

BAKALÁŘSKÁ

PRÁCE

Vzdělávání pracovníků v oblasti manažerských dovedností

Worker learning in management skills

STUDIJNÍ PROGRAM

Specializace v pedagogice

STUDIJNÍ OBOR

Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Nový

Ladislav

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení	Nový	Jméno	Ladislav	Osobní číslo	462077
Fakulta/ústav	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program	Speciálizace v pedagogice (B7507)				
Studijní obor	Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku (757R056)				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Vzdělávání pracovníků v oblasti manažerských dovedností

Název bakalářské práce anglicky:
Education of employees in management skills

Pokyny pro vypracování:
Bakalářská práce se zabývá problematikou vzdělávání pracovníků v oblasti manažerských dovedností. Cílem bakalářské práce je na základě objasnění základních teoretických přístupů ke vzdělávání dospělých a formování manažerských dovedností, analyzovat vzdělávání manažerů ve vybrané organizaci, identifikovat jeho silné a slabé stránky a navrhnout doporučení ke změně stávajícího stavu. V teoretické části práce objasňuje základní východiska vzdělávání dospělých se zaměřením na rozvoj manažerských dovedností. Empirická část práce analyzuje systém vzdělávání a rozvoje dovedností manažerů v konkrétní výrobní společnosti. Na základě šetření ve společnosti jsou identifikovány silné a slabé stránky praktikovaného modelu rozvoje manažerských dovedností.

Seznam doporučené literatury:
VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.
MUŽÍK, Jaroslav. Androdidaktika. Vyd. 2., přeprac. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9.
LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Michaela Tureckiová, CSc. - Oddělení pedagogických a psychologických studií MÚVS ČVUT Praha

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 6.12.2017 Termin odevzdání bakalářské práce: 4.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2019

Podpis vedoucí(ho) práce: _____ Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry: _____ Podpis děkana(ky): _____

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

_____ _____
Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

Nový, Ladislav. *Vzdělávání pracovníků v oblasti manažerských dovedností*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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: 23.08.2018

podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za velkou trpělivost a ochotu pomoci při psaní práce.

Anotace

Tato práce se zabývá problematikou vzdělávání pracovníků v oblasti manažerských dovedností. Cílem bakalářské práce je objasnit základní teoretické přístupy ke vzdělávání dospělých a formování manažerských dovedností, analyzovat vzdělávání manažerů ve vybrané organizaci, identifikovat jeho silné a slabé stránky a navrhnout doporučení ke změně stávajícího stavu. V teoretické části jsou přiblíženy teoretické aspekty vzdělávání dospělých v oblasti manažerských dovedností. Dále je zmíněna i aktuální problematika lidských zdrojů a jejich význam v současné organizační praxi. Empirická se zabývá analýzou systému vzdělávání a rozvoje dovedností manažerů v konkrétní výrobní společnosti Vramov. Na základě šetření ve společnosti jsou identifikovány silné a slabé stránky praktikovaného modelu rozvoje manažerských dovedností a navržena opatření k jeho zlepšení.

Klíčová slova

Vzdělávání, dovednosti, pracovník, management, lidské zdroje, organizace

Annotation

The thesis deals with the issue of employee training in the field of managerial skills. The aim of the bachelor is to clarify a basic theoretical approach to adult education and managerial skills formation, to analyze training of managers in a chosen organization, to identify strengths and weaknesses, and to devise a procedure for changing the current situation. In the theoretical part, the theoretical aspects of adult education in the field of managerial skills are presented. There are also mentioned relevant issues of human resources and their importance in the actual organizational practice. The empirical part deals with the analysis of the educational system and the development of managers' skills in the specific company Vramov. Based on company surveys, the strengths and weaknesses of the managerial skills development model are identified.

Key words

Education, skills, worker, management, human resources, organization

OBSAH

ÚVOD.....	- 9 -
1 Teoretické aspekty vzdělávání dospělých v oblasti manažerských dovedností.....	- 11 -
1.1 Lidské zdroje a jejich význam v současné organizační praxi.....	- 11 -
1.2 Primární manažerské dovednosti.....	- 15 -
1.3 Role a význam vzdělávání dospělých v oblasti manažerských dovedností.....	- 20 -
1.3.1 Význam vzdělávání v manažerských dovednostech.....	- 21 -
1.3.2 Obsah vzdělávání v manažerských dovednostech.....	- 23 -
1.3.3 Systém, formy a metody vzdělávání manažerů.....	- 26 -
2 Systém vzdělávání a rozvoje dovedností manažerů ve výrobní firmě..	- 36 -
2.1 Cíl empirického šetření.....	- 36 -
2.2 Metodický postup.....	- 36 -
2.1 Charakteristika analyzované organizace.....	- 37 -
2.2 Identifikace stávajícího stavu vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností.....	- 41 -
2.2.1 Podpora vzdělávání manažerských dovedností.....	- 41 -
2.2.2 Obsah vzdělávání v rámci rozvoje manažerských dovedností..	- 44 -
2.2.3 Formy vzdělávání v rámci rozvoje manažerských dovedností..	- 46 -
2.3 SWOT analýza.....	- 48 -
2.3 Konkrétní návrhy a doporučení v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností v analyzované organizaci.....	- 50 -
ZÁVĚR.....	- 53 -
SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY.....	- 55 -
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	- 58 -
PŘÍLOHY.....	- 59 -

ÚVOD

Lidské zdroje představují v současné organizační praxi to nejcennější, čím organizace fakticky disponuje, přičemž jsou to právě lidé, kdo podstatným způsobem spolurozhoduje o tom, do jaké míry bude organizace úspěšná na příslušném trhu a jak vysoký zisk bude generovat. Systematická a efektivní péče o lidské zdroje znamená nejen jejich relevantní řízení a vedení, ale rovněž zajištění jejich vzdělávání a rozvoje tak, aby se lidské zdroje staly primárním zdrojem konkurenční výhody organizace. Mnoho organizací ovšem klade důraz na relevantní řízení zaměstnanců a již opomíjí věnovat pozornost a péči vzdělávání a rozvoji manažerů, ačkoliv jsou to právě vedoucí pracovníci, kteří jsou zodpovědní za naplňování formulovaného poslání organizace i vytýčených organizačních cílů. Platí, že organizace kladou na manažery celou řadu požadavků, neboť očekávají, že plnění manažerské funkce umožní nejen rozvoj zaměstnanců a manažerů, ale také rozvoj organizace jako celku.

Organizace očekávají, že manažer chápe sebe i své spolupracovníky jako jednotlivce charakterizované unikátním souborem schopností a dovedností a dovede současně chápat jejich rozdíly a následně je využívat k práci a zvyšování pracovního výkonu. Za samozřejmost považují organizace u manažera znalost manažerských technik a dalších metod a postupů, které bude uplatňovat v práci manažera a dalších speciálních oblastech managementu. Vzhledem k tomu, že manažer je najímán pro dosahování cílů prostřednictvím lidí, organizace předpokládají takové jeho schopnosti, které se budou týkat organizování, vyjednávání, motivace a ovlivňování.¹

Manažer si ovšem musí mnohé manažerské dovednosti a metody osvojit skrze vzdělávání, které musí být dlouhodobé, systematické a efektivní. Jen tak je možné zajistit rozvoj manažera i to, že manažer bude schopen reflektovat nové trendy a jevy v oblasti manažerských dovedností a práce s lidmi. Předmětem této bakalářské práce tedy bude právě problematika vzdělávání manažerů v oblasti manažerských dovedností. Cílem bakalářské práce objasnit základní teoretické přístupy ke vzdělávání dospělých a formování manažerských dovedností, analyzovat vzdělávání manažerů ve vybrané organizaci, identifikovat jeho silné a slabé stránky a navrhnout doporučení ke změně stávajícího stavu.

¹ Lojda, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, 2011. str. 10

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě primární části, a sice na část teoretickou a na část praktickou (empirickou). V teoretické části práce budou objasněny základní východiska vzdělávání dospělých se zaměřením na rozvoj manažerských dovedností. Empirická část práce pak bude analyzovat systém vzdělávání a rozvoje dovedností manažerů v konkrétní výrobní společnosti. Na základě šetření ve společnosti budou identifikovány silné a slabé stránky praktikovaného modelu rozvoje manažerských dovedností. Konkrétně tedy bude teoretická část bakalářské práce zaměřena na teoretické aspekty vzdělávání dospělých v oblasti manažerských dovedností. Nejprve bude zmíněna aktuální problematika lidských zdrojů a jejich význam v současné organizační praxi, aby následně mohly být analyzovány primární manažerské dovednosti. V závěru teoretické části práce pak bude pozornost zaměřena na roli a význam vzdělávání manažerů v oblasti manažerských dovedností. Empirická část bakalářské práce bude zaměřena na systém vzdělávání a rozvoje dovedností manažerů v konkrétní privátní organizaci výrobního charakteru. Nejprve tedy bude provedena stručná charakteristika příslušné organizace, aby následně mohl být identifikován stávající stav vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností v podmínkách analyzované organizace. V závěru empirické části předmětné bakalářské práce budou uvedeny konkrétní návrhy a doporučení v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností v analyzované organizaci.

Z metodického hlediska využívá empirická část z postupů kvalitativního výzkumu, konkrétně případové studie. Případová studie se zaměřuje na detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů, přičemž účelem je zde zachytit sledovaný jev v jeho celistvosti, v případě této bakalářské se práce se tedy jedná o snahu o zachycení problematiky vzdělávání manažerů ve sledované společnosti.² Z konkrétních metod sběru a vyhodnocení dat práce využívá obecně teoretické vědecké metody analýzy, syntézy, generalizace, komparace a analogie.³

² Hendl, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005, str.104-105

³ Široký, J. a kolektiv. Tvoříme a publikujeme odborné texty. Praha: EDIKA, 2011, str. 28-29.

1 Teoretické aspekty vzdělávání dospělých v oblasti manažerských dovedností

V úvodní kapitole jsou představeny základní poznatky související s hlavním tématem bakalářské práce. Text se zaměří na význam lidských zdrojů v organizaci a manažerské dovednosti. Jádrou částí úvodní kapitoly je pojednání o roli a významu vzdělávání v manažerských dovednostech, včetně představení poznatků o obsahu tohoto vzdělávání a nejčastěji využívaných formách (metodách), které se uplatňují ve vzdělávání v oblasti manažerských dovedností.

1.1 Lidské zdroje a jejich význam v současné organizační praxi

Ačkoliv se to nemusí na první pohled takto zcela jevit, jsou to právě lidské zdroje, které ovlivňují zásadním způsobem to, jak budou využívány další organizační zdroje v podobě zdrojů materiálních, finančních a informačních. Neefektivní či nesprávná práce s lidskými zdroji tak neznamena jen nízkou produktivitu zaměstnanců, jejich vysokou fluktuaci a absenci v zaměstnání, ale také neefektivní a nesystematické využívání materiálních, finančních a informačních zdrojů, což generuje vysoké náklady pro organizaci, a tedy problémy s dosahováním zisku.

Cílem a posláním managementu je přitom dosahovat cílů organizace, a to s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Tento cíl je shodný pro řízení všech organizací – velkých i malých, soukromých i veřejných. Stejně tak se týká i řízení jejich částí.⁴

Personální práce v podobě efektivního a relevantního řízení lidských zdrojů představuje v současné organizační praxi nezbytnou aktivitu k tomu, aby organizace mohla být úspěšná. Lidské zdroje patří nejen k tomu nejcennějšímu, čím organizace disponuje, ale rovněž k tomu nejdražšímu, neboť lidské zdroje s sebou nesou nutnost vysokých nákladů organizace (mzdových, vzdělávacích, rozvojových a dalších).

Postavení a význam lidí v organizaci tak znamená jediné, a sice že řízení lidských zdrojů je dnes zřejmě nejdůležitější oblastí řízení organizace. Jak v této souvislosti upozorňuje Dvořáková se spolupracovníky „*cílem systému personální*

⁴ Urban, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. str. 11

práce ve výkonnostně orientovaném podniku je formování kvalitního a výkonného personálu, který je identifikován se zájmy podniku. Takto formovaný personál umožňuje plnit cíle fungování podniku v tržním prostředí, a to, jak cíle ekonomické, tak i sociální ve vztahu k potřebám zaměstnanců⁵

Jakékoliv opomenutí nebo ignorování naznačených trendů v oblasti řízení lidských zdrojů má pro danou organizaci zásadní dopady a v konečném důsledku tím může být ohrožena další existence organizace jako celku. Je tak žádoucí, aby si management každé jednotlivé organizace včas uvědomil význam lidských zdrojů pro organizaci a také aby přijal taková opatření, která dovolí efektivní práci s lidmi v rámci příslušné organizace.

První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv. V tržních podmínkách je samozřejmé, že o podobě své personální práce rozhoduje organizace sama, že do její výhradní kompetence patří to, jaké bude postavení personální práce v hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah i strukturu, na které oblasti a, na které činnosti se soustředí více a na které méně, jaká bude personální politika a strategie organizace, kolik a jakých pracovníků bude zaměstnávat.⁶

Interpretovat zaměstnance jako důležitý aspekt stran celkové úspěšnosti organizace ovšem nestačí. Je totiž vždy nutné aplikovat ve vztahu k lidským zdrojům relevantní postupy a opatření za účelem zajištění toho, že lidské zdroje budou angažovaně pracovat ve prospěch příslušné organizace, že budou loajální a dostatečně identifikovaní se záměry a cíli organizace. Vytvoření vztahu mezi organizací na jedné straně a zaměstnanci na straně druhé je zárukou toho, že lidské zdroje zůstanou organizaci věrni i v těžších dobách a zase naopak že management organizace bude ochoten vynakládat finanční prostředky za účelem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dané organizace.

Platí totiž, že jsou-li lidé považováni za nejcennější zdroj prosperity organizací, je jejich řízení prioritou. Efektivní personální řízení má zásadní podíl na fungování organizace, na její konkurenceschopnosti. Jestliže je lidský potenciál a jeho využívání

⁵ Dvořáková, Z a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, str. 134.

⁶ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. str. 14

rozhodujícím faktorem úspěchu organizace, je zásadním úkolem personálního řízení získat a udržet schopné lidi.⁷

Lze konstatovat, že současná organizační praxe zaměřuje svou pozornost právě na lidské zdroje a systematickou práci s nimi, neboť díky tomu může organizace získat rozhodnou konkurenční výhodu. Stále se zvyšující význam lidských zdrojů pro organizaci jako celek pak modifikoval koncepci řízení lidských zdrojů v tom směru, že dnes je možné již hovořit o strategickém řízení lidských zdrojů, jež je vlastně vyústěním personální strategie příslušné organizace. Tato personální strategie úzce souvisí s prosazovanou organizační kulturou firmy, která je zase odvislá od prostředí, v němž působí. Hroník uvádí, že stále více firem se ocitá v turbulentním prostředí, kde je velmi obtížné dopředu zajistit průběh aktivit. Proto se podle autora odlišuje kultura personálního řízení a kultura řízení lidských zdrojů. Zatímco kultura personálního řízení je efektivní v relativně stabilním prostředí, kultura řízení lidských zdrojů je vhodná pro turbulentní prostředí.⁸ Strategické řízení lidských zdrojů vnímá lidské zdroje v organizaci ze strategického a komplexního hlediska, vnímá je tedy z hlediska dlouhodobého, a to i s nutností budovat již zmíněný vztah mezi organizací na jedné straně a jejími zaměstnanci na straně druhé. Strategické řízení lidských zdrojů je tak úzce spjato se strategickým řízením organizace jako celku, přičemž primárním instrumentem strategického řízení lidských zdrojů je strategické personální plánování.

Problémy strategického řízení lidských zdrojů je nutné chápat v kontextu problémů strategie organizace a strategického řízení organizace. Je tu určitá logická posloupnost, kterou nelze opomenout. Jednotlivé články této posloupnosti je možné nejlépe pochopit, bude-li se organizace zabývat nejdůležitějšími otázkami, které se v těchto článcích musejí řešit -

- 1) Jakou podnikatelskou filozofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli se přeje hrát na trhu či ve společnosti?
- 2) Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
- 3) Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace?
- 4) Jakých cílů chce organizace dosáhnout?
- 5) Jak chce těchto cílů dosáhnout?⁹

⁷ Kocianová, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 13

⁸ Hroník, F. Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. Brno: MotivPress, 2007. str. 62

⁹ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. str. 24, 25

Je zřejmé, že uvědomění si významu lidských zdrojů pro současnou moderní organizaci je jen prvním krokem k tomu, aby organizace mohla být dlouhodobě úspěšná. Zasažení řízení lidských zdrojů do kontextu strategického řízení a rozvoje pak dovoluje organizaci (respektive jejímu managementu) dosahovat vytýčených cílů a naplňovat formulované poslání a tím si upevňovat pozici na příslušném trhu.

Pro lidské zdroje je důležité, aby byly managementem organizace ubezpečeny o tom, jakému významu se těší. Nicméně současně musí být nastavena také relevantní pravidla, díky kterým bude vztah mezi zaměstnanci a organizací vyvážený. Organizace disponuje celou řadou manažerských technik, postupů a nástrojů, díky kterým může korigovat chování zaměstnanců, stimulovat jejich produktivitu a motivaci a také loajalitu a pocit sounáležitosti s organizací.

Významnou roli sehrává při řízení lidských zdrojů management organizace. Zatímco vrcholový management formuluje celkovou organizační strategii, z níž se pak odvíjí i dílčí personální strategie, střední management koordinuje aktivity jednotlivých liniových manažerů v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů, a přitom úzce kooperuje s personálním útvarem organizace. Zřejmě nejdůležitější roli ovšem v souvislosti s lidskými zdroji sehrává liniový management, neboť jsou to právě liniovní manažeři, kdo nejlépe znají své podřízené kolektivy pracovníků. Liniový management kromě plnění běžných činností a funkcí je odpovědný za hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování i řízení jejich rozvoje a vzdělávání.¹⁰

Za dosahování cílů své organizace nebo jejího úseku jsou manažeři odpovědní. Odpovědnost samotná však pro jejich úspěšnost nestačí. I sebeodpovědnější vedoucí své organizaci příliš nepřinese, pokud úkoly, za které je odpovědný, nezvládá, ať již proto, že neví, co vše k nim patří, nebo je nedokáže vykonávat. Schopnost manažerů dosahovat stanovených cílů závisí na dvou základních předpokladech. Za prvé na tom, jak zvládají odbornou dimenzi své funkce, za druhé, jak zvládají dimenzi lidskou či personální.¹¹

Je to tedy právě manažer, kdo jakožto vedoucí pracovník zásadním způsobem ovlivňuje to, jak bude přistupováno k lidem v organizaci, a to nejen z hlediska jejich řízení a vedení, ale rovněž z hlediska interpersonálního. V tomto směru sehrává důležitou roli osobnost vedoucího pracovníka a také osvojení si primárních

¹⁰ Bělohávek, F., Košťan, P., Šulář, O. a kol. Management. 1. Praha: Computer Press, 2006. str. 145.

¹¹ Urban, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. str. 11

manažerských dovedností, jež jsou důležité stran splnění úkolů, které jsou od manažera očekávány, a jež souvisejí právě s řízením podřízených zaměstnanců.

1.2 Primární manažerské dovednosti

Podle Josepha Prokopenka „*dovednosti jsou schopnosti dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Obecně řečeno, mezi dovednosti zastávat manažerské funkce patří dovednosti odborně-technické, obecně manažerské a organizační, analytické a koncepční, společensko-kulturní, komunikační, vůdcovské a politické.*“¹²

Podle Otta Čačky dovednost je „*učením, na bázi schopnosti, získaná připravenost provádět určitou činnost vhodnou metodou, tj. správně až bezchybně, rychle a úsporně, s menší únavou, popř. i kreativně*“¹³

Dovednost, resp. dovednosti je v zásadě možné interpretovat jako osvojený relevantní návyk, jenž je možné získat buď výcvikem, anebo praxí. Dovednost je vázána na čas, který musí jedinec obětovat k tomu, aby si danou dovednost osvojil. Platí rovněž, že dovednosti jsou úzce spojeny se schopnostmi člověka, což znamená, že schopnosti jsou do jisté míry předpokladem dovedností; přičemž schopnosti jsou definovány jako „*úhrn psychických podmínek, které jsou nutné k provedení nějaké činnosti.*“¹⁴ Kromě toho jsou dovednosti spjaty také se zkušenostmi, díky kterým je člověk schopen převést své dovednosti do rutinní podoby, na základě čehož je pak schopen je flexibilně a snadno aplikovat (využívat). Kombinace zkušeností, schopností a dovedností umožňuje manažerovi mimo jiné rovněž relevantně predikovat budoucí vývoj, což je prospěšné nejen pro něho samotného, ale pochopitelně pro danou organizaci, v níž manažer působí.

Vznik dovedností je tedy individuálním procesem a závisí na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Pro potřeby výkonu manažerských činností je nutné se zaměřit na následující dovednosti¹⁵ -

¹² Prokopenko, J. a kol. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996, str. 632

¹³ Čačka, O. Nástin psychologie: pro doplňující pedagogické studium. Brno: Paido, 2002, str. 103

¹⁴ Nakonečný, M. Psychologie osobnosti. Praha: Academia, 1995. str. 94

¹⁵ Lojda, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, 2011. str. 19

- 1) dovednosti osobního charakteru, jako je poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe, popřípadě schopnost sebeřízení;
- 2) dovednosti koncepčního charakteru, kam je možné zařadit schopnost využívat příležitostí, plánování cílů a sestavování vizí organizací;
- 3) dovednosti v řízení lidských zdrojů, kde se mezi nejdůležitější dovednosti řadí schopnost vést lidi, motivovat je, ovládnout techniky delegování a vyjednávání;
- 4) dovednosti technického rázu, kam patří schopnost uplatňování manažerských technik či manažerská odbornost.

Současná organizační praxe s ohledem na svou dynamiku a permanentně se měnící vnější i vnitřní organizační podmínky vyžaduje takové manažery, kteří disponují pestrou paletou osvědčených a klíčových manažerských dovedností, díky kterým jsou schopni nejen efektivně vést podřízené pracovníky, ale rovněž dosahovat vytýčených cílů s přihlédnutím k časovým a finančním kritériím či limitům. Je to právě manažer, který pro organizaci zabezpečuje to, že zaměstnanci vykonávají práci ve prospěch organizace, současně je to právě vedoucí pracovník, kdo nese primární odpovědnost za realizaci všech svěřených úkolů. Fairweather jako nezbytnou podmínku úspěšné a motivující manažerské práce doporučuje, aby manažer věnoval svému týmu (podřízeným) potřebný čas, přičemž za výhody účelně vynaloženého času, který manažer stráví s členy svého týmu autor považuje mj. lepší porozumění, možnost vybudování osobního vztahu, napomáhání morálky týmu, získání zpětné vazby ad., což v konečném důsledku může vést k lepší pracovní výkonnosti podřízených pracovníků.¹⁶

Pozice a role vedoucího pracovníka představují jeho důležité sociální a pracovní určení, které má své náležitosti a zároveň se mění v souvislosti s jeho pracovní kariérou v organizaci. U vedoucího pracovníka více než u jiných profesí hrají velmi významnou roli jeho osobnostní vlastnosti. U manažerů bývají očekávány mimořádné osobnostní rysy, které bývají často označovány pojmem osobní kvalita. Kromě osobních vlastností ovšem nelze zapomínat ani na specifické způsobilosti pro vedení – zlepšovat komunikační procesy, stavět podnětné cíle, odměňovat spravedlivě, dávat šance pro týmový rozvoj, využívat zpětné vazby k rozvoji individuální i skupinové výkonnosti,

¹⁶ Fairweather, A. Jak být motivujícím manažerem. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 74

podporovat spravedlivé a efektivní řešení konfliktů, umět rychle vyhodnocovat situaci, umět řídit změny a podporovat stálé učení.¹⁷

Lze důvodně konstatovat, že klíčové manažerské dovednosti se týkají především řízení a vedení druhých lidí, s čímž úzce souvisí i efektivita firemní komunikace, posilování zdravých interpersonálních vztahů na pracovišti a v neposlední řadě rovněž budování sounáležitosti a respektu zaměstnanců i manažera samotného vůči implementované firemní kultuře. Manažerské dovednosti se tak týkají nejen dovednosti manažera orientovat se na cíle, ale rovněž efektivní práce s časem (Time management), schopnost delegovat, adekvátně řešit problémy na pracovišti a umět využít všech výhod, které poskytuje týmová práce. Každý manažer se vytvoří určitý styl manažerské práce či styl řízení, který je ovlivňován okamžitou situací (jiný styl řízení bude volen při normálních podmínkách, jiný v krizové situaci), postojí podřízených (ochotě respektovat řídicí záměry či nikoliv), a zejména osobnostním profilem manažera (sklonem k autoritativnímu nebo naopak spíše ke kooperativnímu řízení ad.).¹⁸

Je zřejmé, že manažerské dovednosti je nezbytné u manažera stimulovat a rozvíjet, k čemuž je směřodonné především efektivní, systematické a dlouhodobé vzdělávání. Tato problematika bude předmětem zájmu v další části této bakalářské práce, nicméně je vhodné již nyní zmínit, že rozvoj manažerských dovedností je klíčové i pro organizaci samotnou, tudíž vzdělávání manažerů v oblasti jejich dovedností by mělo být vždy prvořadým zájmem i cílem organizace jako celku.

Vedení lidí (leadership) se zaměřuje na určování směru a motivování druhých při naplňování jejich rolí a úkolů v realizaci cílů skupiny, organizace či projektu. Je to zásadní a rozhodující schopnost manažera. Metody efektivní práce manažera tedy především zahrnují¹⁹ -

- 1) řízení vlastního času – respektování základních principů efektivního hospodaření s časem, plánování času napomáhá k tomu, aby řídicí pracovník dokázal ze svých časových zásob vytěžit maximum;
- 2) orientace na výsledky a cíle (ne na detaily) – orientace na důležité věci, schopnost rozeznat priority, schopnost řešit především hlavní úkol;

¹⁷ Jermář, M. a kol. Psychologie v organizační a ekonomické praxi. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014. str. 110, 111

¹⁸ Řezáč, J. Moderní management. Manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009. str. 369

¹⁹ Jermář, M. a kol. Psychologie v organizační a ekonomické praxi. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014. str. 110, 111

- 3) kooperace – podpora spolupráce ve skupině, ochota pomáhat spolupracovníkům i kolegům, kooperace ve skupině upevňuje a rozvíjí vztahy, podněcuje soudržnost členů;
- 4) soustředit se jen na nejdůležitější oblasti – stanovit pořadí důležitosti a dodržovat svá rozhodnutí o tomto pořadí;
- 5) činit efektivní rozhodnutí – volit správnou strategii, činit menší počet rozhodnutí, zato však základních.

Je zjevné, že manažerské dovednosti se týkají lidských zdrojů v organizaci. Je to právě každý jednotlivý vedoucí pracovník, kdo musí řešit problémy na pracovišti, zajišťovat relevantní podmínky pro výkon práce zaměstnanců ve prospěch organizace, plnit vytýčené úkoly a cíle a také zajišťovat, aby zaměstnanci byli produktivní a dostatečně loajální. Kvalita manažerů se velmi často odvíjí právě od jejich dovedností a také od jejich schopnosti dovednosti dále rozvíjet žádoucím směrem. Specifickou roli pak v tomto směru sehrává právě vzdělávání v oblasti manažerských dovedností. Ideální manažer by měl disponovat takovými dovednostmi, které mu umožní relevantně a efektivně řídit druhé lidi a současně mu pomohou dosahovat vytýčených cílů a plnit všechny svěřené úkoly. Nedílnou součástí manažerské práce by měla být tvořivost, resp. sklon k prosazování inovací. Největší význam pro tvůrčí proces má mj. tolerantnost vůči dvojznačnosti a preferování dlouhodobější zaměřenosti,²⁰ což souvisí s dlouhodobou strategií a vizí firmy.

Manažerské dovednosti tedy v sobě zahrnují umění manažera správně motivovat a stimulovat podřízené pracovníky, díky čemuž budou zaměstnanci s nadšením a iniciativně plnit úkoly a vykonávat práci ve prospěch organizace. Dobrý manažer by měl mít schopnost zachovat odstup, rozvinout vizi celku, vybrat si priority, soustředit účinným způsobem, dobře rozdělit role, delegovat odpovědnost. Důležité je umění motivovat spolupracovníky, což znamená, že by manažer znát a naučit se zvládat tlaky, kterým jsou jeho podřízení vystaveni.²¹

Specifickou kategorií dovedností jsou pak komunikační dovednosti manažera, které mohou vést k efektivní firemní komunikaci a které mohou mít rovněž pozitivní vliv na formování zdravých interpersonálních vztahů na pracovišti. Jak upozorňuje Bělohávek se spolupracovníky, „úroveň řízení organizace je podmíněna kvalitou

²⁰ Mikulaščík, M. Tvořivost a inovace v práci manažera. Praha: Grada Publishing, 2010. str.70

²¹ Stacke, E. Koučování pro manažery. Praha: Grada Publishing, 2005. str. 23.

komunikace“²² Komunikační kompetence je jmenována jako nejdůležitější, když se hovoří o faktorech úspěchu vedoucích pracovníků pro budoucnost. Nejméně polovina aktivit vedoucích (zejména těch, které jsou orientovány vztahy uvnitř podniku) spočívá především na komunikačních požadavcích. Manažer by měl dobře ovládat nejen verbální činitele řeči (slovní zásoba, způsob řeči, kultivovanost projevu), ale i neverbální složku (mimika obličeje, gesta ad.)²³

Optimální vedoucí by měl být osobnost, která je považována za opravdového leadera, měl by být komunikačně na úrovni, se svými podřízenými by to měla být bezproblémová komunikace. Manažer, který vede skupinu lidí, řídí, informuje, vysvětluje, přikazuje jejím členům, přesvědčuje, motivuje spolupracovníky, kontroluje a monitoruje jejich práci, kritizuje, organizuje a kontroluje a dělá rozhodnutí. Každý z těchto bodů je funkcí komunikace v organizačním kontextu.²⁴

Manažerské dovednosti ovšem spočívají rovněž v postupech manažera, které mohou manažerovi usnadnit nebo zefektivnit práci. Je to především manažerova dovednost delegovat, efektivně řídit pracovní týmy, smysluplně využívat porad jakožto specifických instrumentů řízení a také žádoucím způsobem ovlivňovat zaměstnance v pracovním procesu. Chování manažera se logicky promítá i v jeho dovednostech, přičemž manažer může sám svým příkladem chování vést své podřízené pracovníky rovněž k žádoucím vzorcům chování, které budou korespondovat s implementovanou firemní kulturou. Zaměření manažera na prosazení a akceptaci firemní kultury všemi nebo většinou pracovníků je velmi důležitá, neboť firemní kultura „*determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti.*“²⁵ Jedním z aspektů firemní kultury je právě způsob, jakým je řízena. Obvykle se v něm odráží velká část charakteru vedoucí osobnosti firmy a jednotlivých manažerů.²⁶

Manažerova dovednost aplikovat všechny manažerské postupy, techniky a nástroje v souladu s manažerskou a organizační etikou je rovněž žádoucí stran toho, co pak může příslušná organizace očekávat od svých zaměstnanců.

V průběhu svého působení na pracovníky se vedoucí obvykle střídavě zaměřuje na jednotlivce, respektive na skupinu jako celek. Musí proto umět odhadnout, kdy je který přístup na místě, a to jednak z hlediska objektivních potřeb pracovního procesu,

²² Bělohávek, F., Košťan, P., Šulěř, O. a kol. Management. 1. Praha: Computer Press, 2006. str. 519

²³ Rozvadský Gugová. Komunikácie (nielen) pre manažerov. Bratislava: Tribun EU, 2012. str.13.

²⁴ Míkuláščík, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 124, 125

²⁵ Lukášová, R., Nový, I., a kolektiv. Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2004. str. 21

²⁶ Scott, B., Söderberg, S. Umění řídit. Praha: Victoria Publishing, 1994. str. 30

jednak ale také s přihlédnutím k subjektivním potřebám lidí, které řídí. A navíc musí dobře ovládat dostupné nástroje řízení a vhodně je v praxi uplatňovat. Manažer je tím, kdo rozhodujícím způsobem určuje situaci jak v oblasti sdělování, tak i tam, kde jde o žádoucí ovlivňování pracovníků. Aby jeho činnost byla v obou případech dostatečně efektivní, musí vždy jednat v souladu se zákonitostmi či objektivními požadavky sociálního styku uskutečňujícího se v rámci vertikálních vztahů v organizaci.²⁷

1.3 Role a význam vzdělávání dospělých v oblasti manažerských dovedností

Herz uvádí, že v současné se všeobecně opouští od představy, že schopným manažerem se člověk narodí a dalšího vzdělávání není potřeba. Požadavky na současného manažera se totiž nejen mění podle míry odpovědnosti, konkrétní funkce či odvětví, ve kterém je zaměstnán, ale zároveň se i přetváří v průběhu doby a přináší nové výzvy; „na důležitosti tak roste potřeba dalšího vzdělávání.“²⁸

Je zjevné, že současná organizační praxe klade na relevantní a efektivní vzdělávání vedoucích i pracovníků značný důraz, neboť bez systematického, dlouhodobého, a přitom i koncepčního vzdělávání by v zásadě nebylo možné zajistit rozvoj těchto pracovníků a osvojení všech aktuálních trendů, jež souvisí s výkonem jejich práce. Organizace privátního i veřejného sektoru zpravidla odlišují vzdělávání pracovníků na jedné straně a vzdělávání a rozvoj manažerů jakožto vedoucích pracovníků na straně druhé, přičemž systém vzdělávání pak pramení z přijaté personální strategie. Zde jsou zpravidla i formulovány primární cíle, které organizace vytyčuje v souvislosti se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a manažerů. Vzdělávání v privátní sféře se liší i podle velikosti firmy. Jak v této souvislosti upozorňuje Koubek, malá firma nebude provádět soustavné, systematické vzdělávání pracovníků v podobě, v jaké se to provádí ve velkých podnicích.²⁹

Zvažování potřeb organizace je založeno na identifikaci vzdělávací mezery z pohledu firemní strategie a celkových potřeb firmy. „Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností,

²⁷ Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. str. 429-430

²⁸ Herz, V (2016). Vzdělávání manažerů je celoživotní proces. [online]. Euro.cz [cit. 20.08.2018] Dostupné z: <https://www.euro.cz/manazerske-vzdelavani/vzdelavani-manazeru-je-celozivotni-proces-2-1302607>

²⁹ Koubek, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 140.

kteře jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.³⁰ Vychází z definování firemních cílů a z hodnocení stávající situace vzhledem k tomu, co je žádoucí do budoucna. Hodnocení vzdělávacích a výchovných programů je významným východiskem analýzy potřeb vzdělávání a výchovy. Perspektivnost programů je dána souladem vzdělávacích koncepcí s vizí podniku a jeho strategií. Identifikaci vzdělávacích potřeb pracovníků je vhodné v podnikové praxi posuzovat ve třech základních rovinách – organizace jako celek, skupiny a týmy a dále pracovník (jednotlivec).³¹

1.3.1 Význam vzdělávání v manažerských dovednostech

Lze konstatovat, že vzdělávání dospělých v oblasti manažerských dovedností je dnes mimořádně významné a v organizaci plní klíčovou roli. Jak v této souvislosti uvádí Čaha se spolupracovníky, „firemní vzdělávání je jednou ze stěžejních činností organizace ovlivňujících především v časovém horizontu její výkon.“³² Již neplatí, že pozornost vlastníků či akcionářů organizace je zaměřena toliko na sledování výrobních, informačních a materiálových vstupů a že sledování lidských zdrojů patří spíše k marginálním činnostem. Dnes je naopak relevantní práce s lidmi interpretována jako klíčová činnost, která může mít pro danou organizaci celou řadu pozitivních dopadů. Prakticky v každé organizaci je totiž vzdělávání a rozvoj pracovníků zaměřen na stimulování efektivnosti organizace jako celku, a to prostřednictvím příslušného vzdělávacího a učebního procesu. Aby se mohla organizace stát učícím se podnikem, je nejprve nezbytné věnovat adekvátní pozornost problematice individuálního vzdělávání zaměstnanců i vedoucích pracovníků.³³ Tím, že firma investuje do vzdělání pracovníků, investuje tím „do své pružnosti a do současné i budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti.“³⁴

Vzdělávání, výcvik a rozvoj pracovníků zaujímají významné místo v personálním managementu organizace. Jejím cílem je dosáhnout, aby na všech úrovních v organizaci působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, schopní

³⁰ Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 286

³¹ Stýblo, J. Meritum Personalistika. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. str. 421, 422

³² Čaha, Z., et al. Management lidských zdrojů. České Budějovice. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2017. str. 121

³³ Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 287

³⁴ Koubek, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 140.

zvládnout měnící se nároky práce či nároky změněného pracovního zařazení. Podmínkami efektivního řízení vzdělávání a rozvoje pracovníků je systémový a systematický přístup.³⁵

S ohledem na předmět zájmu této bakalářské práce a také s ohledem na formulovaný cíl práce bude nyní nezbytné zaměřit pozornost na problematiku vzdělávání manažerů v oblasti manažerských dovedností, neboť zjevné limity této bakalářské práce nedovolují zabývat se rovněž problematikou vzdělávání zaměstnanců.

Role a význam vzdělávání vedoucích pracovníků stran manažerských dovedností se odvíjejí jednak od skutečnosti, že vzdělávání manažerů je spojováno s jejich rozvojem, a jednak od toho, že efektivita vzdělávacích programů a projektů má přímý dopad na kvalitu řízení lidských zdrojů v kontextu příslušné organizace. Vzdělávání manažerů vychází mj. z předpokladu, že znalosti a dovednosti manažerů jsou neustále konfrontovány s tím, jak se rozvíjí věda, mění situace na trhu práce i generace pracovníků přicházejících do zaměstnání. V souvislosti s výše uvedeným patří v současné době mezi základní charakteristiky dalšího manažerského vzdělávání:³⁶

- Změna představ, jakými kvalitami by měl úspěšný manažer disponovat – od vysoké kvalifikace a přehledu v oboru se požadavky posouvají i směrem ke schopnostem, jako je práce s lidmi a vytváření inovativního prostředí (srov. výše, viz kreativita manažera).
- Vyučování manažerských dovedností s důrazem na praxi.
- Ve výuce manažerských dovedností se využívá se nejrůznějších modelových situací, případových studií, předávání rad od zkušených lidí z praxe nebo formou stáží.
- Ve výuce je využíván i e-learning.

Je zřejmé, že vzdělávání manažerů v oblasti manažerských dovedností dovoluje vedoucím pracovníkům nejen lépe poznat sebe sama, ale také umět vnímat problémy druhých a vést podřízené zaměstnance k produktivnímu plnění svěřených úkolů při maximální loajalitě vůči organizaci jako celku.

³⁵ Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. str. 192, 193

³⁶ Herz, V (2016). Vzdělávání manažerů je celoživotní proces. [online]. Euro.cz [cit. 20.08.2018] Dostupné z: <https://www.euro.cz/manazerske-vzdelavani/vzdelavani-manazeru-je-celozivotni-proces-2-1302607>

Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích. Proces rozvoje by měl být anticipující (tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), reagující (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu) nebo motivační (odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se kariéry). Třemi základními aktivitami rozvoje manažerů jsou: 1) analýza současné a budoucí potřeby manažerů, 2) posouzení existujících a potenciálních dovedností a 3) efektivity manažerů z hlediska potřeby manažerů a také vytváření strategií a plánů směřujících k zabezpečení této potřeby.³⁷

Mezi osvojenými manažerskými dovednostmi ze strany vedoucích pracovníků a produktivitou a loajalitou zaměstnanců je nutné identifikovat souvislost. Absence vzdělávání manažerů v oblasti manažerských dovedností se zákonitě negativně promítá do kvality lidských zdrojů v podmínkách příslušné organizace, respektive v tom, že lidé nejsou řízeni a vedeni tak, jak by to z pohledu organizace jako celku mělo být, z čehož následně pro danou organizaci plynou rozličné problémy a nežádoucí jevy.³⁸

1.3.2 Obsah vzdělávání v manažerských dovednostech

Vzdělávání v podnikové sféře sestává ze čtyř základních fází: 1) identifikace potřeby, 2) plánování a rozpočtování, 3) samotná realizace vzdělávání, 4) vyhodnocení efektivity daného procesu vzdělávání.³⁹ Výše uvedené se týká obecně vzdělávání pracovníků, včetně manažerského vzdělávání. Obsah vzdělávání v manažerských dovednostech souvisí především s výše uvedeným prvním bodem, tedy s identifikací potřeb a může mít různou podobu, např. se může odvíjet od obecné náplně manažerské práce, tj. vzdělávání v oblasti: a) klasických funkcí managementu (plánování, organizování, vedení lidí, kontrola); b) práce s lidmi (komunikování, motivování, delegování, koučing, mentoring, řízení kariéry ad.).⁴⁰ Vzdělávání se může zaměřit i na jednotlivé specifické oblasti, jak je např. podnikatelská etika či krizové řízení. Vzdělávání v oblasti etiky bývá zaměřeno na prověření a další rozšiřování znalostí z oblasti podnikatelské etiky, využití etického kodexu v praxi, na prosazování etických

³⁷ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 489, 491

³⁸ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 489, 491

³⁹ Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 289

⁴⁰ Řezáč, J. Moderní management. Manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009. str. 354.

principů ad.⁴¹ V oblasti krizového řízení se vzdělání zaměřuje jednak na krizové řízení v situaci ekonomické krize (diagnostika ekonomické krize, krizové scénáře, krizové plány, krizová komunikace ad.) jednak na krizové řízení v případě havárie či přírodní katastrofy.⁴²

Obsah konkrétní vzdělávací akce v manažerských dovednostech může mít následující podobu⁴³:

1. vzdělávací jednotka: Jak úspěšně jednat s lidmi – lepší sebepoznání a poznání druhých – obsah vzdělání je zaměřen na: a) osobnost člověka a mezilidské vztahy; b) působení na druhé lidi a první dojem; c) zdravé sebevědomí a sebeúcta; d) osobnostní a firemní hodnoty; e) jak úspěšně jednat s různými typy lidí. Součástí jsou i testy a cvičení zaměřené na sebepoznání a poznání druhých.
2. vzdělávací jednotka: Vedení pracovního týmu – obsah vzdělání je zaměřen na: a) role manažera; b) týmové role; budování přirozené autority; d) styly vedení lidí, manažerské rozhodování; e) motivace a jak využívat různé motivační nástroje; e) rozvoj týmu a zvyšování efektivity týmu.
3. vzdělávací jednotka: Vedení pracovních porad – obsah vzdělání je zaměřen na: a) porada jako nástroj vedení a efektivní komunikace; b) nastavení komunikace a komunikační prostředky; c) jednání s problémovými účastníky; d) trénink vedení porad.
4. vzdělávací jednotka: Prezentační dovednosti – obsah vzdělání je zaměřen na: a) příprava působivé prezentace; b) faktory ovlivňující kvalitní provedení prezentace; c) význam řeči těla; d) jak zaujmout posluchače a navázat s ním kontakt; e) trénink různých typů prezentace.
5. vzdělávací jednotka: Řešení konfliktů – obsah vzdělání je zaměřen na: a) role manažera v konfliktních situacích; b) předcházení konfliktům; c) techniky řízení a řešení konfliktů; d) trénink zvládnutí konfliktních situací.

Z výše uvedeného je patrné, že v obecné rovině může být manažerské vzdělání zaměřeno na tzv. soft skills, tedy „měkké dovednosti“. Dovednosti v oblasti soft skills jsou předmětem i manažerských specializací v oblasti MBA Master of Business Administration (MBA) vzdělávání. Jako příklad uvádím specializační vzdělávání

⁴¹ Putnová, A., Seknička, P. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 84

⁴² Zapletalová, Š. a kolektiv. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012.

⁴³ Vzdělávací program Kompetentní manažer - rozvoj manažerských dovedností - cyklus II. [online]. Grada.cz [cit. 20.08.2018] Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/kompetentni-manazer-rozvoj-manazerskych-dovednosti-cyklus-ii.html>

„Specializace MBA Leadership a soft skills“ na European School of Business & Management, které je zaměřeno především na prakticky využitelné poznatky z oblasti řízení nezbytných pro manažerské funkce. Cílem této specializace je naučit manažery nejen řídit, ale především vést lidi, tedy pochopit, jak se stát správným lídrem a účinně motivovat své podřízené k co nejlepším výsledkům.⁴⁴

Jako druhý příklad obsahu vzdělávání pracovníků v manažerských dovednostech uvádím kurzy společnosti Gradua. Tato společnost nabízí kurzy prováděné formou e-learningu (srov. podkapitola 1.3.32) zaměřené na vzdělávání v následujících oblastech: ⁴⁵

- Vedení změny – vzdělávání zaměřené na: změny stylu vedení, změny procesů a nástrojů, utváření vize budoucnosti, využívání spojení, uvedení změn do pohybu.
- Projektové řízení - vzdělávání zaměřené na: základy projektového řízení, projektový rámec, plánování projektu, sestavení rozpočtu projektu, předvídání rizik projektu.
- Trvalé vztahy se zákazníky – vzdělávání zaměřené na: budování důvěry, nácvik aktivního naslouchání, dosažení dohody, rozvíjení loajality prostřednictvím vztahů se zákazníky.
- Komunikační dovednosti – vzdělávání zaměřené na: pilíře mezilidských dovedností, rozvíjení strategie mezilidské komunikace, sebepoznání v zájmu lepší komunikace, klíče dobré komunikace, základní nástroje na podporu úspěšné spolupráce.
- Obchodní vyjednávání – vzdělávání zaměřené na: specifika obchodního vyjednávání, přípravu obchodního vyjednávání, znalosti sedmi klíčů k efektivní schůzce, jak si poradit s nástrahami.
- Základy manažerských dovedností – vzdělávání zaměřené na: styly řízení, posilování a rozvoj motivace, situační dovednosti manažera, vedení porad a manažerské pohovory, emoční dovednosti manažera.
- Pokročilé dovednosti manažera – vzdělávání zaměřené na: flexibilitu v chování manažera, řízení týmových a individuálních úkolů, koučink, efektivní rozhodování, budování win-win vztahů uvnitř týmu, komunikaci, zvládání emocí uvnitř týmu.

⁴⁴ Specializace MBA: Leadership a soft skills. [online]. European School of Business & Management [cit. 20.08.2018] Dostupné z: https://www.esbm.cz/leadership-a-soft-skills/1-54?gclid=CjwKCAjwzenbBRB3EiwAItS-u-SGLVMO2OR14Jd7w9FqAKIL4jEopAibWc23fbRS7UJNt-8mBTswfRoCtZiQAvD_BwE

⁴⁵ Katalog e-learningových kurzů. [online]. Gradua.cz [cit. 20.08.2018] Dostupné z: <https://www.gradua.cz/e-learning/katalog-e-learningovych-modulu.html>

- Lektorské dovednosti – vzdělávání zaměřené na: zvládnutí obtížných situací během školení, vedení kurzu, vytváření a předvádění prezentace pro snazší výuku, mechanismy vzdělávání dospělých, vyhodnocení poznatků získaných z výuky.
- Leadership – vzdělávání zaměřené na: nejlepší praxe, neúčinnější cesty budování leadershipu, zajištění manažerské podpory pro leadership, osobní vliv a charisma lídra, cesty k lídrovství.
- Řízení napříč organizační strukturou – vzdělávání zaměřené na: vymezení úlohy vícefunkčního manažera, strategie lobování vícefunkčního manažera, zajišťování vícefunkční koordinace, vedoucí pozici vícefunkčního manažera.
- Vedení hodnotícího pohovoru – vzdělávání zaměřené na: přípravu a strukturu hodnotícího pohovoru, stanovení a vyhodnocení cílů v souladu s cíli firmy, hodnotící rozhovor jako nástroj rozvoje kompetence, náročné situace v hodnotícím pohovoru.
- Obchodní management – vzdělávání zaměřené na: role a postoje úspěšného obchodního manažera, vedení prodejního týmu v měnícím se prostředí, řízení obchodních aktivit v měnícím se prostředí, efektivní porady obchodních týmů, motivace obchodního týmu k výkonu.
- Prodejní dovednosti – vzdělávání zaměřené na: přípravu ke společnému úspěchu, objevení skrytého světa klientů, prezentace nabídky, směřování k dohodě, budování společného úspěchu.

1.3.3 Systém, formy a metody vzdělávání manažerů

Jak uvádí Putnová a Seknička, „*podstata vzdělávání manažerů spočívá v průběžném a systematickém prohlubování znalostní a vědomostní báze managementu a zároveň pak v prověřování jejich schopností řešit modelové problematické situace.*“⁴⁶ Ačkoliv systém vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků v oblasti manažerských dovedností může být koncipován v každé organizaci různě podle aktuálních potřeb organizace, jejího zaměření, velikosti či organizační struktury, společným prvkem systému je důraz na maximální efektivnost a racionalitu při vynakládání finančních prostředků na tuto agendu. Vzdělávání manažerů v oblasti manažerských dovedností se může odehrávat jak v režimu formálního vzdělávání

⁴⁶ Putnová, A., Seknička, P. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 84

(typicky kurzy, školení, mentoring), tak v režimu neformálního vzdělávání (například práce na složitém projektu nebo práce v týmu).

Ucelený, integrovaný přístup k rozvoji manažerských dovedností v rámci organizace předpokládá vhodnou kombinaci postupů a metod a zároveň integraci učení a rozvoje na individuální úrovni s učením organizace jako celku. V dlouhodobě stabilizovaných organizacích kladou úspěšní manažeři mimořádný důraz především na kurzy zaměřené na oblast vedení lidí, komunikačních dovedností a ovlivňování motivace řízených pracovníků. U manažerů bez předchozí přípravy je třeba doplňování kvalifikace pojmout daleko širěji – podnikáním, strategií rozvoje organizace, marketingem a finančním hospodařením počínaje a vnitropodnikovým řízením a organizačním rozvojem konče.⁴⁷

Stran konkrétních forem a postupů vzdělávání manažerů v oblasti manažerských dovedností platí, že se aplikují rozličné druhy metod, technik a postupů, jejichž společným cílem je naplnění role vzdělávání manažerů v oblasti manažerských dovedností v podmínkách příslušné organizace, a současně rovněž naplnění významu, který je s touto personální činností standardně spojován. Ony metody, techniky a postupy mají manažery především stimulovat k učení a rozvoji, díky čemuž jsou pak manažeři schopni přiléhavě zvládat všechny své manažerské funkce a role.

1.3.3.1 Formy vzdělávání

Formou vzdělávání se rozumí druh procesu, při kterém dochází předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností.⁴⁸ Vzdělávání a výcvik v manažerských dovednostech může mít externí nebo interní charakter.⁴⁹ Další členění forem vzdělávání se odvíjí od míry řízenosti vzdělání na:⁵⁰

- Řízené vzdělávání na pracovišti – toto vzdělání probíhá zpravidla pod dohledem zpravidla interního školitele nebo zkušeného spolupracovníka.
- Řízené vzdělávání mimo pracoviště (tzv. formální vzdělávání) – jedná se o různé kurzy a akce zaměřené na další vzdělávání manažerů (viz výše prezentovaný kurz,

⁴⁷ Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. str. 195

⁴⁸ Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 297-299

⁴⁹ Putnová, A., Seknička, P. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 84

⁵⁰ Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 297-299

podkapitola 1.3.2) nebo přímo tzv. institucionalizované vzdělávání v podobě např. MBA vzdělání.

- Neřízené vzdělávání – zde vstupují do hry širší mezilidské vztahy (tj. nejen v rámci pracovních týmů) a sociální postavení jednotlivce v rámci organizační jednotky. Tento způsob interpersonálního vzdělávání bude u manažerů široce využíván. Může se jednat o různé formy koučinku prováděné formou neformálního učení. Jak v této souvislosti upozorňuje Stacke, stále více firem touží dospět k managementu, který bude rozvíjet talenty. Z tohoto důvodu je podle autora důležité právě koučování, které stimuluje a probouzí a pomáhá dospět k adekvátnímu uplatnění managementu, tj. naučit manažera správně řídit a orientovat se.⁵¹

1.3.3.2 Metody vzdělávání v manažerských dovednostech

Pojem metoda obecně představuje promyšlený postup k nějakému cíli. V oblasti vzdělávání pak pojem vyučovací metoda nebo metoda vzdělávání vyjadřuje veškerou záměrnou činnost vzdělávající osoby (učitele, kouče, trenéra) a osoby vzdělávané (žáka, studenta, pracovníka, manažera ad.), která směřuje ke vzdělávacím cílům. Výběr a užití metod jsou v kompetenci vzdělávajícího a závisí na nich úspěch či neúspěch celého procesu vzdělávání.⁵²

Přístupy k rozvoji manažerských dovedností se dělí na dvě základní skupiny, které se však vzájemně prolínají: 1) formální přístupy – jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení výkonu či pomocí assesment centre (viz níže), 2) neformální přístupy – k rozvoji manažerských dovedností využívají příležitosti k učení, se kterými se manažeři setkávají během své každodenní práce.⁵³

Odborná literatura zaměřená na vzdělávání pracovníků z hlediska řízení lidských zdrojů dále rozlišuje:⁵⁴

- a) Metody vzdělávání na pracovišti (on-the – job training) – zde se klade důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání. Mezi tyto metody se řadí nejen ty určené pro méně kvalifikované pracovníky jako např. metoda asistování či metoda rotace práce, ale i metody určené pro manažery, jako např. výše uvedený coaching či mentoring nebo counselling.

⁵¹ Stacke, E. Koučování pro manažery. Praha: Grada Publishing, 2005. str. 28.

⁵² Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 300-302

⁵³ Folwarczna, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010, s. 64-65.

⁵⁴ Nováková, J. Aktivizující metody výuky. Praha: Univerzita Karlova, 2014. str. 8

b) Metody vzdělávání mimo pracoviště – sem se řadí metody mající spíše charakter hromadné výuky jako přednáška či demonstrování. Mezi specifické metody vzdělávání pracovníků patří workshop, případové studie, simulace, hraní rolí, assessment centre či outdoor training.

V další části alespoň v krátkosti představím metody, které mohou být využívány přímo ve vzdělávání manažerů.

▪ **Couching**

Metoda couchingu je stejně jako mentoring nebo counselling primárně zaměřena na rozvoj manažerů. Koučování může být definováno jako „proces kontinuální podpory klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů.“⁵⁵ V případě rozvoje manažera jako lidského zdroje se jedná se o proces, při kterém si manažer pod dohledem určeného školitele-kouče dlouhodobě a soustavně osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj a které mu pomáhají k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů.⁵⁶ V případě mentoringu a counsellingu si manažer svého vzdělavatele sám vybírá.

▪ **Mentoring**

Mentoring vymezen jako účinný způsob předávání a rozvoje jak odborných, tak měkkých (soft skills, viz výše) manažerských dovedností. Jedná se o profesionální vztah dvou osob založený na důvěře. Mentor předává své zkušenosti a znalosti a může působit jako průvodce mentorovaného manažera v daném tématu. Výhodou je, že díky přirozenému sdílení znalostí a dovedností, které zpravidla probíhá v praxi na pracovišti, pomáhá mentor nalézt mentorovanému manažerovi správný směr či řešení.⁵⁷ Rozdíl mezi couchingem a mentoringem spočívá zejména v míře profesionality vztahu mezi vzdělávajícím a vzděláným. Zatímco kouč není expertem na svěřeného manažera a jeho specifické potřeby, a jeho úkolem je převážně doprovázet koučovaného v hledání jeho vlastních cest a je mu partnerem při volbě co nejefektivnějších postupů k cíli, mentoring je založen na profesním vztahu, „kdy zkušená osoba (mentor) napomáhá druhé osobě (mentee) v rozvíjení specifických

⁵⁵ Šlapák, T. (2015). Mentoring není to samé, co koučink. Jaký je mezi těmito výrazy rozdíl? [online]. Hospodářské noviny [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/inspirace-vzdelavani/c1-59351830-mentoring-neni-to-same-co-koucink-jaky-je-mezí-temito-vyrazy-rozdil>

⁵⁶ Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 299

⁵⁷ Co je to mentoring? [online]. Asociace mentoringu.cz [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

dovedností a znalostí, které slouží k profesnímu a osobnímu růstu méně zkušené osoby.⁵⁸

▪ **Counseling**

Counseling je založen „na vzájemném konzultování a ovlivňování, čímž dochází k překonání jednosměrného vztahu vzdělávaný – vzdělavatel. Dochází k formování obou účastníků procesu.“⁵⁹ Jak bylo naznačeno výše, jedná se o formu vnitropodnikového vzdělávání. Charakteristickým rysem counselingu je vysoká aktivita vzdělávaného manažera, očekává se jeho vysoká míra iniciativy a podávání návrhů. Z toho vyplývá vzájemné ovlivňování obou účastníků vzdělávání a vznik zpětné vazby.⁶⁰

▪ **Simulace**

Simulace znamená vytváření modelové situace, která se blíží realitě, ale je zjednodušená na úroveň zvládnutelnou učícími se osobami. Účastníci vzdělávání se řídí určitým scénářem, který po nich vyžaduje, aby během daného časového období učinili řadu na sebe navazujících rozhodnutí.⁶¹ V případě manažerských dovedností se může jednat například o simulaci vedení porad, simulaci prezentace v cizím jazyce před zahraničním publikem apod.

▪ **Manažerské hry**

Jedná se o metodu zaměřenou zejména na rozvíjení v dovednostech interpersonálních vztahů a komunikace. Manažer hraje podle scénáře určitou roli, v níž poznává různé stránky mezilidských vztahů, střetů a dohadování se.⁶² Může se jednat o hraní rolí ve stresové nebo krizové situaci, při výběrovém řízení apod. Jak příklad uvádím hry Manaha (je zaměřena do oblasti rozvoje manažerských „soft-skills“ - komunikace, jednání a vyjednávání, přičemž jádrem hry je navození atmosféry soutěživosti a spolupráce hráčů) či Stratis (zacílena na rozvoj dovedností ve strategickém managementu s cílem rozšířit, prohloubit a upevnit znalosti a

⁵⁸ Šlapák, T. (2015). Mentoring není to samé, co koučink. Jaký je mezi těmito výrazy rozdíl? [online]. Hospodářské noviny [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/inspirace-vzdelavani/c1-59351830-mentoring-neni-to-same-co-koucink-jaky-je-mezi-temito-vyrazy-rozdil>

⁵⁹ Counseling. [online]. Hospodářské noviny [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/counseling/>

⁶⁰ Counseling. [online]. Altaxo.cz [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/counseling>

⁶¹ Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 299

⁶² Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 300

dovednosti z oblasti strategického rozhodování při tvorbě a realizaci podnikové strategie. Náplní hry je řízení nadnárodní společnosti).⁶³

- **Outdoor training**

Outdoor training je metoda, která formou sportovní či pohybové aktivity v otevřeném prostranství učí poznávat povahu manažerské práce. Při plnění zadaného úkolu si účastníci rozšiřují své manažerské způsobilosti (komunikaci, vedení lidí, koordinace více činností) a zdokonalují své sociální jednání. Po skončení programu následuje diskuze mezi jednotlivými účastníky o tom, jaké byly ke splnění úkolu zapotřebí dovednosti.⁶⁴ Outdoor training je v současné době často využíván pro rozvoj managementu společností, pro rozvoj jejich tzv. klíčových kompetencí; jak bylo uvedeno výše, mezi tyto „soft skills“ kompetence patří například schopnost komunikovat, kooperovat, nacházet řešení problémů. Další nebo vedlejší funkcí outdoor trainingu je zaměřen na tvorbu týmu a zvýšení motivace zaměstnanců (někdy se zaměřuje s pojmem teambuilding, který však má užší význam.⁶⁵ Teambuilding totiž není primárně zaměřen na osobnostní rozvoj, cvičení a hry v rámci outdoor tréninku jsou zde zacíleny na vztahy ve skupině a skupinovou dynamiku, čili na atmosféru v určité pracovní skupině a její potenciál efektivně spolupracovat a řešit konflikty.⁶⁶

- **Assessment centre**

Pod tímto názvem se skrývá vzdělávání v rámci diagnosticko-výcvikový programu. Vzdělávaný manažer je konfrontován s reálnými simulacemi nebo případovými studii typických pracovních úkolů. Zadané úkoly jsou vzdělávanému manažerovi předkládány náhodně v různých časových intervalech. Účelem střídání úkolů je navození určité míry stresu, se kterou se musí manažer při plnění úkolů vypořádávat. Pověření pracovníci monitorují výkon manažera v daných činnostech během stresové zátěže. Po skončení každé fáze vzdělávacího programu konfrontuje daný manažer své výsledky s navrženým optimálním řešením a postupně podstupuje hodnotící rozhovory s více hodnotiteli, kteří jej sledovali. Podle Dvořákové se spolupracovníky patří tato metoda k jednomu z nejefektivnějších metod vzdělávání,

⁶³ Manažerské hry Manaha a Stratis. [online]. Manažerské hry.cz [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <http://www.manazerskehry.cz/nabidka.html>

⁶⁴ Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 300

⁶⁵ Outdoor training. [online]. Managementmania.cz [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/outdoor-training>

⁶⁶ Hermochová, S. Teambuilding. Praha: Grada, 2006. str. 15

„která odráží širokou škálu způsobilostí zaměstnance. Je však velmi finančně nákladná.“⁶⁷

Tato metoda se však více než na rozvoj stávajících manažerů (pracovníků) využívá při náboru zaměstnanců nových. V tomto významu plní Assessment centre skupinovou metodu výběru, v němž se uplatňuje monitorování kombinace spolupráce a soupeření. Firma pozve skupinu nadějných kandidátů na půldenní nebo celodenní setkání, kde sledovaná skupina plní různé úkoly. Zaměstnavatel si tak utváří představu o schopnostech a dovednostech jednotlivých kandidátů.⁶⁸

- **Learning by doing (učení praxí)**

Jedná se o metodu, která se využívá k osvojení znalostí a zkušeností v rámci pracovní činnosti. Základem tohoto přístupu je získávání praktických zkušeností pomocí stáží na jednotlivých úrovních podnikové hierarchie, případně v jednotlivých pobočkách firmy.⁶⁹ Vzdělávaný manažer tak prochází jednotlivými úseky, např. získává a prohlubuje si kompetence v personální činnosti, řízení úseku výroby, řízení komunikace se zákazníky, řízení komunikace s klíčovými dodavateli, řízení projektů apod.

- **e-learnig**

Jedná se o metodu založenou na využívání počítačové techniky a internetu jak výuce, tak při individuálním studiu v tzv. virtuální školicí místnosti.⁷⁰ Mezi výhody této formy vzdělávání řadí Dvořáková se spolupracovníky nízké náklady, šetření času, zpřístupnění zdrojů a studijních materiálů či zprostředkování diskuse.⁷¹

⁶⁷ Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 301

⁶⁸ Jak zvládnout assessment centre? [online]. Jobs.cz [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/rady/rady-pro-uchazece/jak-zvladnout-assessment-centre/>

⁶⁹ Putnová, A., Seknička, P. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 85

⁷⁰ Putnová, A., Seknička, P. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 85

⁷¹ Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 302

1.3.4 Souhrn poznatků o vzdělávání pracovníků v manažerských dovednostech

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, člověk, který si chce udržet zaměstnatelnost, musí své znalosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Formování pracovních schopností se tak stává celoživotním procesem. Organizace v novém prostředí musí být flexibilní a připravená na změny. Flexibilní organizaci dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změny, ale změnu akceptují a podporují ji. Proto se péče o formování pracovních schopností a manažerských dovedností manažerů organizace stává důležitým úkolem personální práce.⁷²

Průběh a výsledek cílených změn v organizaci závisí především na lidech. Ti vytváří buď pro-aktivní prostředí pro realizaci a implementaci změn, nebo naopak konstruují bariéry proti jejich zavádění. Nejdůležitější roli při řízení změny mají vrcholoví manažeři organizace. Mezi dovednosti a manažerské techniky, které by měl manažer změny ovládat, patří především schopnost motivovat a vést lidi, přijímat rozhodnutí a nést odpovědnost, zvládat konflikty, chápat význam odměňování, umět plánovat, organizovat a kontrolovat. Požadované osobní vlastnosti vychází z hodnot, které by měl vyznávat.⁷³

Účinnost výše popsaných jednotlivých postupů, metod a technik však nelze chápat izolovaně. Záleží totiž i na jejich aplikaci v rámci určitého rozvojového programu. Vhodná kombinace metod může jednak využívat specifických přínosů jednotlivých metod a zároveň nabízet dostatečnou pestrost učebních příležitostí. Součástí systematického přístupu k rozvoji manažerů v rámci organizace by mimo jiné měla být i snaha o dostatečnou míru individualizace rozvojových aktivit. Ta se projevuje i v míře, v jaké manažeři mají možnost účastnit se takových aktivit, které považují za účelné a osobně přínosné. Podpora odpovědnosti za vlastní rozvoj může mít podobu například osobních rozvojových plánů.⁷⁴

V rámci vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti manažerských dovedností je nezbytné zajistit pro manažery relevantní zpětnou vazbu, aby si mohli ověřit, zda jejich

⁷² Měrtlová, L. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. str. 1

⁷³ Lojda, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, 2011. str. 149

⁷⁴ Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. str. 197

vzdělávání a rozvoj včetně práce na sobě sama je přiléhavá jejich privátním potřebám i potřebám organizace jako celku. Primárním klíčem k poznání sebe sama jsou především manažerské skupinové programy, které stimulují sociální i manažerské dovednosti jednotlivých aktérů vzdělávacího procesu.

Právě různé formy tréninků sociálních, interpersonálních a manažerských dovedností dovolují manažerům osvojit si v praktické rovině jednotlivé dovednosti, jež pak mohou aplikovat při řízení a vedení lidských zdrojů v dané organizaci. Je nutné zdůraznit, že tréninky zmíněných dovedností je nutné v kontextu vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků interpretovat v širších souvislostech, neboť zahrnují rovněž sociálně psychologické aspekty řízení a vedení lidí, čímž fakticky formují postupy i přístupy každého jednotlivého vedoucího pracovníka k jeho podřízeným zaměstnancům.

Vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti manažerských dovedností je rovněž úzce spjato s etickými aspekty. Jestliže vedoucí pracovníci jsou vedeni v rámci tréninků sociálních a manažerských dovedností k etickému jednání a k respektování etických zákonitostí, má to pochopitelně pozitivní dopad na řízené zaměstnance. Vzdělávání manažerů v oblasti manažerských dovedností tak zejména v posledních letech nutně zahrnuje rovněž vzdělávání a výcvik manažerů k etickému jednání.

Vzdělávání by mělo být především zaměřené na klíčové pracovníky organizace, manažery všech řídicích úrovní a na specialisty. Jak bylo naznačeno výše, s etickým leadershipem souvisí existence etických vzorů a uplatňovaný styl vedení manažery organizace. Cíle vzdělávání a výcviku manažerů v tomto směru mohou být: a) aktuální etické problémy organizace a možnosti jejich řešení; b) zavádění etického kodexu a dalších nástrojů etického programu; c) zvýšení povědomí o etickém jednání a jeho přínosech pro organizaci i jednotlivce.⁷⁵

Zejména v posledních letech v souvislosti se společenskými změnami a změnami organizačního prostředí způsobené dynamikou jeho rozvoje došlo k nárůstu požadavků na manažery. Aby byl vedoucí pracovník schopen adekvátně a spolehlivě plnit všechny manažerské úkoly a funkce, je jeho vzdělávání v oblasti manažerských dovedností nezbytné. Relevantními instrumenty k efektivnímu osvojení těchto dovedností je pak kromě volby přiléhavých metod, technik a postupů rovněž využití vhodných intervencí, mezi něž se řadí především koučování a mentoring.

⁷⁵ Horváthová, P. a kol. Řízení lidských zdrojů – nové trendy. Praha: Management Press, 2016. str. 118

V rozvoji manažerů se stále častěji uplatňují individuální intervence, jako jsou například koučování a mentoring. Zatímco koučování je interakcí mezi koučem a koučovaným, která je zaměřena na pomoc koučovanému dosáhnout zlepšení výkonu či optimalizace jeho působení či fungování, mentoring nepředstavuje nový koncept a lze ho charakterizovat jako formu učení jedné osoby-mentorovaného s podporou druhé osoby – mentora. Jeho smyslem je nejen podporovat druhé, ale také řídit jejich učení tak, aby se v daném organizačním prostředí dobře orientovali a mohli zlepšit svůj výkon.⁷⁶

Rozvoj manažerů či rozvoj pracovníků v manažerských činnostech je považován spíše za určitou paletu propojených činností než za nějaký všeobsahující program. Použití slova „program“ k popisu tohoto procesu má příchuť mechanického přístupu. To ovšem vůbec neznamena, že určitá systematičnost není nutná – za prvé proto, že mnozí manažeři musejí působit ve více či méně rutinních situacích, a to musí brát v úvahu i jejich rozvoj, a za druhé proto, že organizace nebudou prospívat, jestliže manažeři budou pouze reagovat na události.⁷⁷

Kariéru úspěšných řídicích pracovníků cílevědomě formovat. Obvykle se k tomu využívá principu modelování. O konkrétních přístupech a možnostech je přitom třeba uvažovat z hlediska čtyř skutečností – kariérová strategie organizace, cílevědomé aktivity řídicích pracovníků, situační okolnosti a uplatňované principy a mechanismy kontroly. Činnost a osobnost špičkového manažera a jeho postavení v organizaci i mimo ni vzbuzuje velkou pozornost, a to nejen v dané organizaci, ale i v širší veřejnosti.⁷⁸

V následující kapitole jsou představeny výsledky průzkumného šetření, které se zaměřilo na zkoumání, do jaké míry jsou výše prezentované poznatky z teorie vzdělávání v manažerských dovednostech uplatňovány v konkrétní firmě.

⁷⁶ Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. str. 198, 206

⁷⁷ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 492

⁷⁸ Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. str. 211

2 Systém vzdělávání a rozvoje dovedností manažerů ve výrobní firmě

Jak již bylo uvedeno, následující empirická část této bakalářské práce bude analyzovat systém vzdělávání a rozvoje dovedností manažerů v konkrétní výrobní společnosti privátního charakteru. Na základě šetření ve společnosti budou identifikovány silné a slabé stránky praktikovaného modelu rozvoje manažerských dovedností.

2.1 Cíl empirického šetření

Cílem empirické části je zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje dovedností manažerů v konkrétní výrobní společnosti privátního charakteru. Předmětem zájmu a analýzy bude výrobní organizace, kterou je možné pro potřeby této práce označovat jako Vramov; z důvodu požadavku zachování anonymity bylo jméno společnosti pozměněno, ve skutečnosti je tato organizace zapsána v obchodním rejstříku pod jinou obchodní firmou.

Splnění cíle empirické části je zakotveno do zodpovězení tří výzkumných otázek:

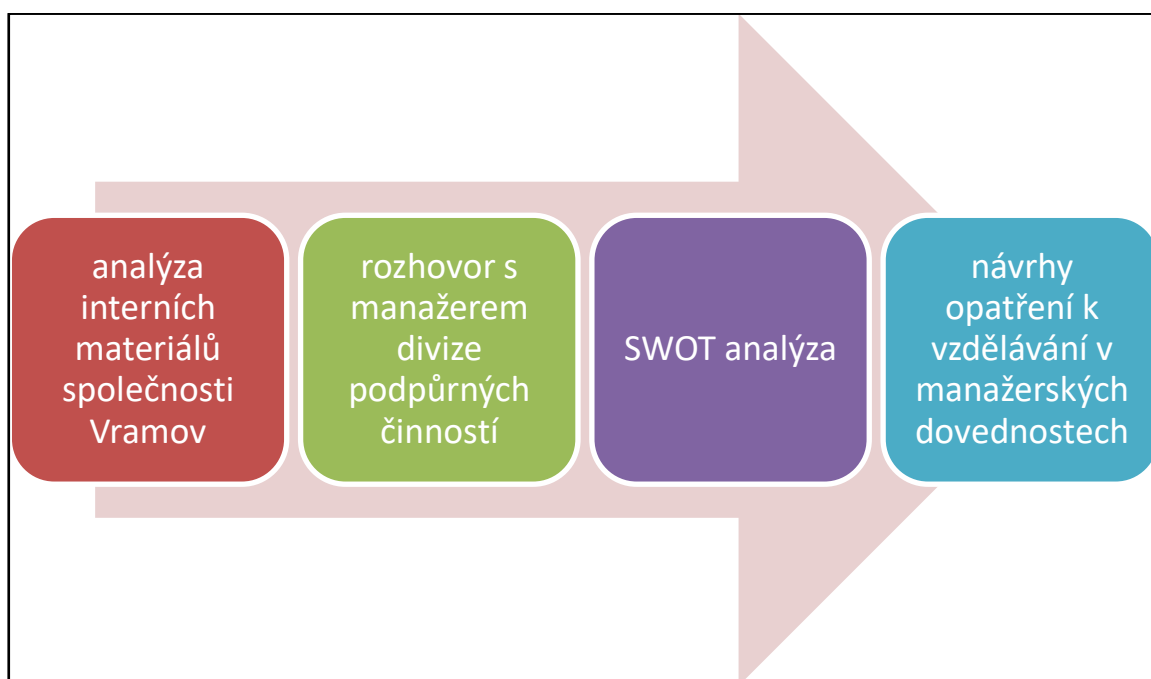
- VO₁ Jakým způsobem společnost Vramov podporuje vzdělávání a rozvoj svých manažerů?
- VO₂ Na jaké oblasti (obsah vzdělávání) se ve společnosti Vramov převážně soustředí vzdělávání manažerů?
- VO₃ Jaké formy a metody se při tomto vzdělávání nejčastěji uplatňují?

2.2 Metodický postup

Získání podkladových dat a informací bylo provedeno dvojnásobným způsobem, a to v rámci polo-strukturovaného a dále prostřednictvím interních dokumentů. Rozhovor provedl autor práce s jedním ze zaměstnanců na úrovni středního managementu. K tomuto rozhovoru byl dán souhlas vrcholového vedení. Podkladové otázky rozhovoru jsou uvedeny v příloze.

Autor této bakalářské práce dále obdržel od personálního manažera společnosti Vramov se souhlasem vrcholového managementu společnosti interní firemní dokumenty, se kterými měl možnost se pečlivě seznámit, přičemž jeho úkolem ze strany vrcholového managementu byla právě identifikace systému vzdělávání a rozvoje dovedností manažerů ve společnosti Vramov s tím, že kromě této identifikace budou specifikovány jak silné, tak rovněž slabé stránky praktikovaného modelu (systému) a také že budou navrženy doporučení v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností v analyzované organizaci (viz obr. 1).

Obrázek 1 Metodický postup



Zdroj: vlastní zpracování

2.1 Charakteristika analyzované organizace

Společnost Vramov je kapitálovou obchodní společností s právní formou společnosti s ručením omezeným, která má sídlo ve Středočeském kraji. Je zaměřena na výrobu interiérových dveří, obložek, oken a rámců včetně výroby venkovních a vnitřních žaluzií. Vyrobené produkty pak tato společnost pochopitelně prodává a zajišťuje rovněž jejich odbornou montáž. V době empirického šetření činil počet zaměstnanců 73, jedná se tedy o firmu, kterou lze dle počtu zaměstnanců zařadit mezi střední podniky.⁷⁹

⁷⁹ Definice malého a středního podnikatele. [online]. Jobs.cz [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>

Společnost Vramov je již etablovanou organizací na příslušném trhu, na kterém panuje velmi silná konkurence, a to nejen tuzemská, ale rovněž i zahraniční (zejména tedy firmy z Polska). Z hlediska hospodaření dosahuje organizace Vramov zisku, je stabilní z hlediska lidských zdrojů a daří se jí plnit prakticky všechny vytýčené organizační cíle a naplňovat formulované poslání. Odhlédnout nelze ani od skutečnosti, že problematice řízení lidských zdrojů je zde věnována mimořádná pozornost, neboť nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na současném trhu práce nutí management společnosti Vramov k tomu, aby pravidelně investovala do vzdělávání i rozvoje všech lidských zdrojů (tedy nejen vedoucích pracovníků, ale rovněž zaměstnanců) tak, aby zaměstnanci i manažeři co nejméně fluktovali a absentovali.

S tím souvisí i skutečnost, že v analyzované organizaci je implementována velmi silná firemní kultura, jsou nastavena pravidla pro vnější i vnitřní firemní komunikaci, je kladen důraz na budování zdravých interpersonálních vztahů na pracovišti a případné spory a konflikty jsou řešeny příslušnými vedoucími pracovníky spravedlivě a nediskriminujícím způsobem.

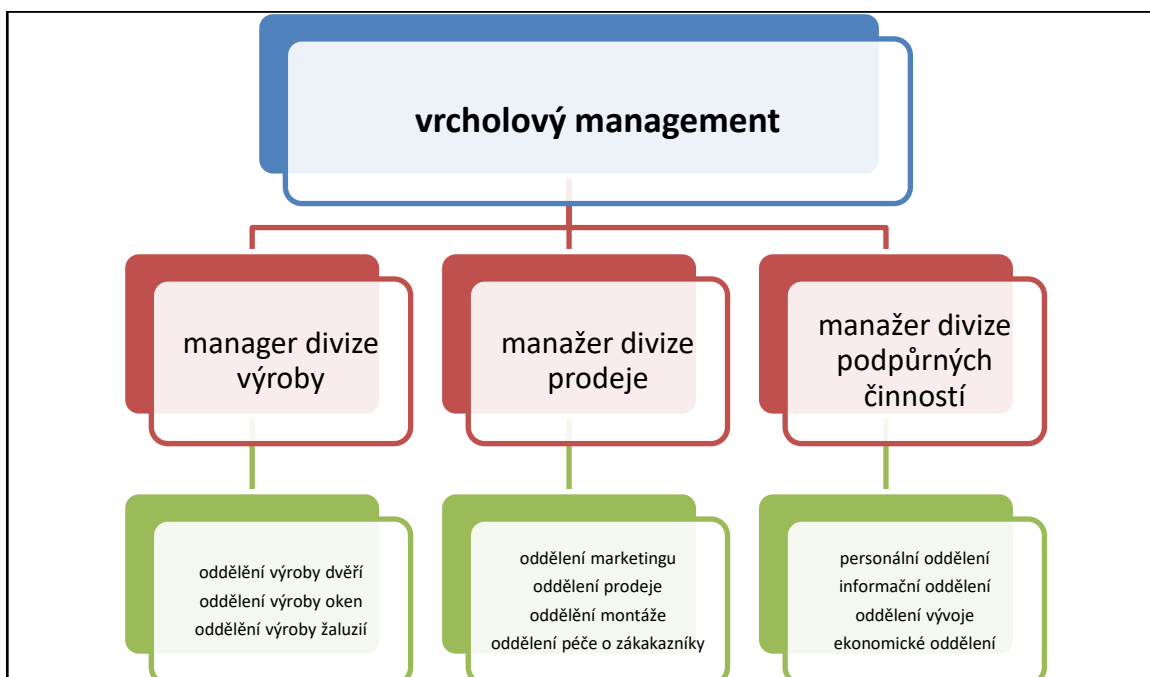
Co se týče organizační struktury společnosti Vramov, je možné uvést, že společnost je rozdělena na divize, které se dále člení na jednotlivá oddělení (viz obr. 2). V čele divize stojí vždy manažer v pozici středního managementu, v čele oddělení pak manažer v pozici liniového managementu. Vrcholový management je reprezentován vlastníky organizace, kteří tak přijímají strategická rozhodnutí stran společnosti Vramov a nesou primární odpovědnost za to, jakým směrem se bude společnost do budoucna vyvíjet.

Vzhledem k tomu, že předmět činnosti společnosti Vramov je poměrně široký, bylo nezbytné této skutečnosti přizpůsobit i organizační strukturu tak, aby byla přiléhavá potřebám organizace. V zásadě je tedy možné identifikovat tuto organizační strukturu v analyzované společnosti Vramov

- 1) Divize výroby se člení na oddělení výroby dveří, oddělení výroby oken a oddělení výroby žaluzií, přičemž je tedy zřejmé, že primárním smyslem této divize je zajištění výroby jednotlivých produktů, které společnosti Vramov nabízí svým zákazníkům. Divize výroby tedy zajišťuje kompletní výrobu veškerého sortimentu společnosti Vramov, přičemž jednotliví manažeři (divize i oddělení) úzce kooperují s oddělením vývoje;

- 2) Divize prodeje se skládá z oddělení marketingu, oddělení prodeje, oddělení montáže a oddělení péče o zákazníky, přičemž spolu s oddělením divize výroby patří kvůbec největším divizím z hlediska počtu pracovníků. Oddělení marketingu se zaměřuje na propagaci produktů společnosti Vramov a na získání a oslovování nových zákazníků, k čemuž volí přílehavé komunikační a marketingové kanály a instrumenty. Oddělení prodeje je orientováno na realizaci prodeje vyrobených produktů konkrétním zákazníkům, kteří se profilují nejen ze sektoru domácností (standardní fyzické osoby), ale také ze sektoru firemního. Oddělení montáže je zaměřeno na montáž produktů, které si zákazník zakoupil od společnosti Vramov, oddělení péče o zákazníky pak řeší případné reklamace a pozáruční servis včetně zajišťování garančních prohlídek a komunikace se stávajícími zákazníky společnosti;
- 3) Divize podpůrných činností se skládá z oddělení personálního, oddělení informačního, oddělení vývoje a z oddělení ekonomického. Oddělení personální realizuje veškerou personální agendu ve společnosti Vramov, tudíž do jeho gesce spadá rovněž problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a manažerů analyzované společnosti, jež je primárním předmětem zájmu této bakalářské práce. Oddělení informační zajišťuje informační a komunikační potřebu analyzované organizace, přičemž úzce spolupracuje prakticky se všemi odděleními analyzované společnosti Vramov. Oddělení vývoje se zaměřuje na vývoj nových produktů, sleduje trendy v segmentu výroby a montáže interiérových dveří a oken a rovněž monitoruje konkurenční organizace z hlediska nabídky konkurenčních produktů a souvisejících služeb. Oddělení ekonomické realizuje veškeré ekonomické a účetní operace a je odpovědné za naplňování ekonomických cílů analyzované společnosti.

Obrázek 2 Organizační schéma společnosti Vramov



Zdroj: vlastní zpracování

Z dosud uvedeného je tedy zcela zřejmé, že analyzovaná organizace Vramov má poměrně sofistikovanou a propracovanou organizační strukturu, přičemž k zabezpečení všech úkolů a naplnění vytýčených cílů je důležitá kooperace jednotlivých manažerů z různých řídicích úrovní. Stejně jako v jiných organizacích obdobné velikosti a zaměření rovněž ve společnosti Vramov je důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci uvědomovali svůj závazek vůči své společnosti a aby tedy byli schopni zabezpečit produktivní podřízené pracovníky k tomu, aby tito lidé ochotně a s nadšením pracovali ve prospěch analyzované společnosti Vramov.

Aby ovšem všichni vedoucí pracovníci byli skutečně schopni dostát svým závazkům a splnit všechna očekávání, která jsou na ně kladena, je důležité zabezpečit jejich relevantní vzdělávání a smysluplný rozvoj. Tato agenda spadá do kompetence personálního oddělení, nicméně důležitou roli v tomto směru plní rovněž vrcholový management ve vztahu k managementu střednímu a liniovému a management střední úrovně ve vztahu k managementu liniovému.

2.2 Identifikace stávajícího stavu vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností

Poznatky z analýzy zaměřené na identifikaci současného stavu jsou prezentovány v podobě odpovědí na stanovené výzkumné otázky

2.2.1 Podpora vzdělávání manažerských dovedností

VO₁ Podporuje společnost Vramov vzdělávání a rozvoj svých manažerů?

Na základě získaných informací lze konstatovat, v současné době je problematice vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností věnována v analyzované společnosti Vramov významná pozornost. Z hlediska zakotvení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců do koncepčních dokumentů jsem zjistil, že firma Vramov s.r.o. má vypracovaný střednědobý plán. Nedílnou součástí dokumentu „Strategický plán rozvoje Vramov s.r.o na léta 2017 až 2020“ je i kapitola Plán řízení lidských zdrojů (personální strategie). Součástí této kapitoly je:

- vymezení vzdělanostní struktury a vzdělanostních požadavků na jednotlivé pozice;
- stanovení odpovědnosti vrcholového managementu za oblast rozvoje vzdělávání pracovníků;
- ustanovení, že praktické zajištění vzdělávání je v gesci personálního oddělení firmy.
- postupy koučování a mentorování pracovníků na manažerské pozici, včetně postupů při najímání externích spolupracovníků;
- výčet vzdělávacích akcí a způsobů vzdělávání pro jednotlivé pozice, včetně pozic manažerských.
- vyhrazená částka z rozpočtu společnosti na další vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Lze tedy konstatovat, že vzdělávání a další rozvoj manažerů je ve firmě Vramov součástí strategického řízení, firma má vypracovanou střednědobou koncepci v této oblasti a investuje do vzdělání svých zaměstnanců včetně těch na manažerských pozicích. Požadavky na vzdělávání jsou identifikovány v závislosti na náplni práce jednotlivých manažerských pozicí.

Ze šetření dále vyplynulo, že další vzdělávání manažerů je zaměřeno spíše na jednotlivce než na týmy. Pro každou manažerskou pozici jsou uvedeny oblasti

a programy dalšího vzdělávání. Některé oblasti vzdělávání jsou společné pro všechny manažery (např. komunikace, leadership, styl vedení a řízení, vedení porad ad.), navíc má každá pozice předepsané další specifické vzdělávání; manažer divize prodeje by měl absolvovat vzdělávání v oblasti obchodního vyjednávání, manažer divize podpůrných činností vzdělávání v oblasti projektového řízení. Co se týče týmového vzdělávání, jedná se spíše o akce typu teambulding (společné kuželky, výlet do přírody, výlet do vinného sklepa) než akce zaměřené přímo na rozvoj manažerských kompetencí.

Analýza přinesla zjištění, že firma nemá vypracovány cíle a plány vzdělávání manažerů v podrobnější, detailnější podobě, ale spíše v podobě obecné. Za detailní lze považovat výčet vzdělávacích akcí, které by měl zaměstnanec na dané manažerské pozici během tří let absolvovat. Vzdělávání manažerů lze tedy považovat za pravidelné, vzdělávání a vlastní rozvoj je tedy i nedílnou součástí práce manažerů ve společnosti Vramov s.r.o. Podle sdělení dotazovaného manažera mají manažeři na střední a liniové úrovni řízení možnost iniciovat a dávat požadavky na své vlastní vzdělávání, *„druhá věc však je, zda šéfové schválí zaplacení akce. Pokud si však chce někdo platit vzdělávání sám a nejedná se o nějaké dlouhodobější školení, jsou šéfové většinou vstřícní“*(smích). Vzdělávání a další rozvoj manažerů není ze strany vedení nijak hmotně ani nehmotně podporováno, vedení společnosti považuje další vzdělávání za naprosto samozřejmou záležitost, na kterou se neváží žádné další bonusy.

Firma Vramov nevyužívá specifické nástroje na rozpoznávání talentovaných manažerů, jinými slovy, jako spíše menší společnost nevyužívá služeb assessment centra. Co se týče koučování a mentorování nastupujících manažerů, je zajišťováno jak z vlastních personálních zdrojů, tak i externími spolupracovníky. Podle vyjádření zpovídaného manažera nelze zcela jednoznačně prokázat vliv vzdělávání v manažerských dovednostech na inovace ve firmě, inovace jsou navázány především na vzdělávání v technické oblasti. Nicméně další vzdělávání považuje daný manažer určitě za prospěšné, podle jeho informací je mezi manažery na střední i nižší úrovni přijímáno kladně a manažeři jsou vděční, že se mohou akcí dalšího vzdělávání účastnit nebo že jim firma zaplatí e-learningový kurz. Manažer uvádí, že v oblasti komunikace, vedení lidí, vedení porad, zvládnání zátěže a stresu i v dalších oblastech je neustálé opakování a prohlubování znalostí nezbytné pro každodenní činnost manažera. V oblastech jako obchodní management se navíc vždy dozví něco nového, co ještě předtím neznal.

Souhrn

Souhrnně lze na základě získaných informací konstatovat následující:

- V oblasti vzdělávání vrcholového managementu je situace specifická v tom smyslu, že o jejich vzdělávání a rozvoji rozhodují sami vrcholoví manažeři, nicméně je „stanoveno“, že vrcholový manažer sám nemůže individuálně rozhodnout o svém vzdělávání a rozvoji, ale rozhodnutí se v této oblasti realizuje vždy toliko kolektivně, a to za účasti všech vrcholových manažerů na základě hlasování, kdy každý vrcholový manažer má jeden hlas.
- Vzdělávání a rozvoj liniového managementu se odehrává v rámci přijaté personální strategie, která jednak vychází z přijaté organizační strategie a jednak je plně v souladu s implementovanou firemní kulturou. Přístupy k rozvoji středního a liniového managementu se odvíjejí od aktuálních poznatků manažerské vědy v této oblasti.
- Důraz na vzdělávání a rozvoj manažerů souvisí s uvědoměním vrcholného managementu analyzované organizace, že konkurence je velmi dynamická, lidské zdroje mají tendenci v současné době fluktuovat, pokud jim organizace nevěnuje dostatečnou pozornost a péči, roste rovněž poptávka po zkušených manažerech, které si konkurenční organizace běžně přetahují. Aby bylo možné zajistit v analyzované organizaci personální stabilitu, a přitom disponovat kvalitními vedoucími pracovníky, kteří budou přílehavě působit na své podřízené zaměstnance, je nezbytné řídicí pracovníky nejen vzdělávat, ale rovněž efektivně rozvíjet tak, aby to bylo ku prospěchu samotných vedoucích pracovníků i ku prospěchu organizace Vramov jako celku.
- Vrcholový management preferuje a podporuje vzdělávání a rozvoj manažerských dovedností u vedoucích pracovníků i z toho důvodu, aby manažerská práce ve vztahu k podřízeným (řadovým) zaměstnancům analyzované organizace Vramov byla co nejefektivnější a aby v maximálně možné míře rovněž přispívala k vysoké produktivitě pracovníků a jejich pracovní spokojenosti.
- Vzdělávání vrcholového managementu analyzované společnosti Vramov v oblasti manažerských dovedností je podporováno i s přihlédnutím k tomu, že kariéra vrcholového manažera má na jednu stranu jistá specifika a současně na stranu druhou i to, že vrcholoví manažeři společnosti jsou si věkově blízcí a přitom vystupují současně v roli vlastníků organizace Vramov, přičemž v dohledné době se ani jeden z vrcholových manažerů nepřipravuje na opuštění role vrcholového manažera společnosti či na opuštění role spoluvlastníka předmětné organizace.

Této skutečnosti pochopitelně je přizpůsobeno vzdělávání a rozvoj vrcholových manažerů společnosti Vramov v oblasti manažerských dovedností.

- Co se týče podpory vzdělávání a rozvoje středního a liniového managementu v analyzované organizaci Vramov, tak lze uvést, že jak v případě manažerů divizí, tak rovněž v případě manažerů jednotlivých oddělení je směrodatná přijatá personální strategie, která obsahuje problematiku vzdělávání v oblasti manažerských dovedností, jež dopadá právě na střední a liniový management organizace. V této personální strategii jsou rámcově určeny primární okruhy vzdělávání a proces rozvoje a řízení pracovní kariéry, přičemž personální strategie je pak aplikována prostřednictvím konkrétní personální politiky, která se vůči řídicím pracovníkům analyzované společnosti Vramov používá.

2.2.2 Obsah vzdělávání v rámci rozvoje manažerských dovedností

VO₂ Na jaké oblasti (obsah vzdělávání) se společnost Vramov převážně soustředí v rámci vzdělávání manažerů?

Informace z analýzy rozhovoru a interních dat ukazují, že vzdělávání manažerů ve společnosti Vramov pokrývá velmi širokou škálu vzdělávacích oblastí. Dominuje vzdělávání a rozvoj tzv. soft skills, a to zejména vzdělávání v oblasti time managementu, řízení a vedení, rozhodování, leadershipu, posilování motivace či komunikace. Podle jednotlivých pozic se vzdělávání dále zaměřuje technické vzdělávání, obchodní management, lektorování, řízení napříč organizační strukturou. V menší míře je vzdělávání a rozvoj manažerů zaměřen na projektové řízení, dle dostupných informací absentuje vzdělávání a rozvoj v oblasti podnikatelské etiky a krizového řízení.

Souhrn

- V analyzované organizaci Vramov je v rámci vzdělávání a rozvoje středního a liniového managementu kladen důraz kladen na osvojení relevantních technik, metod a postupů stran jednotlivých manažerských dovedností tak, aby vedoucí pracovníci byli schopni získané znalosti a dovednosti následně aplikovat vůči svým podřízeným zaměstnancům.
- Důraz je dále kladen především na relevantní práci manažera s časem (*time management*) a také na to, aby si vrcholový management v analyzované organizaci osvojil takové manažerské dovednosti, jakými jsou *orientace na cíl a výsledek*,

umění delegovat, eliminace perfekcionismu, schopnost adekvátně řešit problémy a konflikty na pracovišti a také schopnost využívat porad jako specifického instrumentu, jenž musí mít určité náležitosti a postupy, aby byl skutečně efektivním nástrojem.

- Vrcholoví manažeři společnosti Vramov vedeni ke zvládnutí specifické manažerské role při *řízení změny*, neboť již bylo několikrát zmíněno, že společnost Vramov se pohybuje na vysoce konkurenčním prostředí v dynamické organizační praxi, která je modifikována permanentními změnami vyšší i menší důležitosti. Znamená to tedy, že vrcholoví manažeři jsou v rámci koučování připravováni na změny a také na dosažení schopnosti změny realizovat, a přitom dále relevantně vést lidské zdroje v organizaci (právě totiž v období změn jsou zaměstnanci velmi často významnou překážkou v procesu změn, což pak může činit zjevné problémy při řízení změny). Vrcholoví manažeři se dále specificky vzdělávají v oblasti řízení napříč organizační strukturou.
- Vzdělávání a rozvoj středního a liniového managementu v analyzované organizaci jsou v oblasti manažerských dovedností fakticky realizovány v obdobných aspektech, jako je tomu v případě vrcholového managementu. Jedná se tedy především o stimulaci manažerských dovedností v oblasti *práce s časem, řízení změn, efektivního a relevantního vedení a řízení porad*, dále v *oblasti delegování a získávání výhod z delegování plynoucí a také v oblasti řešení interpersonálních konfliktů na pracovišti*. Na rozdíl od vrcholového managementu jsou pak střední a liniovní manažeři společnosti v rámci vzdělávacích akcí ještě vzděláváni v oblasti relevantní *práce s týmem* a využíváním všech výhod, které plynou právě z týmové práce (vedení porad, komunikace, leadership ad.).
- Využívané vzdělávací programy středního a liniového managementu ve společnosti Vramov v oblasti manažerských dovedností jsou zaměřeny na rozvoj *dovedností osobního charakteru* (práce manažera se sebou samým, dovednost manažera porozumět sám sobě), dále dovedností *koncepčního typu* (dovednost plánovat a analyzovat, dovednost se strategicky a efektivně rozhodovat, dovednost využívat příležitostí), dále dovedností *v oblasti řízení lidských zdrojů* (tato oblast patří v oblasti vzdělávání v analyzované organizaci vůbec k nejvýznamnějším a zahrnuje například motivaci, zmíněné delegování, schopnost vyjednávat i dovednost vést lidi k produktivitě a loajalitě) a dále *dovedností technického charakteru* (kam patří například dovednost manažera uplatňovat správně svou odbornost či přiléhavé manažerské techniky).

- Jak bylo naznačeno výše, vzdělávací oblasti v rámci manažerského vzdělávání se částečně liší podle dané pozice manažera. Např. manažer divize prodeje absolvuje ve vyšší míře vzdělávání v oblastech obchodního managementu, prodejních dovedností či budování vztahu se zákazníky.
- Střední a linioví manažeři společnosti Vramov jsou pochopitelně vzděláváni i v jiných oblastech, než jsou manažerské dovednosti, nicméně je nutné si uvědomit, že i manažerská literatura rozumí manažerskými dovednostmi značné množství specifických dovedností, jejichž relevantní osvojení a průběžné vzdělávání dovoluje manažerovi dosahovat vyšší výkonnosti a úspěšnosti při řízení a vedení podřízených zaměstnanců.
- Ve společnosti Vramov je kladen nedostatečný důraz na vzdělávání v oblastech projektového řízení, etiky podnikání a krizového řízení. Jedním z praktických důsledků absence vzdělávání v podnikatelské etice je i skutečnost, že analyzovaná společnost nemá vypracovaný etický kodex.

2.2.3 Formy vzdělávání v rámci rozvoje manažerských dovedností

VO₃ Jaké formy a metody se při tomto vzdělávání nejčastěji uplatňují?

Získané poznatky ukazují, že v analyzované firmě Vramov patří mezi nejvíce využívané formy a metody vzdělávání vrcholového managementu patří koučování a mentoring, u středního a liniového managementu pak forma e-learningového vzdělávání. Pojem counselling se ve firmě nevyužívá. Zejména v rámci koučování je využívána i simulace (vedení porad ad.) a učení praxí. Speciálně manažerské hry a outdoor training ve smyslu vzdělávání jsou využívány spíše sporadicky. Jak již bylo naznačeno výše, služeb Assessment centra firma Vramov nevyužívá.

Souhrn

- V případě vrcholového managementu je intenzivně využíván především koučink, jenž je orientován na dlouhodobou práci s manažerem a na zvýšení jeho výkonnosti i efektivity.
- Vedle koučování je vůči vrcholovému managementu v analyzované organizaci aplikován ještě mentoring, a to zejména v oblasti strategického rozhodování a manažerských dovedností s tím spojených. Vrcholoví manažeři společnosti Vramov jsou tak mentorem vedeni ke schopnosti strategicky plánovat, rozhodovat

a analyzovat při vědomí odpovědnosti, která z jednotlivých strategických aktivit plyne.

- Manažerské dovednosti jsou v případě mentoringu stimulovány u vrcholových manažerů společnosti Vramov směrem k posílení sebevědomí, k podněcování profesionálního a etického chování a jednání, dále kučení příkladem a také k nabídce relevantních nápadů a idejí. Vztah mezi vrcholovým manažerem společnosti Vramov na jedné straně a mentorem na straně druhé je přitom vztahem rovnocenným a dobrovolným.
- Společné pro koučování i mentoring v analyzované společnosti Vramov je skutečnost, že jsou využíváni kouči i mentoři zvnějšku, organizace si najímá v tomto směru externí spolupracovníky, kteří jsou zpravidla oslovováni k dlouhodobé spolupráci s cílem navození korektního vztahu mezi vrcholovým managementem analyzované organizace a kouči či mentory.
- Střední a liniový manažeři využívají především (firmou předepsané) nabídky e-learningových kursů v jednotlivých oblastech rozvoje manažerských dovedností.

2.3 SWOT analýza

Na základě výše prezentovaných získaných informací jsme provedli SWOT analýzu v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů ve společnosti Vramov. Schematicky je tato analýza zachycena na obrázku 2.

Z dosud uvedeného vyplývají výhody i nevýhody stávajícího systému vzdělávání v oblasti manažerských dovedností v analyzované organizaci Vramov. Lze konstatovat, že výhody převyšují nevýhody, neznamená to ovšem, že je předmětný systém ideální a že není možné ho optimalizovat ku prospěchu vedoucích pracovníků i ku prospěchu organizace Vramov jako celek.

Obrázek 3 SWOT analýza vzdělávání manažerů společnosti Vramov

	POMOCNÉ	ŠKODLIVÉ
VNITŘNÍ (atributy organizace)	SILNÉ STRÁNKY Zakomponování vzdělávání do strategických dokumentů Střednědobá strategie vzdělávání „Jízdní řád“ vzdělávacích akcí pro jednotlivé manažerské pozice Široká paleta obsahu vzdělávání Využívání externích pracovníků	SLABÉ STRÁNKY Vrcholoví manažeři si program vzdělávání stanovují sami. Nízké propojení manažerského vzdělávání a inovací Nízký podíl týmového vzdělávání manažerů Malý důraz na vzdělávání v oblasti projektového řízení
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	PŘÍLEŽITOSTI Využití assessment centra při hledání manažerských talentů Zvýšení podpory vlastní iniciativy manažerů v oblasti vzdělávání Vyšší zapojení outdoorových aktivit v oblasti rozvoje manažerských dovedností Využití manažerských her v oblasti rozvoje manažerských dovedností	HROZBY Oddělení vzdělávání manažerů a dalších zaměstnanců. Nízká participace středního a liniového managementu na vzdělávání formou koučování a mentorování. Nízká míra zpětné vazby při e-learningovém způsobu vzdělávání Nízká míra vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky

Zdroj: vlastní zpracování

Stran identifikace silných stránek vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností v analyzované organizaci Vramov lze poukázat především na zakomponování podpory vzdělávání do strategických dokumentů společnosti. Součástí strategického řízení firmy je i střednědobý plán vzdělávání s uvedením obsahu vzdělávání pro jednotlivé manažerské pozice. Každý manažer tak ví, jaké další vzdělávání a rozvojové aktivity by měl v časovém horizontu tří let absolvovat. Silnou

stránkou systému je rovněž vysoká míra participace managementu organizace na vzdělávacích a rozvojových akcích, jež stimulují jejich manažerské dovednosti. Odpovídající je také množství vzdělávacích akcí a rozvojových programů, které cílí na vedoucí pracovníky a jež dovolují manažerům osvojit si nové postupy a techniky v oblasti relevantních manažerských dovedností. Za silnou stránku lze považovat rovněž zapojení externích spolupracovníků do koučování a mentoringu, neboť tím získává relativně uzavřený systém firmy podněty i zpětnou vazbu z vnějšího okolí.

Vzdělávání a rozvoj manažerských dovedností má ovšem i některé své slabé stránky. Jedná se především o striktní oddělení vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků na jedné straně a zaměstnanců na straně druhé. Současně je poněkud nevhodné i to, že o vzdělávání a rozvoji vrcholových manažerů společnosti Vramov rozhodují zase tito vrcholoví manažeři, byť toliko kolektivně na základě hlasování. Mezi vzděláváním vrcholového managementu v oblasti manažerských dovedností a vzděláváním středního a liniového managementu v této oblasti jsou navíc převážně aplikovány odlišné metody a postupy, neboť koučování a mentoring se využívá častěji v případě vrcholového managementu analyzované organizace, kdežto střední a liniový management absolvuje vzdělávání především formou e-learningových kurzů, kde je nízký podíl simulačních metod i nízká zpětná vazba. Hrozí, že takové vzdělání bude mít podobu formality, aby se naplnil počet vzdělávacích akcí uvedených ve strategickém dokumentu. Za závažné považuji zjištění, že ve společnosti Vramov kladou nízký důraz na podle mého názoru důležité složky managementu v podobě etického řízení (podnikatelské etiky) a krizového řízení. Opomenout pak nelze ani zjištění, že personální oddělení předmětné společnosti Vramov v některých případech nesprávně určí cílovou skupinu vzdělávacího programu, kdy například k příslušné vzdělávací a rozvojové akci doporučí k účasti střední management organizace, ačkoliv mnohem vhodnější by byla účast liniových manažerů, kteří by příslušnou vzdělávací akcí lépe rozvinuli své manažerské dovednosti, a to s ohledem na obsah a zaměření dané vzdělávací akce.

2.3 Konkrétní návrhy a doporučení v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností v analyzované organizaci

Na základě provedené analýzy získaných dat lze podle mého názoru konstatovat, že podpora a zavedený systém vzdělávání manažerů ve firmě Vramov s.r.o. odpovídá potřebám středně velkého podniku. Z výše prezentovaných údajů je však zřejmé, že analyzovaný systém vykazuje určité slabiny. Na základě provedené analýzy bych vrcholovému managementu doporučil následující opatření:

- Ve vyšší míře zapojit do rozvoje manažerských dovedností týmové vzdělávací aktivity – tyto aktivity pomohou zejména střednímu a liniovému managementu rozvíjet manažerské soft skills praktičtější formou, než je v tom případě převažujícího e-learningu. Využívání týmové práce dosud ve společnosti Vramov spíše okrajovou záležitostí, respektive řídicí pracovníci (zejména tedy linioví manažeři) nejsou schopni získat z relevantní týmové práce skutečně všechny benefity, které z ní plynou. Vzdělávání manažerů v oblasti manažerských dovedností v souvislosti s týmovou prací může organizaci Vramov přinést další zvýšení produktivity pracovníků i flexibilnější naplňování vytýčených cílů.
- Klást vyšší důraz na společné vzdělávání vrcholového a dalšího managementu – je možné doporučit opuštění rozdílného přístupu ke vzdělávání vrcholového managementu na jedné straně a středního i liniového managementu na straně druhé. Vzdělávání i rozvoj managementu by měl v podmínkách analyzované organizace probíhat do určité míry koordinovaně. Přestože vzdělávání a rozvoj manažerských dovedností musí být logicky spjat s vedoucími pozicemi, například v oblasti vzdělávání měkkých dovedností může být společná účast manažerů i pracovníků na vzdělávací akci přínosná pro všechny aktéry a může znamenat zlepšení interpersonálních vztahů, což se pak může odpovídajícím způsobem projevit v produktivitě a loajalitě pracovníků. V opačném případě totiž vzniká až příliš velká propast mezi vrcholovým managementem a zbývajícími manažerskými úrovněmi, přičemž onen odstup vůbec neprospívá k tomu, aby organizace mohla z manažerského pohledu vystupovat jednotně a harmonicky.
- Do vzdělávání manažerů ve vyšší míře zapojit projektové řízení – v rámci projektového řízení se manažer setká s mnoha zajímavými technikami v rámci manažerských činností typu plánování realizace či vyhodnocení (např. Ganntův diagram, metody síťové analýzy ad.)

- Do vzdělávání manažerů ve vyšší míře zapojit vzdělávání v oblasti manažerské etiky – toto vzdělávání by se mělo v první řadě týkat vrcholového managementu, neboť zahrnuje celou škálu poznatků z oblastí corporate managementu, společenské odpovědnosti firem, etického kodexu, etického a sociálního auditu ad. Míra důrazu na etické řízení ovlivňuje podnikovou kulturu firmy, a tedy i míru ztotožnění pracovníků s plány a cíli organizace.
- Do vzdělávání manažerů ve vyšší míře zapojit vzdělávání v oblasti krizového managementu – pro firmu je podle mého názoru důležité, aby manažeři získali hlubší znalosti pro situace, kdy je ohrožena integrita firmy nebo její ekonomická stabilita.
- Zlepšit postupy v identifikaci vzdělávacích potřeb – ve strategických dokumentech předepsané vzdělání by mělo být průběžně kriticky hodnoceno a aktualizováno podle skutečných potřeb manažerů v aktuálním časovém období. Lze doporučit, aby personální strategie v analyzované organizaci do budoucna zpřesnila okruh vzdělávání a rozvoje v oblasti manažerských dovedností, přičemž by bylo vhodné, kdyby personální oddělení provedlo dotazníkový či jiný průzkum toho, co vlastně manažeři analyzované společnosti Vramov od jednotlivých vzdělávacích a rozvojových akcí očekávají a jaké jsou jejich cíle v této oblasti. Jak vyplynulo z rozhovoru, u vedoucích pracovníků bez ohledu na to, zda se jedná o střední nebo liniový management, nepanuje jednoznačná shoda v tom, zda jsou skutečně všechny realizované vzdělávací akce stran rozvoje manažerských dovedností skutečně nezbytné a zda se některé vzdělávací akce určené na konkrétní manažerskou dovednost až příliš často neopakují (jinak řečeno, že se manažeři již nedozví nic nového nebo přínosného pro jejich další práci při řízení a vedení podřízených zaměstnanců). Efektivnější komunikace mezi řídicími pracovníky společnosti Vramov a personálním oddělením totiž umožní vytvářet takové vzdělávací programy, které budou pro účastníky těchto vzdělávacích akcí skutečně přínos.
- Více zapojit do tvorby vzdělávací politiky firmy „externí pohled“ a předat více kompetencí personálnímu oddělení – z rozhovoru lze dovodit, že v případě vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností u vrcholového managementu nyní absentuje nezávislý a nestranný pohled na tuto problematiku; personální oddělení činí v oblasti vzdělávání pouze to, co jim vrcholoví manažeři na základě kolektivního rozhodnutí oznámí.

- Vyšší důraz na vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů – z hlediska celkové výkonnosti firmy lze považovat za přínosné, aby manažeři na všech úrovních, zejména však linií manažeři, získali hlubší znalosti i praktické dovednosti v oblasti motivace podřízených pracovníků a jejich stimulace k vyšší produktivitě. Důležité je i hlubší osvojení si konkrétních technik a postupů k efektivnímu řešení interpersonálních konfliktů na pracovišti a v neposlední řadě rovněž zvýšení sebevědomí a odhodlání při delegování i vyjednávání.
- Zavedení zpětné vazby jako základního nástroje vzdělávací politiky – po skončení každé vzdělávací akce nebo vzdělávacího cyklu by měla vždy proběhnout analýza s následným vyhodnocením. Následným krokem by mělo být provedení identifikace vzdělávacích potřeb na jednotlivých manažerských pozicích. Podle toho pak personální oddělení v úzké kooperaci s jednotlivými řídicími úrovněmi v analyzované organizaci Vramov aktualizuje vzdělávací a rozvojový program na příští období. Výše uvedené opatření je zaměřeno i na efektivní hospodaření s vynaloženými prostředky na vzdělávání. Vzdělávání a rozvoj manažerů v oblasti manažerských dovedností patří k výrazným položkám v hospodaření organizace Vramov, a proto je nezbytné do budoucna zvýšit kontrolu vynakládaných finančních prostředků v této oblasti a dosáhnout maximálně možné míry efektivity.

ZÁVĚR

Předmětem této bakalářské práce byla problematika vzdělávání manažerů v oblasti manažerských dovedností. Cílem bakalářské práce pak bylo objasnit základní teoretické přístupy ke vzdělávání dospělých a formování manažerských dovedností, analyzovat vzdělávání manažerů ve vybrané organizaci, identifikovat jeho silné a slabé stránky a navrhnout doporučení ke změně stávajícího stavu.

Lze důvodně konstatovat, že provedená analýza vzdělávání a rozvoje manažerů v oblasti manažerských dovedností v privátní organizaci Vramov zcela jasně ukázala, že tato organizace věnuje vzdělávání manažerů v oblasti rozvoje jejich manažerských dovedností poměrně významnou pozornost, neboť současná situace na trhu práce vyžaduje pečlivý a zodpovědný přístup k lidským zdrojům včetně relevantní péče o tyto zdroje. Jinými slovy řečeno, vrcholový management reprezentovaný vlastníky organizace nechce o manažery střední a liniové úrovně přijít, a proto věnuje značné množství finančních prostředků na jejich vzdělávání a rozvoj, a to nejen v oblasti manažerských dovedností.

Současný důraz manažerské literatury na relevantní a efektivní řízení i vedení lidských zdrojů s vědomím toho, že právě lidské zdroje jsou často primárním zdrojem konkurenční výhody v podmínkách současného vysoce dynamického organizačního prostředí, znamená jediné, a sice že v analyzované organizaci Vramov je problematice vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností věnována dlouhodobá a systematická pozornost a péče, nicméně to platí identicky i pro vzdělávání a rozvoj všech pracovníků předmětné organizace Vramov.

V analyzované organizaci Vramov byla provedena identifikace silných a slabých stránek vzdělávacího a rozvojového systému vedoucích pracovníků v oblasti manažerských dovedností, přičemž na tuto identifikaci autor této bakalářské práce navázal konkrétními návrhy a doporučeními za účelem zvýšení efektivity předmětného systému.

Je možné konstatovat, že jednotlivé manažerské dovednosti jsou v analyzované organizaci vzdělávány a rozvíjeny, byť je otázkou, zda by nebylo u některých manažerů střední úrovně využít vyšší míry koučinku či mentoringu po vzoru přístupů v oblasti vrcholového managementu.

Bez ohledu na formu či způsob vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností u řídicích pracovníků analyzované organizace Vramov ovšem platí, že pozornost je zaměřena především na vzdělávání a rozvoj těch manažerských dovedností, které se

úzce týkají řízení a vedení lidských zdrojů. Díky tomu jsou totiž manažeři (zejména pak linioví) schopni přenášet teoretické manažerské poznatky do organizační praxe společnosti Vramov, což je vhodné nejen pro zaměstnance, ale pochopitelně také pro organizaci Vramov jako celek.

Relevantní osvojení manažerských dovedností v oblasti řízení lidských zdrojů znamená jediné, a sice že zaměstnanci jsou ve společnosti Vramov optimálně motivováni a stimulováni k maximální produktivitě i loajalitě a také k identifikaci s organizačním posláním i vytýčenými firemními cíli. To vše se pak promítá nejen v kvalitě interpersonálních vztahů, ve zdravé firemní komunikaci a v silně implementované firemní kultuře, ale také v míře participace jednotlivých zaměstnanců na organizačních procesech a činnostech.

Je tak možné v zásadě uzavřít, že v analyzované organizaci Vramov probíhá vzdělávání a rozvoj manažerských dovedností v kontextu nejnovějších poznatků manažerské vědy a s přihlédnutím k tomu, jak dynamicky se organizační prostředí v současné době vyvíjí. Eliminace zjištěných slabých stránek vzdělávacího a rozvojového systému v oblasti manažerských dovedností a současně permanentní posilování všech zjištěných výhod onoho systému může znamenat jediné, a sice zvýšení stávající míry efektivity vzdělávacího a rozvojového systému nejen z hlediska naplňování formulovaných cílů, ale také z hlediska finančního.

SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. Bělohávek, F., Košťan, P. Šulěř, O. a kol. *Management*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2006. 725 s. ISBN 80-251-0396-X.
3. Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. Čaha, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. České Budějovice. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2017. 292 s. ISBN 978-3-942303-52-1.
5. Čačka, Otto. *Nástin psychologie: pro doplňující pedagogické studium*. Brno: Paido, 2002, 103 s. ISBN 8073150166.
6. Dvořáková, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. Dvořáková, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
8. Fairweather, A. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
9. Folwarczná, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 233 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
10. Jermář, M. a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014. ISBN 978-80-261-0402-5.
11. Hendl, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
12. Horváthová, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů – nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
13. Hermochová, S. *Teambuilding*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9.
14. Hroník, F. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vydání. Brno: MotivPress, 2007. 380 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
15. Kocianová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
16. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

17. Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
18. Lukášová, R., Nový, I., a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
19. Lojda, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
20. Měrtlová, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
21. Mikuláščík, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 208 s. Publishing. ISBN 978-80-247-2016-6.
22. Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
23. Nakonečný, M. *Psychologie osobnosti*. 1. vydání. Praha: Academia, 1995. 590 s. ISBN 80-200-0525-0.
24. Nováková, J. *Aktivizující metody výuky*. 1. vydání. Praha: Univerzita Karlova, 2014. 60 s. ISBN 978-80-7290-649-9.
25. Stýblo, J. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
26. Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
27. Prokopenko, J. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
28. Putnová, A., Seknička, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
29. Rozvadská, G. *Komunikácie (nielen) pre manažerov*. 1. vydání. Bratislava: Tribun EU, 2012. 296 s. ISBN 978-80-263-0330-5.
30. Řezáč, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2009. 395 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
31. Scott, B, Söderberg, S. *Umění řídit*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 151 s. ISBN 80-85865-18-1.
32. Stacke, E. *Koučování pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN 80-247-0937-6.
33. Široký, J. a kolektiv. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. 1. vydání. Praha: EDIKA, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.
34. Zapletalová, Š. a kolektiv. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2012. 169 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

Elektronické zdroje

35. Co je to mentoring? [online]. Asociace mentoringu.cz [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>
36. Counselling. [online]. Hospodářské noviny [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/counselling/>
37. Counselling. [online]. Altaxo.cz [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/counselling>
38. Definice malého a středního podnikatele. [online]. Jobs.cz [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>
39. HERZ, V (2016). Vzdělávání manažerů je celoživotní proces. [online]. Euro.cz [cit. 20.08.2018] Dostupné z: <https://www.euro.cz/manazerske-vzdelavani/vzdelavani-manazeru-je-celozivotni-proces-2-1302607>
40. Jak zvládnout assessment centre? [online]. Jobs.cz [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/rady/rady-pro-uchazece/jak-zvladnout-assessment-centre/>
41. Katalog e-learningových kurzů. [online]. Gradua.cz [cit. 20.08.2018] Dostupné z: <https://www.gradua.cz/e-learning/katalog-e-learningovych-modulu.html>
42. Manažerské hry Manaha a Stratis. [online]. Manažerské hry.cz [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <http://www.manazerskehry.cz/nabidka.html>
43. Outdoor training. [online]. Managementmania.cz [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/outdoor-training>
44. Specializace MBA: Leadership a soft skills. [online]. European School of Business & Management [cit. 20.08.2018] Dostupné z: https://www.esbm.cz/leadership-a-soft-skills/1-54?gclid=CjwKCAjwzenbBRB3EiwAltS-u-SGLVMO2OR14Jd7w9FqAKIL4jEopAibWc23fbRS7UJNt-8mBTswfRoCtZIQAvD__BwE
45. ŠLAPÁK, T. (2015). Mentoring není to samé, co koučink. Jaký je mezi těmito výrazy rozdíl? [online]. Hospodářské noviny [cit. 21.08.2018] Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/inspirace-vzdelavani/c1-59351830-mentoring-neni-to-same-co-koucink-jaky-je-mezi-temito-vyrazy-rozdil>
46. Vzdělávací program Kompetentní manažer - rozvoj manažerských dovedností - cyklus II. [online]. Gradua.cz [cit. 20.08.2018] Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/kompetentni-manazer-rozvoj-manazerskych-dovednosti-cyklus-ii.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Metodický postup - 37 -

Obrázek 2 Organizační schéma společnosti Vramov - 40 -

Obrázek 3 SWOT analýza vzdělávání manažerů společnosti Vramov - 48 -

PŘÍLOHY

Podkladové otázky pro polo-strukturovaný rozhovor

Dotazy na podporu a vzdělávání a rozvoje manažerů

- 1) Má firma v oblasti vzdělávání a rozvoje svých manažerů vypracovanou dlouhodobou koncepci?
- 2) Je vzdělávání manažerů součástí strategického plánu společnosti?
- 3) Investuje firma do vzdělávání a rozvoje manažerů?
- 4) Je vzdělávání a rozvoj zaměřen spíše na jednotlivce nebo na týmy?
- 5) Má firma stanoveny podrobnější cíle a plány vzdělávání manažerů?
- 6) Má firma stanovené nástroje na rozpoznávání talentovaných manažerů?
- 7) Má Vaše společnost zpracovaný dokument plán vzdělávání manažerů?
- 8) Pokud ano, můžete popsat plán vzdělávání pro vrcholový management, střední management a liniové manažery?
- 9) Je vzdělávání manažerů pravidelné?
- 10) Je vzdělávání a rozvoj nedílnou součástí práce manažerů?
- 11) Mají manažeři možnost iniciovat vlastní další vzdělávání?
- 12) Je vlastní rozvoj manažerů podněcováno např. v podobě nehmotných odměn?
- 13) Je vlastní vzdělávání manažerů nějakým způsobem odměňováno? Pokud ano, jakým způsobem?
- 14) Jsou ve firmě kouči a mentoři?
- 15) Vznikají ve firmě inovace v návaznosti na vzdělávání a rozvoj?

Obsah vzdělávání

16) Je vzdělávání manažerů zaměřeno na speciální znalosti a dovednosti?

17) Jaké manažerské dovednosti jsou rozvíjeny v rámci vzdělávání?

Etika podnikání	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Krizové řízení	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Time management	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Styl vedení a řízení	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Projektové řízení	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Budování vztahů se zákazníky	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Komunikační dovednosti	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Obchodní vyjednávání	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně

Posilování a rozvoj motivace	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Situační dovednosti manažera	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Vedení porad	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Zvládání zátěže a stresu	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Koučování a mentoring	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Efektivní rozhodování	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Lektorské dovednosti	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Leadership	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Řízení napříč organizační strukturou	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Vedení hodnotícího pohovoru	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Obchodní management	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Prodejní dovednosti	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně

Jiné.....

Formy a metody vzdělávání

18) Převažuje v oblasti rozvoje manažerů vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště?

19) Převažuje spíše formální vzdělání nebo rozvoj prostřednictvím neřízeného (neformálního) vzdělávání (koučování, mentoring, counselling)?

20) Jaké konkrétní formy a metody vzdělávání jsou ve firmě v oblasti vzdělávání manažerů využívány?

Couching	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Mentoring	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Couselling	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Simulace	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Manažerské hry	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Outdoor training	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Assessment centre	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
Učení praxí	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně
e-learning	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně

Jiné.....

21) Mohl byste svými slovy uvést silné a slabé stránky v oblasti vzdělávání v manažerských dovednostech ve vaší společnosti?.....

