně se vzdělávat; mít potěšení ze změny; mít vizi; plně si uvědomovat současnou realitu; mít vysokou úroveň etiky a hodnot; myslet systémově; správně komunikovat; pozitivně myslet; umět se nadchnout; být opravdový.“* Mezi požadavky týkající se vlastností a dovedností si můžeme všimnout jisté podobnosti možná i proto, že sama Di Kamp ač popisuje „dovednosti a kvality“ v souhrnu o nich mluví i jako o vlastnostech. Ač jsou kvality u těchto autorů vesměs totožné, rád bych u Di Kamp vyzdvihnul bod „mít vizi“ což mi přijde velmi důležité, ale v předchozím seznamu nic podobného není. Na druhou stranu autorka dle mého názoru opomíjí „odborné znalosti“, kterým by také přikládal důležitost.

Systém schopností

Systém schopností může být důležitým prvkem, co se týká nejen výběru zaměstnanců a plánování dalšího rozvoje ale můžeme z něho vycházet i při hodnocení výkonu pracovníků. Je to jakýsi seznam klíčových schopností pro určitou pracovní pozici. Pokud chce být manažer na stávající pozici úspěšný, musí tento seznam (daný organizací) znát, vědět čeho se konkrétně týká a uvědomit si požadavky na své chování vycházející z tohoto „seznamu“. Systém schopností si může nastavit každá organizace podle svých požadavků (Armstrong, Stephens, 2008, s. 46).

Jako příklad uvádějí Armstrong a Stephens několik určitých bodů systému schopností a to: orientaci na úspěch/ výsledky, znalost podniku a podnikání, komunikaci, orientaci na zákazníka, rozvíjení jiných lidí, flexibilitu, schopnost vést, plánování řešení problémů a týmovou práci (Armstrong, Stephens, 2008, s. 46 – 47). Autoři tyto body dále popisují a vycházíme-li z předešlého odstavce je jasné proč – abychom mohli efektivně vyhledávat a hodnotit pracovníky na základě systému schopností, a má-li být samotným pracovníkům jasno v tom co od nich organizace očekává, musí být každá tato schopnost popsána vyčerpávajícím způsobem.

Skupiny kompetencí

Zatímco výše zmínění autoři popisují vlastnosti, dovednosti, kvality a schopnosti v deseti až dvanácti bodech a dále je příliš nerozvádí, Prokopenko a Kubr (1996, s. 26 –

27) pojali trochu jiný přístup a rozdělují kompetence manažerů do čtyř skupin. Veber a kol. (2009, 37 – 39) píšící o kompetencích, popisuje pět skupin.

Podle Prokopenka a Kubra (1996, s. 26 – 27) jsou první skupina analyticko – koncepční schopnosti, kam patří v různých stupních schopnosti od např. účetnictví, analýzy přes marketing, až po komplexní schopnosti jako uvádět v soudržnost jakoukoliv činnost s celkovými strategickými prioritami a chápání složité ekonomické, odvětvové a konkurenční síly působící na budoucnost podniku. Druhou skupinou jsou manažerské procesní dovednosti a patří sem např. umění jednat, umění komunikovat, umění hodnotit, umění zorganizovat si svůj čas a umění stanovit si priority. Mezi osobní rysy a vlastnosti, tedy třetí skupinu, řadí autoři např. tyto příklady z literatury: Pracovitost; důslednost; cílevědomost; tvořivost; kulturní přizpůsobivost a porozumění; schopnost práce v týmech; sebejistotu a znalost sama sebe; osobní kouzlo (charizma); vlastní systém hodnot. Poslední skupina je odvětvové „know-how“, sem autoři řadí znalost rozvoje odvětví, znalost prostředí a konkurence a získávání kontaktů.

Veber a kol. (2009, s. 37-39) píše o dvou dimezích které tvoří manažera – odbornosti a chování. Blíže pak popisuje pět skupin. Odborné znalosti jsou první skupinou a jsou získávané především vzděláváním (tradičním a nadstavbovým). Sebevzdělávání je druhou skupinou a jedná se hlavně o ochotu se vzdělávat a porozumět i oblastem (ekonomická, obchodní, personální...), mimo vlastní odbornost. Třetí skupinou jsou praktické dovednosti (skills), získávané praxí a tréninkem a jde o osvojení si správných řídicích praktik, souvisejících s hlavními manažerskými činnostmi. Čtvrtou skupinou je „lidská dimenze“ a patří sem schopnosti spojené s motivační funkcí manažera např.: schopnost přesvědčování, prosazování autority, aktivizace podřízených atd. Ze čtvrté skupiny pozvolna vychází pátá – osobní vlastnosti. Zde autor píše např. o charizmatu nebo aktivitě manažera, dále vypisuje konkrétní vlastnosti jako sebejistotu, přesvědčivost nebo důvěryhodnost.

Pokud bychom měli srovnat výše parafrázované autory, největší shodu najdeme nejspíše u osobních vlastností, kde se u obou autorů objevuje např. charizma nebo sebejistota a tvořivost. Oba autoři u jiných skupin taky zmínili i přehled, ať už přehled týkající se odvětví (Prokopenko a Kubr) nebo přehled, týkající se různých záležitostí (např. ekonomických) podniku (Veber a kol.).

2 ROZVOJ MANAŽERŮ

2.1 Rozvoj a vzdělávání

Mluvíme-li o rozvoji a vzdělávání obecně, je žádoucí si nejprve ujasnit tyto pojmy a vysvětlit rozdíl mezi nimi neboť podle Hroníka (2007, s. 31) dochází často k jejich záměně či prolínání.

Co se týká oblasti rozvoje v systému formování pracovních schopností člověka, jde o získávání širšího záběru dovedností a znalostí, než které jsou potřebné k vykonávání určité práce. Rozvoj zahrnuje nejen formování pracovních schopností, ale i formování sociálních vlastností a osobnosti jedince. Dá se tedy říci, že rozvoj činí jedince vysoce adaptabilním a připravuje ho na další kariéru, než aby se orientoval pouze na současně vykonávanou práci. Oblast vzdělávání se pak zaměřuje hlavně na získávání základních, všeobecných znalostí a dovedností důležitých pro život ve společnosti, na které navazují i získávání a rozvíjení pracovních schopností a další sociální vlastnosti (Koubek, 1997, s. 208 - 211).

Vycházíme-li z Hroníka (2007, s. 31), je rozvoj podmnožinou učení (se) a vzdělávání je podmnožinou rozvoje, vezmeme-li navíc v potaz Folwarcznou (2010, s. 28), zařadíme sem ještě výcvik, a to jako další podmnožinu rozvoje. Jednotlivé vztahy tedy můžeme jednoduše graficky vyjádřit jako v Obrázku č. 1 – Vztah učení (se), rozvoje a vzdělávání včetně výcviku.

Obrázek č. 1 – Vztah učení (se), rozvoje a vzdělávání včetně výcviku.



(Zdroj: vlastní zpracování podle Hroníka (2007, s. 31))

Učení (se) je nejširší, protože do něj zařazujeme i negativní věci co se učíme – např. kouření, které samozřejmě do rozvoje zahrnout nemůžeme. A rozvojový plán zahrnuje i jiné aktivity než jenom vzdělávání (Hroník, 2007, s. 31).

2.2 Důvody vzniku potřeby vzdělávání a rozvoje

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti.“ (Koubek, 1997, s. 206).

Koubek (1997, s. 206) logicky zmiňuje fakt, že doby kdy si člověk po celou svou kariéru vystačil s tím, co se naučil během přípravy na své povolání, jsou pryč. V moderní společnosti se stává vzdělávání celoživotním procesem. Hlavními požadavky na pracovníky jsou podle autora flexibilita a připravenost na změny, a je nutné, aby dynamika rozvoje pracovníků byla v předstihu a v souladu s dynamikou rozvoje technologií využívaných a využitelných podnikem. Pracovní síly by měly být schopné se rychle adaptovat na požadavky a potenciální možnosti trhu a také na zdokonalování systému řízení podniku. V důsledku toho všeho se rozvoj pracovníků stává jedním z nejdůležitějších úkolů podnikové personální práce.

Mužík (1998, s. 74 - 76) také vnímá, že vzdělávání by mělo být celoživotním procesem. Dalším důvodem pro vzdělávání jsou podle autora změny ve společenském systému. Pracovníci potřebují určité standardy chování a jednání. Jedním z nejzávažnějších důvodů vzdělávání je snaha zefektivnit řídicí schopnosti manažerů. Podněty z hospodářské praxe podle Mužíka vedou také ke vzdělávacím činnostem. Významným zdrojem pro zlepšování kvality vzdělávacích programů mohou být také hospodářské výsledky nebo hodnotící zprávy o činnosti podniku (audity). Nakonec je vzdělávání pracovníků i důležitým činitelem vytváření firemní kultury, formování a prosazování strategií podniku, a dále pro efektivní řídicí a výkonné činnosti.

Potřeba individuálního vzdělávání a rozvoje jednotlivců vychází z potřeby organizačního rozvoje. Organizační rozvoj lze popsat jako proces zlepšování fungování organizace a pracovních podmínek. Obecně se rozvoj dá charakterizovat jako hodnocení zaměstnanců (manažerů nevyjímaje) a z toho vycházející programy, díky kterým je možno využít potenciál zaměstnanců k naplňování podnikových cílů (Folwarczná, 2010, s. 29).

Potřeba je určitá nutnost nebo standart, které vyžadujeme. Co se týká potřeby rozvoje manažerů, Armstrong vycházející z Tamkina a kol., píše o několika základních potřebách. Nejprve je nutné, aby si manažeři uvědomovali, že musí dosahovat cílů pomocí schopností ostatních a tedy aby uměli stimulovat a rozvíjet pracovníky. Samozřejmostí je také řízení, ať už samotných pracovníků (morálka) či pracovního výkonu (jeho maximalizace). Ku

prospěchu je i originální přístup k řešení a práce v týmu. V neposlední řadě by měli manažeři budovat dobré vztahy a orientovat se na zákazníka (Armstrong, 2007, s. 490, podle Tamkin a kol., 2003).

2.3 Identifikace potřeby rozvoje

Folwarczná (2010, s. 35 - 36) píše, že se tato identifikace zakládá na analýze potřeb vzdělávání a rozvoje neboli DNA – development needs analysis, dříve se také používalo označení TNA – training needs analysis. Základem jsou informace, ze kterých vycházíme a jsou to informace o organizaci a trhu – ty se dělí na vnitřní (týkající se „vnitřních“ záležitostí organizace např. cíle a strategie organizace, firemní kultura nebo výsledky průzkumů spokojenosti zaměstnanců) a vnější (týkající se trhu např. vývoj trhu, nové trendy nebo vývoj legislativy). Dále informace o pracovních místech a funkcích – např. popisy pracovních míst a požadavky na zaměstnance. A nakonec informace o jednotlivých zaměstnancích a manažerech – např. záznamy z hodnocení, požadavky zaměstnanců nebo evidence o absolvování vzdělávacích kurzů.

Podle Folwarczné (2010, s. 36) se v praxi jako zdroj informací nejvíce využívají závěry z pravidelného hodnocení zaměstnanců a v případě manažerů se také využívá 360° zpětná vazba.

Pokud jde o identifikaci potřeb u manažerů, podle Prokopenka a Kubra (1996, s. 97- 98) je prioritní, zjistit a porovnat dvě úrovně výkonnosti a to standartní (požadovaný) stav a stav současný. Rozdíl mezi těmito stavy nazývají autoři výkonností mezerou. Při zvyšování výkonnosti se zabýváme vzdělávacími potřebami a ostatními potřebami, obě tyto skupiny potřeb právě tvoří výkonnostní mezery. Podle rozdílů zmíněných stavů může nastat několik různých situací a to že: Rozdíl je roven pouze ostatním potřebám (ne vzdělávacím), a v tom případě je kvalifikace manažera na dostatečné úrovni a není potřeba dalšího vzdělávání nebo je rozdíl roven pouze vzdělávacím potřebám a nedostatek výkonnosti je možné doplnit vzděláváním. Nejčastějším případem je, že rozdíl se skládá ze vzdělávacích i ostatních potřeb a je tedy nutné přikročit jak ke vzdělávacím tak i ostatním opatřením. Nejhorším případem je, když rozdíl mezi standartním a současným stavem je větší než součet vzdělávacích a ostatních potřeb. Objevuje se zde zbytkový nedostatek výkonnosti, který může být např., že kvalifikace manažera se již nedá zvýšit a není možné jej v krátké době z funkce odvolat a poslední situace nastává, když je manažer kompetentnější než je potřeba a je možné doplnit nedostatek výkonnosti souborem ostatních opatření.

Co se týká výše zmíněných dvou úrovní výkonnosti (současný a požadovaný stav) je dobré zmínit Hroníka (2007, s. 21), který píše o diferenciovaném přístupu ke vzdělávání a rozvoji. Zde zmiňuje dvě možné strategie – strategie minimální laťky a strategie maximální laťky. První zmíněná strategie se zaměřuje na dosažení minimálních nároků u pracovníků, kteří této laťky nedosahují, jedná se tedy o odstranění nedostatků. Naproti tomu strategie maximální laťky, se zabývá nejlepšími pracovníky a rozvoj a vzdělávání chce poskytnout hlavně jim. Tuto strategii využívají hlavně společnosti působící v silně konkurenčním prostředí nebo v prostředí nestálém, kde hrozí časté a rychlé změny.

2.4 Cíle a priority rozvoje manažerů

Cíle a priority rozvoje manažerů jsou základními atributy, ze kterých musíme vycházet, uvažujeme-li právě o rozvoji a vzdělávání manažerů. Neznáme-li tyto východiska, musíme si je nejprve ujasnit a vypsát.

Cíle

Jedná-li se o vznik potřeby rozvoje manažerů, můžeme krom již zmíněného vycházet i z cílů rozvoje manažerů podle Armstronga (2007, s. 489), ten píše, že cílem je, aby manažeři věděli, co přesně od nich organizace očekává. Mělo by být tudíž předem vyjasněno, jak a podle čeho budou posuzováni. Kromě samozřejmého zvyšování výkonu, by manažeři měli být i soustavně připravováni na větší odpovědnost. Dalším cílem by mělo být rozpoznání talentů, a zajišťování jejich potřebného rozvoje. V neposlední řadě je nutné zabezpečení následnictví v manažerských funkcích.

Prokopenko a Kubr (1996, s. 54) oproti Armstrongovi zmiňují konkrétnější cíle (vzdělávacích programů) a to: nabývání vědomostí, zvládnutí určitých technik, rozvoj mezilidských vztahů a odpovídajících způsobů chování, rozvoj latentních schopností jedince a nakonec změnu postojů a posilování angažovanosti.

Jak bylo zmíněno, potřeby a cíle jsou navzájem provázané, tedy cíle vycházejí z potřeb. Pokud bychom chtěli uvést příklad dalších cílů rozvoje, než jsou uvedené zde, mohli bychom vycházet z požadavků na manažery a důvodů vzniku potřeb, zmíněných v předcházejícím textu (viz 1.3 Požadavky na (ideálního) manažera; 2.2 Proč vzniká potřeba vzdělávání a rozvoje).

Priority

U priorit rozvoje manažerů vychází Armstrong z Hirshe a kol., a píše o několika prioritách. První zmíněnou prioritou je jakýsi balanc mezi stabilními podmínkami podniku pro rozvoj, a tím co je právě lokálně třeba vzhledem ke specifickým podmínkám podniku. Dalším bodem je pomoci manažerům k uvědomění, kam chtějí směřovat a jakými prostředky rozvoje se tam dostat. Prioritou by mělo být i stanovení a vytváření směru dovedností nutných pro seberozvoj a podporu rozvoj dalších lidí („manažer jako kouč“). Jako poslední prioritu autor uvádí hledání nejlepších možností rozvoje u manažerů na všech úrovních, tedy nejen u těch vysoce postavených a talentů (Armstrong, 2007, s. 490, podle Hirsh a kol., 2000).

Priority ale lze chápat i jako určitou konkrétní přednost, zde např. jako přednost v rozvoji a vzdělávání. V tomto případě se tedy priority rozvoje ať už manažerů či jiných pracovníků musí zákonitě lišit v různých organizacích i v různých obdobích. Dalo by se tedy říci, že se jedná o živý, neustále se vyvíjející organizmus. To je nejspíš důvod, proč priority rozvoje příliš autorů nezmiňuje.

2.5 Metody vzdělávání a rozvoje

Metody vzdělávání se podle Koubka (1997, s. 221-229) mohou rozdělovat do dvou větších skupin podle toho, kde se vzdělávání uskutečňuje – metody vzdělávání na pracovišti („on the job“) a metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“). Zatímco metody „on the job“ bývají vhodnější spíše pro vzdělávání dělnických pozic a metody „off the job“ pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů, v praxi se již využívají obě metody napříč všemi kategoriemi pracovníků. Zejména co se týká vedoucích pracovníků – manažerů, dochází k nárůstu potřeby vzdělávat tyto pracovníky i metodami vzdělávání na pracovišti.

Hroník (2007, s. 150) rozděluje metody rozvoje taky na „on the job“ a „off the job“, ovšem nazývá je „za chodu“ a „mimo chod“. Navíc ovšem rozděluje metody rozvoje podle toho, kdo metody řídí na „řízení druhými, společně s druhými“ a „s převahou sebeřízení, sám“.

Prokopenko s Kubrem (1996, s. 237 - 374) nerozdělují metody přímo na „on the job“ a „off the job“ ale popisují sedm způsobů vzdělávání a rozvoje, a u nich popisují jednotlivé metody vzdělávání. Jako první uvádějí techniky sebevzdělávání, poté učení z praxe a učení akcí, další je práce ve skupinách a diskusní metody, potom simulační metody, případové

studie, přednášky a metody přednesu a jako poslední jsou uvedeny audiovizuální a informační technologie.

Některé metody vzdělávání a rozvoje

Zatímco Koubek (1997, s. 222 - 229) pouze vypisuje jednotlivé metody s krátkým popisem, jejich výhodami a nevýhodami, Prokopenko s Kubrem (1996, s. 237 - 374) věnují skupinám metod celé kapitoly a zachází tak daleko více do hloubky problematiky. Co se týká konkrétních metod, oba výše zmínění autoři se shodují nejvíce v pojmenování metod užívaných mimo pracoviště („off the job“). Shodné metody, které popisují, jsou například: přednášky, případové studie, simulace nebo hraní rolí. Hroník (2007, s. 150) se navíc s Koubkem (1997, s. 225 - 229) shoduje na dalších metodách, a to workshop a outdoor training, jinak navíc zmiňuje i metody sebeřízení jako: e-learning, osobní rozvoj nebo samostudium.

Jako metody, které je možné provádět „on the job“ jsou u Prokopenka s Kubrem (1996, s. 237) dotazování, konfrontování, povzbuzování a podporování. U těchto metod se může jednat o dvojici vzdělavatel – manažer, nebo může vzdělavatel postavit proti sobě dva manažery. Tyto metody můžeme srovnat s metodami jako: counselling, coaching nebo asistování které popisuje Koubek (1997, s. 222 – 225). Z dalších metod „on the job“ zmiňuje: instruktáž, mentoring, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady. Hroník (2007, s. 150) se s Koubkem (1997, s. 222 – 225) shoduje na rotaci práce (job rotation), coachingu a mentoringu, metody které má navíc jsou např.: MBO, (360°) zpětná vazba, autofeedback nebo praxe.

Metody vzdělávání a rozvoje se vesměs příliš nemění a pouze se v některých případech více či méně kombinují. Rozdíly v pojetí různých autorů se objevují spíše výjimečně nebo pouze v pojmenování metody.

EMPIRICKÁ ČÁST

3 METODIKA PRŮZKUMU

3.1 Cíle šetření

Bakalářská práce se zabývá manažery a jejich vzděláváním a rozvojem. Pro potřeby průzkumu bylo nutné provést polostrukturované rozhovory s několika manažery z praxe a na základě jejich zkušeností zjistit, zda se reálné prostředí a jeho přístupy shodují s výsledky teoretické analýzy. Na základě několika hlavních otázek se jednalo o názory manažerů a jejich zkušenosti, týkajících se pozice (pozic v minulosti) v podnicích, náplní práce manažerů, vzdělávání a rozvoje (potřeb, priorit, cílů) a průběhu vzdělávacích a rozvojových aktivit. Cílem bylo tedy zjistit, jak na jednotlivé aspekty tohoto tématu nahlíží lidé, kterých se toto dotýká nejvíce.

Důvodem pro toto šetření bylo např. nadměrné užívání „titulu“ manažer, i na nevedoucích pozicích, v současné době, dalším důvodem pro směřování průzkumu v této podobě je „živé“ měnící se prostředí okolo vedoucích pracovníků, prostředí, kterému je třeba se neustále přizpůsobovat a studovat ho např. pro to, abychom mohli co nejlépe predikovat jeho budoucí směřování. V neposlední řadě byl důvodem pro toto šetření osobní zájem samotného autora o téma, kterým se práce zabývá.

Prvním cílem bylo tedy zjistit, zda jsou manažeři skutečně vedoucími pracovníky, jejichž prací je spravovat zdroje organizace a vést podřízené pracovníky. Dále zjistit jaké manažerské činnosti vykonávají nejčastěji a zda se tyto činnosti shodují s činnostmi popsány v teoretické části práce

Druhým cílem průzkumu bylo zjistit, zda se požadavky na manažery a jejich žádoucí vlastnosti, schopnosti a dovednosti shodují s těmi, které jsou zmíněné v teorii.

Třetím cílem bylo zjistit, zda je vzdělávání a rozvoj pro manažery dnešní doby skutečně nezbytný (jak se objevuje v literatuře), a to na základě zkušeností jednotlivých manažerů.

Z těchto cílů vychází také výzkumné předpoklady (tvrzení):

- Manažer je vedoucí pracovník, zodpovědný za usměrňování zdrojů organizace a jeho hlavními činnostmi jsou především plánování a organizace.

- Požadavky na manažery se shodují s výsledky teoretické analýzy, liší se pouze v drobnostech na základě subjektivního chápání a jsou ovlivněny zkušenostmi jednotlivých respondentů.
- Rozvojové programy a rozvoj samotný je nezbytný pro schopného manažera dnešní doby.

3.2 Metoda šetření

Průzkum byl prováděn formou kvalitativního šetření. Kvalitativní průzkum byl původně brán spíše jako doplňkový způsob získávání určitých dat. Avšak postupně se dostal na stejnou úroveň jako ostatní formy sběru dat. V současnosti je stále více využívána kombinace kvalitativního průzkumu s kvantitativním. V kvalitativním způsobu se pracuje s nižším počtem jedinců a dá se tak těžko zobecňovat jakýkoliv výsledek. Ovšem v tomto typu průzkumu lze jít více do hloubky a sledovat problém mnohem detailněji (Hendl, 2005, s 49-53)

Průzkum konkrétně probíhal metodou polostrukturovaných rozhovorů. Podle Miovského (2006, s. 159-162) je tento typ rozhovorů nejspíše vůbec nejvíc využívaný, a z důvodu, že dokáže odstraňovat nedostatky rozhovorů strukturovaných a nestrukturovaných. U polostrukturovaných rozhovorů je základem vytvoření určitého okruhu otázek, kterých se chceme držet, ovšem další průběh se již odvíjí od samostatných jedinců a tazatele. Ten může otázky různě prohazovat nebo je částečně měnit a může se doptávat na podrobnosti či na to, jak ten konkrétní respondent svou odpověď myslel, aby výsledky byly pro účely výzkumu co nejlepší – relevantní a vyčerpávající.

Zvolit pro šetření kvalitativní způsob se nabízelo samo už ze samotné podstaty práce. Úmyslem bylo setkat se s jedinci, kteří měli nebo mají co dočinění s vedením podniků, jednotlivých oddělení nebo přímo podřízených zaměstnanců, a získat detailnější informace o jejich názorech a konkrétních zkušenostech. To by kvantitativní způsob dobře neumožňoval, neboť by šetření bylo příliš obecné.

Rozhovor byl zvolen pro svou kontaktní formu. Setkání s manažery tváří v tvář sebou přináší mnoho výhod. Jednou z těchto výhod je např. poznání prostředí, ve kterém se pohybují a ve kterém pracují. Další nespornou výhodou je možnost pozorování reakcí během samotného interview a v neposlední řadě i možnost cokoliv dovysvětlit. Výběr polostrukturované formy rozhovorů byl taktéž vcelku jednoduchý. Hlavním důvodem bylo samozřejmě to, že obsahuje výhody strukturované i nestrukturované formy – jednak se

držíme základních okruhů otázek a máme tak pod kontrolou směřování rozhovoru, tedy zodpovězení hlavních otázek výzkumu, a na druhou stranu si můžeme průběh rozhovoru částečně ovlivňovat, můžeme se doptávat v případě nepochopení, a můžeme dát respondentům prostor pro „rozmluvení“. Polostrukturovaná forma rozhovorů je tedy dosti flexibilní a dává tazateli mnoho možností.

3.3 Nástroj šetření

Nástrojem šetření byla jakási osnova, která obsahovala deset hlavních otázek, které bylo nutné zodpovědět pro potřeby tématu, dále to byly základní charakteristické otázky (věk, pozice v podniku) a v neposlední řadě vzhledem ke zvolené formě průzkumu i sám tazatel, který jak již bylo zmíněno v předcházející podkapitole, mohl s otázkami volně manipulovat a upravovat je dle potřeby průzkumu, a to přímo na místě a v reálném čase.

Základem pro vytvoření hlavních otázek byly určité okruhy, které tyto otázky ve čtyřech bodech v podstatě shrnují. První okruh obsahoval základní otázky (pohlaví, věk, pozice v podniku) jako jediné identifikační údaje, neboť rozhovory jsou jinak anonymní, ve smyslu nezveřejnění v práci. Druhý okruh se týkal manažera jako pozice a jeho práce. Patří sem otázky jako „Jak byste definoval/a Vaší pozici v podniku?“, „Co je náplní Vaší každodenní práce?“ a „Jaké manažerské činnosti vykonáváte nejčastěji?“. Třetí okruhem se zabývá požadavky na manažera a vznikem potřeby jeho rozvoje. Patří sem otázky „Jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti by měl manažer mít podle Vašeho názoru?“, „Jaké jsou požadavky na manažera ve Vaší organizaci?“ a „Proč podle Vás vzniká potřeba rozvoje manažerů?“. Posledním okruhem bylo třeba získat informace o rozvoji samotném, o jeho cílech, důležitosti a prioritách a v neposlední řadě o zkušenostech jednotlivých respondentů s rozvojem a rozvojovými a vzdělávacími programy. Z toho tedy vycházejí otázky: „Je podle Vás důležitý soustavný rozvoj manažerů?“, „Jaké jsou podle Vás cíle rozvoje manažerů“, „Jaké jsou podle Vás priority rozvoje manažerů“ a „Absolvoval/a jste nějaký rozvojový program“. K poslední otázce ještě náleží řada podotázek jako „Od koho přišlo doporučení se zúčastnit?“, „Co program obsahoval?“, „Jaké vzdělávací metody byly použity?“, „Byl podle Vás program účinný?“, „Všiml/a jste si nějakých negativ?“ a „Co by se podle Vás dalo zlepšit?“.

Otázky byly ovšem pouze jakousi osnovou, které je potřeba se držet, pro potřeby průzkumu. Znění jednotlivých otázek se mohlo lehce lišit. Dále nezmiňuji určité

„dotazovací“ otázky jako „Proč?“, „Zdůvodněte, prosím“ a spousta dalších které se lišily na základě průběhu jednotlivých rozhovorů.

3.4 Profily respondentů

Pro vyšší validitu ale vzhledem k anonymitě jednotlivých manažerů, bylo vhodné vytvořit jednoduché profily, zmiňující některé základní informace o respondentech, pro základní představu o jejich zkušenostech a práci. Každý profil obsahuje základní informace jako věk, pohlaví a současnou pozici v podniku a dále je tvořen krátkým odstavcem, kde je stručně napsáno (v pár větách) něco o zkušenostech manažera.

Respondent č. 1

Prvnímu respondentovi je 42 let a je to muž. V současnosti je na pozici managing partner. Tento manažer má podle svých vlastních slov zkušenosti s byznysem přesahující 20 let. Ačkoliv říká, že v podstatě nikdy nebyl členem korporátní struktury na zaměstnanecké úrovni, má zkušenosti s řízením celých podniků, a to v několika různých oborech např. stavební společnost a aukční společnost. V současné době pracuje ve své vlastní akciové společnosti jako jediný člen a pouze s externisty. Společnost se zabývá exportním financováním. Vždy pracoval spíše s menšími týmy.

Respondent č. 2

Druhému respondentovi je 49 let, je to muž a pracuje na pozici managing partner. Respondent č. 2 má taktéž dlouholeté zkušenosti s řízením velkých projektů. Zabývá se správou investic a prací na projektech pro různé klienty. Má zkušenosti s prací v zahraničí a pracoval i na projektech ve spolupráci veřejného a soukromého sektoru. Zároveň v zahraničí i studoval.

Respondent č. 3

Třetímu respondentovi je 23 let, je to muž a název jeho pozice je account representative. Tento respondent je výjimka mezi ostatními nejen nízkým věkem ale i pozicí, která v podstatě není manažerská v pravém slova smyslu. Avšak respondent pracující ve Spojených státech amerických má s manažerskými činnostmi a manažery obecně na svůj věk zkušeností poměrně dost. Již během studia začal pracovat pro společnost dodávající exteriérní součástky pro automobilové společnosti, kde i po dokončení studia zůstal. Jeho prací je hledání a získávání budoucích zakázek podle předem stanoveného byznys plánu.

Respondent č. 4

Čtvrtému respondentovi je 50 let, je to žena a je ředitelka firmy. Respondent č.4 má zkušenosti s vedením podniku i personální prací na manažerské úrovni. Současně působí v několika podnicích v oblasti poradenství a podniká již řadu let.

Respondent č. 5

Pátému respondentovi je 50 let, je to muž a je manager czech operations. Další výjimkou je tento respondent, a to tím, že se spíše než manažerem se respondent cítí být technických pracovníkem. Pracuje již spoustu let pro zahraniční společnost v její české pobočce. Společnost, ve které pracuje, se zabývá výrobou cestovních tašek a kufrů.

3.5 Průběh šetření

Začátek rozhovorů probíhal vždy podobně – vzájemným představením se, představením tématu práce a sdělením že během rozhovoru bude pořizován audiozáznam, s čímž všichni zúčastnění souhlasili. Dále byl všem oznámen předpokládaný čas rozhovoru (přibližně kolem 20ti min..).

Rozhovory s prvními dvěma manažery proběhly ve stejný den a ve shodném prostředí (oba pracují na stejné adrese). Rozhovor s prvním trval téměř 30min. Rozhovor s druhým respondent následoval hned po prvním rozhovoru a trval něco málo přes 12min.

Se třetím respondentem byla domluva velmi jednoduché a rozhovor proběhl asi týden po prvních dvou. Během rozhovoru byl uvolněný a taky se dost rozpovídal u odpovědí na dané hlavní otázky, ovšem bez větších odklonů od tématu (délka záznamu je 21 min.)

Následující týden proběhly rozhovory se zbylými dvěma respondenty, a to ve stejný den, zároveň byly nejkratší. U prvního respondenta se prý jednalo o praktickou stručnost (délka záznamu je necelých 8 min.). U druhého respondenta se jednalo hlavně o to, že ač je oficiálně manažerem s odpovědností i podřízenými, pokládá se spíše za technického pracovníka, a bylo na něm vidět, že o rozebíraných tématech nemá takový přehled jako ostatní respondenti (délka záznamu je něco přes 7 min.).

4 ROZBOR ZÍSKANÝCH DAT

4.1 První výzkumná otázka (tvrzení)

První výzkumná otázka (tvrzení): „Manažer je vedoucí pracovník, zodpovědný za usměrňování zdrojů organizace a jeho hlavními činnostmi jsou především plánování a organizace.“ Tato první výzkumná otázka byla navržena na základě výsledků teoretické analýzy v začátku první kapitoly práce, která se zabývá konkrétně manažerem jako pracovní pozicí a činnostmi, které vykonává. Cílem bylo toto tvrzení potvrdit (nebo vyvrátit) na základě odpovědí manažerů na první otázky rozhovorů.

První otázka rozhovoru – Jak byste definoval/a Vaší pozici v podniku?

Respondent č. 1 (dále jako R1) je stoprocentní akcionář, zakladatel, člen představenstva.

Respondent č. 2 (dále jako R2) je jednatel společnosti pracující na projektech.

Respondent č. 3 (dále jako R3) je mezičlověk mezi divizemi (továrnami) a klienty (hlavně jejich nákupním centrem).

Respondent č. 4 (dále jako R4) je vlastník podniku a ředitelka.

Respondent č. 5 (dále jako R5) je koordinátor materiálů a subkomponentů mezi mateřským podnikem a dodavateli, technická podpora

Dva respondenti (R3 a R5) rovnou částečně odpověděli na následující otázku „Co je náplní Vaší každodenní práce?“. Ovšem při položení této následující otázky své odpovědi více rozvedli a konkretizovali. Tři respondenti (R1, R2 a R4) vedou a řídí své vlastní podniky, dva další respondenti pracují pro větší podniky jako zaměstnanci. Respondenti, kteří vedou vlastní podniky, lépe definovali své pozice. Zároveň se u těchto respondentů (R1, R2 a R4) již po této otázce dá říci, že jsou pracovníky, kteří řídí a provozují podnik jménem a ve jménu vlastníků, což přesně odpovídá první definici pojmu manažer v této práci (viz 1.1. Definice manažera) podle Prokopenka s Kubrem (1996, s. 21)

Druhá otázka rozhovoru – Co je náplní Vaší každodenní práce?

R1 zmínil oblast podnikání podniku a náplní jeho práce je podle jeho slov zjednodušeně řečeno vystavování faktur za pomoc, kterou poskytují společnostem v oblasti exportního financování.

Podle R2 náplň jeho každodenní práce nelze definovat z důvodu, že v podstatě každý dělá něco úplně jiného. Jeho konkrétní práce se pokaždé odvíjí od konkrétních zakázek a klientů. Jedná se o práci na různých projektech

Náplň každodenní práce R3 je komunikace s klientem o potenciálních zakázkách nebo o probíhajících projektech a jejich financování. Jednání s vlastními inženýry a designéry o produktech a jejich následná prezentace a jednání opět směrem ke klientům.

R4 podle svých slov koordinuje práci podřízených pracovníků, vykonává personální práci a také daňovou práci.

R5 koordinuje dodávky materiálu a subkomponentů mezi mateřským podnikem a dodavateli, dále pro dodavatele zajišťuje technickou podporu. Jeho prací je taktéž hledání nových dodavatelů a cenová politika. Se všemi zmíněnými činnostmi mu pomáhají dva podřízení pracovníci.

Nejlépe – konkrétně a vyčerpávajícím způsobem popsali svou každodenní práci R3 a R5. Oba tito respondenti byly odlišní odpověďmi již v předchozí otázce a jsou i výjimkami mezi ostatními pracovníky (viz 3.5 Profily respondentů). Méně konkrétních informací (nebo žádné), jsme se dočkali od zbylých respondentů. R1 nepopsal konkrétní „pomoc“ společnostem, co se týká exportního financování. R2 pouze zmínil, že se jedná o práci na projektech, které jsou vždy odlišné a R4 odpověděl docela obecně. U R3 a R5, podle jejich náplně práce se dá říci, že jednají ve jménu podniku a jsou odpovědní za usměrňování některých zdrojů organizace, R4 a R5 navíc realizují některé řídicí činnosti a odpovídají tak částečně definici manažera podle Mihoka s Trebuňou (2009, s. 11) (viz 1.1 Definice manažera).

Třetí otázka rozhovoru – Jaké manažerské činnosti vykonáváte nejčastěji?

R1 nejprve zmínil, že řídil stavební a aukční společnost. Manažerské činnosti podle něj souvisí s dosahováním zisku a jedná se o řízení dalších lidí, plánování a controlling sestavených pozic.

Podle R2 je to určitě organizování ale ve smyslu strukturování různých projektů, zmínil i plánování s tím, že ale nejede podle žádného standardizovaného byznys plánu. Jako poslední ovšem neméně důležitou činnost zmínil leadership.

R3 začal jednáním s vlastním podnikem (komunikace), jako první manažerskou činností. Poté co se rozmluvil na toto téma, zmínil nepřímo i stanovování cílů a controlling, na což sem respondenta upozornil a ten mi tyto činnosti potvrdil s tím, že tyto činnosti neprovádí ve směru k podřízeným (fakticky podřízené nemá).

R4 byl zaskočen otázkou. Poté co jsem zmínil jako příklad některé činnosti (viz 1.2 Manažerské činnosti), se respondent souhlasně zmínil o organizaci práce, stanovování cílů a řízení podřízených zaměstnanců.

Poslední respondent R5 jako první začal mluvit o koordinaci práce podřízených a jako další mezi manažerské činnosti, které vykonává, počítá jednání s dodavateli.

Všichni respondenti odpověděli dle očekávání a zároveň všichni dohromady v podstatě zmínili čtyři hlavní manažerské činnosti popsané v teoretické části - plánování, organizování, stanovování cílů a komunikace. Nejčtenější činností je řízení a vedení lidí, což zmínili čtyři respondenti. Jediný kdo tuto činnost nezmínil je R3, který jak již bylo napsáno, fakticky žádné podřízené nemá. Co se týká nejčastějších činností, očekávání že se jedná o plánování a organizaci (podle 1.2 Manažerské činnosti) se nepotvrdilo. Plánování zmínili pouze R1 a R2 a organizaci obecně zvolili jako jednu ze svých činností R2 a R4.

4.2 Druhá výzkumná otázka (tvrzení)

Druhá výzkumná otázka (tvrzení): „Požadavky na manažery se shodují s výsledky teoretické analýzy, liší se pouze v drobnostech na základě subjektivního chápání a jsou ovlivněny zkušenostmi jednotlivých respondentů.“. Následující otázky se týkají výsledků teoretické analýzy, kterým se věnuje třetí část první kapitoly (1.3 Požadavky na (ideálního) manažera) práce, kde se pomocí názorů různých autorů odborné literatury zabýváme požadavky kladenými na manažery, jejichž žádoucími vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi.

Čtvrtá otázka rozhovoru – Jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti by měl manažer mít podle Vašeho názoru?

První respondent (R1) se u této otázky dost rozmluvil. Jako první zmínil zkušenosti s tím, že existuje jisté „povinné minimum“. Další je podle něj přidělování různých priorit věcem. Poté zmínil odpovědnost, podle R1 by měl manažer být „vymahač“, ve smyslu že by měl úkoly nejen zadávat ale i trvat na jejich včasné plnění. Po dotazu na několik

konkrétních vlastností se zmínil o cílevědomosti, schopnosti motivovat lidi, schopnosti strhnout pozornost, asertivitě a nakonec komunikaci a s ní spojené cizí jazyky.

R2 se rozmluvil zejména o odborných znalostech a schopnosti řídit lidi, dále také zmínil lidskou chemii. Co se týká různých certifikátů a znalosti jazyků řekl, že to je k ničemu v případě že člověk neví, o čem mluví.

R3 řekl, že pokud se jedná o manažera v oblasti sales (prodeji), tak hlavní jsou sociální schopnosti a zejména komunikace. Snaha neustále pracovat a jít určitým směrem – nezaseknout se je velmi podstatná v oblasti prodeje. Dále zmínil leadership a znalost byznysu je podle něj samozřejmostí.

R4 bez delšího přemýšlení a velmi jistě a stručně odpověděl, že by manažer měl být praktický, měl by mít analytické znalosti a odhad na lidi.

Podle R5 je to v první řadě umění jednat s lidmi, porozumění lidem, dále flexibilita a v jeho případě i technické znalosti.

Tato otázka nedělala respondentům větší problémy. První tři (R1, R2 a R3) se více rozmluvili o svých zkušenostech, kdežto R4 a R5 odpověděli velmi stručně, přímým pojmenováním jednotlivých vlastností, schopností a dovedností. Nejčastěji se objevovali schopnost řídit lidi, odborné znalosti, zkušenosti a znalost lidí a umění s nimi jednat, tyto schopnosti se také objevují i v teoretické části práce (viz 1.3 Požadavky na (ideálního) manažera) a podobné odpovědi tak byly očekávány.

Pátá otázka rozhovoru - Jaké jsou požadavky na manažera ve Vaší organizaci?

R1 řekl, že pokud by se mělo jednat o manažera, který by pod ním v jeho podniku měl pracovat, měl by být schopný správně plnit úkoly v čase, který na to dostal. Poté zmínil jazykové vybavení, určitou „hygienu ve vzdělání“ a měl by mít doporučení, které dle R1 v jeho okolí funguje velice dobře. Nakonec řekl, že by se mělo jednat o člověka, za kterým by již mělo něco být, tedy zkušenosti.

R2 začal tím, že pracoval v různých organizacích např. finanční instituce, vládní sektor, a nedá se to paušalizovat, všude je na to jiná odpověď. Závisí to podle R2 na konkrétním manažerovi či akcionáři. Ve státním sektoru je to prý úplně jinak, a ač tam pracuje spousta odborníků, jsou bohužel svázáni určitými normami, které jim nedovolují pracovat a myslet „normálně“.

Co se týká konkrétních, daných požadavků, jedná se ve společnosti kde R3 pracuje o vzdělání – minimum je vysokoškolské – bakalářské ale přednostní je magisterské. Vzdělání by mělo být buď technického směru, nebo ekonomického. Dále je nutná minimálně 5ti letá praxe v automobilovém průmyslu (konkrétně zkušenosti s prodejem). Pokud jde o vlastnosti a schopnosti, jedná se podle R3 hlavně o leadership.

R4 odpověděl opět velmi stručně. Zajímavé je, že nejprve zmínil, že cílevědomost není příliš důležitá, hlavní podle něj je loajalita a pracovní nasazení.

R5 vztáhl požadavky na svojí pozici a hlavní jsou podle něj schopnost vyhledávání dodavatelů, jednání s lidmi důležitými pro společnost, flexibilita a loajalita k firmě.

Zde je dobré si připomenout že R1, R2 a R4 jsou vlastníky podniků a zmiňují hlavně vlastnosti a schopnosti. To R5 také, ovšem je o něco konkrétnější, když zmiňuje, že hlavně jde o schopnost vyhledávání dodavatelů. Naproti tomu R3 který je také zaměstnancem (ne vlastníkem) jako jediný dokázal zmínit hlavní požadavky na manažera, které se netýkají vlastností a dovedností – konkrétně požadované vzdělání a praxi, tyto požadavky se v teoretické části neobjevují (v souvislosti s požadavky na manažera se v citované literatuře příliš nevyskytují).

4.3 Třetí výzkumná otázka (tvrzení)

Třetí výzkumné otázky (tvrzení) se týkají zbylé otázky rozhovorů. Tvrzení zní „Rozvojové programy a rozvoj samotný je nezbytný pro schopného manažera dnešní doby.“ Oblastí třetí výzkumné otázky se zabývá celá druhá kapitola práce, kde řeší vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků, hlavně tedy potřeby a priority a v neposlední řadě i cíle samotného rozvoje. Ve zmíněné kapitole jsou zmíněné i některé metody vzdělávání, na které jsme se respondentů také dotazovali v rámci určitých podotázek, které byly součástí poslední otázky.

Šestá otázka rozhovoru - Je podle Vás důležitý soustavný rozvoj manažerů?

R1 nejprve hovořil o novém občanské zákoníku, který podle něj od 1.1. „míchá kartami“ ve vztazích mezi lidmi a vztazích v podnikání. Zmínil to z důvodu, že někteří podnikatelé tomu příliš nevěnují pozornost, což není moudré. Tímto začal, aby uvedl příklad toho, že žijeme v „živém prostředí“ a podle něj by bylo hloupé se v určitém bodě domnívat, že člověk již ví vše, co potřebuje. Člověk na změny musí reagovat doplňováním si vzdělání.

Podle R2 je soustavný rozvoj manažerů bezpochyby důležitý, zároveň dodává, že by takovýto rozvoj neměl být řešen organizačně a mělo by se jednat hlavně o vlastní iniciativu a sebevzdělání, protože jinak jen těžko dosáhneme požadovaných cílů.

R3 začal svou odpověď taktéž slovem „bezpochyby“. Důvodem podle něj je, že v kapitalistickém světě jde o soutěž mezi subjekty a pokud chce být někdo úspěšný, musí na sobě pracovat, aby byl lepší a měl více co nabídnout.

R4 taktéž podal okamžitou kladnou odpověď „ano“, a důvodem podle něj je rychle se měnící prostředí, zákony a předpisy. Proto je nutné se neustále vzdělávat.

R5 také odpověděl kladně bez většího přemýšlení, Jako důvod řekl, že manažer musí umět reagovat na situaci na trhu, podmínky ve kterých se firma nachází.

Všichni respondenti velice rychle souhlasili s tím, že soustavný rozvoj manažerů je důležitý, zároveň jim nedělalo žádné problémy toto tvrzení zdůvodnit. Jako důvod se nejčastěji objevuje rychle se měnící prostředí, na které je třeba včas reagovat. Zmíněním důvodů také částečně odpověděli na další otázku, která i přesto následovala. V teoretické části se o potřebě rozvoje píše v podkapitolách 2.2 Důvody vzniku potřeby vzdělávání a rozvoje a 2.3 Identifikace potřeby rozvoje, konkrétně zmiňme Koubka (1997, s. 206) nebo Mužíka (1998, s. 74 - 76), kteří píší, že by rozvoj měl být soustavný a vzdělávání by mělo být celoživotním procesem.

Sedmá otázka rozhovoru - Proč podle Vás vzniká potřeba rozvoje manažerů?

R1 kromě toho co řekl, již v předchozí odpovědi dodal, že důvodem je, aby byl člověk lepší. Dále zmínil, že pokud člověk není spokojený, měl by dbát na tři základní věci a to zdraví, „privát“ (soukromí život, rodina) a fungující byznys. Nakonec řekl, že je důležité zda si člověk chce pouze něco „odfajfkovat“, nebo jestli má motivaci se zajímat o víc.

R2 nejprve otázce nerozuměl a zmínil, že rozvoj může být dvojího typu – odborný a manažerský. Po dovysvětlení a porozumění bylo nejlepší odpovědí na otázku to, že existuje určitý know-how, který je potřeba permanentně získávat. R2 opět zmínil, že nejlepší formou vzdělávání a rozvoje je samovzdělávání, neboť koncentrované akce podle něj nikdy nemají výsledný efekt.

R3 odkázal na svou odpověď v přechozí otázce. Dodal že pokud se člověk nebude rozvíjet, konkurence nepočká a rozvíjet se bude tudíž je podle něj konstantní rozvoj „esenciální pro budoucí profit“.

R4 začal tvrzením, že to co se člověk naučí ve škole, zdaleka nestačí a musí se tedy neustále učit a rozvíjet, nebo nebude schopen se pohybovat v manažerské pozici.

R5 také odkázal na svoji odpověď v předchozí otázce s tím, že ho již nic dalšího nenapadá.

U této otázky se respondenti sami (R3), či v případě, že si nebyli jistí vyzněním otázky, tak za pomoci tazatele (R2, R5) většinou odkazovali na odůvodnění odpovědi v předchozí otázce. Jeden respondent (R2) otázce nejprve neporozuměl, avšak po vysvětlení a nasměrování již s odpovědí neměl problém.

Osmá otázka rozhovoru - Jaké jsou podle Vás cíle rozvoje manažerů?

R1 – dá se říci nejsdílnější z respondentů, odkázal na odpovědi z předešlých tří otázek s tím, že by se pouze opět opakoval.

R2 odpověděl velice stručně, po upřesnění otázky směrem k jeho vlastním zkušenostem – zda se setkal s konkrétními cíli rozvoje, odpověděl pouze „ne“.

R3 se oproti předchozím respondentům rozmluvil, a podle něj je cílem rozvoje manažerů růst budoucího byznysu ve smyslu aby manažer (v prodeji) budoval víc kontraktů a pomohl tak společnosti. Dále jako cíl zmínil i inovace, ovšem z vyznění mluvil R3 spíše o cílech rozvoje organizace.

R4 nejprve nevěděl co odpovědět, po uvedení příkladu tazatele zmínil, že cílem rozvoje manažerů by mělo být nabytí nových znalostí a zlepšení komunikace s lidmi.

R5 mluvil o potřebě společnosti uspět na trhu a z toho podle něj vychází i potřeba mít schopné pracovníky, kteří se neustále rozvíjí a vzdělávají. Cílem rozvoje je tedy mít schopné manažery.

Toto je docela zajímavá otázka, vzhledem k odpovědím, které se nám dostaly. Většina respondentů byla otázkou docela zaskočena (patrně z pozorování). Stejně tak jako každý nejspíš chápe rozvoj odlišně (rozdíly mezi vzděláváním a rozvojem řeší 2.1 Rozvoj a vzdělávání), i cíle se v chápání respondentů rozcházejí. R1 odkazoval na předešlé

odpovědi. R2 odpověděl, že se s žádnými cíli nesetkal. R3 a R5 mluvili o cílech rozvoje manažerů v souvislosti a návaznosti na cíle a potřeby podniku. R4 uvedl jako jediný konkrétní cíle, se kterými se setkáváme i teoretické části, konkrétně u Prokopenka s Kubrem (1996, s. 54). S cíli rozvoje jak se uvádí Armstrong (2007, s. 489), jsme se v odpovědích nesetkali.

Devátá otázka rozhovoru - Jaké jsou podle Vás priority rozvoje manažerů?

R1 nemluvil o konkrétních prioritách. Zmínil paralelu mezi třemi dovednostmi – hraní na kytaru, hraní golfu a cizí jazyky. Hovořil v tomto příkladu o třech rovinách. Buď se někdo naučí hrát tři akordy na kytaru a stačí mu to, že umí zahrát spoustu písní a může tím oslnit druhé pohlaví. Druhou rovinou jsou lidé, kteří vědí, že nebudou „hrát jako Satriani“ a smíří se s tím. Poslední jsou lidé, kteří sice také vědí, že nebudou hrát jako Satriani ale pokouší se o to a snaží se, díky tomu pak mohou oslnit širší publikum. Toto vysvětlil i na příkladu hraní golfu. Mluvil tedy o tom, že priority jsou pro každého odlišné.

R2 na otázku odpověděl tak, že pouze dříve, u středního manažmentu byly určité školení a kurzy týkající se legislativních změn, změn účtování a podobně, které byly nejspíše prioritní. Jednalo se tedy o vzdělávací aktivity.

Podle R3 jsou prioritní u rozvoje manažerů leadership skills, neboť jsou důležité pro vedení podřízených. Společnost kde R3 pracuje, má podle respondenta určité stanovené priority týkající se rozvoje manažerů.

R4 jako hlavní a prioritní zmiňuje komunikaci, na kterou se podle jeho názoru velmi dbá společně s kurzy asertivity. Podle R4 je to hlavně proto, že spousta lidí oplývá znalostmi, které nedokáží dobře sdílet.

R5 bez většího zamýšlení zmínil jako prioritu rozvoje odborné znalosti a jako druhou loajalitu. Více respondenta nenapadlo.

Devátá otázka bylo opět zajímavou, alespoň podle odpovědí. Zde se opět ukázalo, že respondenti mohou vnímat stejnou otázku různými způsoby. R1 mluvil o tom, že priority mohou být různé. R2 zmínil vzdělávací aktivity, které nepovažuje jako součást rozvojových. Ostatní zmínil konkrétní priority dle jejich názoru – R3 leadership skills, R4 komunikaci a R5 odborné znalosti.

Poslední otázka rozhovoru – Absolvoval/a jste nějaký rozvojový program?

R1 se podle svých slov zúčastnil spousty vzdělávacích a rozvojových aktivit, z důvodu změn předmětů podnikání. Většiny takových aktivit se účastnil dobrovolně, občas se ovšem jednalo o certifikaci ze zákona nutnou pro konkrétní oblast podnikání. Programy obsahovaly většinou obecnou část, special skills (kterých si R1 velmi cenil) a konečně nějakou psychoanalýzu a certifikaci. Metody užívané v takových programech byly v ČR většinou přednášky a v USA e-learning, který R1 nejprve překvapil a zároveň potěšil. Programy byly podle R1 vždy účinné (některé více jiné méně). Negativa si všiml během absolvování různých autorizací obchodní činnosti v ČR, kam si to někteří účastníci chodili pouze „odbýt“. Na otázku co by se dalo zlepšit, odpověděl, že v USA ho zaujali placení prezentátoři, a bylo by dobré, kdyby na takové úrovni byly i v ČR.

R2 absolvoval konkrétní programy kdysi dávno. Jednalo se například o leadership skills, které musel absolvovat každý zaměstnanec v podniku, kde kdysi pracoval. Jinak jako rozvojové aktivity zmiňuje i brainstorming, který je u něj na každodenním pořádku a podle jeho slov je třeba čtení Financial times denně, na jeho pozici naprostou nezbytností. Z metod užitých v konkrétních programech zmiňuje případovou studii nebo různé konference, jejichž součástí byly i přednášky, ty ale R2 nepovažuje za správnou formu vzdělávání. Jako negativa byly zmíněné právě přednášky vedené lidmi, kteří nemají zkušenosti z praxe.

R3 podle svých slov absolvuje nějaký rozvojový program minimálně jednou za čtvrt roku. Zaměstnanci jeho společnosti dostanou přibližně jednou za týden list s nabízenými kurzy a tréninky a mohou si sami vybrat (případně se poradit s manažmentem) které absolvují. Některé jsou ale také povinné a dané společností. Konkrétní kurz, který zmínil, se týkal leadership skills a obsahoval půldenní přednášky a druhou půlku den, se kurz zaměřoval na procvičení aktivit. Obsahoval např. případovou studii a praxi, kde účastníci trénovali mezi sebou. Účinnost se podle R3 odvíjí od jedinců na základě jejich osobní motivace (kdo chce, ten se něco naučí). Negativem byla pro R3 ztráta času ve smyslu, že ve skupinách 5ti až 20ti lidí jde vše pomaleji. Z toho také vychází návrh na zlepšení, a to provádět kurz v menších skupinách.

R4 se účastnil několik vzdělávacích aktivit, které se týkali komunikačních dovedností a dále šlo o odborné kurzy týkající se jeho profese. Doporučení na absolvování přicházeli většinou od majitelů firmy. Jako konkrétní kurz zmínil R4 několikadenní kurz

komunikačních dovedností, který se zabýval schopností reakce v krizových situacích, které mohou nastat. Ze vzdělávacích metod byly užity přednáška a hraní rolí a modelových situací. Kurz byl podle respondenta účinný a R4 si nevšiml žádných negativ.

R5 odpověděl, že se žádných rozvojových programů neúčastnil.

Čtyři respondenti se nějakých rozvojových nebo vzdělávací programů zúčastnili. Jediný R5 neuvedl žádný. Tři respondenti (R2, R3 a R4) zmínili kurzy týkající se leadership skills. Co se týká toho, od koho přišlo doporučení na absolvování programů, R1 se většinou účastnil na vlastní popud, R3 někdy na vlastní žádost, někdy musel a R4 na žádost majitelů. Metody použité v programech byly často přednášky, případové studie a hraní modelových situací (tyto metody zmiňují i citovaní autoři ve 2.5 Metody vzdělávání a rozvoje). Dva respondenti (R1 a R4) řekli, že programy byly účinné. Podle R3 je účinnost závislá na vlastní motivaci jednotlivých účastníků. Jako negativa se objevují některé nutné certifikace (podle R1), přednášky od lidí bez praxe (R1 a R2), přednášky obecně (R2), ztráta času kvůli větším týmům (R3). R4 si nevšiml žádných negativ.

4.4 Shrnutí

Šetření probíhalo pomocí rozhovorů s pěti manažery, a mělo za úkol zjistit, jak se podle názorů těchto respondentů liší práce, a rozvoj a vzdělávání manažerů v reálném prostředí od teoretických poznatků. Šetření vzhledem ke své kvalitativní formě a počtu respondentů (5) nelze zobecňovat a vyvozovat z něj závěry vztahující se na celou oblast rozvoje manažerů, což to ani nebylo cílem práce.

Téměř u každé otázky se objevovaly odpovědi, které bylo možné na základě teoretických východisek předpokládat. Ovšem to že se podobné odpovědi objevovaly, neznamená, že byly četné, tedy že tak odpovídala většina respondentů, nebo dokonce všichni. Dokonce se z rozboru získaných dat nedá říci, že by se jeden konkrétní respondent přibližoval více teoretickým poznatkům než ostatní. Shoda názorů a zkušeností respondentů se zpracovanou teorií, se v některých případech (u některých otázek) objevovala u prakticky u všech respondentů.

První výzkumná otázka (tvrzení) zněla takto: „**Manažer je vedoucí pracovník, zodpovědný za usměrňování zdrojů organizace a jeho hlavními činnostmi jsou především plánování a organizace**“. Tato výzkumná otázka byla postavená na základě několika poznatků z teorie (viz 1.1 Definice manažera, 1.2 Manažerské činnosti). Potvrzení či vyvrácení se mělo odvíjet od analýzy prvních otázek rozhovorů. U čtyř respondentů (R1,

R2, R4 a R5) se potvrdilo, že jsou vedoucí pracovníci, zodpovědní za usměrňování zdrojů organizace, pátý respondent (R3) fakticky není v současné době manažerem, také není vedoucí pracovníkem. Druhá část tvrzení určuje jako hlavní činnosti plánování a organizaci, nejvíce zmiňovanou činností ovšem bylo řízení a vedení lidí (R1, R3, R4 a R5). Tato část tvrzení se tedy nepotvrdila. První výzkumné tvrzení se tedy potvrdilo částečně a to konkrétně tak, že „manažer je vedoucí pracovník, zodpovědný za usměrňování zdrojů organizace“.

Druhá výzkumná otázka (tvrzení) zněla takto: **„Požadavky na manažery se shodují s výsledky teoretické analýzy, liší se pouze v drobnostech na základě subjektivního chápání a jsou ovlivněny zkušenostmi jednotlivých respondentů.“** Výsledky teoretické analýzy zmíněné v tomto tvrzení jsou popsány v podkapitole 1.3 Požadavky na (ideálního) manažera. Odpověď na toto tvrzení poskytly čtvrtá a pátá otázka rozhovorů. V odpovědích respondentů se nejčastěji objevovaly: schopnost řídit lidi, odborné znalosti, zkušenosti a znalost lidí a umění s nimi jednat dále byly zmíněny cílevědomost, flexibilita nebo znalost „byznysu“. O odborných znalostech, flexibilitě a schopnosti řídit lidi (vést) píše Armstrong a Stephens (Armstrong, Stephens, 2008, s. 45 – 47), cílevědomost a umění jednat (komunikace) zmiňují např. Prokopenko a Kubr (1996, s. 26 – 27). Druhá výzkumná otázka (tvrzení) byla tedy potvrzena.

Třetí výzkumná otázka (tvrzení) zněla takto: **„Rozvojové programy a rozvoj samotný je nezbytný pro schopného manažera dnešní doby.“** Tímto tvrzením se zabývaly poslední otázky rozhovorů. Toto tvrzení bylo nejjednodušší, vzhledem ke své obecné povaze a odpověď na toto tvrzení nám poskytla jediná otázka „Je podle Vás důležitý soustavný rozvoj manažerů?“ Všichni respondenti velice rychle reagovali kladnou odpovědí, tedy „ano“, dalším důkazem je, že podle odpovědí na poslední otázku „Absolvoval/a jste nějaký rozvojový program?“ je jasné že i v praxi se vychází tohoto tvrzení. Čtyři respondenti (R1, R2, R3 a R4) se podobných programů zúčastnili, většina z nich vícekrát. Třetí výzkumná otázka (tvrzení) byla tedy také potvrzena.

Doporučení

Budeme-li vycházet jak z teoretických poznatků, konkrétně že rozvoj činí jedince vysoce adaptabilním a připravuje ho na další kariéru (Koubek, 1997, s. 208 - 211) tak z odpovědí respondentů, kde např. u otázky zda je soustavný rozvoj důležitý, všichni respondenti téměř okamžitě odpověděly že „ano“, většinou s odůvodněním že by manažer

měl být schopen reagovat na změny (být adaptabilní), nabízí se jedno hlavní doporučení manažerům, a to dbát právě na soustavný rozvoj, vzdělávat se, a přizpůsobovat se změnám, neboť to se zdá jako jediná možnost, jak zůstat schopným manažerem v tomto „živém“, neustále se měnícím prostředí. Vzhledem ke shodám teoretických poznatků s daty ze šetření se jako další vhodné doporučení jeví zaměřit se na vlastnosti jako je flexibilita a cílevědomost, co se týká schopností, je určitě důležité pilovat schopnost řízení lidí a schopnost komunikace.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo přinést obecný pohled na problematiku manažerů, jejich práce a rozvoje. Záměrem bylo porovnat dvě roviny, jednak výsledky teoretické analýzy a dále zkušenosti manažerů z praxe. Tento cíl byl splněn.

Teoretická část se zabývala definicí manažerů, tedy jak odborníci vidí a popisují manažery jako pracovní pozici. Dále se teorie zabývala prací manažerů, hlavně nejčtetnějšími činnostmi, které manažer vykonává. Dalším bodem první části teorie, která se týkala manažerů, byly požadavky kladené na manažery dnešní doby. Druhá část teorie se týká rozvoje manažerů a řešíme zde, nejen rozdíly mezi rozvojem a vzděláváním, ale i potřebami, prioritami a cíli samotného rozvoje. Na konci teoretické části se zabýváme metodami vzdělávání a rozvoje a některé konkrétní zmiňujeme.

Praktická část se věnovala v první řadě metodice, zvolené pro šetření a všim s tím spojené. Dále se zabývá rozbořem získaných dat z rozhovorů s pěti respondenty, kteří se pohybují v manažerské praxi. Hlavní otázky rozhovorů byly vytvořené na základě poznatků z teoretické části a mají na ně navazovat a věnovat se stejným problémům. Součástí empirické části je i shrnutí výsledků rozboru dat a odpovědí na předem stanovené výzkumné předpoklady. Vzhledem k výsledkům, které nám dalo kvalitativní šetření, jsme dva výzkumné předpoklady potvrdili v jejich plném znění a jeden předpoklad částečně. První výzkumný předpoklad zněl takto: „Manažer je vedoucí pracovník, zodpovědný za usměřňování zdrojů organizace a jeho hlavními činnostmi jsou především plánování a organizace“, zde se podle výsledků rozhovorů potvrdilo, že manažer je vedoucí pracovník, zodpovědný za usměřňování zdrojů, ovšem již se nepotvrdilo, že jeho hlavními činnostmi jsou plánování a organizace, byl tedy potvrzen částečně. Druhý předpoklad zněl takto: „Požadavky na manažery se shodují s výsledky teoretické analýzy, liší se pouze v drobnostech na základě subjektivního chápání a jsou ovlivněny zkušenostmi jednotlivých respondentů“ a byl na základě rozboru dat potvrzen. A třetí předpoklad: „Rozvojové programy a rozvoj samotný je nezbytný pro schopného manažera dnešní doby“ byl rovněž potvrzen. Více se důvody potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů zabývá shrnutí na konci empirické části.

Kvůli kvalitativní formě a menšímu počtu respondentů (5) nelze vyvozovat z výsledků šetření obecné závěry, ovšem můžeme říci, že zmíněné výsledky se v několika případech přímo shodují s teoretickými poznatky (např.: důležitost soustavného rozvoje; některé

schopnosti a vlastnosti ideálního manažera) a ve většině případů se shodují alespoň nepřímo (např.: vykonávané manažerské činnosti). Co se týká respondentů, ne vždy porozuměli otázkám stejně, přesněji řečeno, ne vždy chápali jeden termín shodně (např. rozvoj). Dále lze říci, že bylo možno sledovat shodu mezi podobnými typy respondentů (viz 3.4 Profily respondentů).

Práce jako celek pojednává hlavně o práci manažerů, požadavcích na ně, a z toho vycházejících potřebách jejich rozvoje. Už z teoretické části bylo patrné, že rozvoj vedoucích pracovníků je velmi důležitý a potřebný a že vzdělávání by mělo být celoživotním procesem, zvláště u vysoce postavených pracovníků. Z výsledků praktické části, tedy z výsledků rozboru získaných dat se důležitost vzdělávání a soustavného rozvoje velice rychle potvrdila.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František. KOŠŤAN, Pavel. ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

MIHOK, Jozef. TREBUŇA, Peter. *Základy manažmentu*. Košice: Strojnícka fakulta TU v Košiaciach, 2009, 220 s. ISBN 978-80-553-0345-1.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Aspi, 2000, 200 s. ISBN 80-85963-93-0.

PROKOPENKO, Joseph. KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – přepis záznamu prvního rozhovoru

(T = tazatel; R1 = respondent č. 1)

T: Tak ještě jednou dobrý den, chci s vámi udělat rozhovor na téma rozvoj manažerů. Mohu se Vás zeptat, jakou pozici vykonáváte?

R1: Tak já jsem v české exportní společnosti defakto managing partner

T: Dobře, děkuji. A kolik Vám je let?

R1: Bylo mi čerstvě 42

T: Dobře, děkuji. Přejdeme rovnou k otázkám. Jak byste definoval Vaší pozici v podniku?

R1: Asi ta definice je jednoduchá. Jsem stoprocentní akcionář v té české exportní, zakladatel a jediný člen představenstva. Takže společnost je to poradenská, zatím společnost o jednom člověku. Je to jednoduchá definice.

T: Dobře, děkuji. Co je náplní Vaší každodenní práce?

R1: Společnost se věnuje speciálnímu produktu, který financování, který se jmenuje exportní financování a defakto jak já svojí činností, tak externisté, kteří pro společnost dlouhodobě pracují, se snažíme, jednoduše řečeno vystavovat faktury za pomoc společností v exportním financování. Jak společností českým, které jsou exportéry, tak společností zahraničním, které jsou beneficienty, případně úvěrovanými.

T: Dobře, děkuji. Jaké manažerské činnosti vykonáváte nejčastěji? Nebo jste vykonával.

R1: Tak já jsem, defakto když vezmu řízení, tak jsem řídil stavební společnost, řídil jsem velkou aukční společnost - českou. Takže manažerské činnosti souvisí podle mě s dosahováním zisku a s řízením dalších lidí a plánováním a controllingem těch pozic, které člověk sestaví nebo řízením týmu. Já jsem, za sebe říkám, vždycky spíše pracoval s menšími týmy, celou svoji jakousi kariéru.

T: Tak jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti by měl manažer mít podle Vašeho názoru? Můžete do toho zakomponovat Vaše zkušenosti samozřejmě. Co Vám nejvíce pomohlo. Co si myslíte, že by manažer měl mít.

R1: Tak jsou určitě zkušenosti, které můžete nabýt vzděláním, a myslím si, že existují jakási povinná minima, které člověk prostě musí absolvovat, a pak si myslím, že nejdůležitější je přidělování priorit věcem. Prostě jak člověk sbírá zkušenosti a funguje tak, protože podle těch priorit se těm věcem potom uděluje další běh nebo zejména „neběh“ a tím pádem tvorba nákladů nebo netvorba nákladů. Tak je to i odpovědnost, to znamená, člověk svým rozhodnutím stanoví, jestli se dané věci bude věnovat ať už on, nebo to co je za ním, a pak ty věci dává do života, a pak záleží, jestli úspěšně nebo neúspěšně, nebo ne. Kdysi jakýsi můj mentor, když jsem začínal vůbec s prvním podnikáním, řekl zajímavou věc, že, pokusím se to pro tu Vaši práci nenazvat stejným slovem, jako to udělal on, že „klidovým stavem věcí je nepořádek“ – tady jsem zejména použil to jiné slovo a úkolem manažera je rovnat ty věci do nějakého pořádku, tak jak si to myslí ten, v té dané době, věku a schopnostem, ten manažer, že je to dobře. To jestli to bude dobře nebo nebude, to už v podstatě prověří čas a peníze. Ale je třeba myslet na to, že i dobře srovnané věci u dobrých projektů, se v případě nekontrolování vracejí do své klidové polohy velmi rychle. Takže to bylo tehdy, kdy já jsem si začal stěžovat na to, že to co jsem přece jakoby zvládl, udělal a proč to nefunguje? On mi připomínal, že nejde o to jenom něco nastavit, ale je třeba to i vyžadovat. Takže rád překládám slovo manažer jako „vymahač“. Proto taky ne každý může být manažerem, protože ne každý je schopný vymáhat.

T: Tedy nejenom nastavit činnosti ale zároveň je i kontrolovat a hlídat aby se dodržovali.

R1: Doslova vymáhat.

T: A kdyby jste měl říct 5 konkrétních například vlastností?

R1: No tak, jako myslím se vším jsou dva druhy vymahačů, jedni si myslí, že věci vymůžou po dobrém, druzí si myslí, že ty věci se dají vymáhat jenom po zlém, Já si myslím, že ideální je jakási zlatá střední cesta, protože nejde jít cestou dobra a stejně tak si myslím, že nemůže fungovat v motivování lidí jenom cesta nějakého biče a zla. Takže vlastnost, asi cílevědomost, člověk musí vědět, proč to dělá. Asi určitě vlastnost, schopnost motivovat lidi za sebou a strhnout pozornost, být schopen strhnout pozornost těch lidí před sebou, ať už jsou lidi, které chci získat, nebo lidi, jímž prodávám svůj byznys. Lidi se bojí slova prodej, peníze. Já se ho nebojím. No a taky schopnost udělat za věci, vyhodnotit ty věci a udělat prostě čáru když je to potřeba, takže asi i nějaká schopnost asertivity. Já tu asertivitu spíš řadím k tomuto, to znamená být otevřený, poslechnout si věci, a když ty věci nemají pro mě přidanou hodnotu nebo nejsem za ně schopen vidět dál, tak je prostě uříznu,

a věnovat se prostě tomu, co ano. Mám ve svém okolí spoustu lidí, kteří si myslím, že když na něčem chybovali, tak právě na tom, že ty priority nastavují „too soft“ . No a asi jazyky, jestli bych mohl říct pět věcí, tak prostě je potřeba komunikace a k tomu souvisí i cizí jazyky.

T: Dobrá, tak jaké jsou požadavky na manažera ve Vaší organizaci nebo v organizaci, kde jste pracoval?

R1: Je to přísně spojené s tím, protože co to je manažer? Já překládám manažera jako vymahače, takže jestli to byl člověk, který spolupracuje semnou, tak buďto mu deleguju úkol a pak budu sledovat, jestli plní, to znamená, požadavky souvisí s tím, jak ten člověk je nebo není schopný ten úkol a v čase splnit. No a pak je to, to co jsme si teď řekli, to znamená jazykové vybavení, jakási tak základní hygiena ve vzdělání, no a samozřejmě feedback, ideálně doporučení, protože jsem rád, že jsem v okruhu, kde jaksi doporučení fungují. To znamená, kde si můžete na člověka vyžádat informace, sledovat jeho feedback. (...) svému manažerovi, tak by to asi pro mě měl být člověk, za kterým už by něco mělo být. Senior manažer tím myslím.

T: Zkušenosti tedy myslíte např.?

R1: Například.

T: Proč podle Vás vzniká potřeba rozvoje manažerů? Omlouvám se, ještě jedna otázka – Je podle Vás důležitý soustavný rozvoj manažerů?

R1: Tak jak se věci mění v čase, teď co se dá v podstatě říct, občanský zákoník, nový, ten tady míchá od 1.1. značně kartami, v české republice, vůbec ve vztazích mezi lidmi, ve vztazích v podnikání. Někteří, podle velikosti svých asi spravovaných záležitostí, tomu zatím třeba ještě pozornost vůbec nevěnují. Já si myslím, že ta pozornost je veliká, podle toho ty změny, které on obsahuje, jsou v podstatě zásadní a můžou mít zásadní asi i negativní dopady, když to člověk podcení. No takže to je jedna z otázek, že v podstatě děláme v živém prostředí. Zákony versus vývoj kurzů, když vezmete situace – koruna, euro, dolar a krize, které zažíváme, sledujeme je tisíc kilometrů od nás a podobně. Tak by bylo opravdu velmi hloupé říct v nějakém bodě, já už všechno umím nebo na to co dělám, jsem vybaven, už nic víc dalšího nepotřebuju. To se u mě rovná nějakým odchodem z aktivního byznysu, ale v podstatě pokud ten odchod není a já jsem rozhodně jemu daleko v tuto chvíli, tak si myslím, že člověk musí sledovat věci kolem sebe a reagovat na některé,

doplňováním si vzdělání. Mluvil jsem o prvním coachi, když mi bylo 20, no tak samozřejmě je mi 42, tak už jich pár bylo a jsem rád, že jich pár je. Ono to není tak, že bych si myslel, že si to jen vyčtu.

T: Jste v podstatě už odpověděl v několika otázkách, ale zeptám se Vás ještě – proč podle Vás vzniká potřeba rozvoje manažerů? Jste to v podstatě teď už zmínil, že je nutné se přizpůsobovat, nemůžete říct že v nějakém bodě jste natolik zkušený a vzdělaný, že není potřeba se dál vyvíjet.

R1: Aby byl člověk lepší, a z té své, z toho svého šuplíku se dívalvš. Pokud se v nějakém šuplíku necítí fajn a není tam spokojený, no tak je potřeba aby mu fungovaly tři věci zásadní a to je zdraví, to je asi na prvním místě, potom já to nazývám privát, protože kdysi se tomu říkalo rodina, dneska už to není jenom otázka rodiny, prostě privát – aby byl člověk v pohodě, byl silný, a za třetí aby mu fungoval byznys a ten byznys, tam já mám, když je něco byznys tak je kolem toho prostě pořád potřeba akceptovat nové a nové věci, změny a podobně. Já v byznyse se snažím být, byznysem se živí, tak to takhle mám. Ale je pravda, že jsem možná trochu atyp, protože jsem vlastně za celých těch 24 let, kdy jsem částečně až (...) nebyl nikdy součástí nějaké korporátní struktury ve formě zaměstnanecké, takže chápu, že jsou v tomhle směru dva světy a myslím si že je dobré když si člověk projde korporátní kulturou, protože mu to pak může v životě chybět. A je taky fajn, že v poslední době, protože mám 21 letého syna, který studuje mezinárodní obchod, tak vnímám, co se učí, jak se učí a myslím si, že ty školy dneska, když ten člověk má zájem o to studium, tak mu nabízejí tyhle věci, aby se je člověk doveděl. Je to o tom, jestli člověk si chce jen odfajfkovat to, co si splnil, anebo jestli se zajímá a má motivaci se zajímat o víc.

T: Myslíte tedy, že v dnešní době je daleko víc možností a že je to otevřenější a právě je to zaměřené na to, aby se člověk vyvíjel. I v nastavení např. u vysokých škol?

R1: Já mám hroznou výhodu, že mám spoustu zahraničních nejen partnerů ale i přátel, a u těch amerických mě to zejména zaujalo, že když měli zkušenost s evropských vysokým školstvím nebo produkty – vysokoškoláky, tak mi říkali, že vlastně jsou v šoku z toho, že lidé odsud odcházejí z vysoké školy a i na vysokou školu jako na pokračování takové jako zábavy, selanky. Říkali tam je vysoká škola u nás, je v podstatě už souboj, už začíná to, co je v byznysu normální, ať už máte data, zájmy, zastupujete něčí zájmy, pořád si musíte chránit svůj prostor, a je, pokud tam něco máte, tak to prodáváte, pokud tam nic nemáte,

můžete to silným marketingem nějakou dobu předstírat, ale tam už to začíná na vysoké škole, to znamená, studium v kruhu si nepředstavují tam, tak že si všichni od sebe opisují, co kdo udělal a navzájem si to podsouvají, aby ten profesor byl zmáknutý, ale znamená to že já chci za těch 5 let, kdy relativně hodně peněz, buď rodiče nebo sám musím utratit za ten čas, za tu školu, tak abych když budu končit, abych už měl tu svojí cenu někde a to není jenom tím, že si napíšu před jméno nebo za jméno něco, ale je to o tom, že něco umím co je specifické na trhu a ideálně dozvědět se i co bude specifické na trhu, na jakém trhu, za jak dlouho. A to si myslím, že se hodně zlepšuje, aspoň tak jak to vnímám u syna.

T: Dobře přesuneme se dál – jaké jsou cíle rozvoje manažerů podle Vás? Jaký je cíl rozvoje manažerů.

R1: Tak, teď jsem trošinku, přiznám se, z té otázky... protože mi přijde, že ta otázka je, příliš směřuje k těm předchozím třem. Že mi to přijde, že už to bylo vysloveno, jenom bych se opakoval.

T: Je to tak no. Spíše jak jsme o tom tak mluvili, tak cíl rozvoje manažerů podle Vás je hodně konkrétní, definitivní a právě jsme se dostali k tomu, že cíl v podstatě není, je to neustálé, neustálé zlepšování se nebo něco takového o čem jsme právě teď mluvili. Tak já si myslím, že můžeme jít dál.

R1: Určitě.

T: Jaké jsou podle Vás priority rozvoje manažerů? V podstatě jsme o tom už také mluvili, ale nějak shrnout, podle Vás, Vašeho názoru.

R1: Jsou věci, které... ještě jednou se vrátím k těm jazykům, tím začnu, protože na těch se to dobře demonstruje. A udělám takovou zvláštní paralelu, protože jsem golfistou aktivním a baví mě to. Tak udělám paralelu mezi hraním na kytaru, golfem a znalostí jakéhokoliv dalšího cizího jazyku. A asi se do toho dám, že někomu celý život stačí, že umí tři akordy a zahraje třista písniček a někde oslní holku a je spokojený a pak jsou dva druhy lidí, kteří se smíří a řeknou, nejsem Satriani, takže nebudu hrát jako Satriani. A pak jsou lidi, kteří to budou zkoušet, asi nebudou hrát jako Satriani ale můžou oslnit specifitější uši, publikum, tak je to i s golfem, můžu se tam jít nadýchat na čerstvý vzduch, strávit čas s přáteli, anebo můžu sám sebe motivovat k lepším a lepším výkonům. U golfu mě baví to, že protihráčem je hřiště a já sám. No a u těch jazyků a v podstatě v jakémkoliv směru dalšího vzdělávání manažerského je to stejné, buďto můžu se zafixovat na nějaké pozici, která byla nějak

daná, a pak riskuji to, že prostě teď ti kteří nechtějí hrát tři akordy, tak mě prostě předjedou, zvalcují a čím je člověk starší tak tím si to uvědomuje víc, že. Jsem asi zhruba deset let za zlomem, kdy sem byl mladý úspěšný člověk, v relativně zajímavých pozicích, a dneska vnímám, že i o patnáct let mladší lidé kolem mě v podstatě dosahují z mého pohledu úctyhodných výsledků, protože se zřejmě více věnovali manažerskému vzdělávání a strašně jim fandím.

T: Nehráli tři akordy.

R1: Nehrají tři akordy.

T: A poslední otázka, které má několik podotázek ještě. Jestli jste absolvoval někdy, nějaký rozvojový program. Může to být buď konkrétní, nebo z Vašeho pohledu, jak jste hovořil o koučích, je to na Vás.

R1: Určitě, takhle se to dá nazvat. Tím jak sem měnil plynule předmět podnikání od výroby, potom financování, měli jsme leasingovou společnost, pak jsme něco investovali, člověk se musel něco učit, dozvídat. Řekl bych, že hodně výrazné to bylo v době, kdy jsme s kolegou vlastně fungoval v té aukční společnosti české tak to je prostředí, ve kterém, kdyby jste si prostě nenajel, nenastudoval nějaké penzum informací, protože tam je hodně střetů se zákonem, definic a realitní byznys kterému jsem se hodně věnoval a hodně se mu věnuju, spojený s investicema s financováním, každé má svoje a v podstatě u každé té položky, co jsem jmenoval, někde dobrovolně a někde ze zákona jsem musel absolvovat, něco čemu se dá asi nazvat rozvoj.

T: tedy tady se dostáváme k první podotázce a to právě od koho přišlo doporučení. Tedy mám to tak chápat, občas od Vás dobrovolně jak jste říkal, občas...

R1: občas to vyžadovala ta činnost samotná. Povaha.

T: Prostředí. Co program obsahoval? Můžete si jeden konkrétní vybrat. Pokud to bylo nastudování zákona.

R1: tak vždycky to bylo, nějaká obecná část, kde, kterou asi musíte vědět, když se v dané oblasti chcete pohybovat, pak byly jako nějaké special skills, to znamená... a toho já sem si cenil, že vlastně člověk, tam si myslím, že je výhoda v tom korporátním prostředí, že ty věci v rámci nějakých interních záležitostí, můžete při dlouhodobém působení v nějaké firmě nebo můžete vlastně je podstupovat, já jsem vlastně cítil, že tady je největší bota,

nebo že tady mě tlačí největší bota, pokud je člověk v tom byznysu, jedná sám za sebe, investuje takže musí ty věci vnímat, musí se o ně zajímat. No a co program obsahoval od psychoanalýzy na konci a výstupu z té psychoanalýzy až na začátku po ty obecné, vždycky to bylo zakončeno nějakou formou, buďto certifikace nebo, nebo.

T: V podstatě opodstatněním toho kurzu, nebo výsledky, zvládnutí a feedback.

R1: Docela si myslím, že jsem se nezúčastnil žádného zbytečného kurzu nikdy, jo že by to bylo, jenom abych někde měl nějakou fajfku, jako že splněno. Že mě, když už sem se někam přihlásil, na základě těch referencí sem věděl, co mám čekat a něco bylo náročnější, něco ne ale vždycky to mělo jednu velkou přidanou hodnotu, že i ti lidé, kteří se toho účastnili, pro můj byznys život byli důležití, protože zase to byl způsob jak si selektivně doplnit databázi o zajímavé lidi, ať už jim to financovali, protože to byly většinou placené věci, tak když jim to financovali firmy nebo jako já sami, tak vždycky, těžko se tam potkáte s někým kdo to má jenom na háku. Takže to bylo fajn, s některými z těch lidí se dále řetězím, propojuju a potkáváme se.

T: Dobré pro sbírání kontaktů to tedy je.

R1: Určitě, to byl paralelní jenom přínos, to nebyl cíl, ale vlastně když si to uvědomím zpětně je to stejně jako na vysoké škole, stejně jako na MBA, stejně jako na dalších věcech prostě je tam...

T: Ta přidaná hodnota.

R1: Určitě tam ta přidaná hodnota je zisk těch vztahů, ten vztahový byznys.

T: Tak dál. Jaké vzdělávací metody byly použity? Jakými jste prošel, jestli to bylo...

R1: Tak u českých záležitostí to bylo vesměs vždycky přednášky, taková, možná bych řekl někdy mírně i kongresy, to byl jako strop. Daleko zajímavější pro mě byly ty americké záležitosti. Protože to byl téměř vždycky e-learning, k tomu já jsem ze začátku přistupoval tak, že to je jako něco na co si člověk prostě udělá čas a nějak si to odkliká a v podstatě mě to vyvedlo totálně z omylu, protože prostě školitelka měla na starosti, ne dvacet čtyři připojených ale jenom mě, poznala okamžitě, jestli mi padá pozornost, protože komunikace jela přes skype nebo přes e-learningové nějaké programy. Pro vás to už asi nic tak zázračného není. Pro mě to v té době byl jakoby, tuším v roce 2008, 2009, kdy jsem absolvoval poslední, to byl pro mě šok. Protože když to srovnám s nějakou učebnou, tak se

v té učebně, i když sedíte naproti a díváte se do očí, tak vám to umožňuje si nějakou část mozku nechat pro sebe. Tady to nehrozilo, tady jste byl prostě po hodině rád, že vás školitel pustí a cítil jsem i únavu, i odpovídajícím způsobem výdej a tím pádem si i myslím, že ty výsledky byly asi lepší. Třeba mě ten e-learning ohromně vyhovoval, já jsem dokonce, pořád ještě rozhodlý, že bych ještě v rámci, že bych si zkusil ještě jednu e-learningovou školu udělat, jenom prostě proto, že si myslím, že je to fajn.

T: Mohu se zeptat, čeho se týkal ten konkrétní program, o kterém jste mluvil?

R1: Já jsem si dělal certifikát takzvaného realtora, to je obchodníka s nemovitostmi pro USA, protože jsem zastupoval americkou realitní síť a byla to taky povinnost si to udělat, no tak v rámci té, tam byly, ta bylo asi sedm nebo osm různých potřeb certifikací, které se musely ukončit, takže od prověření stavu, který si objednala firma na mě a pak samozřejmě i o doplnění si informace jak pracovat s tím vnitřním systémem té firmy, výkaznictví, reportace, až po vlastně marketing, který jsem si teda hodně hodnotil, protože ta síť byla velmi velmi luxusní síť světová, možná nejluxusnější na světě. Takže jako můžu říct, že dodnes čerpám z informací, které tam byly standardem.

T: A mohu se zeptat, jak to probíhalo konkrétně ještě? Jak to bylo časově náročné, přišel jste v podstatě k počítači...

R1: Pro mě to nebylo vůbec časově náročné, protože tím, že to bylo USA a vlastně to bylo východní pobřeží, takže vlastně časový posun byl šest, sedm hodin a tam nehrály roli soboty, neděle, tam jste si prostě v databázi vybral čas, který vám vyhovuje, toho lektora, kterého jste musel splnit, a měl jste na to, řeknu příklad tři, čtyři měsíce, splnit celé to penzum těch přednášek, no a testů a když jste ho splnil, když jste ho nesplnil včas tak to bolelo, protože samozřejmě za každý čas prolongaci, bylo to možné ale už jsem si ho platil individuálně. Takže jste si naplánoval čas, na začátku jsem si to naplánoval příliš velkoryse s tou svojí činností tady no a pak už jsem na další a další přednášky už jsem si dával pozor, abych skutečně před tím byl hodinku, abych byl schopný se zkoncentrovat, a v podstatě jsem k tomu přistupoval jinak. Protože poprvé to byl i zážitek, paní profesorka mi v podstatě řekla, že cítí, že nejsem asi ve své kondici, nebo jestli moje angličtina nestačí nebo že by připravila víc písemný ten kurz, že jí nereaguju jak je zvyklá a já jsem měl pocit že... a to bylo o tom, že jsem, jak říkám já k tomu přistoupil možná trochu lenivěji. Takže pro to mě to i bavilo, protože mě baví výzvy. Jakmile něco klade odpor tak to mám rád

T: Dobře, a všiml jste si nějakých negativ na jakémkoliv rozvojovém programu, nemusí jít přímo o tento? Říkal jste, že spíše jste tam viděl tu přidanou hodnotu.

R1: Tady u těch e-learningů ne, u těch kterých jsem se účastnil dobrovolně tak taky ne, někdy u těch školení souvisejících s autorizováním nějaké obchodní činnosti, bez kterého by se to neobešlo, tak zejména v době kdy se rozjely dotační tituly na vzdělávání a podobně, tak jsem, prostě to někdy budilo úsměv u mě, jak si to tam ti lidé jdou jako odbydlet, vyfakturovat a běží pryč, tak je pravda že... negativ, prostě když vám jde někdo přednášet marketing, vy se na něj podíváte, jde před třeba řeknu patnáct až dvacet lidí z byznysu a sám působí, vypadá a mluví tak, že by jste si od něj nic nekoupil, tak to je trošku úsměvné. Ale je to o tom jaké kategorii i věkové, ten člověk přednáší, že jedna věc je že, asi třeba vzděláním na to odpovídal, protože jinak by nesplnil, no ale podle mě on třeba moc praxí zasažený nebyl, protože prostě tak to působilo. Jel více méně nějakou rutinu

T: Naučenou.

R1: No to asi znáte ze školy.

T: Samozřejmě. A co by se podle Vás dalo zlepšit? Pokud něco. Nějaké nápady jak by to mohlo být.

R1: To absolutně není můj obor podnikání. Já jsem, spíš bych řekl, konzument těchto věcí než že by mě napadaly nějaké... Asi bych řekl, že... Na světě jsem se setkal s něčím, co se jmenuje být placeným prezentátorem. To jsem tady, s tímhle jsem se tady nikdy nesetkal. Třeba ta americká realitní síť si pro svoje vlastní kongresy a vlastně setkání platila presentéry, kteří třeba prezentovali pro apple, pro microsoft, a ten člověk mě fascinoval, protože s jedním z nich jsem, jak se říká, po školení skončil v baru, klidně si ho vygooglujte, jmenoval se John Ballantine.

T: John Ballantine?

R1: Ballantine, normálně se to píše jako ta whiskey. Jo, takže John Ballantine. Ale to bylo strhující, protože ten přednášel pro šestset lidí v sále. Přesně věděl natempovat, věděl že ne všichni musí mít angličtinu dobrou, dokázal natempovat, nešlo o to aby tam zvedal ruce nad hlavu, všichni mu tleskali, nejen na začátku, v průběhu, smáli se, kdy řekl, zastavili smích, kdy řekl, hrál si s tím publikem a já jsem vlastně v tom baru se ho ptal jak dlouho pracuje v té firmě, že to tak dokonale ovládá, a on se na mě dívá, říká „já nepracuju ve

Vaší firmě, já jsem najatý na tenhle jeden, nebo na více kongresů. Já říkám „jak dlouho jste dopředu dostal materiál, ze kterého jste čerpal“, on mi říkal „48 hodin“. Tak to musím říct, že by bylo fajn mít možnost potkat se s podobným typem lidí tady v Česku, možná že už tady jsou. Mě to natolik oslovilo, vyvedlo z míry, že jsem si říkal, že to je dobrý mezilidský zážitek, protože ten člověk byl jednoduše génius komunikace, jo? Sociálního citění, protože jedna věc je přednášet Američanům, tady to byli lidé z celého světa. Víme, že je spousta témat, které... náboženství, různé kulturní rozdíly, kterým se musíte vyhnout, teď ty lidi chcete pobavit, ne každý se směje stejným věcem. Šestset lidí tleskalo, brečelo smíchy a vědělo, co jim chtěl říct ještě, to bylo důležité, protože jeho úkol nebyl pobavit, ale uměl to zvolnit, uměl si udělat legraci sám ze sebe, v podstatě lidé se s ním fotili jak s nějakou celebritou, aniž by věděli proč, což bylo prostě geniální.

T: myslíte si teda že, že by to mělo v Česku opodstatnění nebo že by to našlo svojí klientelu, aby se zaplatil...

R1: Říkám, já nejsem v tomhle profesionál. Myslím, že musí nutně, statisticky musí mít velké korporace, české třeba i čechy vlastně ne, musí existovat tito lidé jo, jako...

T: V podstatě že tato potřeba tu je.

R1: Nesměju se firmám jako je Herbaline a podobně, protože tam jde o velkou manipulaci s velkým množstvím lidí, marketingu a podobně, takže jsou lidi s těmito schopnostmi i tady. Ale, já o nich nevím, protože nejsem součástí síťových marketingů a podobně, ale myslím si, že tato jména, nebo tihle lidé, jako od těch bych se strašně rád učil cokoliv, vlastně cokoliv, protože byl to člověk, třiapadesát, nebyl rozhodně stár, ale a byl, i z těch ostatních, kteří školili, se výrazně lišil svými schopnostmi. Ani ti lidé, kteří přednášeli roční, nebo výhled, nebo nové změny marketingu a podobně, každý jeden z nich stál za to, a tenhle byl prostě o šest tříd. A to mě napadlo, že prostě udělat lidem možnost s takovými lidmi se potkat v rámci, v rámci čehokoliv. Já bych si šel poslechnout, kdybych věděl, že přednáší i cokoliv co mě nezajímá. Jenom bych ještě ho chtěl jednou vidět.

T: Stojí to za to, kvůli té formě v podstatě.

R1: Pozor na to, teď mi došlo, že jsem nikdy nepogugloval, on určitě může mít, může mít některé své prezentace na sociálních sítích, protože skoro není možné, aby to někdo nenatočil.

T: Jasně, určitě se podívám.

R1: Doporučuju.

T: Tak z hlavních otázek je to všechno. Tak já Vám děkuji za rozhovor.

Příloha č. 2 – přepis záznamu druhého rozhovoru

(T = tazatel; R2 = respondent č. 2)

T: Ještě jednou dobrý den

R2: Dobrý den

T: Mohu se vás zeptat na vaši pozici?

R2: Jsem managing partner naší společnosti.

T: A věk?

R2: 49.

T: Děkuji, tak přejdeme k otázkám. Jak byste definoval Vaši pozici v podniku?

R2: Jsem prostě jednatel, prostě jedním za společnost, dělám přímo na projektech prostě, to je investiční butik, takže se to tak chová. To se nedá definovat, teda ne podle nějakého -

T: Jasně jasně. A co je náplní Vaší každodenní práce?

R2: Nelze definovat každodenní náplň, protože to je každý den úplně jiná, závisí to strašně od klientely, závisí to od okamžitých priorit. V podstatě je to vždycky práce na nějakých konkrétních projektech, které jsou vždycky v různé fázi.

T: Dobře. Jaké manažerské činnosti vykonáváte nejčastěji, ve smyslu plánování, organizace, stanovování cílů

R2: Organizace určitě, ale je to spíš strukturování těch projektů, plánování – to má mnoho významů, já nevím přesně v jakém kontextu to potřebujete, určitě se neřídíme nějakým standardním byznys plánem, protože v poradenském businessu to není úplně...

T: Nelze jít podle šablony.

R2: Tak tak, to není takhle vytyčený, podle mě. No a pak máte samozřejmě klasické zprofanované leadership, v podstatě když my jsme tady partneři tak my prostě ty projekty

vedeme prakticky. Takže prostě to je jak se to někde říká projektový management, nebo leadership, nebo obojí, to je jedno, v zásadě tohle je to hlavní.

T: Dobře. Jaké vlastnosti, schopnosti, či dovednosti by podle Vás měl mít ideální manažer? Můžete vyjmenovat skupinu, nebo říct v podstatě ze svých zkušeností s čím jste se setkal, co je podle Vás nejdůležitější.

R2: No je to otázka, jestli prostě na jaké úrovni je to manažer, jestli prostě je to manažer na úrovni odborné, tak samozřejmě především odbornosti, myslím to, že pokud je odpovědný za konkrétní projekt, konkrétní úkoly nebo konkrétní část organizace, tak je to znalost toho specifického oboru. Pokud je samozřejmě na vyšší úrovni a musí vyřídit projekt a současně musí řídit i firmu, spoluřídít firmu jako takovou tak ten kontext těch znalostí je důležitý, ale především musí být dobře v řízení lidí. To nevím, jestli se z toho něco dá z toho naučit, je spousta manažerů, kteří tohle umí, je spousta manažerů, kteří jsou sociopati, to nelze jednoznačně prostě říct. To je pak taky otázka preference majitelů společnosti, akcionářů, jaké typy lidí tam chtějí mít.

T: A kdybych se zeptal na Vaši pozici, nebo pozici, kde jste kdekoli jinde vykonával jako manažer, tak podle Vás tedy řízení lidí? Můžeme říct -

R2: No určitě znalost jako nemůže to být prostě šarlatán.

T: Znalost oboru?

R2: Znalost oboru a pak samozřejmě znalost lidí. Jako to je – protože děláte vždycky s lidmi. Pokud prostě víte, o čem mluvíte, tak se Vám mnohem snáz lidi řídí, nebo prostě nějakým způsobem ten tým líp poskládá, nebo poskládáte, protože víte, co chcete vlastně dosáhnout a s kým. Samozřejmě otázka nějaké chemie lidské je tam strašně důležitá, ale vůbec bych to nedával na tu úroveň, že prostě je rozhodující mít já nevím, nějaký certifikát a sedm jazyků a nesmyly tohohle typu, to jsou všechno prostě to je, to je prostě naprosto jinak. Tam pokud nevíte o čem mluvíte, tak je to úplně jedno, v jakém jazyce to je.

T: Dobře. Jaké jsou požadavky na manažera ve Vaší pozici, nebo v organizaci, kde jste pracoval?

R2: To je – říkám, já jsem pracoval v různých organizacích od finančních institucí až po vládní sektor, všude je to jiný, nedá se to paušalizovat, znovu opakuju – závisí to od toho,

kdo je prostě nějakým způsobem manažerem, akcionářem, ten si určuje podle vlastního gusta, jaké lidi potřebuje. Pokud jde o ten vládní sektor, tam je to trochu něco jiného samozřejmě (nebo státní), ale i tam navzdory tomu, co je vidět navenek, tak ve většině případů je tam docela dost odborníků, bohužel jsou prostě svázaní prostě normami, které jim nedovolí prostě normálně přemýšlet a dělat, to je fakt.

T: Dobrá. Je pro Vás důležitý soustavný rozvoj manažerů?

R2: Bez pochyby ano.

T: Bez pochyby ano, a důvod? Nebo důvody?

R2: Já nevím, to by mělo mít prostě nějaké samovzdělávání, já si nemyslím, že to je prostě něco, co se musí organizačně řešit.

T: Že by to někdo musel dát „musíš dělat tohle, tohle, tohle“

R2: Tohle je prostě...pokud já sám nemám zájem o to, abych něco uměl líp, nebo se něco dozvěděl, tak je to špatně.

T: A stejně se to nenaučím, v podstatě.

R2: Jasně.

T: Proč podle Vás vzniká potřeba rozvoje?

R2: Vůbec nerozumím otázce, promiňte.

T: Potřeba rozvoje manažerů, proč vzniká. Dejme tomu dá se říct například že je nutné se neustále přizpůsobovat, nebo?

R2: Tak zase že jo, nemůžete prostě říct, že manažer Microsoftu je to samé jako manažer v (...) kanalizacích, že jo.

T: Jasně, jasně.

R2: Je tam prostě určitý know-how, který je potřeba prostě permanentně získávat. Já nevím, jestli to je odborné, odborný rozvoj, nebo je to řekněme manažerský rozvoj, to jsou dvě různé věci. V zásadě jde o to, říct si prostě docela přesně, o co jde.

T: Jedná se v podstatě – omlouvám se, že jsem to neřekl – ale když zmiňuju manažery, myslím konkrétně buď Vás, nebo ty, se kterými jste pracoval v konkrétní situaci a případě.

Takže já mohu mluvit i jinde s liniiovými manažery, se středním managementem, nebo i s vyšším. A tadyto by mělo být konkrétní, takže podle Vás.

R2: U toho vyššího managementu určitě. Ta potřeba dalšího vzdělávání je spíše potřeba samovzdělávání. Ono je to i dáno i tím, že prostě ty lidi mají málo času na to, aby jezdili na nějaké koncentrované akce. Vždyť jsem sám i nějaké zažil, ale málokdy to má ten očekávaný efekt. Málokdy. Neviděl jsem jednou prostě povedenou prostě takovou, že by si manažeři prostě řekli. Jednu jedinou jsem viděl a to je opravdu dlouho, kde to prostě mělo smysl, protože to váže čas a to si málokterá firma může dovolit, poslat prostě celý management na školení, nebo na nějakéj offside training, nebo něco podobného. Takže spíš to samovzdělávání a pochopitelně nějakéj ten brainstorming v rámci vyššího managementu v těch společnostech, kde jsem já dělal nebo na těch projektech kde jsem dělal, byl prostě dennodenní, takže tam se nutně musíte učit, byť je to prostě cíleně, nebo je to prostě nějakým způsobem „on the job“

T: Dobrá. Jaké jsou cíle rozvoje manažerů, nebo byly ve Vašem případě, pokud jste prošel rozvojem, byl předem stanoven nějaký cíl?

R2: Ne.

T: Ne. Dobře. A priority podle Vás? Jaké jsou priority rozvoje manažerů nebo byly v konkrétních situacích?

R2: Tam byly jenom odborné, říkám, tam byly prostě jenom pro ten střední management, tam byly možná nějaká školení, které se týkaly třeba toho, že se změnilo, způsob účtování toho, nebo jinýho, jiné věci, nebo se změnilo prostě nějaké finanční předpisy, nebo se dělala nějaká nová regulace, ale to není nutně do vzdělávání.

T: V podstatě zákonné změny, neustále se učit nové vyhlášky.

R2: samozřejmě pak jsou ty jiné věci, které se týkají toho, že pokud se třeba začal využívat nový IT systém, to jsou prostě věci, které jsou elementární, jestli tohle je rozvoj managementu, já si to nemyslím, to je prostě nutnost. Ale to není rozvoj managementu, žádný. Z mého pohledu určitě ne.

T: Je to v podstatě jenom vzdělávací kurz, netýká se to tolik rozvoje.

R2: Přesně. Manažerem se člověk prostě musí nějakým způsobem stát sám od sebe, to se nedá podle mě – dneska je to zprofanovaný, hrozně to slovo, to se prostě člověk s tím musí

nějakým způsobem vžít. A nemyslím si, že to je něco komplikovaného, v zásadě to vzniká v momentě, kdy dostane nějakou konkrétní zodpovědnost. V tu ránu prostě buď to zvládne, nebo ne.

T: Dobře, a poslední otázka, ta má několik podotázek. Absolvoval jste někdy nějaký rozvojový program? Může to být buď konkrétní program, přesně jak jsme o tom teď mluvili – kurzy, nebo nějaké kongresy, cokoliv.

R2: Kdysi dávno ano.

T: Kdysi dávno?

R2: Ano.

T: Jinak, může se taky jednat o něco, o Váš samostatný rozvoj, o ty brainstormingy, cokoliv.

R2: Tak to dělám denně, že jo. To je prostě, to považuju za alfa, omega, člověk nechte v mě pozici financial times tak, tak neví nic.

T: Dobře. A kdyby jsme se chytli nějakého, pokud můžeme, programu, který jste absolvoval třeba kdysi, stanovený, určený, mohu se zeptat – můžete si nějaký vybrat? Co jste kdysi podstoupil třeba, nějaký konkrétní?

R2: No to jsou konkrétní, to jsou takový ty leadership skills, co to znamená, prostě projekty, zadávání konkrétních projektů, prostě brainstormingy, prezentační skills a takovýchle věci, to souviselo se zaměstnáním, které jsem kdysi měl, kde bylo prostě hodně projektové práce a pak následných prezentací. Takže aby člověk prostě působil uvolněně, suveréně a věděl, co říká a vypadal při tom prostě naprosto uvolněně.

T: Takže takových kurzů v podstatě jste se účastnil.

R2: No několikrát.

T: No a mohu se zeptat od koho přišlo doporučení, v té době, kdy jste právě...

R2: Žádné doporučení nebylo, to prostě

T: Ne, samostatně.

R2: To absolvoval každej zaměstnanec společnosti. Každý.

T: Takhle, každý zaměstnanec.

R2: Každý. Protože ta firma zaměstnávala jenom lidi, co tohle dělali, nikoho jiného.

T: Jasně.

R2: Účetní to neabsolvovali, ale prostě lidi na mých úrovních.

T: Co program obsahoval, to jste v postatě říkal už.

R2: To jsem říkal.

T: Jaké vzdělávací metody byly použity, taky jste říkal.

R2: Konkrétně který? Konkrétně prostě případová studie a prostě v zásadě každý tým řešil jinak. To není o tom řešení, to je o tom postupu.

T: A nějaké přednášky například, nějaké semináře, ne?

R2: Nemyslím si, že – zažil jsem několik zajímavých konferencí, ne moc, asi tři. A byly prostě zajímavé přednášky, ale já si nemyslím, že přednášky jsou ten správný způsob. Když už jsem si dělal MBA v Americe tak vím, že prostě přednášky jsou dobré jenom v momentě, že přednáší opravdu někdo z oboru. Jestli přednáší akademik, tak je to většinou k ničemu většinou.

T: Dobře, dalo by se říct, že dáváte přednost praktickým věcem, jako je případová studie?

R2: Ne, ani ne praktickým věcem, ale když přednáší člověk z praxe, to je rozhodující. Protože když bude prostě někdo mluvit o financích, a jediné co zná, jsou finance z vysoké školy ekonomický, tak mě to opravdu nezajímá.

T: Dobře.

R2: Bez urážky, ale opravdu ne.

T: Dobře. A všiml jste si někdy nějakých negativ na nějakém z těch rozvojových programů, konkrétně jakých negativ, nebo?

R2: Já jsem žil většinu života v zahraničí, takže já nevim, asi bych to nesrovnával.

T: Ale dalo by se říct – nebo zažil jste to, že vyprávěl právě někdo, nebo přednášel někdo, kdo neměl zkušenosti?

R2: Ne, ne, to ne.

T: Takže otázka – co by se podle Vás dalo zlepšit?

R2: Nevím, já jsem tady žádná školení neabsolvoval a ani nechci. Já když prostě to vidím kdo tady prostě je odborníkem na všechno, tak to ani nechci.

T: Dobře. Tak to je všechno, děkuji Vám za interview.

Příloha č. 3 – přepis záznamu třetího rozhovoru

(T = tazatel; R3 = respondent č. 3)

T: Tak ještě jednou dobrý den

R3: Dobrý den

T: Začneme rovnou prvními otázkami – Jaká je vaše pozice ve Vaší firmě?

R3: Já jsem reprezentant účtu pro asijský automobilky jako dodavatel exteriérních součástí pro, pro masovou produkci.

T: A můžu se zeptat kolik Vám je let?

R3: Je mi 23 roků.

T: Dobře, přejdeme k hlavním otázkám – jak byste definoval Vaši pozici v podniku?

R3: Jako mezičlověk mezi našima divizema, čili našima fabrikama a zákazníkama, čili asijskejma automobilkama, zejména tedy jejich nákupčím centrem, jejich inženýrským centrem a jejich vývojovým centrem, čili všichni pracujeme společně na tom, abychom vyvinuli ten produkt, kterej, teda nejdříve vyvíjíme ten produkt a pak ho teda, teda když úspěšně vyhrájeme nebo jsme oceněni, ten byznys samotnej, tak potom vývoj a po mí stránce teda čistě, já pracuju čistě na finanční stránce celého vývoje a celého projektu a samotnýho vyhrávání toho byznysu samotnýho.

T: Dobře, takže druhá otázka – co je náplní Vaší každodenní práce? V podstatě už jste nějaké prvky zmínil tak konkrétněji?

R3: Tak konkrétněji je to komunikace s klientem, zaprví tedy ohledně budoucích zakázek, potencionálních zakázek, vývoj, zda to bude regionální zakázka, globální zakázka, to je všechno. Nebo je to komunikace s klientem ohledně už běžících projektů a jakékoliv teda

finančních, čehokoliv co se týče, týká financí toho projektu, no a pak zároveň je to ta komunikace s mojí stranou, čili teda továrny, ty v kterých se vyrábí ty samotný součástky, no a pak je to můj management a byznys development, čili vývoj, vývoj různých těch produktů, který prodáváme. Člověk musí vyvíjet lepší než ostatní, aby to byl schopnej prodat a taky jsou to teda, taky jednání s našima samotnejma inženýrama a desingnérama, který pracujou už na běžících projektech a přes ně teda řešíme samozřejmě nárůst nebo pokles ceny závisící na tom, co zrovna, design, design těch samotnejch částí umožní. No a pak komunikace těch výsledků zase k tomu, zase zpátky k tomu zákazníkovi, takže takovej oficiální mezičlověk mezi zákazníkem a naší firmou.

T: Dobře, děkuji. Takže třetí otázka vám bude povědomá, je to to co už jste řekl. Jaké manažerské činnosti vykonáváte nejčastěji? Kdyby jste je měl shrnout a...

R3: No nejčastěji co se týče manažerských, tak, tak je to tedy jednání s vlastní stranou, ne s klientem a hlavně teda s továrnama, s těma odpovídajícíma za sestavování kvót našich produktů. To se sestavuje na tom továrním levelu, takže lidma z tý továrny a snažit se managovat je, ve směru aby včas dodali kvóty, abych, že jo musím kontrolovat že, co oni udělají je správně, takže jim říct co a jak musí být, když je cílová cena tak jim to nějak prezentovat a snažit se společnejma silama vlastně dopracovat k tý ceně. No a pak jakýkoliv problémy nastanou po komerční stránce věci tak to taky managovat z naší strany.

T: Tudíž, řekl jste nastavit to, co mají podřízení dělat, tedy stanovování nějakých cílů tam je a dohlížet na to aby byly plněny, aby vše probíhalo tak jak má, za což jste zodpovědný, takže nějaký controlling, je to tak?

R3: Controlling jo, nemusí to nutně bejt lidi, který jsou, ty lidi nejsou oficiálně podemnou, na druhou stranu, když jsem, když reprezentuju je po stránce sales tak, nebo po stránce prodeje tak jakoby jo no. Jakoby odpovídám za to, co oni udělaj nebo co mi odevzdáme, takže ve výsledku musím kontrolovat to co dělaj, bez toho abych byl direktně jejich šéf.

T: Dobře, další otázka – jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti by měl mít správný manažer podle Vašeho názoru a Vašich zkušeností?

R3: No tak jako myslím si, že když člověk dělá manažera v sales, v prodeji, tak určitě sociální schopnosti jsou jako velkým hráčem v tom, protože člověk musí bejt schopnej komunikovat prakticky s každým za každý situace, takže zejména když se jedná o komerční stránku věci, tak se věci často vyostří nebo tak. Člověk musí si zachovat

chladnou hlavu a nějak tak vést všechny ty mítinky aby se člověk někam dopracoval, snažit se furt na něčem pracovat aby nezůstal, nezaseknout se, že jo, sice se říká, že čas jsou peníze ale v týhle samotný situaci to tak je, že jo projekt se zasekne a to stojí peníze buď nás, nebo klienta. Takže my se potřebujeme pohybovat nějakým směrem, takže leadership v tomhleto směru, to vedení je určitě důležitý, protože člověk musí bejt schopnej vést lidi, ale zároveň aby je vedl, tak musí se umět k nim chovat, musí s nima umět jednat, takže ty sociální schopnosti jsou obrovský. No a pak rozumění toho samotnýho byznysu, co člověk dělá tak to už je samozřejmost, to už tomu k zapadá taky ale čistě aby byl schopnej někoho vést, tak asi ten leadership a sociální schopnosti, komunikace.

T: Dobře, děkuji. Mohu se zeptat, jaké jsou požadavky na manažera ve Vaší organizaci?

R3: No tak je jich hodně ale tak začal bych, samozřejmě je to vysokoškolský vzdělání, bakalář je minimální, magistr je preferovaný ale zároveň pak když jde o vzdělání tak zároveň závisí na zkušenosti na praxi, takže já myslím, že minimálně pětiletá praxe, pětiletá praxe v automobilismu a v automobilovém průmyslu, v mém případě teda zkušenost ze sales automobilovýho průmyslu coby dodavatel a nebo nákupčí automobilek, čili, tím pádem jako opačnej směr, ale zároveň rozumět tomu co tahle pozice vyžaduje no a pak to vzdělání k tomu, to je zejména buďto inženýrský nebo byznys management ekonomie, něco v tom směru.

T: A když se budeme bavit o konkrétních vlastnostech a schopnostech nejen o odborném vzdělání.

R3: Tak jsme zpátky u leadershipu, sociálních schopností a vzdělání ekonomický zejména, nebo inženýrský, buďto člověk rozumí hlavně ty finanční stránce a víc se pak učí během zaměstnání tu inženýrskou stránku věci a nebo vystuduje inženýrskou, inženýra a pak se zase během toho zaměstnání učí víc tu finanční stránku ale všechno je to jedno s druhým, takže to do sebe pak zapadne.

T: Dobře, děkuji. Další otázka – je podle Vás samotného důležitý soustavný rozvoj manažerů?

R3: Bezpochyby, protože kdyby nebyl tak se ta společnost nikam neposune a vzhledem k tomu, že v normálním kapitalistickým sytému jde o, že jo všichni, jde o soutěž. Všichni musí bejt lepší než ty druhý aby přinesli domů ty výdělky, který chtějí tak samozřejmě

musí být lepší než ostatní, a tím pádem se musí rozvíjet, protože když se zaseknou někde tak pak jsou akorát pozadu a těžce, naopak těžko se to ztrácí, těžko se to přináší zpátky.

T: Dobře, další otázky – proč podle Vás vzniká potřeba rozvoje manažerů?

R3: Takže vlastně z toho důvodu co jsem zmínil, protože když se nebude rozvíjet tak konkurence se rozvíjet bude a pak akorát budeme ztrácet byznys. Takže konstantní rozvoj je esenciální pro budoucí profit.

T: A jaké jsou podle Vás cíle rozvoje manažerů?

R3: Budoucí byznys, ať už se teďka jedná o jakýkoliv management ale tak pokud se bavíme o sales managementu v mém případě, tak důvod je čistě proto, aby budoval víc byznysu. Záleží zase na byznys plánech, záleží jestli plánujete být stagnantní a vlastně nezvyšovat příjmy, což taky je možný, protože trh se může čistě náhodou zastavit nebo ani ne náhodou, trh se bude s autama zastavovat, co se týče konzumerizmu. Takže asi budování a růst byznysu.

T: Dobře a má Váš konkrétní podnik nějak stanovené tyto cíle? Oficiálně nebo ne?

R3: To určitě, každéj přinejmenším, no bezpochyby.

T: Myslím cíle rozvoje.

R3: Určitě jo. Cíle rozvoje už co se týče technologií, co se týče čehokoliv prakticky. Když se zaměříme na ty technologie samotný, to je zase rozvoj ty společnosti samotný. Nebudete se rozvíjet dál, budete ztrácet byznys. Tímhle způsobem budete pracovat na byznys developmentu, budete vyvíjet nové věci, lepší než ostatní, tím pádem budete mít víc co nabídnout oproti ostatním a tím pádem budete mít větší příležitosti na budoucí byznys. Takže zase jo, byznys plánování určitě, hlavně inovace.

T: Dobře, děkuji. Jaké jsou podle Vás osobně priority rozvoje manažerů? Co je prioritní? Co je to hlavní?

R3: Hlavní, no tak číslo jedna u manažerů asi de opravdu o leadership, protože pokud manažer nemá ty schopnosti toho vůdce, těžko je přiměje, ty podřízený, nebo ty, který potřebuje, aby něco pro něj vykonali, tak těžko je přiměje k tomu, aby to udělali, když nemá ty vůdčí schopnosti. Takže to bych řekl, že je asi číslo jedna.

T: Dobře, pokud se vrátíme zpátky a zaměříme se, nebo zmíníme opět vaše cíle, nebo vašeho podniku, musím se zeptat znova, má váš podnik stanovené priority rozvoje. Máte určitou tabulku, kde máte sestupně seřazené věci, které by manažer měl mít a měl se v nich dále rozvíjet a podobně?

R3: Určitě. Řekněme, jak jsme velká korporace, tak je to stanoveno od vyššího managementu. Takže určitě jo a většinou jsou to různé tréninky a podobně, nebo cvičení, konference.

T: Jdeme k další otázce. Absolvoval jste někdy nějaký rozvojový program?

R3: Já bych řek že v průměru jeden za čtvrt roku. Takže určitě dost jich mám za sebou no.

T: Takže dá se říct, že pravidelně?

R3: Neřek bych čistě pravidelně, ale tak nějak jak příležitosti dovolí.

T: Dobrá. Mohu se zeptat, od koho přišlo doporučení?

R3: Doporučení, že bych měl ten trénink mít, nebo doporučení na určitý trénink, že za to stojí?

T: Doporučení od koho, a jaký trénink by jste měl podstoupit?

R3: No my více méně obdržíme několikrát do měsíce, nebo aspoň jednou do měsíce seznam vlastně rozvojových nebo konferenčních tréninků do budoucna a můžeme si to s vlastním managementem projít a zaměřit se na nějaký, nebo si sami můžeme vybrat, takže já většinou čistě si projdu seznam a pokud si myslím, že vidím něco, v čem bych se potřeboval zdokonalit, nebo co mě zajímá, nebo co si myslím, že by mi bylo užitečný do budoucna, tak se na to zapíšu. Pokud tam máme něco jednou za čas nějaký, který musíme protože to společnost nařídí, že každej musí, každej, kdo třeba komunikuje s klientama, jima musí projít, tak takový, tam si nemůžu vybrat. Většinou je to čistě na mě.

T: Tudíž máte šanci zúčastnit se kurzů, které si sám vyberete a na účet vašeho podniku v podstatě, je to tak?

R3: Jo, jo, prakticky neomezeně pokud to ten jejich rozvrh dovolí a můj vlastní rozvrh taky.

T: Dobrá, pokud si vyberete nějaký konkrétní program, můžete říct jeho jméno? Někaký kurz, cokoliv.

R3: Tak můžu dát, čistě leadership program.

T: Dobře, když se zeptám, co program obsahoval?

R3: Program byl, asi tak z půl dne to byla přednáška a druhá půl dne spíš aktivity, kde člověk se zapojí do toho, tak to zejména ale když jde o leadership programy, tak tam jde o zapojení toho klienta nebo toho studenta do toho, že jo, protože jak se leadership má naučit, když čistě poslouchá jako, takže v tomhleto konkrétním případě tam bylo přinejmenším půlka z toho dne, my samotný jsme byly zapojený do toho, třeba jsme dávali proslovy nebo komunikovali mezi sebou, řešili jako teoretický problémy, který jako můžou nastat. Po mí stránce, tedy po komerční stránce.

T: Dobrá, další otázka – jaké vzdělávací metody byly použity. Už jste v podstatě odpověděl že přednášky, předpokládám podle toho co jste říkal případová studie, ne? Nebo co dalšího jste podstoupil?

R3: Jo, no přednášky, případový studie a pak praxe.

T: Praxe, dobře. Další otázka – byl podle Vás program účinný? Přinesl Vám něco?

R3: Tak já si myslím, že všechny jsou účinný, tak jak si to člověk udělá, jakože člověk do nich může jít s tím, že se nic nenaučí a nic se nenaučí, a může tam jít s tím že se něco naučí a furt se nic nenaučit, ale zároveň když si člověk chce něco z toho odnést, tak si myslím že vždycky může, protože přinejmenším může komunikovat s vedoucím toho programu tam, kterej to vede, protože ty znalosti z nějakýho důvodu má. Jako člověk se s ním může osobně pobavit a zjistit ty informace nebo ty návody na to jak co dělat od toho profesionála osobně a určitě je to užitečný.

T: Dobrá, všiml jste si nějakých negativ na takovém programu? Na tom konkrétním programu?

R3: Určitě, tak člověk ztratí hodně času protože tam není sám, většinu času teda. Proto mluvím o osobním styku s tím vedoucím toho programu, protože celou dobu tam je od pěti do dvaceti lidí a v tom případě se tam samozřejmě ztrácí čas, protože se něco vysvětluje tomu, když ostatní to ví a podobně. Ale tak to jsou zároveň jakoby chyby jakéhokoliv programu, který nejdou úplně vyloučit, jakmile je tam hodně lidí. Pak co se týče chyb toho

samotného programu, tak si nemyslím, že můžu nějaký říct, protože já nemám prostě kvalifikaci, abych tohle hodnotil.

T: Tudíž když se Vás zeptám na poslední otázku – co by se podle Vás dalo zlepšit? Navrhl byste něco jako, že programy by měly být o to víc individuální? Nebo...

R3: Já si myslím, že individualita no, záleží na tom. Ten leadership nejde úplně dělat individuálně, protože člověk pak zase nemá koho vést, ale dal by se udělat v menší skupině celkově, protože ve výsledku vás stejně rozloží do třeba skupin po pěti lidech, myslím si, že kdyby se ten program vedl pro pět lidí, tak je to jiný ale po komerční stránce to zase nebude dávat smysl, protože program stojí osmset dolarů na člověka a zvládnete jich tam, tak to stojí osmset dolarů na člověka pro dvacet lidí. Ale když to bude pro pět lidí tak to bude jiný, takže si myslím, že jako se musí porovnat cena/výkon a v tomhle to si myslím, že v tomhle směru nemají úplně moc na výběr, ale určitě by se asi daly zlepšit systémy, jakým vyučují, ale...

T: Tak jsme zpátky a mluvil jste o poslední otázce, co by se dalo zlepšit.

R3: Zlepšit by se, no mimo to, že individualizovat víc ty samotný přednášky, tak pokud to není možnost, tak myslím, že já nemůžu hodnotit, co by se dalo zlepšit, když du na samotný ty lekce, protože tam jdu, abych se zdokonalil, takže nevím. Myslím si, že bych to nechal na jiných.

T: Dobrá, tak já Vám děkuji za rozhovor, to je vše a mějte se. Na shledanou.

R3: Mějte se.

Příloha č. 4 – přepis záznamu čtvrtého rozhovoru

(T = tazatel; R4 = respondent č. 4)

T: Dobrý den.

R4: Dobrý den.

T: Mohu se Vás zeptat na Vaší pozici?

R4: Ředitelka firmy.

T: Ředitelka firmy, dobře. A mohu se zeptat na Váš věk?

R4: 50 let.

T: 50 let, dobře, děkuji. Přejdeme k hlavním otázkám. Otázky jsou na téma : Rozvoj manažerů , potřeby a priority, jako celá práce. Takže první otázka. Jak byste definovala Vaši pozici v podniku?

R4: Jsem vlastníkem podniku a ředitelka.

T: Dobře. A co je náplní Vaší každodenní práce?

R4: Náplní každodenní práce je koordinace jednotlivých pracovníků, personální práce a potom samozřejmě ještě daňová práce.

T: Dobře, děkuji. Jaké manažerské činnosti vykonáváte nejčastěji?

R4: Organizace práce, stanovování cílů a řízení zaměstnanců.

T: Dobře, děkuji. Jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti by měl podle Vás mít ideální manažer?

R4: Ideální manažer. No měl by být praktický, měl by mít analytické znalosti a měl by mít odhad na lidi.

T: Dobře, děkuji. Jaké jsou požadavky na manažera ve Vaší organizaci, případně v organizaci, kde jste pracovala? Byly nějaké?

R4: No, loajalita k firmě, vysoké pracovní nasazení a schopnost komunikace.

T: Dobře, děkuji.

R4: Jazykové znalosti.

T: Jazykové znalosti. A co se týká vlastností, jako cílevědomost nebo něco podobného? Nemusí to být vyřčené požadavky, mohou to být i nevyřčené.

R4: No, cílevědomost až zas tak ne, ale opravdu velké pracovní nasazení.

T: Dobře, děkuji. Je podle Vás důležitý soustavný rozvoj manažerů?

R4: Ano.

T: A z jakého důvodu?

R4: No protože všechno se mění, zákony se mění, předpisy se mění a je třeba se neustále zdokonalovat a vzdělávat.

T: Dobře, děkuji. Proč podle Vás vzniká potřeba rozvoje manažerů?

R4: No protože v dnešní rychlé tendenční době si člověk nevystačí s tím, co se naučí ve škole. Musí pořád získávat nové a nové znalosti, jinak za chvíli není schopný, není schopný se pohybovat v té manažerské pozici.

T: Ano, dobře. Přejdeme k další otázce. Jaké jsou cíle rozvoje manažerů? Podle Vás.

R4: Já nevím, co si pod tím představujete.

T: Cíle rozvoje manažerů, co by, co by měl být výsledek rozvoje manažerů?

R4: To nevím, nevím, vůbec mě nenapadá nic, co bych měla říct.

T: V podstatě to vychází z těch předešlých otázek. A už jste to v podstatě řekla. Jde o to, jde o to, že by manažer se měl rozvíjet, tedy by měl být vyspělejší, měl by vědět nové věci, co se týká změny legislativní a podobně. Tedy cíle mohou být například nabytí nových znalostí, je to tak? Souhlasíte?

R4: Ano, nabytí nových znalostí a zlepšení komunikace s lidmi.

T: Dobře, děkuji. A má takové cíle podnik stanovené myslíte? Nebo měl některý z podniků, kde jste pracovala, případně pracujete?

R4: Zatím všechny podniky, kde jsem pracovala, tyto cíle měly.

T: Dobře, děkuji. Jaké jsou podle Vás priority rozvoje manažerů? Na co se dbá nejvíce?

R4: Na komunikaci.

T: Na komunikaci? S tím jste se setkala tedy?

R4: Ano. Velká část kurzů je věnovaná komunikaci a schopnosti asertivity a podobně.

T: A proč to tak podle Vás je? Máte na to nějaký názor?

R4: No já se domnívám, že spousta lidí má velké znalosti a není právě schopná komunikovat.

T: Dobře. A máte pocit, že to tak je pouze v České Republice? Nebo máte důvod se domnívat, že je to i v jiných státech?

R4: Já se domnívám, že to bude i v jiných státech.

T: Dobře, děkuji. A přecházíme k poslední otázce, ta má několik podotázek ještě. Absolvovala jste někdy nějaký rozvojový program? Kurz nebo vzdělávací program?

R4: Ano.

T: Ano? A můžete nějaké zmínit?

R4: Určitě jsem absolvovala jsem kurz komunikačních dovedností a potom sem absolvovala odborné kurzy se svojí profesí.

T: Dobrá. Mohu se zeptat od koho přišlo doporučení? Dělala jste to na vlastní popud, nebo přišlo doporučení od nadřízených, případně majitelů?

R4: Od majitelů firmy.

T: Od majitelů firmy.

R4: Při předchozím zaměstnání.

T: Dobrá a mohu se zeptat, vyberte si nějaký konkrétní program, jeden z nich, co jste zmínila a řekněte jaký a potom co program obsahoval.

R4: Komunikační dovednosti.

T: Ano.

R4: A program obsahoval schopnost reakce v určitých, v určitých oblastech činnosti a určitých, jak bych to řekla, situacích, krizových, které mohou nastat při řízení firmy. Aby se člověk naučil v nich reagovat a v podstatě se naučil stou situací nějak vyrovnat.

T: Děkuji. A jaké vzdělávací metody byly použity? Přednáška, seminář nebo případová studie?

R4: Byl to, byl to několikadenní kurz, kde spolu, bylo nás asi jenom deset účastníků.

T: Ano.

R4: A krom přednášky jsme v podstatě všechny modelové situace hráli. Nebo jsme si je vyzkoušeli praxí.

T: Ano, dobře, děkuji. Byl podle Vás program účinný?

R4: Určitě.

T: Určitě, pomohl Vám tedy?

R4: Ano.

T: A všimla jste si nějakých negativ na programu?

R4: Ne, ten program byl velice dobře sestavený.

T: Velice dobře. Takže Vás nenapadá, co by se dalo zlepšit?

R4: Ne.

T: Ne? Tak dobře, děkuji Vám, to je všechno. Děkuji, na shledanou.

R4: Na shledanou.

Příloha č. 5 – přepis záznamu pátého rozhovoru

(T= tazatel, R5 = respondent č. 5)

T: Ještě jednou dobrý den.

R5: Dobrý den.

T: Já jsem Roman Strnad, dělám práci na téma rozvoj manažerů, potřeby a priority a mohu se Vás zeptat na vaši pozici v podniku?

R5: Moje pozice ve firmě má název manager Czech operation.

T: Dobře děkuji, kolik je Vám let?

R5: Je mi 50 let.

T: Děkuji, přejdeme k hlavním otázkám, jak byste definoval Vaši pozici v podniku, co znamená název vaší pozice?

R5: Mým úkolem v rámci pozice je koordinovat dodávky materiálu a (...) komponentů mezi mateřským podnikem, který je v Belgii, a dodavateli v České Republice a na Slovensku, dále v rámci tady těchto praxí zajišťovat technickou podporu pro dodavatele, dále zajišťování materiálu, hledání nových dodavatelů, cenová politika a koordinace prací a dodávek mezi mateřským závodem a dodavateli.

T: Dobře, děkuji, zároveň jste odpověděl na druhou otázku, co je náplní Vaší každodenní práce, nebo aspoň částečně. Můžete ještě něco dodat, nebo je to všechno?

R5: V rámci své funkce mám dva podřízené, kteří mi pomáhají v zajišťování těchto činností, které jsem říkal v předchozí otázce.

T: Dobře, děkuji. Jaké manažerské činnosti vykonáváte nejčastěji?

R5: Manažerské činnosti, moje práce, jak jsem říkal, je koordinovat dodávky materiálu, ale zároveň i technická podpora, takže když budu mluvit o manažerských činnostech, tak je to právě koordinace práce míst dvou podřízených, co se týče jejich řízení, pokud zajišťují dodávky materiálu, dále mezi manažerskými činnostmi bych myslel, že patří i jednání s dodavateli. A to je asi všechno.

T: Dobře, děkuji. Čtvrtá otázka, jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti by měl manažer mít podle Vašeho názoru? (2:39)

R5: mělo by to být podle mého názoru umění jednání s lidmi, porozumění těm lidem. Dále flexibilita, samozřejmě i technické znalosti, který jsou potřebný u, při mé funkci.

T: Ano, to je všechno?

R5: Ano.

T: Dobře, další otázka. Jaké jsou požadavky na manažera ve Vaší organizaci? Pokud nějaké jsou.

R5: Tak, myslím si, že požadavky na moji funkci, když to vztáhnou na moji pozici, tak jsou především, právě umění, umění nebo schopnost vyhledávání dodavatelů, kteří jsou vhodní pro naši firmu. Mít schopnost jednání s lidmi a loajalita samozřejmě firmě, flexibilita.

T: Dobře, děkuji. Jaké podle Vás... Je podle Vás důležitý soustavný rozvoj manažerů?

R5: Určitě, myslím si, že je to důležitá věc.

T: A z jakého důvodu? Nebo proč si to myslíte?

R5: Manažer musí reagovat na podmínky, který... nebo na. Manažer musí umět reagovat na situaci na trhu, která je. Na podmínky ve kterých se firma nachází.

T: Ano?

R5: A musí umět, musí umět těm podmínkám, nebo těm, jak bych to řekl. Teď jsem se trochu zamotal.

T: V pořádku. Zkrátka musí...

R5: Jdeme dál?

T: No ano, ano, dobře. Další otázka je, proč podle Vás vzniká potřeba rozvoje manažerů. V podstatě už jste to zmínil v předchozí otázce. Mluvil jste o přizpůsobování trhu a podobně. Napadá vás ještě něco jiného?

R5: Nenapadá. Myslím si, že to už jsem zodpověděl.

T: Ano, dobře, děkuji. Další otázka – jaké jsou cíle rozvoje manažerů? Může to být v podniku, nebo podle Vás.

R5: No, ta potřeba, cíl, já to kladu na stejnou rovinu. Ta firma potřebuje uspět na trhu a k tomu potřebuje, k tomu potřebuje pracovníky, manažerský pracovníky nebo technický pracovníky, kteří se na tom trhu vyznají, a umějí reagovat na ty nové situace, se kterými se firma v rámci, v rámci situace na trhu, konkurencí, konkurenčních bojů i nových situací setkává a proto je potřeba aby ty manažeři se neustále vzdělávali, uměli rozumět těm novým situacím, do kterých se firma dostává.

T: Ano, dobře, děkuji. Předposlední otázka – jaké jsou podle Vás priority rozvoje manažerů. Co je hlavní pro podnik, pro samotný rozvoj.

R5: Odborný znalosti si myslím.

T: Ano?

R5: Loajalita k firmě.

T: Dobře. Ještě něco Vás napadá?

R5: Ne, nenapadá mě nic dalšího.

T: V pořádku tak poslední otázka – Absolvoval jste nějaký rozvojový program?

R5: V rámci firmy, ve který pracuji, jsem neabsolvoval žádný rozvojový program.

T: Dobře, tak to je všechno. Moc Vám děkuji za rozhovor. Na shledanou.

R5: Na shledanou.

