

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Rozvoj manažerů v podniku a jeho podpora**

**Radim Kocián**

**Bakalářská práce  
2015**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radim Kocián**  
Osobní číslo: **E11838**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Rozvoj manažerů v podniku a jeho podpora**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je identifikovat možnosti rozvoje manažerů ve vybraném podniku. Identifikace bude provedena s využitím odpovídajících metod na základě dostupných dat získaných analýzou současného stavu. Součástí práce bude také zpracování návrhu podpory rozvoje manažerů ve vybraném podniku.

Osnova:

- Obecná charakteristika manažerské práce.
- Analýza nejdůležitějších aspektů rozvoje manažerů ve vybraném podniku.
- Identifikace možností rozvoje manažerů ve vybraném podniku.
- Návrh podpory rozvoje manažerů ve vybraném podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

JIŘINCOVÁ, B. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

QUINN, S. Management Basics. Calgary: Bookboon, 2010. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Aleš Horčíčka

Ústav podnikové ekonomiky a managementu




Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Radim Kocián

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce panu Ing. Aleši Horčíčkovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále mé poděkování náleží podniku VPS CZ, s.r.o., ve kterém mi umožnili nahlédnout do interních dokumentů a poskytli mi další nezbytné informace.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce se zabývá rozvojem manažerů ve vybraném podniku a jeho podporou. Je analyzován současný stav této oblasti a na základě analýzy je provedeno zhodnocení stávající úrovně rozvoje manažerů a jsou uvedena doporučení pro zlepšení jeho podpory.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Manažer, rozvoj, vzdělávání, metody vzdělávání, podnik.*

## **TITLE**

*Managers Development in a Company and Its Support*

## **ANNOTATION**

*This BA thesis focuses on development of managerial staff in a selected company and its support. Current situation is analysed and evaluated. Based on the analysis outcome, recommendations are given to improve present situation and enhance development support.*

## **KEYWORDS**

*Manager, development, education, development methods, company.*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 ROZVOJ MANAŽERŮ V PODNIKU.....</b>	<b>12</b>
1.1 POJEM MANAŽER .....	12
1.2 ROZDĚLENÍ MANAŽERŮ .....	12
1.3 PRÁCE MANAŽERA.....	14
1.4 ROZVOJ MANAŽERA.....	15
1.4.1 Osobnost manažera .....	15
1.4.2 Vzdělávání, výcvik, rozvoj.....	16
<b>2 PODPORA ROZVOJE MANAŽERŮ V PODNIKU.....</b>	<b>18</b>
2.1 ASPEKTY ROZVOJE MANAŽERŮ .....	18
2.1.1 Motivace.....	18
2.1.2 Stimulace.....	19
2.1.3 Potřeba seberealizace.....	19
2.1.4 Konkurence .....	20
2.2 PŘÍSTUPY K ROZVOJI MANAŽERŮ.....	20
2.2.1 Koučování .....	21
2.2.2 Strukturovaný seberozvoj.....	22
2.3 POLITIKA ROZVOJE MANAŽERŮ .....	23
<b>3 PROFIL PODNIKU .....</b>	<b>24</b>
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE .....	24
3.2 HISTORIE .....	24
3.3 VÝROBKOVÝ SORTIMENT A POSKYTOVANÉ SLUŽBY .....	25
3.4 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ.....	26
3.5 SOUČASNÁ PODPORA ROZVOJE MANAŽERŮ.....	28
<b>4 ANALÝZA ROZVOJE MANAŽERŮ VE VYBRANÉM PODNIKU A JEHO PODPORY .....</b>	<b>29</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA CYKLU ROZVOJE MANAŽERŮ VE VPS CZ, S.R.O.....	29
4.1.1 Identifikace potřeby .....	31
4.1.2 Plánování a rozpočet rozvoje .....	31
4.1.3 Realizace rozvoje.....	32
4.1.4 Vyhodnocení.....	34
4.2 ANALÝZA ROZVOJOVÝCH PROGRAMŮ VE VPS CZ, S.R.O.....	35
4.2.1 Program „Vzdělávejte se!“ .....	35
4.2.2 Spolupráce s Centrem andragogiky.....	38
4.3 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ.....	39
4.3.1 Získaná data.....	40
<b>5 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ MANAŽERŮ V PODNIKU.....</b>	<b>44</b>
5.1 VYHODNOCENÍ DAT Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	44
5.2 OT ANALÝZA .....	45
5.3 DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ .....	46
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>48</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>52</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozsah kurzu komunikačních dovedností .....	36
Tabulka 2: Rozsah kurzu řešení konfliktů.....	37
Tabulka 3: Formy rozvoje ve volném čase .....	42
Tabulka 4: Formy rozvoje v podniku.....	43
Tabulka 5: OT analýza .....	45

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vztah potřebných dovedností k úrovni řízení.....	16
Obrázek 2: Organizační schéma VPS CZ, s.r.o.....	27
Obrázek 3: Schéma postupu při vzdělávání v podniku.....	29
Obrázek 4: Cyklus rozvoje .....	30
Obrázek 5: Náklady a poskytnuté dotace za rok 2013.....	38
Obrázek 6: Věková struktura.....	40
Obrázek 7: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	41
Obrázek 8: Potřeba rozvoje ve volném čase .....	42
Obrázek 9: Spokojenost manažerů VPS CZ, s.r.o. s rozvojem .....	44



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

a.s.	Akciová společnost
CZ	Česká republika
IT	Informační technologie
MS	Mystery shopping (utajený nákup)
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
VPS	Vše pro stavbu

## ÚVOD

V současné dynamické době, kdy jde vývoj ve všech oblastech velkou rychlostí kupředu, je pro každý podnik životně důležité se tomuto tempu přizpůsobit. Každý člověk by se měl v průběhu svého života neustále vzdělávat a rozvíjet, aby zvládal zvyšující se požadavky a nároky současné společnosti. Je nezbytné držet krok s veškerými změnami a inovacemi v podnikatelském prostředí a tím udržovat, případně zvyšovat výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

Neméně důležité však je soustředit se na vlastní zaměstnance, neboť právě ti stojí za všemi úspěchy podniku. Naprosto všechny podniky by chtěly mít ve svém středu vysoce kvalifikované zaměstnance, především však manažery. Právě soustavný rozvoj vedoucích pracovníků pomáhá podniku uspět mezi konkurencí, neboť schopní a vzdělaní pracovníci patří k největšímu bohatství každého podniku.

Důležitou součástí rozvoje manažerů představují finance. Bez nich podnik může jen těžko pomýšlet na další prohlubování schopností, znalostí a dovedností svých zaměstnanců, protože jakýkoliv rozvoj představuje zároveň růst, a s tím jsou vždy spojené investice. V současné době si však podniky uvědomují, že investice do vzdělání se vyplatí a manažeři, kteří budou mít možnost neustálého rozvoje, mohou být pro podnik náskokem před konkurencí.

Tato práce se zabývá konkrétně rozvojem manažerů v podniku a jeho podporou, protože právě manažeři jsou v každém podniku těmi nejdůležitějšími články, kteří řídí a ovlivňují ostatní zaměstnance. Proto by jedním ze znaků efektivního a úspěšného manažera měla být ochota neustále se rozvíjet a vzdělávat.

Hlavní cíle bakalářské práce jsou:

- vymezení nejdůležitějších aspektů rozvoje manažerů v podniku,
- identifikace a analýza možností rozvoje manažerů ve vybraném podniku,
- zpracování návrhu podpory rozvoje manažerů ve vybraném podniku.

Při psaní této práce byly využity především rešerše české a zahraniční odborné literatury, konzultace ve vybraném podniku a elektronické informační zdroje. Dále autor využil empirické šetření v podobě dotazníku, který měl za cíl zjištění spokojenosti vedoucích pracovníků s jejich rozvojem ve vybraném podniku. V práci se také objevuje modifikace SWOT analýzy.

Podniky si mohou v současné době vybrat z velké nabídky poskytovaných vzdělávacích kurzů, mohou využít vhodných klasických i moderních vzdělávacích metod a spolupracovat s mnoha vzdělávacími agenturami, či vzdělávacími středisky. To vše vede k efektivní péči o rozvoj zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Díky vzdělání a rozvoji lze také dosáhnout lepší motivace pracovníků, která přímo ovlivňuje jejich efektivitu.

# 1 ROZVOJ MANAŽERŮ V PODNIKU

Pro udržení konkurenceschopnosti je nezbytné dbát na další rozvoj všech zaměstnanců, přičemž pro manažery to platí dvojnásob, protože ti jsou zodpovědní jak za nábor nových pracovníků, tak za využívání jejich potenciálu. Otázkou je, zda se všechny dovednosti dají naučit nebo se s nimi musí člověk narodit.

## 1.1 Pojem manažer

Slovo manažer vzniklo od slova management, které je v současnosti velmi často používaným pojmem, díky čemuž vzniklo mnoho nejrůznějších definic, např.:

*„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, skupinou který(á) řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.“* [3; s. 12 ]

Nebo zde autor uvádí další: *„Management je činnost mobilizující lidské i věcné činitele k zajištění cílů podniku prostřednictvím uspokojování a respektování požadavků zákazníků.“* [4; s. 18 ]

Autor management definuje jako soubor nejrůznějších poznatků a dovedností, které při správné aplikaci vedou k vytyčenému cíli.

Je také důležité uvést některou z definic řízení: *„Řízení je rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.“* [2; s. 25]

Slovem manažer se začaly označovat všechny osoby zodpovídající za chod podniku. V soukromě sféře je za manažera považován ten, kdo provozuje podnik v zájmu jeho vlastníků. V malých podnicích se stává, že vlastník je současně i vrcholovým manažerem v podniku, avšak historický trend směřuje k oddělení řídicí funkce od vlastnictví, protože každý manažer by měl někomu podléhat, ať už vyššímu manažerovi, či vlastníkovi. Pojem manažer je poměrně široký, proto je nutné vždy zjistit, co daná osoba skutečně dělá a nezaměřovat se jen na název funkce, kterou vykonává.[5]

## 1.2 Rozdělení manažerů

Není manažer jako manažer, je obecně známo, že řídicí pracovníci se dají rozdělit do tří základních skupin podle úrovně řízení v podniku[3;12]:

- **Vrcholoví manažeři** přebírají odpovědnost při řízení podniku za jeho vlastníky, hlavní činností těchto manažerů je řízení a reprezentování podniku a to zejména vůči jejím odběratelům, dodavatelům či bankám. Rozhodnutí Top managementu ovlivňují celý podnik a právě na nich závisí úspěch, či neúspěch.
- **Střední management** je poměrně početnou a dosti rozmanitou skupinu řídicích pracovníků, můžeme sem zařadit vedoucí jednotlivých úseků (prodej, nákup, personalistika). Hlavním úkolem středních manažerů je být prostředníkem mezi nejvyšším a nejnižším managementem. Tito manažeři konkretizují cíle strategického plánu a snaží se vést podnik k jeho realizaci.
- Typickým příkladem **nižšího managementu** jsou mistři na dílně, vedoucí prodejny či primář v nemocnici. Všichni tito vedoucí jsou v bezprostředním styku se svými podřízenými. Většinou velmi dobře ovládají práci výkonných pracovníků a vytvářejí krátkodobé plány.

Současný vývoj naznačuje, že v důsledku měnícího se stylu řízení postupně ztrácí střední management na důležitosti, z toho důvodu se mění pozice managementu první linie, která se stále více propojuje s výkonnými složkami.

Dále je možné manažery rozčlenit podle použitého stylu řízení, tedy do jaké míry se podřízení podílejí na rozhodování[3;14]:

- **Autoritativní** vedoucí pracovník má všechny pravomoci a odpovědnost ve vlastních rukou. Rozhodnutí činí sám a názorům svých podřízených nevěnuje pozornost. Hlavními činnostmi jsou udělování příkazů, pokynů a kontrolování. V přítomnosti manažera vše funguje jak má a efektivita může být velmi vysoká, problém nastává v jeho nepřítomnosti. Nejenže pracovníci snižují svůj výkon, ale pokud se jedná o dlouhodobější záležitost, tak zaměstnancům chybí potřebné informace, materiály či podklady. Autokratický šéf zpravidla nedeleguje své kompetence a nevěnuje pozornost rozvoji svých budoucích nástupců, což brzdí nejen podřízené, ale i celý podnik.
- U **liberálního** stylu nechává vedoucí pracovník všemu naprosto volný průběh. Je odvozen od francouzského laissez – faire (nechat být). Manažer se zapojuje pouze při tvorbě cílů, jinak spoléhá na kvalifikovanost, zkušenost a odpovědnost podřízených, kterým přenechává většinu rozhodnutí. Vedoucí zajišťuje hlavně vztahy z vnějšku. Tento styl vedení bývá velmi málo efektivní a ani členům

skupiny nepřináší takovou spokojenost, jak by se dalo čekat. Může se stát, že roli vedoucího neformálně převezme nejvíce uznávaný z řad pracovníků, např. nejstarší či nejzkušenější. Liberální styl je efektivní uplatňovat tam, kde jde o vedení vysoce kvalifikovaných pracovníků. Příkladem mohou být vědecké či umělecké skupiny.

- Nejvíce charakteristickým znakem **demokratického** stylu je delegování a participace. Manažer věří svým podřízeným a deleguje nejen práci a odpovědnost, ale i kompetence. Dalším rysem tohoto stylu je diskuze, avšak nediskutuje se o všem, protože „*manažer nesmí ze zásady podléhat tlaku většiny. Rozhodování je jeho manažerskou funkcí, povinností, kterou musí beze zbytku naplňovat bez ohledu na preferovaný styl vedení a situaci. Rozhodování na základě většinového názoru je v ekonomice, ale i politice výrazem slabosti vůdčí osobnosti*“.[14; s. 91]. Diskuze je v tomto případě důležitým prostředkem pro získávání informací i nástrojem k podpoře iniciativy a kreativity. Mezi často využívané metody patří brainstorming. Při této metodě je zakázáno cokoli hodnotit, proto je debata uvolněná. Pracovníci mají důvěru, takže si cestu k cíli mohou volit sami. Při hodnocení je využívána zpětná vazba, což vede k jejich dalšímu rozvoji. Demokratická organizace bývá považována za neefektivnější, i když v některých výše zmíněných případech či situacích tomu tak zcela není.

V praxi často dochází ke kombinování různých stylů, nejčastěji se kombinuje autokratický s demokratickým, tento styl se nazývá integrativní. Snaží se využít výhod obou stylů a zkombinovat je.[14]

### 1.3 Práce manažera

Práce manažera spočívá v soudobém vykonávání manažerských funkcí. Těmi se rozumí charakteristické činnosti, které každý vedoucí pracovník vykonává při své práci. V dnešní době nejpoužívanější koncepci vytvořili američtí teoretici Harold Koontz a Heinz Weihrich jedná se o sekvenční a průběžné manažerské funkce. Autor nejprve uvádí funkce sekvenční, ty jsou realizovány postupně, současně se ale mohou překrývat nebo zpětně navracet.[15]

**Plánování** spočívá ve výběru úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování a výběr z různých možností. Plány se dělí podle doby jejich uskutečňování na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.[15]

**Organizování** je ta část řízení, která určuje role lidem, kteří jsou v daném podniku. Role musí být přiděleny správně těm pracovníkům, kteří jsou schopni je plnit nejlépe. Formálním vyjádřením je organizační struktura.[15]

**Kontrolování** měří dosažené výsledky a porovnává je s plány. Smyslem kontroly je získat objektivní představu o realitě.[15]

**Personalistika** zajišťuje správné řízení lidských zdrojů v podniku. Zabývá se přijímáním, propouštěním a rozvojem zaměstnanců.[13]

**Vedení** je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní podniku, proto je kladen velký důraz na mezilidské vztahy. Vedoucí má často velký podíl na přístupu lidí k práci a na lepším přijímání změn, což může ovlivnit motivaci, stimulaci či správnou komunikaci s podřízenými. [4] „*Vedení je vztah, ve kterém jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí.*“ [4; s. 93]

Druhou kategorií pak tvoří funkce **průběžné**, které sekvenčními prostupují. Jedná se o následující funkce[15]:

- analýza řešených problémů,
- rozhodování,
- koordinace.

Toto je kompletní výčet manažerských funkcí, které musí ovládat a rozvíjet každý manažer.

## 1.4 Rozvoj manažera

Důležitou roli pro rozvoj manažera hraje také jeho osobnost, která je důležitým východiskem pro jeho další rozvoj.

### 1.4.1 Osobnost manažera

Práce manažera je poměrně složitá a každý, kdo se jím chce stát a být úspěšný musí splňovat určité předpoklady. Ty se dají rozdělit na vrozené a získané[4;13]:

- **Vrozené** předpoklady nelze příliš ovlivňovat, patří sem inteligence, temperament či fantazie.
- **Získané** předpoklady je možné získat výchovou, výcvikem či vzděláním. Tyto dovednosti lze také rozdělit do tří základních skupin.

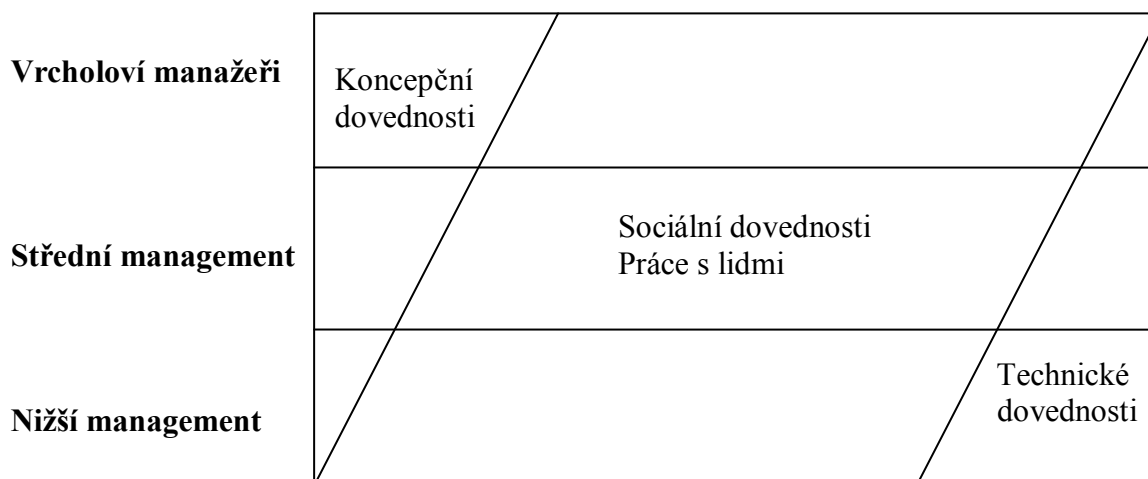
- **Technické** dovednosti představují soubor specifických znalostí a zručnost v činnostech zahrnující postupy.
- **Sociální** dovednosti zabezpečují v podniku efektivní řízení lidských zdrojů, aby bylo společné úsilí co nejlépe završeno.
- **Koncepční** dovednosti znamenají schopnost vidět věci jako celek. Jedná se o strategické plánování, řízení a schopnost přijímat rozhodnutí.

Další vlastnosti potřebné pro manažery se projevují v podobě určitých potřeb. Jsou to:

- potřeba řídit,
- potřeba moci,
- schopnost vcítit se.

Všechny tyto potřeby, dovednosti a znalosti musí vedoucí pracovník mít k tomu, aby mohl vykonávat funkce potřebné pro jeho práci.

Následující obrázek ukazuje, jak se mění potřebné dovednosti ve vztahu k úrovni řízení.



**Obrázek 1:** Vztah potřebných dovedností k úrovni řízení

*Zdroj: upraveno dle [4]*

#### 1.4.2 Vzdělávání, výcvik, rozvoj

Je také důležité od sebe rozlišit tři základní pojmy, jako jsou vzdělávání, výcvik a rozvoj.

- **Vzdělávání** – zabývá se tím, jak zkvalitnit proces učení manažerů, aby získali potřebné znalosti. Manažeři se učí nejen v různých kurzech, ale i ze zkušeností při konání pracovních úkolů.[5]



- **Výcvik** – zaměřuje se větší měrou na specifické dovednosti, které se může naučit úplně každý, manažerům to usnadňuje vykonávání své práce. Typickými příklady jsou semináře zaměřené na finanční plánování, komunikační dovednosti či plánování marketingových strategií.[5]
- **Rozvoj** – je širším pojmem než předchozí dva, zahrnuje jak vzdělávání, tak výcvik. Rozvoj se také vždy orientuje na dlouhodobé cíle a strategie podniku, z nichž také vychází.[5]

U rozvoje manažerů se nejedná o samostatnou činnost, jakou je například personalistika, kterou lze předat do rukou odborníků a více se o ni nestarat. Úspěšný rozvoj spočívá v tom, že se do něj zapojí všechny úrovně řízení. Avšak na tuto věc jsou dva pohledy. Tradiční říká, že se podnik o rozvoj manažerů nemusí starat. Normální proces výběru a tlak konkurence zajistí přežití pouze těch nejvhodnějších. Druhý pohled naopak tvrdí, že úspěšný rozvoj je považován za mechanický proces, který je přesně naprogramován pro absolventa vysoké školy, a spočívá v absolvování formálních kurzů a nástupnictví ve funkcích.[1]

## 2 PODPORA ROZVOJE MANAŽERŮ V PODNIKU

### 2.1 Aspekty rozvoje manažerů

Výkonnost manažerů nezávisí pouze na jejich znalostech a dovednostech, ale důležitou roli hraje také to s jakým úsilím, odhodláním či vytrvalostí svou práci vykonávají. To do značné míry ovlivňují právě aspekty jejich rozvoje.

#### 2.1.1 Motivace

Obecně se motivací rozumí něco, co nám dává podnět k určitému chování nebo činům. Poznání procesů motivace pomáhá vysvětlit, proč se člověk, zvíře, národ zachoval právě takto. Motivace často pomáhá tam, kde selhávají jiné primitivnější nástroje (direktivní řízení, psychický nátlak, manipulace), navíc je-li citlivě užívána, vnáší do vztahů lidí důvěru.[8;11]

Smyslem motivace je vytvoření pozitivního přístupu k výkonu či typu chování. Motivací můžeme označit proces i jeho výsledek, tedy fakt, že na sebe dva lidi působí, stejně jako fakt, že něco existuje.[8;11]

Slovo pochází z latinského termínu *movere* – hýbat se. Jedná se o určitý vnitřní proces, který vede k danému chování. Pojem motivace nemá žádnou přesně danou definici, existuje jich celá řada, avšak všechny mají společné to, že se jedná o psychický proces chování člověka. Zde autor uvádí příklad jedné z nich:

*„Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání.“* [10; str. 173]

Zjednodušeně lze napsat, že motivace je něco co je naší hybnou silou, to co nás vede k cíli.

Je také důležité vysvětlit rozdíl mezi motivací a manipulací. Ovlivňování jiných lidí má také výrazný etický aspekt. Velmi záleží na tom, zda při takovém působení využíváme skutečných zájmů lidí, tedy jejich objektivních potřeb, nebo zda jejich potřeby uměle vytváříme.[7]

*„Motivace uspokojuje zájmy motivujícího (nebo určitého celku, který motivující reprezentuje – například podnik) tak, že uspokojuje i zájmy, které odrážejí potřeby motivovaného.“* [11; str. 125] Na rozdíl od toho manipulace uspokojuje pouze zájmy manipulujícího, dojde-li k uspokojení potřeby manipulovaného, je to zpravidla jen vedlejší účinek.[11]

### 2.1.2 Stimulace

Pojmy stimulace a motivace jsou si velmi blízké a v praxi se s nimi nakládá velmi volně. My se je budeme snažit rozlišit. Společné je to, že díky nim nám vzniká kladný vztah k určité úloze. Rozdíl je ale v tom, proč nám tento pozitivní vztah vzniká.

Stimulací tedy rozumíme záměrné ovlivňování pracovní ochoty. „*Základním předpokladem úspěšného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a celkovým motivačním profilem pracovníků.*“ [10; str. 224] Což předpokládá, že manažer bude dobře znát potřeby svých podřízených. Vedoucí pracovník se také musí rozhodnout, jaký typ stimulace je v daný okamžik nejlepší. Může použít stimulaci [10]:

- Kladnou – zde se jedná o udělení pochvaly či odměny.
- Zápornou – ta je opakem kladné. Příkladem je pokárání nebo finanční sankce.

Obecně se dá říci, že čím je daná společnost vyspělejší, tím větší váha se přiklání motivaci než stimulaci. Je to i logické, protože pokud člověk nemá splněné základní potřeby (hlad, žízeň) nezajímá ho osobní rozvoj. [10]

### 2.1.3 Potřeba seberealizace

Dalším důležitým aspektem, který ovlivňuje a podporuje rozvoj manažerů je uspokojení potřeby seberealizace, která je pevně zakotvena v každém z nás. Což tvrdí i teorie A. Maslowa, která se zabývá hierarchií psychologických potřeb. A. Maslow se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi a jejich hierarchie je následující [8]:

- **fyzilogické** - jídlo, voda a vzduch,
- **jistoty a bezpečí** - potřeba života beze strachu,
- **sociální** - potřeba lásky, potřeba někam patřit,
- **uznání** - potřeba cítit respekt a uznání druhých lidí,
- **seberealizace** - potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti.

Z tohoto výčtu jasně vyplývá, že každý člověk se chce dále rozvíjet a zlepšovat, a lidé tak nečiní pouze na příkaz svých nadřízených.

## 2.1.4 Konkurence

Konkurence neboli rivalita může vznikat mezi jednotlivci (manažeři ve stejném podniku), nebo skupinami (celé podniky). Tato rivalita vzniká, když se více subjektů snaží získat něco, co nemohou mít všichni.

Aspekt konkurence vede k rozvoji manažerů hlavně ze dvou důvodů. Ten první plyne z vlastní iniciativy, kdy manažer sám shledá, že zaostává v určitých oblastech za ostatními stejně postavenými nebo podřízenými pracovníky. Druhý důvod je, když nejvyšší vedení odhalí určité nedostatky v rámci rozvoje v podniku vůči konkurenčnímu a nařídí tyto nedostatky odstranit.

Bez konkurence by bylo nesmírně obtížné dosáhnout dalšího rozvoje, protože každý by byl spokojený s tím, co má.

## 2.2 Přístupy k rozvoji manažerů

Pro oblast rozvoje manažerů existuje mnoho přístupů, ty se dají rozdělit do tří základních skupin, podle toho jaké dovednosti manažer rozvíjí.

**Formální přístupy** – zakládají se na poznání potřeb rozvoje manažera a rozvíjejí odborné znalosti v oblasti, ve které pracují. Nejčastěji se používají programy mimo pracoviště[5]:

- přednášky,
- hry/simulace,
- případové studie,
- workshopy,
- semináře,
- studium doporučené literatury,
- interaktivní videoprogramy,
- modelování chování/hraní rolí.

**Neformální přístupy** – Tento typ rozvoje se děje při každodenní manažerské práci. Jedná se o přirozený typ učení, pokud manažer řeší neobvyklý úkol, musí vymyslet řešení této situace, čímž se rozvíjí.[5]

**Poloformální přístupy** – Zde manažer odpovídá za svůj vlastní růst, což ho více motivuje a zvyšuje jeho zájem.

Nejčastější metody formálních a poloformálních přístupů jsou[5]:

- strukturovaný seberozvoj,
- koučování,
- mentorování,
- různé formy zpětné vazby,
- rotace funkcí,
- učení se akcí,
- rozvojová centra.

Aby byl rozvoj manažera kompletní a ucelený, musí využívat všech tří přístupů. Dříve se manažeři spíše soustředili na formální přístup, ale v současnosti se situace začíná pomalu ale jistě otáčet.[5]

V současné době se stále více moderními a používanějšími technikami stávají koučování a strukturovaný seberozvoj, proto se jimi autor zabývá podrobněji v následujících kapitolách.

### **2.2.1 Koučování**

V poslední době je tento typ vedení velice moderní a stále více se o něm mluví. Původně se objevoval ve sportu, ale postupně se rozšířil do všech sfér. Koučování lze označit za proces, při kterém se účastník snaží nalézt a odbourat své bariéry, které brání ve využití potenciálu. Při tomto procesu dochází ke změně způsobu řešení, což zaručuje trvalou změnu.[6;15]

*„Klíčovým prvkem v procesu koučování je facilitovat (usnadňovat) proces myšlení koučovaného. Koučovaný si potřebuje uvědomit tři zásadní věci: nápad (co chci), plán (jak toho mohu dosáhnout) a akce (co pro to musím udělat). Od nápadu ke konkrétnímu plánu často bývá hodně daleká cesta.“*[6; s. 14]

Důležité je také vědět, v jakých situacích je vhodné koučování využít. Jedná se zejména o tyto případy[15]:

- osobní rozvoj,
- motivace zaměstnanců,
- delegování,
- řešení problémů,

- plánování a kontrola.

Koučování je možné rozdělit na několik typů. První dělení vzniká, podle toho v jakém vztahu je kouč s podnikem ve kterém práci vykonává[15]:

- **Interní kouč** – Tento typ je pro podnik finančně méně náročný, protože kouč má na starosti více pracovních úkolů. Nevýhodou může být i to, že kouč nemá dostatečný odstup z důvodu angažovanosti.
- **Externí kouč** – Jelikož je externí koučink pro podnik dražší, využívá se zejména pro vrcholový management, díky čemuž může být návratnost investice při zvýšení výkonu velmi rychlá.

Další dělení vzniká podle počtu koučovaných osob[6]:

- **Individuální koučování** – Jedná se o základní model koučování, ze kterého vycházejí ostatní typy. Kouč se stará pouze o jednoho člověka, díky čemuž má mnohem větší přehled. Důležité je, aby koučovaná osoba projevila vlastní iniciativu a aktivitu.
- **Skupinové koučování** – Zde se náklady rozloží rovnoměrně mezi více koučovaných osob. Většinou se využívá při práci s homogenní skupinou, v níž jednotlivci mají podobné potřeby a zájmy.

## 2.2.2 Strukturovaný seberozvoj

Tento pojem je v poslední době stále více diskutovaný. Seberozvoj jde ruku v ruce se sebepoznáním, protože abychom se mohli rozvíjet, musíme nejdřív poznat sebe sama. Tím, že se poznáváme, se zároveň i rozvíjíme. Seberozvíjení zdůrazňuje důležitost celoživotního učení a vychází z předpokladu, že všichni máme obrovský potenciál pro učení, a je možné od základu změnit vlastní chování. Osobou, která nejvíce ovlivňuje učení, už není učitel, ale zodpovědnost se přenáší na učícího se.[5]

Začít není snadné, nejprve je důležité se rozhodnout, zda to manažer opravdu chce a jestli k sobě bude zcela upřímný ve vyhodnocování dosažených výsledků. Nejdůležitějším nástrojem seberozvoje se stává zpětná vazba, je velmi významné naslouchat ostatním a zabývat se jejich názory. Zpětnou vazbu lze aplikovat v podniku jako pravidelný akt, který všichni jednotně přijímají. Nezbytné je být upřímný, otevřený, zároveň však nedat na osobní sympatie.[17]

## 2.3 Politika rozvoje manažerů

Politikou rozvoje manažerů se rozumí různé zásady a pravidla, kterými se podnik v této oblasti řídí. To, jaké podnik zvolí přístupy k rozvoji svých vedoucích pracovníků, do značné míry formuje rozvojovou politiku. Stále více se prokazují výhody systematického přístupu. „*Systém představuje celek jednotlivých částí, jehož prvky jsou propojovány vzájemnými vazbami, které způsobují, že jednotlivé části průběžně ovlivňují jedna druhou a zároveň zajišťují chod systému jako celku. V pojetí systémového myšlení představuje struktura rozvoje model vzájemných vztahů mezi klíčovými komponenty systému.*“ [5; s. 35] Tento cyklus se stále opakuje a opírá se o pečlivě vytvořené organizační předpoklady. Tvoří ho následující čtyři fáze [5;13]:

- **Identifikace potřeby a rozvoje** – Nejprve je nutné stanovit, jakým směrem se bude podnik rozvíjet. V praxi se získávají převážně tři typy informací. Jsou to informace o podniku a trhu, o pracovních místech či funkcích a zprávy o jednotlivých zaměstnancích a manažerech.
- **Plánování a rozpočtování** – Tyto plány vytváří buď personalista, nebo specialista na rozvoj. V poslední době stále více stoupá vliv iniciativy a požadavků zaměstnanců na plánu rozvoje. Výsledkem je plán rozvoje zaměstnanců na další období, který obsahuje i rozpočet a časový harmonogram.
- **Realizace** – Jak už název napovídá, v této fázi se program uskutečňuje, a to buď za pomoci internistů (lektor, personalista), nebo externistů (konzultantů). Důležitou roli hraje i místo - v jiném prostředí se manažeři lépe soustředí na nové poznatky.
- **Vyhodnocení procesu** – Tato fáze činí proces systematickým. Výsledky z ní totiž musí ovlivnit další proces identifikace, protože jedině tak může dojít ke zlepšení. Pokud chceme hodnotit, musíme vědět podle čeho. Cíle tedy musí být přesně stanoveny už na začátku.

## 3 PROFIL PODNIKU

### 3.1 Základní informace

Podnik, který je analyzován v práci, se nazývá VPS, CZ s.r.o. sídlí na adrese Hradec Králové, Vážní 1003, což je na Slezském předměstí ve Skladištní oblasti.

VPS CZ, s.r.o. se pohybuje na trhu se stavebními materiály jako specializovaný dodavatel a odborník v oblasti technického a dotačního poradenství. Zabezpečuje kompletní nabídku sortimentu pro pokrývače, tesaře, klempíře, izolatéry, fasádníky, ale i komplexně zaměřené stavební společnosti. Už od roku 1994 pomáhá řešit každou překážku v realizaci staveb. Během tohoto období podnik získal významný tržní podíl v několika regionech ČR. V současné době disponuje čtyřmi pobočkami a pokrývá region východních Čech, část severních a středních Čech. Na prodejnách nabízí až 20.000 položek a proškolený profesionální tým.[19]

Obchodní firma byla pod názvem VPS CZ, s.r.o. zapsána do obchodního rejstříku 1. února 2002. Jak už název napovídá, VPS je společnost s ručením omezeným, přičemž základní kapitál činí 200 000Kč. Hlavní předmět podnikání podniku je:

*„Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.“*[18]

Vedlejším předmětem podnikání je:

*„Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.“*[18]

### 3.2 Historie

VPS CZ, s.r.o. vznikla v roce 1994 ovšem pouze jako součást podniku Ing. Vladimír Jošt - MEGAS. V této době měla pouze jednoho zaměstnance. V roce 1995 se veškeré realizace převádějí pouze na VPS CZ, s.r.o., která nabírá další zaměstnance. V roce 1996 podnik zakoupil pozemek ve Skladištní oblasti v Hradci Králové, kde začala budovat nový areál včetně nového skladu a prodejny. Výstavba byla dokončena v roce 2000, takže na přelomu tisíciletí se podnik už nastalo přestěhoval na novou adresu (Vážní 1003, Hradec Králové). VPS CZ, s.r.o. se stále rozrůstala, a i proto se rozhodla pro otevření nových poboček v okolí.



Jako první otevřeli novou pobočku v Pardubicích a dále pak ještě v Turnově, Nymburku a Havlíčkově Brodě, ta se však z důvodu úspor zrušila.

### 3.3 Výrobní sortiment a poskytované služby

Podnik se původně specializovala na sortiment týkající se střech, v důsledku finanční krize a snížení tržeb se rozhodla pro rozšíření prodávaného zboží o další produkty týkající se stavby. VPS CZ, s.r.o. prodává věci zejména pro[19]:

- **Šikmé střechy** - betonová krytina, pálená krytina, vláknocementová krytina, asfaltové střešní šindele, plechová krytina, střešní okna, střešní folie a doplňky, okapové systémy, tepelná izolace podkroví.
- **Ploché střechy** - asfaltové pásy modifikované, asfaltové pásy oxidované, hydroizolační folie TPO, hydroizolační folie mPVC, střešní polystyren EPS, XPS a PIR, minerální vata, střešní světlíky a kopule, odtokové vpusti, kotvy.
- **Fasády** – systémové fasádní omítky, tmely, penetrace, výztužné tkaniny, profily, kotevní hmoždinky šroubovací i zatloukací, tepelná izolace plochy fasády včetně soklové oblasti.
- **Spodní stavby** - asfaltové pásy modifikované, asfaltové pásy oxidované, protiradonová opatření, hydroizolační folie spodních staveb, nopové folie, tepelné izolace asfaltové pásy modifikované, asfaltové pásy oxidované, protiradonová opatření, hydroizolační folie spodních staveb, nopové folie, tepelné izolace.

Kromě prodeje zboží se VPS CZ, s.r.o. také zabývá poskytováním služeb týkajících se různých poradenství, rozpočtů a auditů. Jedná se zejména o tyto služby[19]:

- dotační poradenství,
- specializované projekty,
- návrhy optimální skladby materiálu,
- poprodejní servis,
- autodoprava,
- půjčovna nářadí.

### 3.4 Organizační uspořádání

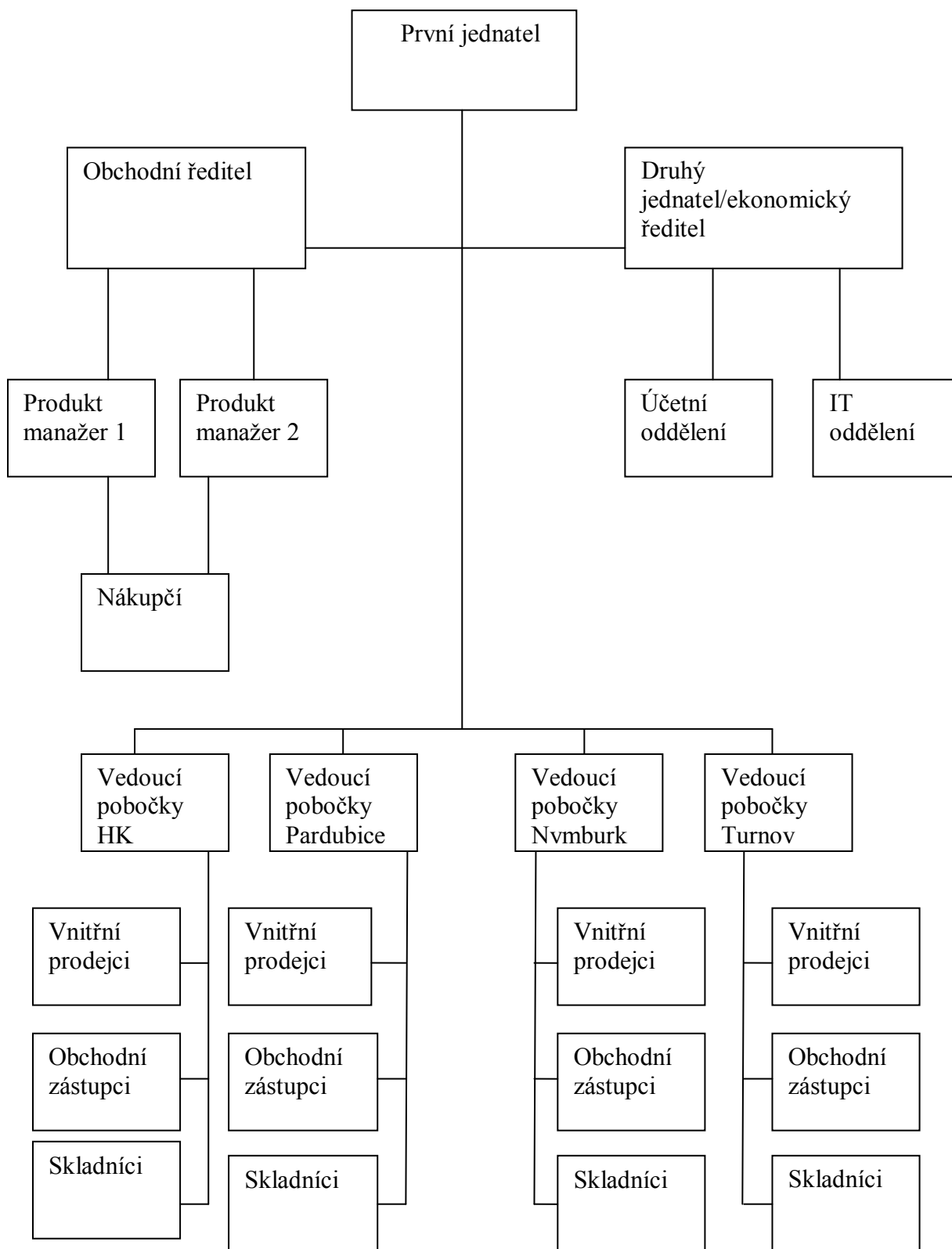
V čele podniku je už od založení její vlastník, který zároveň plní funkci prvního jednatele. Jeho přímými podřízenými jsou obchodní ředitel a druhý jednatel, který zároveň vykonává funkci ekonomického ředitele.

Ekonomický ředitel má na starosti účetní a IT oddělení. Zatímco obchodní ředitel se stará o produkt manažery. Ti jsou v podniku dva. Jeden se zaměřuje na produkty týkající se šikmých střech, druhý na zbylý sortiment (spodní stavba, fasády, ploché střechy). Podřízeným pracovníkem produkt manažerů je nákupčí, jejíž úlohou je zajišťování dostatečného množství zboží ve skladu.

Dalšími podřízenými pracovníky obchodního a ekonomického ředitele jsou vedoucí jednotlivých poboček. Ti jsou dohromady čtyři (Hradec Králové, Pardubice, Turnov, Nymburk). Jejich úkolem je zajištění správného chodu na své pobočce.

Na každé pobočce jsou minimálně tři další zaměstnanci. Vnitřní prodejce obsluhuje zákazníky, kteří přijdou na prodejnu. Obchodní zástupce hledá obchodní příležitosti a komunikuje se stálými zákazníky. Skladník se stará se o chod skladu, vydává zboží zákazníkům.

Celé organizační schéma je znázorněno na následujícím obrázku.



**Obrázek 2:** Organizační schéma VPS CZ, s.r.o.

*Zdroj: upraveno dle [21]*

### **3.5 Současná podpora rozvoje manažerů**

Podnik se na trhu se stavebními materiály pohybuje už více než 20 let a za tuto dobu si vydobyl poměrně silné postavení na trhu. Díky tomu dokáže v současnosti konkurovat i podnikům, které mají nadnárodní zastoupení. Dopady krize byly pro podnik nejhorší v roce 2012, kdy se vedení z důvodu úspor rozhodlo zrušit pobočku v Havlíčkově Brodě.

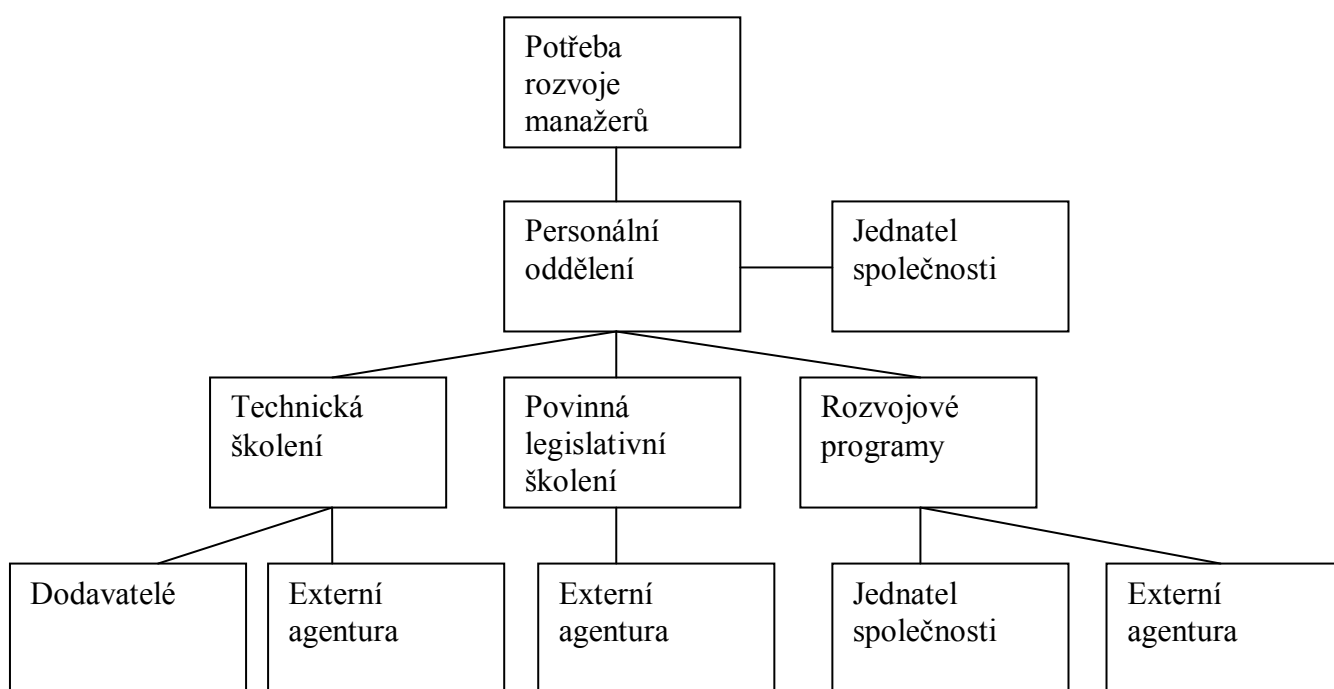
VPS CZ, s.r.o. má méně než 50 zaměstnanců, aby zůstal konkurenceschopný a udržel svoji pozici na trhu, musí se soustředit hlavně na kvalitu poskytovaných služeb, jelikož cenově nadnárodním podnikům s několikanásobně vyšším kapitálem konkurovat nemůže. Proto je pro podnik velmi důležité, aby všichni její zaměstnanci, zejména pak manažeři, byli dostatečně kvalifikovaní a dál rozvíjeli své schopnosti.

Aby podnik neztratil dlouho budovanou pozici na trhu je pro něj důležitý rozvoj vedoucích pracovníků. Zlom v rozvoji v podniku nastal v roce 2010. Do té doby rozvoj nebyl nijak monitorován a nebyla mu přikládána větší váha. Manažeři se účastnili pouze povinných legislativních školení a seminářů pořádaných dodavateli.

## 4 ANALÝZA ROZVOJE MANAŽERŮ VE VYBRANÉM PODNIKU A JEHO PODPORY

Následující kapitola se zabývá rozvojem manažerů ve VPS CZ, s.r.o., díky interním dokumentům je proveden popis jednotlivých částí současného cyklu rozvoje, dále je provedena analýza jednotlivých rozvojových programů a systému jejich kontroly. Pomocí dotazníkového šetření jsou získána zbylá potřebná data o manažerech podniku.

Kapitola vznikla na základě prostudované literatury, rozhovoru s pracovníci personálního úseku, která autorovi také umožnila nahlédnout a prozkoumat některé interní dokumenty týkající se rozvoje manažerů.



**Obrázek 3:** Schéma postupu při vzdělávání v podniku

*Zdroj: zpracováno na základě konzultace*

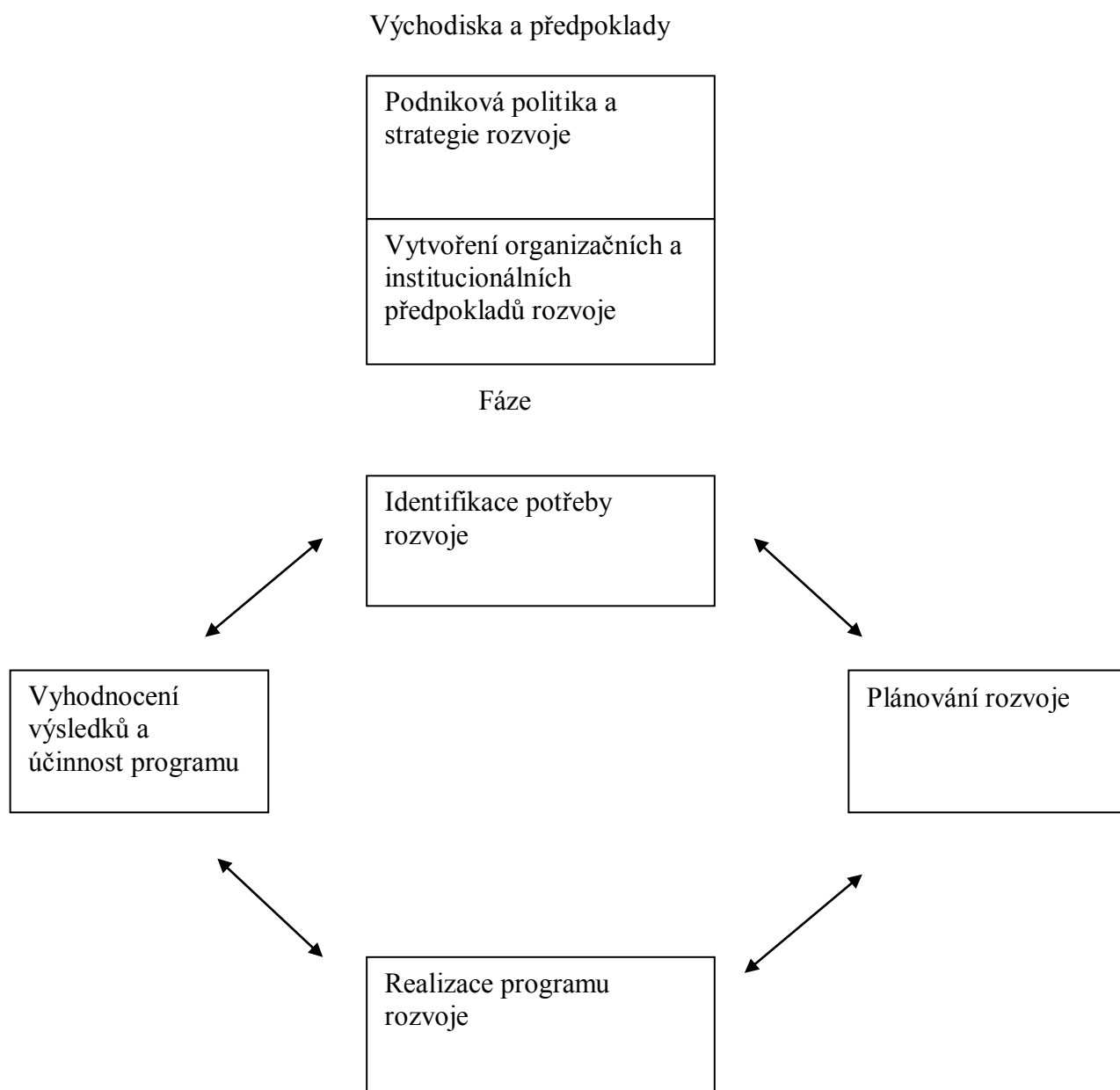
### 4.1 Charakteristika cyklu rozvoje manažerů ve VPS CZ, s.r.o.

Tato kapitola vznikla na základě prostudované literatury, rozhovoru s pracovníci personálního úseku, která autorovi také umožnila nahlédnout a prozkoumat některé interní dokumenty týkající se rozvoje manažerů.

Cílem této kapitoly je provést popis všech fází rozvojového cyklu ve VPS CZ, s.r.o., které jsou znázorněny na obrázku níže. Jsou jimi:

- identifikace potřeby,

- plánování,
- realizace,
- vyhodnocení.



**Obrázek 4:** Cyklus rozvoje

*Zdroj: upraveno dle [5]*

Jak už autor naznačil, poslední fáze plynule přechází do fáze identifikace, kde se na základě vyhodnocení odstraní nalezené nedostatky a celý cyklus se znovu opakuje.

### **4.1.1 Identifikace potřeby**

Jedná se o první fázi cyklu, kdy podnik na základě různých informací vyvozuje, koho a jakým způsobem bude vzdělávat. Tyto informace jsou dvojího charakteru a to buď vnitřní, sem patří: cíle a strategie podniku, firemní kultura, styly vedení lidí, záznamy z porad. Nebo se jedná o informace vnější: vývoj na trhu, trendy v dané oblasti, průzkum konkurence, vývoj legislativy a technického pokroku.[5]

VPS CZ, s.r.o. si identifikaci rozděluje do tří fází, v té první provádí analýzu podnikových cílů a seznámí manažery se strategií podniku, aby věděli, proč budou dané kurzy absolvovat a co je pro ně důležité.

Druhá fáze analyzuje úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti manažerů. Údaje se získávají z popisů a specifikací daných pracovních pozic.

Třetí fáze se zaměřuje na analýzu jednotlivých manažerů. Tyto údaje VPS CZ, s.r.o. získává ze záznamů o manažerech či z jejich strukturovaných životopisů, jedná se o dosažené vzdělání, absolvované programy a jejich hodnocení.

Specifickým případem je identifikace rozvoje nových manažerů. V tomto případě VPS CZ, s.r.o. čerpá převážně z popisu pracovní pozice, kterou bude nový člen vykonávat a snaží se mu co nejrychleji zajistit vhodné kurzy.

### **4.1.2 Plánování a rozpočet rozvoje**

Další etapou rozvoje manažerů ve VPS CZ, s.r.o. je plánování. Poté, co proběhne identifikace potřeb rozvoje manažerů v podniku, se tyto informace předají externímu podniku, který vytvoří návrh plánu rozvoje, ten se buď schválí bez výhrad, nebo se po konzultaci s jednatelem podniku upraví.

Nabídek od externích firem poskytujících různé formy rozvoje nejen manažerů dostává VPS CZ, s.r.o. spoustu, v poslední době ale spolupracuje převážně s Centrem andragogiky v Hradci Králové. Pokud se jedná o školení ohledně nových produktů, tak zde zajišťuje lektory přímo dodavatel.

Plán rozvoje ve VPS CZ, s.r.o. obsahuje:

- harmonogram tréninků,
- účastníky rozvoje,
- náplň tréninků,

- rozpočet,
- informace o lektorech.

### **Harmonogram tréninků**

Jednotliví manažeři se o časovém rozvrhu dozvídají od svých nadřízených s dostatečným předstihem, aby si podle tohoto plánu mohli uspořádat své pracovní aktivity. Ve VPS CZ, s.r.o. velká část školení probíhá v průběhu zimy, a to hlavně proto, že dochází k výraznému poklesu měsíčních tržeb, takže je i podstatně méně práce.

### **Účastníci rozvoje**

V tomto kroku podnik vybírá, jaký manažer se daného kurzu zúčastní, což závisí zejména na tom, kde má daný manažer problémy. Nebo čemu bude podnik v budoucnosti věnovat svou pozornost.

### **Obsah tréninků**

Jedná se o nejdůležitější část plánu rozvoje. Určuje, čemu přesně, se bude lektor věnovat a jakou formou rozvoj proběhne.

### **Rozpočet**

Rozpočet neboli náklady na rozvoj nesmí překročit předem stanovenou částku. Jelikož se VPS CZ, s.r.o. v současné době vzpamatovává z finanční krize, je ceně přikládána velká váha. Podnik se snaží využít všech možných prostředků a už několik let dostává dotace na rozvoj od úřadu práce či Evropské unie. Avšak dotace lze čerpat jen pro určité manažery, zbytek musí podnik hradit ze svých zdrojů.

### **Informace o lektorech**

Zde se daný lektor krátce představí, uvede, co vystudoval, jaké má zkušenosti a na co se specializuje. Pro případ, že by došlo k neočekávaným problémům ze strany manažera, jsou zde uvedeny také kontaktní informace.

### **4.1.3 Realizace rozvoje**

Když je stanoven a schválen plán rozvoje manažerů, může podnik přistoupit k samotné realizaci. Ta většinou probíhá přímo v jeho prostorách, jen výjimečně manažeři dojíždějí do vzdělávacích center. V rámci úspor některé školení vyučuje sám jednatel nebo některý z TOP manažerů, převážnou část ale zastávají externí lektori.

Zde autor uvádí příklady rozvojových aktivit ve VPS CZ, s.r.o.:



## **Přednášky a semináře**

Této formy vzdělávání se ve VPS CZ, s.r.o. účastní všichni zaměstnanci. Zpravidla se jedná o jednodenní akce zaměřené na produkty, které se budou v budoucnu nacházet v portfoliu podniku. Je důležité, aby každý pracovník, který může přijít do styku se zákazníkem, měl přehled o produktech, které VPS CZ, s.r.o. nabízí. Formou přednášky jsou zaměstnanci také průběžně seznamováni s novými nařízeními v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

## **Workshop**

Zde podnik vždy najme externího lektora, který spíše vykonává funkci moderátora. Manažeři mají připravený program tak, aby pomocí nejrůznějších technik došli k závěru, který je možné využít v praxi. Předpokladem je, že manažer už v podniku delší čas pracuje. U této metody lektor také využívá zvláštní formy zpětné vazby, protože účastníci jsou nahrávání na kameru a videozáznam je na konci workshopu analyzován.

## **Hra rolí**

Lektor poskytne všem účastníkům instrukce ke hře a určí kdo, koho bude hrát. Většinou se jedná o manažera vyřizujícího stížnost nespokojeného zákazníka. Úkolem manažera je najít vhodné řešení, klienta uklidnit a podat vysvětlení, proč situace nastala.

## **E-learning**

Vzdělávání pomocí internetu proběhlo v podniku poprvé v loňském roce, kdy společnost prodávající okna, chtěla pomocí internetového kurzu seznámit všechny zprostředkovatelské podniky včetně VPS CZ, s.r.o. se svými produkty. Jednatel určil, pro koho je kurz povinný a daní pracovníci ho museli úspěšně absolvovat. Bonusem pro ně bylo, že mohli své znalosti porovnat nejen se spolupracovníky, ale také s pracovníky konkurence. Pro nejlepší byly připraveny hodnotné ceny.

## **Mentoring**

Mentoring podnik využívá převážně pro začínající manažery. Danému pracovníkovi je přidělen mentor, který pomáhá s jeho pracovní adaptací.

## **Koučink**

Z finančních důvodů tuto formu rozvoje využil v minulosti pouze hlavní jednatel podniku, který si najal externího kouče, k tomu aby se dokázal lépe rozvíjet. V současnosti je to právě on, kdo se snaží koučovat své podřízené a vést je k co nejlepším pracovním výsledkům.

#### **4.1.4 Vyhodnocení**

Po ukončení fáze realizace přichází na řadu fáze vyhodnocení rozvojového programu. Ta se skládá z několika částí. Jsou jimi:

- dotazníky,
- testy,
- rozhovor.

##### **Dotazníky**

Může být buď papírový, nebo elektronický. Je předložen všem, kteří se daného programu účastnili. Jeho úkolem je zjistit jaký mají manažeři názor na použitou metodu rozvoje, místo nebo lektora.

##### **Testy**

Jsou zpravidla na konci každého programu, jejich úkolem je zjistit, jaké vědomosti si manažeři odnesli. Lektoři se zde zaměřují na klíčové znalosti a dovednosti nutné pro výkon dané práce. Fungují také jako jistá záruka toho, že manažer kurz pouze neprosedí, ale bude se aktivně podílet, protože v případě nesplnění předem stanovených podmínek musí kurz absolvovat znovu.

##### **Rozhovor**

Po určité době nebo před zahájením další fáze identifikace přichází na řadu polostrukturované rozhovory s manažery, o tom jaké poznatky skutečně přenesli do praxe. Na základě toho se dále upravuje plán rozvoje.

##### **Mystery shopping**

Zvláštní formou kontroly ve VPS CZ, s.r.o. je takzvaný mystery shopping neboli utajený nákup. Ten zadává u externí organizace vždy jednatel tak, aby o tom nikdo další ve VPS CZ, s.r.o. nevěděl. V podniku se mystery shopping nezaměřuje pouze na prodavače, ale v případě reklamace či nějakého nestandardního problému i na jejich vedoucí. Úkolem mystery shoppingu je prověřit personál z pohledu obyčejného klienta, kterých je každý den nespočet, ale není možné se dozvědět jejich názor na provozovnu, její uspořádání, ale také jak se k nim personál chová a jak vstřícný je k jejich přáním.

MS má ve VPS CZ, s.r.o. tři základní podoby:

- osobní,

- telefonický,
- e-mailový.

Další pohled nabídne odborník externí organizace z oblasti obchodu, který na základě získaných informací dodá objektivní hodnocení na odbornost, komunikační a obchodní dovednosti personálu. Toto hodnocení je pak předáno přímo jednateli, který jej zkonzultuje s personalistou a na jeho základě stanoví opatření, která povedou ke zlepšení situace.

Jak už autor naznačil, poslední fáze plynule přechází do fáze identifikace, kde se na základě vyhodnocení odstraní nalezené nedostatky a celý cyklus se znovu opakuje.

## **4.2 Analýza rozvojových programů ve VPS CZ, s.r.o.**

VPS CZ, s.r.o. se řadí mezi podniky, kterým záleží na rozvoji všech svých zaměstnanců. Školení jsou nejen manažeři, ale také řadoví zaměstnanci, avšak pro různé funkce jsou použity rozdílné formy vzdělávání. Předmětem této práce je rozvoj manažerů, takže se autor zaměří pouze na akce, kterých se účastní manažeři.

V minulosti na rozvoj vedoucích pracovníků nebyl kladen příliš velký důraz, zejména proto, že tržby a zisk neustále rostly, tak nebylo potřeba nic měnit. Zlom nastal s nástupem finanční krize v letech 2009 a 2010, kdy se vedení rozhodlo rozvíjet své manažery z důvodu udržení konkurenceschopnosti.

### **4.2.1 Program „Vzdělávejte se!“**

Jedním z prvních projektů, do kterého se VPS CZ, s.r.o. zapojila, byl program „Vzdělávejte se!“, kde se jí podařilo získat dotace na kurzy nejen pro manažery, ale také pro obchodní zástupce či skladníky.

Projekt byl určen pro podniky, které úspěšně překonaly hospodářskou recesi a realizují svou činnost v jednom z těchto odvětví:

- strojírenství,
- stavebnictví,
- nezávislý maloobchod,
- odpadové hospodářství.

Program je financován z Evropského sociálního fondu (85%) a státního rozpočtu České republiky (15%), jeho cílem bylo podpořit udržení pracovních míst u zaměstnavatelů, kteří se v souvislosti s negativním vývojem ekonomiky v ČR nacházeli v přechodně obtížné

hospodářské situaci a dočasně nebyli schopni svým zaměstnancům přidělovat práci ve sjednaném rozsahu. Zaměstnavatelům bylo umožněno, aby pro své zaměstnance v době, kdy jim nejsou schopni přidělit práci, realizovali odborný rozvoj. Tím došlo kromě udržení pracovních míst k naplnění druhého, neméně podstatného cíle projektu – zvýšení kvalifikace zapojených zaměstnanců a posílení jejich zaměstnatelnosti. I proto se VPS CZ, s.r.o. rozhodla pro kurz v zimě, kdy je ve stavebnictví méně práce.[20]

Přidělené dotace pro vedoucí pracovníky se VPS CZ, s.r.o. rozhodla využít na dva kurzy. Zúčastnili se jich vedoucí poboček, obchodní ředitel, ekonomický ředitel, produkt manažeři a někteří obchodní zástupci.

Tím prvním je kurz **komunikačních dovedností**. Rozsah kurzu je popsán v následující tabulce:

**Tabulka 1:** Rozsah kurzu komunikačních dovedností.

<b>Druh přípravy</b>	<b>Počet vyučovacích hodin</b>
Teoretická	10
Praktická	26
Ověření získaných znalostí	4

*Zdroj: upraveno dle [22]*

Z následující tabulky tedy vyplývá, že celkový rozsah kurzu byl 40 hodin, které manažeři absolvovali během dvou měsíců. Trénink byl zaměřen hlavně na:

- hodnocení a motivaci pracovníků,
- vnitrofiremní komunikace,
- asertivitu.

### **Hodnocení a motivace pracovníků**

Zde si manažer osvojil schopnost, jak správně využít potenciálu svých podřízených, protože peníze a tlak mají pouze omezené možnosti. Naučil se jak správně hodnotit podřízené a seznámil se s metodami a specifiky jednotlivých druhů hodnocení. Dalším cílem bylo uvědomění si významu zpětné vazby.

### **Vnitrofiremní komunikace**

Tato část volně navazovala na předchozí a jejím úkolem bylo seznámit účastníky s tím, jak efektivně komunikovat se svými spolupracovníky a přitom na ně pozitivně působit. Dále

si manažer osvojil schopnost jak rozlišovat různé typy lidí a získal zkušenosti v oblasti přijímání a podávání kritiky.

### **Asertivita**

Poslední pasáž se zaměřovala na to, jak jednat efektivně a asertivně. Manažeri se naučili, jak předcházet konfliktům, když už nastanou, zvládat je a nakonec pochytili, jak správně poskytnout a přijmout zpětnou vazbu.

Druhý kurz byl nazván řešení konfliktů. Účastnili se ho opět stejní pracovníci a jeho časová dotace byla následující:

**Tabulka 2:** Rozsah kurzu řešení konfliktů

<b>Druh přípravy</b>	<b>Počet vyučovacích hodin</b>
Teoretická	8
Praktická	14
Ověření získaných znalostí	2

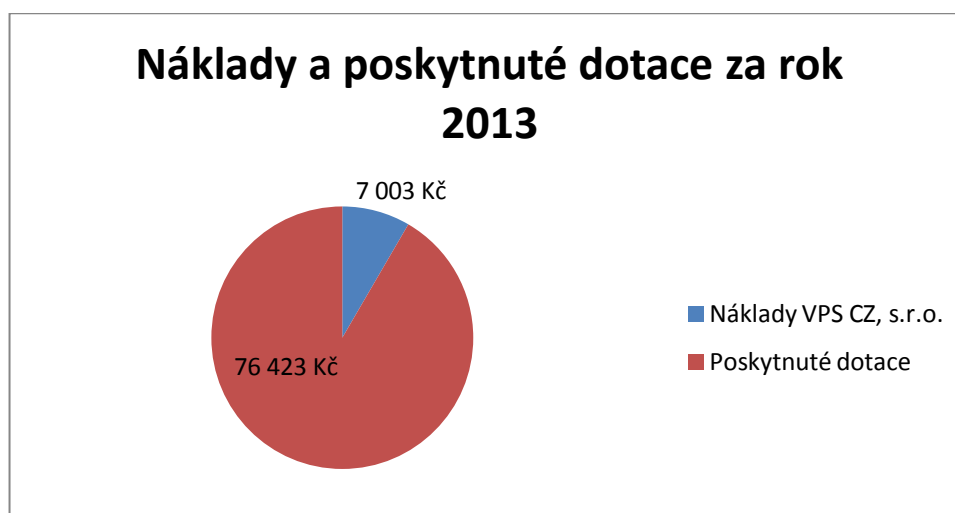
*Zdroj: upraveno dle [22]*

Z toho vyplývá, že celkový rozsah kurzu byl 24 hodin a jeho cílem bylo naučit manažery:

- Charakterizovat konflikt, jeho příčiny a fáze.
- Základní možnosti řešení konfliktních situací.
- Přístupy k zvládnání konfliktů.
- Techniky zvládnání emocí.
- Základy asertivního chování a prosazování svých názorů.
- Mít zpětnou vazbu ke svému výkonu.

### **Financování kurzů z programu „Vzdělávejte se!“**

Jak už bylo zmíněno, kurzy v rámci tohoto programu jsou dotovány státem, avšak ne na všechny náklady spojené s kurzem se podaří získat dotace. Stav nákladů a poskytnutých dotací na oba kurzy znázorňuje následující graf.



**Obrázek 5:** Náklady a poskytnuté dotace za rok 2013

*Zdroj: zpracováno na základě konzultace*

Z toho je jasně patrné, že spolupráce s úřadem práce na programu „Vzdělávejte se!“ byla pro podnik z finančního hlediska velice výhodná, protože částka, kterou VPS CZ, s.r.o. vynaložila, tvoří pouze 8,4% z celkových nákladů.

#### 4.2.2 Spolupráce s Centrem andragogiky

Jelikož program „Vzdělávejte se!“ byl v roce 2014 ukončen, musel si podnik najít nový způsob školení svých manažerů. Z velkého množství nejrůznějších nabídek se rozhodl pro spolupráci s Centrem andragogiky v Hradci Králové. To je vzdělávací a poradenská společnost poskytující komplexní vzdělávání včetně zefektivňování činností firem. Dále pořádá konference, diskuze či provádí analýzy vzdělávacích potřeb a realizaci komplexního programu.[16]

Nespornou výhodou pro VPS CZ, s.r.o. je to, že na kurzy pořádané Centrem andragogiky může čerpat dotace z evropských fondů, což výrazně sníží firemní náklady. Manažeři VPS CZ, s.r.o. se zatím účastnili dvou programů. [16]

Do prvního programu se zapojili vedoucí poboček, produkt manažeři a jeden z jednatelů. Cílem bylo vybavit vedoucí pracovníky znalostmi a dovednostmi pro úspěšné vedení pracovníků a týmů. Obsah programu byl následující:

- motivace,
- stimulace,
- význam zpětné vazby,
- stanovení cílů a postupných úkolů pro jednotlivé pracovníky,

- příkazování,
- instruování,
- koučování,
- delegování,
- analýza týmu a hodnocení efektivity nástrojů vedení a řízení.

Úspěšní účastníci se naučili poskytovat hodnotnou zpětnou vazbu a umí přizpůsobit styl řízení dané situaci, vědí kdy a jak motivovat své podřízené, aby dosáhli co nejlepších výsledků.

Druhý program byl více zaměřený na prodejní dovednosti a komunikaci, takže kromě vedoucích poboček se ho účastnili i obchodní zástupci a obchodní ředitel. Témata tohoto programu byla následující:

- techniky prodeje,
- řeč těla a neverbální komunikace,
- zvládání stresových situací,
- řešení konfliktních situací.

Cílem bylo naučit účastníky jak jednat se zákazníkem, řešit problémy a přitom zbytečně nevyvolávat rozpory. To vše za pomoci správně aplikované verbální i neverbální komunikace.

### **Financování kurzů**

Spolupráci s Centrem andragogiky VPS CZ, s.r.o. navázala poprvé v roce 2014, takže ještě není známa konečná výše všech nákladů ani hodnota poskytnutých dotací na tyto kurzy od Evropské unie. Avšak cena jednoho školícího dne se pohybuje v rozmezí 25 000Kč až 30 000Kč.

### **4.3 Empirické šetření**

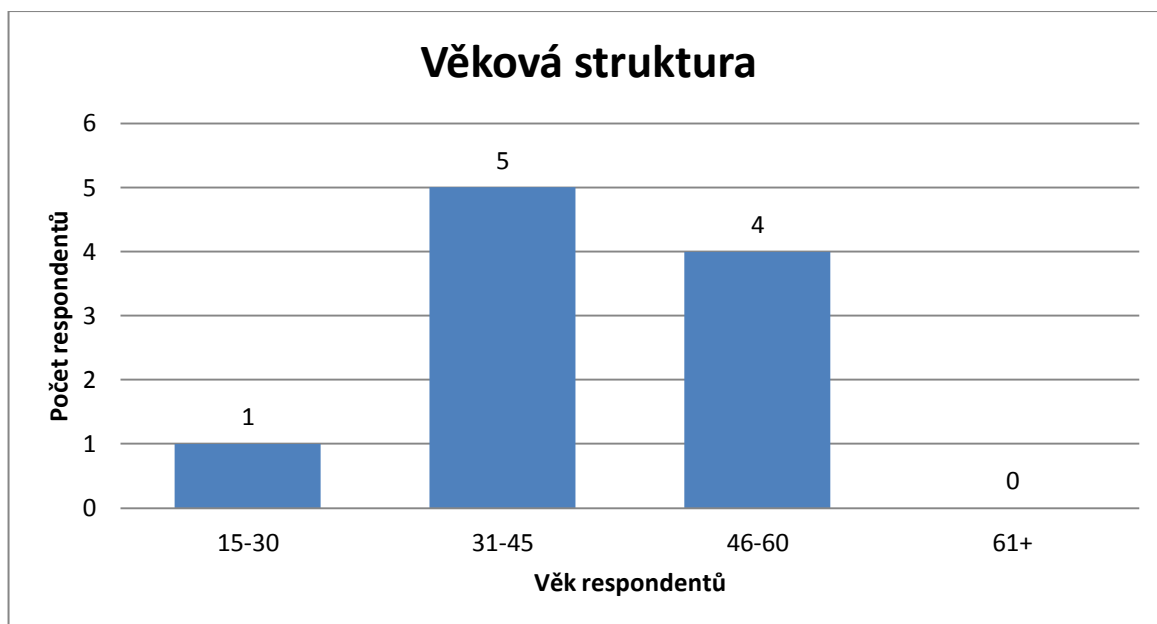
Další část analýzy se zabývá výsledky dotazníkového šetření v rámci managementu podniku. Dotazník se skládal celkem z 12 otevřených a polootevřených otázek, jejichž cílem bylo zjistit postoj vedení podniku k rozvíjení svých dovedností a znalostí. Získaná data se dají považovat za pravdivá, protože dotazník byl zcela anonymní, takže nikdo nemusel mít obavu o své odpovědi.

Dotazník autor v papírově podobě donesl osobně do podniku a požádal o vyplnění pouze od všech manažerů, těch je v podniku celkem 12. Avšak ke zpracování dat je použito pouze deset dotazníků z důvodu dlouhodobé nemoci a dovolené vedoucích pracovníků. Což činí návratnost větší než 83%.

Dotazník byl tvořen tak, aby jeho vyplnění bylo rychlé, ale zároveň hodnotné. Na přesný vzor se můžete podívat v příloze A.

### 4.3.1 Získaná data

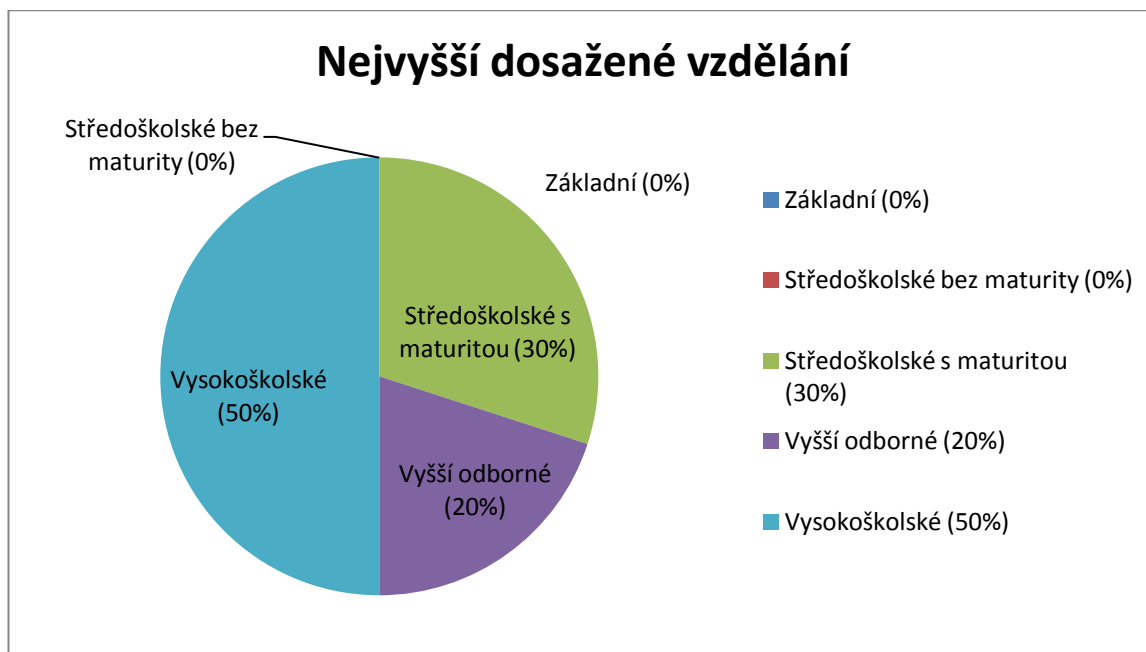
První část dotazování se zaměřovala na strukturu respondentů. Poměr mužů a žen v podniku je 7:3 ve prospěch mužů. Následující grafy znázorňují věkovou strukturu a nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.



**Obrázek 6:** Věková struktura

*Zdroj: vlastní empirické šetření*





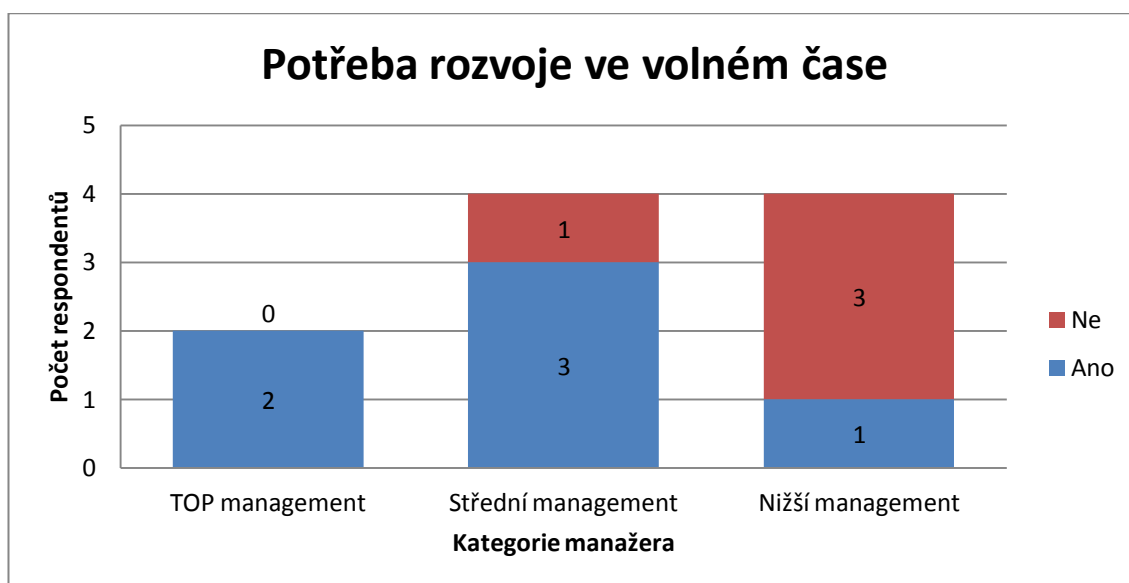
**Obrázek 7:** Nejvyšší dosažené vzdělání

*Zdroj: vlastní empirické šetření*

Další otázka se týkala úrovně manažera a také plnila kontrolní funkci, aby dotazník vyplnili pouze manažeři. Odpovědi se shodují s organizační strukturou. Tedy dva dotazovaní se považují za TOP manažery, čtyři za střední a zbývajících čtyři plní funkci nižšího managementu.

Následující otázky zjišťovaly, jaké dovednosti manažeři při práci nejvíce využívají. Zde pět manažerů označilo odpověď technické a čtyři lidské, avšak v otázce na to, které dovednosti věnují nejvíce času, byl poměr přesně obrácený. Bez zmínky by určitě nemělo zůstat to, že pouze jeden z dotazovaných označil jako svoji odpověď variantu koncepční.

Z dotazníků také jasně vyplývá, že čím je pracovník na vyšší pozici, tím je jeho práce náročnější na osobní rozvoj. Zajímavé také je, že všichni, kdo si myslí, že je jejich práce náročná na osobní rozvoj se snaží rozvíjet i ve svém volném čase. Potřebu rozvoje ve svém volném čase v závislosti na úrovni řízení ukazuje následující graf:



**Obrázek 8:** Potřeba rozvoje ve volném čase

*Zdroj: vlastní empirické šetření*

Otázka číslo 11 měla za úkol zjistit, jaké formy rozvoje ve volném čase manažeři preferují. Četnost jednotlivých odpovědí je uvedena v tabulce (respondenti mohli označit více odpovědí).

**Tabulka 3:** Formy rozvoje ve volném čase

Formy rozvoje	Počet odpovědí
Studium literatury	6
Semináře	3
Konference	1
Studium odborných článků na internetu	4
Jiné	0

*Zdroj: vlastní empirické šetření*

Z odpovědí na následující otázku, která se ptala na to, zda VPS CZ, s.r.o. hradí manažerům náklady na rozvoj ve volném čase je jasně patrné, že podnik přispívá pouze část nebo vůbec.

Poslední dvě otázky se zabývaly tím, jakou formou probíhá rozvoj manažerů v podniku, a jak s ním jsou sami manažeři spokojeni. Formu rozvoje a četnost odpovědí opět znázorňuje následující tabulka (respondenti mohli označit více odpovědí).

**Tabulka 4:** Formy rozvoje v podniku

<b>Forma rozvoje</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Koučink	1
Mentoring	1
Přednášky	7
Simulace, hry	6
Workshopy	5
Rozvojová centra	0
Semináře	5
E-learning	3

*Zdroj: vlastní empirické šetření*

Poslední otázka se týkala spokojenosti s podporou manažerů v podniku. Zde manažeři vybírali z Likertovy škály, bylo tedy možných pět typů odpovědí od velmi spokojen, až po velmi nespokojen – tuto odpověď nikdo neoznačil. Avšak zbytek byl zastoupen rovnoměrně.

## 5 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ MANAŽERŮ V PODNIKU

Poslední kapitola se zabývá zhodnocením rozvoje manažerů ve VPS CZ, s.r.o. za pomoci získaných výsledků z empirického šetření, dále pomocí OT analýzy a v poslední části prezentuje doporučení pro další nezbytný rozvoj pracovníků na manažerských pozicích.

### 5.1 Vyhodnocení dat z dotazníkového šetření

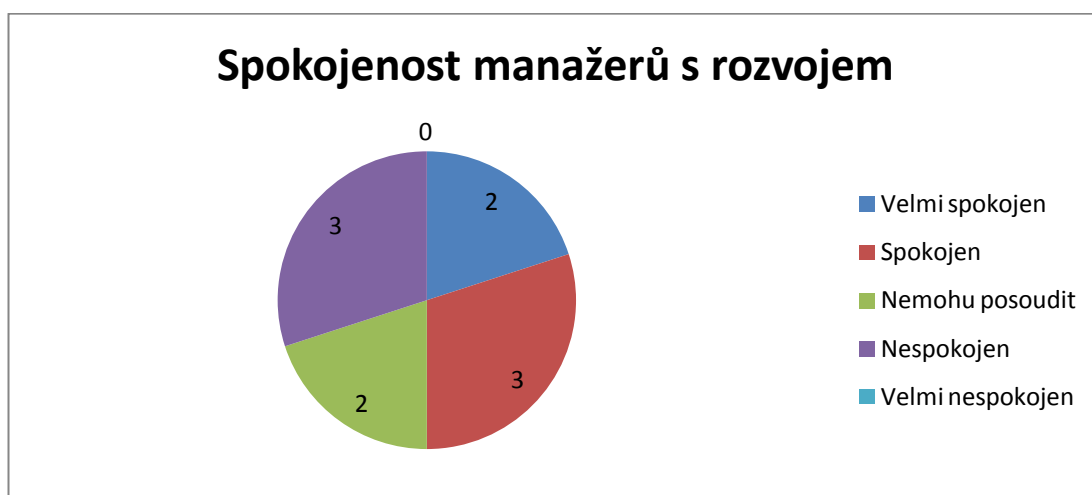
Na základě získaných dat z empirického šetření a jejich následného zpracování lze nalézt několik zajímavých informací.

Manažerský kolektiv je poměrně mladý, což je velká výhoda pro další rozvoj. Čím je pracovník mladší, tím lépe se dokáže přizpůsobit a naučit se něco nového, podnik se také nemusí obávat odchodu vedoucích pracovníků do penze. Na druhou stranu mladší pracovníci mají méně zkušeností.

Dalším plusem je, že většina manažerů také pečuje o rozvoj sebe sama i ve volném čase, z čehož plyne, že mají zájem se zlepšovat a chtějí být podniku prospěšní.

Nevýhodou je, že není přesně stanoveno, komu a jakou část podnik rozvojové aktivity ve volném čase proplácí. To je pro vedoucí pracovníky matoucí. Časem se mohou objevit určité spory mezi manažery, což může v nejhorším případě skončit až odchodem manažera ke konkurenci.

Z poslední otázky také jasně vyplynulo, že ne všichni manažeři jsou s podporou rozvoje spokojeni, což ukazuje následující graf:



Obrázek 9: Spokojenost manažerů VPS CZ, s.r.o. s rozvojem

*Zdroj: vlastní empirické šetření*

Příčinou tohoto může být do jisté míry fakt, že jen jeden z manažerů při práci nejvíce využívá koncepční dovednosti, takže manažeři nemají přehled o tom, proč absolvují dané kurzy, jaké jsou další plány a cíle podniku v oblasti rozvoje.

## 5.2 OT analýza

OT analýza vychází ze SWOT analýzy. Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení všech stránek fungování ať už celého podniku, nebo pouze určité činnosti. SWOT je zkratkou slov z angličtiny. Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Pro oblast rozvoje manažerů jsou nejdůležitějšími prvky právě potencionální příležitosti a hrozby. Jejich výčet po konzultaci autora s personální pracovníci je uveden níže.

### Příležitosti

- možnosti využít získané zkušenosti se získáváním dotací,
- možnost využít prostorů v podniku k pořádání interních programů,
- mladý a perspektivní manažerský kolektiv – možnost jeho rozvoje,
- ochota manažerů dále se rozvíjet,
- slevy za určitý počet realizovaných rozvojových programů.

### Hrozby

- zrušení dotačních programů,
- odchod manažerů ke konkurenci.

Nedostatek vlastních finančních zdrojů na pořádání větší vzdělávací akce.

Dále je všem faktorům přiřazena číselná hodnota, podle jejich důležitosti (1 = nejméně důležité, 5 = nejvíce důležité). Což ukazuje následující tabulka.

**Tabulka 5:** OT analýza

<b>Příležitosti</b>	<b>Hodnoty</b>	<b>Hrozby</b>	<b>Hodnoty</b>
Možnosti využít získané zkušenosti se získáváním dotací	5	Zrušení dotačních programů	5
Možnost využít prostorů v podniku k pořádání interních programů	3	Odchod manažerů ke konkurenci	4

**Tabulka 5:** OT analýza (pokračování)

<b>Příležitosti</b>	<b>Hodnoty</b>	<b>Hrozby</b>	<b>Hodnoty</b>
Mladý a perspektivní manažerský kolektiv – možnost jeho rozvoje	4	Nedostatek vlastních finančních zdrojů na pořádání větší vzdělávací akce	4
Ochota manažerů dále se rozvíjet	3		
Slevy za určitý počet realizovaných rozvojových programů	2		
<b>Celkem</b>	<b>17</b>		<b>13</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V současné době v podniku příležitosti převažují nad hrozbami v poměru 17:13. Což pro podnik znamená, že v oblasti rozvoje manažerů existují jisté hrozby a podnik by měl pracovat na snížení jejich rizik, zejména uvolněním více finančních prostředků na rozvojové programy. Zároveň však nutno podotknout, že příležitosti převládají, takže podnik si v této oblasti nemusí dělat velké obavy a měl by se soustředit na jejich využití.

### **5.3 Doporučení pro další rozvoj**

Samotný systém rozvoje manažerů v podniku je vhodně zvolený. Velmi dobré je to, jak se podnik snaží využívat všech dostupných výhod při vzdělávání a tím šetří své finanční prostředky. Dalším pozitivním faktem je věková struktura manažerů, kdy u žádného z nich nehrozí odchod do penze, navíc mladší lidé jsou schopni učit se rychleji. Na druhou stranu i ve VPS CZ, s.r.o. je možné nalézt několik věcí, které je potřeba zlepšit:

- hodnocení přínosu rozvojových aktivit,
- hodnocení investic,
- nedostatečné plánování rozvoje,
- nejednotné poskytování příspěvků na rozvoj manažerů ve volném čase.

První nedostatek, jehož odstranění by přineslo zlepšení, je hodnocení rozvojových aktivit. Většinu aktivit provází pouze výstupní hodnocení, takže není možné zjistit, jak na tom manažeři byli na začátku, a jaké nové poznatky si odnesli. Tento problém lze odstranit

za pomoci vstupního testu, který by předcházel před každou akcí. Na konci procesu by došlo k porovnání výsledků obou testů a jejich vyhodnocení.

Další problém nastává v oblasti hodnocení investic do rozvojových programů. Podnik sleduje pouze skutečně vynaložené náklady, ale už se dále nezabývá přínosy. To do jisté míry souvisí s faktem, že hodnotit přínosy je v tomto případě mnohem těžší, protože nelze přesně změřit zlepšení ve vyjednávání, zefektivnění rozhodování či schopnosti vést lidi. Podle Folwarczné správně a objektivně vyhodnocovat znamená: *„důsledně promyslet a stanovit účel vzdělávání a rozvoje, účel jeho hodnocení, cílovou skupinu, pro kterou se hodnocení připravuje, momenty a intervaly, kdy bude prováděno hodnocení (měření), časovou perspektivu (směrem do minulosti nebo do budoucnosti) a zvolit jednotný systém, který bude pro hodnocení využit.“* [5; str. 202] Z toho plyne, že neexistuje žádný jednotný návod. Avšak autor uvádí několik doporučení pro zlepšení:

- stanovit prodlevu pro vyhodnocení v závislosti na typu programu,
- sledovat spokojenost zákazníků,
- sledovat spokojenost výše postavených manažerů s prací vedoucích pracovníků, kteří prošli rozvojovým programem.

Třetí problém autor shledává v nedostatečném plánování rozvoje manažerů. S čímž souvisí i poslední otázka dotazníkového šetření, kde několik manažerů vyjádřilo nespokojenost se současnou podporou rozvoje. Tuto potíž by mohlo vyřešit větší zapojení manažerů do plánování vlastního rozvoje, jejich vlastní iniciativa také může probudit větší zájem.

Poslední záležitostí, kterou je třeba vyřešit je nejednotné poskytování příspěvku na osobní rozvoj ve volném čase. Zde by jednatel měl stanovit přesná pravidla toho, kdy a komu budou finance poskytnuty.

## ZÁVĚR

Pro současnou rychle se vyvíjející dobu je charakteristický nepřetržitý posun věcí kupředu. Proto podniky musí věnovat dostatečnou pozornost a péči rozvoji všech svých zaměstnanců, v první řadě však manažerům. Neboť právě vedoucí pracovníci by měli rozvíjet své dovednosti, aby mohli následně efektivně využít znalostí a schopností svých podřízených, dokázali sestavit a řídit tým, a především dosahovat zadaných cílů.

Manažeři jsou těmi vůbec nejdůležitějšími pracovníky v celém podniku, proto je nezbytně důležité sledovat aspekty jejich rozvoje. Tedy to, co je vede k dalšímu rozvoji. Podniky si také musí stanovit politiku rozvoje a určit jaké metody jsou těmi nejefektivnějšími.

Podnik VPS CZ, s.r.o. je na trhu se stavebními materiály už více než dvacet let, a za tuto dobu si stihl vybudovat poměrně silnou pozici na trhu se stavebním materiálem. Ani on se však nevyhnul finanční krizi, kdy musel přijmout úsporná opatření. Na druhou stranu právě pokles tržeb vedl k rozhodnutí rozšířit prodávaný sortiment a více pečovat o rozvoj svých klíčových zaměstnanců.

Jelikož podnik má k dispozici jen omezené finanční zdroje, snaží se využít všech dostupných možností, jak ušetřit za rozvoj manažerů. S tímto problémem mu v minulosti pomohly státní a evropské dotace, díky kterým se všichni manažeři mohli zúčastnit finančně náročnějších rozvojových programů. Avšak z empirického šetření v oblasti rozvoje vyplynuly určité nedostatky.

V poslední kapitole jsou na základě empirického šetření interpretovány získané výsledky, z nichž jsou jasně patrné určité nedostatky, ty jsou dále zpracovány a doplněny o další poznatky v OT analýze. Na základě OT analýzy byly zjištěny možné příležitosti i hrozby, ovšem nutno podotknout, že příležitosti převažují, a proto by se podnik měl soustředit na jejich využití. Právě poslední část kapitoly obsahuje doporučení k odstranění daných hrozeb.

Všechny cíle práce byly splněny.

Jako zásadní přínos práce lze označit nalezení slabých míst v oblasti rozvoje v podniku a doporučení pro jejich odstranění, což může podniku výrazně pomoci k dosahování lepších výsledků v této oblasti.

Za další přínos práce lze považovat i celkovou charakteristiku rozvojových programů v podniku, která dosud v takovém rozsahu nebyla provedena.



Do budoucna lze předpokládat, že podpora kvalitního vzdělávání a rozvoje manažerů bude růst. Důvod je jasný, zaměstnanci jsou pro podniky klíčovým bohatstvím a manažeři jsou odpovědni za jejich výběr, motivaci a formování tak, aby co nejlépe využívali svůj potenciál. K tomu ale sami manažeři potřebují získat znalosti a dovednosti, které jim pomohou plnit náročné úkoly.

## LITERATURA

### Knižní zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 787 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [4] CEJTHAMR, Jiří, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [5] FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [6] HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
- [7] JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
- [8] KOLMAN, Luděk, RYMEŠOVÁ, Pavla, CHÝLOVÁ, Hana, GRALTON, Lucie: *Motivace, produktivita a způsob života*. 1. vydání. Praha: Linde Praha a.s., 2012. 192 s. ISBN 978-80-7201-892-5.
- [9] KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Essentials Of Management*. 7. vydání. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing, 2007. 475 s. ISBN 978-0-07-062030-8.
- [10] PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání. Praha: Grada, 2012. 264. s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vydání. Grada: Praha 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [12] QUINN, Susan. *Management Basics*. Calgary: Bookboon, 2010. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [13] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

- [14] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
- [15] WHITMORE, John. *Koučování*. 3. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 243 s. ISBN 978-80-7261-273-4.

#### **Elektronické zdroje:**

- [16] Centrum andragogiky. *Představení společnosti*. [online]. 2015 [cit. 8. února 2015]. Dostupné na: <<http://www.centrumandragogiky.cz/o-nas-2/predstaveni-spolecnosti/>>
- [17] Expertis. *Zpětná vazba a její důležitost pro seberozvoj manažera*. [online]. 2011 [cit. 15. ledna 2015]. Dostupné na: <<http://www.expertis.cz/clanek/Zpetna-vazba-a-jeji-dulezitest-pro-seberozvoj>>
- [18] Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Výpis z obchodního rejstříku VPS CZ, s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 4. března 2015]. <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=121930&typ=PLATNY>>
- [19] VPS CZ, s.r.o.. *O společnosti*. [online]. 2010 [cit. 25. ledna 2015]. Dostupné na: <<http://www.vps.cz/o-nas.html>>
- [20] *Vzdělávejte se. O projektu*. [online]. 2015 [cit. 2. února 2015]. Dostupné na: <[https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/podpora\\_odborneho\\_vzdelavani\\_zamestnancu](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/podpora_odborneho_vzdelavani_zamestnancu)>

#### **Podnikové zdroje:**

- [21] VPS CZ, s.r.o. Organigram 2013. 1 s.
- [22] Plán školení VPS CZ, s.r.o. 2013. 25 s.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Dotazník – rozvoj manažerů ve VPS CZ, s.r.o.....	I
---	---

## **Příloha A: Dotazník – rozvoj manažerů ve VPS CZ s.r.o**

Vážení respondenti,

Jsem studentem Univerzity Pardubice a chtěl bych Vás požádat, o vyplnění dotazníku týkajícího se rozvoje manažerů, který nezabere více než 10 minut a mně poskytne potřebné informace pro mé studijní účely. Dotazník je zcela anonymní, přičemž výsledky budou vyhodnocovány hromadně.

V případě zájmu o výsledky mě kontaktujte na e-mail [Kocian-radim@seznam.cz](mailto:Kocian-radim@seznam.cz), rád Vám je poskytnu. Za věnovaný čas i odpovědi děkuji.

S pozdravem,

Radim Kocián

1. Jste:

- Žena
- Muž

2. Kolik je Vám let?

- 15-30
- 31-45
- 46-60
- 60+

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské (bez maturity)
- Středoškolské zakončené maturitní zkouškou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Vykonáváte manažerskou práci? (Pokud ne, ukončete prosím dotazník)

Ano

Ne

5. Jste manažerem:

Nižšího managementu

Středního managementu

Top managementu

6. Jaké dovednosti při práci nejvíce využíváte?

Technické

Lidské (komunikační dovednosti, motivace pracovníků)

Koncepční (strategické plánování cílů)

7. Myslíte si, že je vaše práce náročná na osobní rozvoj?

Ano

Ne

8. Rozvojem jakých dovedností strávíte nejvíce času?

Technických

Lidských

Koncepčních

9. Rozvíjíte své znalosti ve volném čase?

Ano

Ne

10. Pokud ano, jak? (Můžete zatrhnout více odpovědí)

Studium literatury

Semináře

Konference

Čtu odborné články na internetu

Jiné – prosím uveďte:

11. Hradí Vám náklady na rozvoj ve volném čase zaměstnavatel

Ano, hradí za mě veškeré náklady spojené s rozvojem

Ano, ale pouze část

Ne

12. Jakou formou probíhá rozvoj manažerů ve VPS CZ, s.r.o.? (Můžete označit více odpovědí)

Coaching

Mentoring

Přednášky

Simulace, hry

Workshopy

Rozvojová centra

Semináře

E-learning

Jiné – prosím uveďte:

13. Jste spokojen s podporou rozvoje manažerů ve VPS CZ, s.r.o.?

Velmi spokojen

Spokojen

Nemohu posoudit

Nespokojen

Velmi nespokojen