

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

---

**TRÉNIKOVÝ PROGRAM PRO MANAŽERY  
VE SPOLEČNOSTI COCA – COLA HBC  
ČESKÁ REPUBLIKA, S. R. O.**

**Autor práce: Zdeňka Kováčová**

**Studijní obor: Management a marketing služeb**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.**

**Katedra: Managementu a marketingu služeb**

**2014**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č.111/1998 Sb. v platném znění.

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Marii Heskové, CSc., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## **Abstrakt**

KOVÁČOVÁ, Z. *Tréninkový program pro manažery ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika. s. r. o. : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2014. 51 s. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

**Klíčová slova:** dynamika osobnosti, manažer, osobnost, osobnost manažera, pozice manažera, role manažera.

Práce řeší sestavení tréninkového plánu pro manažery, kteří vstoupí do řídicí pozice, ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika. V první části se zaměřuje na teoretický popis manažera. Jsou vysvětleny základní pojmy manažer, osobnost manažera jeho role při řízení jednotlivce nebo skupiny lidí. Další část seznamuje se společností Coca-Cola HBC Česká republika. Praktická část se zaměřuje na současný stav zaškolovacího procesu nových manažerů. Pro zjištění informací je zpracován průzkum s cílem zjistit skutečnost zaškolovacích činností, které vyhovují požadavkům nových manažerů. Na základě odpovědí respondentů a po odborné konzultaci s personálním oddělením společnosti je navržen ucelený postup zaškolování. Přínosem práce je přispět ke zlepšení tréninku a motivace pracovníků.

## **Abstrakt**

KOVÁČOVÁ, Z. *Training program for managers in the company of Coca-Cola HBC in the Czech Republic. : Bachelor thesis.* České Budějovice : The College of European and regional studies, o. p., 2014. 51 s. Head of the Bachelor thesis: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

**Keywords:** the Manager, the Manager's personality, the Manager's position personality, personality dynamics, the role of the Manager.

The Assembly resolves to work training plan for managers, who enters into a management position in the company of Coca-Cola HBC in the Czech Republic. In the first part there is focused on the theoretical description of the Manager. Who is the Manager, what is his personality, the role of the Manager in the management of individuals or groups of people. The other part is getting the company Coca-Cola HBC in the Czech Republic. What is the manner in which the company operates on the market in the Czech Republic. In the practical part of the work will focus on the current state of polling the instructional process, the new managers to find out. Discovering existing induction activities that meet the requirements of new managers. At the same time ensure the activities that need to restructure, vice or less specify. Analyzes the individual answers of the respondents. After the expert consultation with the human resources Department of the company is to create a comprehensive procedure training. Overall, the work contributes to the optimization of training

# **OBSAH**

## **ÚVOD**

<b>1 CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b> .....	<b>9</b>
1.1 Cíl práce .....	9
1.2 Metodika zpracování bakalářské práce .....	9
<b>2 TEORETICKÉ ASPEKTY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU</b> .....	<b>11</b>
2.1 Výklad osobnosti .....	11
2.2 Manažer .....	12
<b>3 SPOLEČNOST COCA-COLA HBC ČESKÁ REPUBLIKA, S. R. O.</b> .....	<b>22</b>
3.1 Vznik a působení společnosti v ČR .....	22
3.2 Poslání a vize společnosti .....	23
3.3 Dlouhodobá strategie společnosti .....	25
3.4 Struktura společnosti .....	27
<b>4 PROJEKT VÝZKUMU A JEHO REALIZACE</b> .....	<b>28</b>
4.1 Výsledky a jejich interpretace .....	31
<b>5 STRUKTURA A OBSAH ZAŠKOLOVACÍHO PROGRAMU</b> .....	<b>38</b>
<b>ZÁVĚR A PŘÍNOS ZPRACOVÁNÍ TÉMATU BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b> .....	<b>43</b>

<b>CITOVANÁ LITERATURA</b>	.....	<b>45</b>
<b>ELEKTRONICKÉ ZDROJE</b>	.....	<b>46</b>
<b>LEGISLATIVNÍ ZDROJE</b>	.....	<b>46</b>
<b>PŘÍLOHY</b>	.....	<b>48</b>

## ÚVOD

Při výběru tématu bakalářské práce jsem si zvolila téma řízení lidských zdrojů. Na základě tohoto jsem oslovila personální oddělení svého zaměstnavatele, společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, spol. s r. o. Po společné konzultaci jsme došli k závěru, že aktuálně je potřeba vytvořit ucelený vstupní program pro nové manažery na vedoucích pozicích. Díky tomu má bakalářská práce za cíl vytvořit uživatelskou příručku – manuál pro nově nastupující manažery do společnosti. Jde jak o pracovníky, kteří uspěli v interním výběrovém řízení, tak o zcela nové zaměstnance společnosti.

Součástí práce bude vyhodnocení spokojenosti vedoucích pracovníků se stávajícím postupem zaškolení na nové pozici manažera. Následně bude pokračovat po realizovaném průzkumu spolupráce s personálním oddělením. Dalším postupem bude společné vytvoření nového uceleného systému postupného zaškolení do nové pozice. Věřím, že finální produkt (manuál), který vznikne po zpracování všech podnětů, námětů a podkladů od dotazovaných, bude velmi užitečný a nápomocný pro plynulý přechod do nové role.



# 1 CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## 1.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je vytvoření návrhu komplexního tréninkového programu pro nově přijímané manažery ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s. r. o. Výsledkem práce bude návrh metodického postupu pro zajištění školení a tréninku uvedených manažerů. Do společnosti Coca-Cola HBC Česká republika se na pozici manažera dostanou jednak interní pracovníci společnosti, kteří mají zájem kariérně růst a za předpokladu splnění požadavků na danou pozici mají velkou šanci být přijati na vyšší pozici, jednak pracovníci, kteří do společnosti přišli z externího výběrového řízení. Pro oba typy vybraných uchazečů o manažerskou pozici existuje společné školení. Vstupní školení je rozloženo do několika oblastí (části procesních znalostí, systémových postupů, seznámení se s kompetencemi, s organizací oddělení). S využitím primárního výzkumu bude provedeno dotazování, zda jim vyhovuje stávající průběh zaškolení a na základě zjištěných skutečností bude navržena inovace vstupního zaškolování. Nový způsob má zajistit dostatečné množství informací jak pro nové tak i pro stávající zaměstnance.

## 1.2 Metodika zpracování bakalářské práce

V bakalářské práci bude využit primární výzkum pro zjištění spokojenosti manažerů se školením, dále pro zjištění jeho nedostatků. Pro výzkum budou formulovány hypotézy, které budou hlavním zdrojem pro posouzení správnosti používaných postupů zaškolování.

První hypotézou bude H1 „Nově přijatí manažeři měli dostatek podkladů a informací při vstupu na řídicí pozici z hlediska znalostí aplikací, procesů a znalosti své úlohy v roli manažera.“

Druhou hypotézou bude H2 „Při vstupu na řídicí pozici měli manažeři vytvořený jasný postup adaptace a zajištění dostatečnou podporu pro výkon své práce.“

Dalším krokem bude stanovení celkového plánu primárního výzkumu. Vlastní výzkum bude prováděn s pomocí dotazníku. Otázky v dotazníku budou rozděleny tematicky na jednotlivé problémové okruhy. Dotazník bude distribuován v elektronické podobě a rozeslán přímo konkrétním respondentům. Dotazování bude probíhat v průběhu 14 dnů. Výsledky dotazování budou sloužit pro úpravu vzdělávacího procesu. Postup bude předán personálnímu oddělení, které zahájí provádění aktivních změn a úprav ve stávajícím procesu zaškolování. Po celkovém vyhodnocení a zapracování všech připomínek bude spuštěn nový vzdělávací postup.

## 2 TEORETICKÉ ASPEKTY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Kapitola je věnována problematice důležitosti kvalifikovaného personálu a kvalifikovaného personálního řízení.

### 2.1 Výklad osobnosti

Veškerá aktivita, produktivita a prosperita podniků je představována prostřednictvím lidí – zaměstnanců. V podnicích se lze setkat s jednotlivci a také se skupinami lidí – týmy. Prosazování úvodní myšlenky se může zdát jako samozřejmé, ale v praxi je velmi nesnadné. Obtížnou lze brát jak osobnost člověka jako jedince, tak společenství, do kterého vstupujeme v rámci pracovního procesu. Ti, kteří v pracovním procesu usilují o vedení skupin zaměstnanců, jsou nazýváni řídicími pracovníky – manažery. Pro úspěšnost v jejich práci je důležité, aby věděli o podstatě člověka, jeho činnosti ve skupině alespoň stejně tak jako o své odborné profesi. Podstatou je, aby byli schopni co nejlépe porozumět člověku a sociálním vlivům, které souvisejí se zapojením lidí do pracovního procesu.<sup>1</sup>

Osobnost lze charakterizovat dle Nakonečného a dalších autorů:

*„Osobnost je individuum chápané jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím.“* (Tardy, 1964 – cit. dle Balcar, 1983, s. 16)

*„Osobnost je to, co dovoluje předpovědět, co učiní osoba v určité situaci; zahrnuje všechno chování jedince, zjevné i vnitřní.“* (Cattel, 1950 – cit. dle Balcara, 1983, s. 18)

*„Psychologický pojem osobnost vyjadřuje organizovaný, dynamický a inter individuálně odlišný celek psychofyzických dispozic, determinující průběh a projevy psychických procesů (reakcí).“* (Nakonečný, 1993, s. 12)

---

<sup>1</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení* . 3., rozš. a dopln.vyd. Praha : Management Press, 2007. str. 47.

I přesto, že definice osobnosti mohou být velmi odlišné, je možné vymezit některé znaky osobnosti jako obecné. Jde o jedinečnost, souhrnnost a jednotu, relativní stálost, přizpůsobení a vývoj.

Jedinečnost osobnosti je to, co člověka (individuum) psychologicky odlišuje od ostatních.

Souhrnnost a jednota osobnosti je souhrnem psychologických prvků, jakýchsi subkultur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu (celek).

Relativní stálost osobnosti je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci.

Přizpůsobení a vývoj osobnosti je nepřetržitým procesem, způsobem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí.

Osobnost lze chápat vedle psychologického a sociologického chápání také jako pojem vyjadřující konkrétního člověka, který dosáhl jistých mimořádných, společensky pozitivně hodnocených výkonů.<sup>2</sup>

## 2.2 Manažer

V této subkapitole bude definován význam pojmu manažer. Nalezne se zde výklad pozice a role manažera, druhy osobnosti manažera. Následně se zde charakterizuje jeho práce, rozvoj a kariérní růst. Velkou podporou budou v tomto poznatky autorů zabývající se personálním řízením, zejména Koubka a Vebera.

### **Pozice a role manažera**

Všechny procesy, které se v organizaci odehrávají, lze chápat jako aktivity jednotlivců – manažerů na různých úrovních. Manažeři svou činností působí na pracovníky v organizaci a na pracovní skupiny, podněcují jejich činnost, motivují je k výkonům, utvářejí jejich způsobilost k těm nejlepším úkonům. Manažer také ovlivňuje spokojenost pracovníka v zaměstnání, usměrňuje a podněcuje další rozvoj osobnosti konkrétních pracovníků v organizaci. Jak je manažer úspěšný v těchto aktivitách, závisí na více

---

<sup>2</sup> BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha : Management Press, 2012. str. 78.

faktorech.

Významná skupina je představována individuálními předpoklady pro práci (účinnosti působení a úspěšnosti řídicích pracovníků) manažera. Další skupinou faktorů jsou tzv. objektivní determinanty (nejrůznější vnější vlivy, situace, které se v řízení organizace odehrávají).<sup>3</sup>

Ve společnosti je možné se setkat s celou řadou osob, které jsou začleněny v rámci sociálního společenství na určité místo. Je možné osoby nalézt v pozicích majících vzájemný vztah se stejnými podmínkami a možnostmi vzájemného působení. Lze takto uvést např. vztah manželů, sourozenců, spolužáků či spolupracovníků. Jde o vztahy horizontální. Druhou možností jsou vztahy vertikální. Osoby na této pozici se dostávají do role řídicí<sup>4</sup>.

Ve společnosti je možné nalézt 3 druhy těchto vztahů. Vztah rodič – dítě, pedagog – student, manažer – podřízený. Tyto osoby působí na utváření osobnosti jiných lidí, usměrňují jejich chování, stimulují další rozvoj těch, které řídí. Manažeri působí na své podřízené s cílem vést k efektivnímu a kvalitnímu výkonu práce.<sup>5</sup>

Je zřejmé, že každý člověk je sám o sobě osobností. Zároveň je každý člověk tvor společenský. Na základě toho lze vyvodit, že každý tvor má ve společnosti své místo. V rámci své společnosti jsou na něj kladeny i určité nároky. V případě začlenění jedince do více sociálních skupin je pravděpodobné, že vyhovět nárokům všech skupin může být velmi obtížné. Každý člověk má možnost si do určité míry vybrat, jaké skupiny se stane členem. Určujícím parametrem je význam skupiny pro osobu. Velmi značný význam má pro člověka začlenění do útvaru v pracovní oblasti. Jeho pozice je pak přesně vymezena v závislosti na potřebách pracovního procesu. Můžeme rozlišit řídicí a řadové pracovníky.

---

<sup>3</sup> BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha : Management Press, 2012. str. 411.

<sup>4</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada, 2010. str.35.

<sup>5</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení* . 3., rozš. a dopln.vyd. Praha : Management Press, 2007. str. 264 – 265.

Je nutné zmínit, že mezi řadovými pracovníky lze nalézt i vůdčí osobnosti, aniž by museli být jmenováni do řídicí role formálně. Pozici manažera lze specifikovat v popisu práce.<sup>6</sup>

### **Osobnost manažera**

Osobnostní charakteristiky jsou u manažerů více důležité než u jiných zaměstnanců. Jde především o osobnostní charakteristiky označované jako mimořádné.<sup>7</sup> Práce každého vedoucího pracovníka je komplexní soubor technických, technologických, ekonomických, organizačních, sociálních a psychologických činností. Charakterem práce je spíše kladen tlak na osobnostní profil daného manažera.<sup>8</sup>

Podstata výjimečnosti vychází ze směřování k ideálnímu stavu. Toto lze uvést především u osob, kterým je vlastní učit se, být schopným přiměřené sebereflexe a změn v dosahování lepší kvality než je stávající stav. Aktuální osobní kvalita odráží to, co na osobnost jedince působilo (mnohdy nekoordinovaně, živelně). Zapojují se do toho i vlastnosti člověka, temperament, postoje a celkově se pak odrážejí v sebehodnocení jedince.<sup>9</sup>

Osobní kvalita může vyjadřovat i to, jak člověk svými předpoklady odpovídá pracovnímu zařazení. Zároveň také vyjadřuje, čím je schopen přispět k vyšší kvalitě práce v dané společnosti či týmu. Manažer ze své pozice ovlivňuje mnoho lidí. Měl by proto mít některé podstatné dovednosti. Jde především o přesné a jasné vymezení cíle svým pracovníkům. Přičemž vyjadřování by mělo být jasné, zřetelné a srozumitelné. Manažer by měl umět vyjádřit svá přání, pokyny, návyky srozumitelně. Měl by se umět rozhodovat i ve složitých situacích, akceptovat jednání spolupracovníků, poskytovat objektivní zpětnou vazbu, umět se vcítit do situace jiných lidí. Pro vedoucího pracovníka je potřebné umět se snadno orientovat ve složitých problémech, přicházet k řešení odborných a řídicích situací tvořivým způsobem. Manažer potřebuje umět dobře zorganizovat práci sobě a svým

---

<sup>6</sup> BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha : Management Press, 2012. str. 412 – 413.

<sup>7</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení* . 3., rozš. a dopln.vyd. Praha : Management Press, 2007. str. 272.

<sup>8</sup> PROVAZNÍK, V., et. al. *Psychologie pro ekonomy a manažery* . Praha : Grada Publishing, 2002. str. 181.

<sup>9</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení* . 3., rozš. a dopln.vyd. Praha : Management Press, 2007. str. 273.

spolupracovníkům, které řídí. Musí umět pružně reagovat v nových situacích, zvládat i velmi stresově náročné situace, jednat ve shodě se svým svědomím a být čestný a důsledný a odpovědný. Je možné vyjádřit osobní kvalitu jedince i jiným způsobem. Jde především o konkrétní projevy jednotlivce. Lidé, blížící se k žádoucí osobní kvalitě především co nejlépe plní své úkoly, vydávají ze sebe maximum a pracují dobře i v nepřítomnosti svého vedoucího. Práci si sami kontrolují a umějí si najít další práci, když jednu dokončili. Je jim vlastní ochota pomáhat svým kolegům, spolupracovníkům a přátelům. Dodržují sliby, jsou přesní. Vedoucím pracovníkům je vlastní, že si umějí vážit svého času a času ostatních lidí, cítí odpovědnost také za chyby svého pracoviště, celé organizace apod. Manažeři dokáží pracovat samostatně, je jim však i vlastní požádat o pomoc, když ji potřebují. Tito pracovníci se umějí přiměřeně prosadit (nejsou pasivní a zároveň neuplatňují agresivní formu), stále pečují o svůj další rozvoj.<sup>10</sup>

### **Rozvoj manažera**

Procesy, které vedou k formování předpokladů jednotlivců pro práci, jsou v oblasti personálního řízení označovány různými termíny – vzdělávání, rozvoj, trénink, výcvik. Tyto pojmy se odlišují. Vzdělávání lze chápat jako prostředek rozvoje, jehož výstupy je možné uplatnit v široké škále aktivit. Výcvik směřuje k tomu, že pracovník získá specifické vědomosti a dovednosti, které mohou vést k zvýšení pracovního výkonu. Rozvoj je zaměřený obecně a počítá, že potrvá delší časový úsek. Cílem rozvoje je získat pracovníka, který má vědomosti, dovednosti, postoje, které jsou variabilní a mohou vést k osobnímu růstu jedince. Rozvoj je výsledkem učení se. V kontextu organizace lze rozvoj pracovníků chápat jako činnost, kterou se chce zvýšit efektivnost organizace prostřednictvím učebního procesu.<sup>11</sup>

V oblasti rozvoje manažera jsou identifikovány 3 hlavní aktivity. Především jde o analýzu současné a budoucí potřeby manažera, dále o posouzení existujících

---

<sup>10</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopln.vyd. Praha : Management Press, 2007. str. 274 – 278.

<sup>11</sup> BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha : Management Press, 2012. str. 192.

a potenciálních dovedností a efektivity manažera. Poslední aktivitou je vytváření strategií a plánů vedoucích k uspokojení výše zmíněné potřeby.<sup>12</sup>

K rozvoji manažera je možné přistupovat různými směry. Těmi základními směry jsou: učení se prací, formální vzdělávání, zpětná vazba<sup>13</sup> a pomoc a podpora. Použitím formálních přístupů v rozvoji manažera je umožněno setkat se s koučováním, konzultováním, monitorováním, mentoringem. Lze sem zahrnout i zkušenosti z jiných oblastí z hlediska přesouvání v rámci jedné organizace mezi více pozicemi nebo i dočasné stáže v jiné organizaci. Uvnitř organizace lze pořádat interní i externí kurzy, manažerské vzdělávací programy, které probíhají v delším časovém horizontu rozděleny do několika modulů. Osobitý přístup k rozvoji sebe sama lze uplatnit pomocí individuálního rozvojového plánu, který odsouhlasí i nadřízený manažera. V neposlední řadě v době IT je možné využít i e-learning. Neformální přístupy jsou využívány při každodenní manažerově práci. Vždy se učí, když se dostanou do nové situace, řešit nový nikdy neřešený problém. Toto je nutí uvažovat a analyzovat své chování, jednání a přemýšlet nad správností postupu. V těchto přístupech je důležité klást důraz na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje. Manažer je požádáno zhodnocení svého výkonu a vypracování svého rozvojového plánu. V neposlední řadě je nutné, aby manažer zapojil svého nadřízeného do konzultace, diskuse o svých problémech a potřebách se učit. Ucelený přístup k rozvoji manažera používá oba dva již zmíněné přístupy (formální i neformální). V rámci tohoto integrovaného přístupu je možné jmenovat zásady, kterými je potřeba se řídit. Patří mezi ně reálnost a skutečná podstata řízení (přístup k rozvoji manažera by se měl vyhnout zjednodušujícím postupům a metodám učení; manažeři odmítají ve skutečnosti snadná řešení, neboť práce manažera je velmi různorodá a roztržštěná). Další zásadou je relevance, kterou je chápáno, že manažer potřebuje znát přesně strategické plánování, přidanou ekonomickou hodnotu, bilanční analýzu apod. Důležité je, aby rozvoj korespondoval s tím, co může vedoucí pracovník zahrnout do své práce a co může být schopen používat. Manažer se potřebuje seznámit se širšími strategickými záležitostmi, s problémy řešící se na vyšší úrovni řízení. Jako další zásady lze uvést sebe rozvíjení, učení se zkušeností,

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha : Grada, 2007. str. 489 – 492.

<sup>13</sup> STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha : Grada, 2005. str. 53.



formální vzdělávání (kurzy mohou vzdělání doplňovat, ale nikdy nemohou nahradit tu zkušenost). Posledním přístupem k rozvoji manažera je rozvoj schopností. Jde o rozvíjení schopností, které organizace potřebuje u svých manažerů mít, aby jí to pomohlo jít kupředu v souladu se strategickými plány. Může jít o rozvoj strategické schopnosti (odhalení optimálních strategických reakcí, vědět silné a slabé stránky vlastní organizace, rozumět jim), rozvojem řízení změny (je potřebná pro rozpoznání potřeby změny) či schopnost řídit týmy, vztahy, a to i v mezinárodním prostředí.<sup>14</sup>

Rozvoj manažera znamená pokrok v učení, jak efektivněji řídit. Dobrých výsledků lze dosáhnout systematickým přístupem k rozvoji a školení manažera.<sup>15</sup>

### **Práce manažera s jednotlivci a skupinami**

Manažer je především vedoucím kolektivu spolupracovníků. Svou znalostí metod motivace a vedení lidí zhodnocuje jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a pomáhá v dalším profesním a kvalifikačním rozvoji.<sup>16</sup> Vedení pracovníků není to samé jako řízení. Ne každý vedoucí je manažer. Vedení se vztahuje k motivaci, komunikaci, mezilidskému jednání. Součástí řízení je vedení. Vedení spočívá v přesvědčování skupiny pracovníků dělat věci ochotně, s nadšením a za účelem dosahovat plánovaných cílů.<sup>17</sup>

Mezi podstatné vztahy manažera k podřízeným je jeho autorita, která může mít dvojí podobu, a to formální a neformální. Formální autorita je dána manažerovým postavením v organizační struktuře, pravomocí a odpovědností. Neformální autorita vyplývá z uznání schopností a jeho jednání s podřízenými. Manažer si svou neformální autoritu může posilovat péčí o svou odbornou kvalifikaci. Jeho pracovní morálka by měla být minimálně stejně taková, jakou požaduje od svých podřízených. Manažer má být

---

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha : Grada, 2007. str. 492 – 496.

<sup>15</sup> KNOOTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha : East Publishing, 1998. str. 419.

<sup>16</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha : Management Press, 2009. str. 118.

<sup>17</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. str. 183 – 184.

důsledný, spravedlivý, reagující na chování pracovníků ve stejných situacích stejně. Ve vztahu k podřízeným by neměl favorizovat jednoho proti ostatním.<sup>18</sup>

Komunikace s podřízenými je typická činnost manažera. Každé sdělení má být zpravidla impulsem pro další konání. Forma předání je velmi důležitá. Manažerovi je doporučeno být rozhodný a srozumitelný při zadávání instrukcí. Podřízeným musí být jasné, co po nich manažer požaduje.<sup>19</sup>

Manažer se dostane do situace, kdy není spokojený s prací svého podřízeného. V ten okamžik uplatňuje vhodnou kritiku. Smyslem kritiky není potrestat, zesměšnit, ale zlepšit stávající stav. Přímá kritika je většinou opětována přímým odmítnutím. Je proto lepší se nejprve zeptat podřízeného na jeho názor a poté vhodně kritická slova zasadit do kontextu. Není dobré kritizovat před kolegy a ani bez přítomnosti kritizovaného. Dalším krokem při soustavném neplnění dohod podřízeným je disciplinární řízení. Opět není účelem trest, ale snaha o zlepšení stavu. Vyžaduje se být důsledný při tomto řízení a spravedlivý. Výstup z tohoto řízení by měl být zapsán do dokumentu.<sup>20</sup>

Manažer je ten, který se střídavě zaměřuje na jednotlivce a na skupinu jako celek. Je pro něj tedy důležité, aby uměl odhadnout, který přístup je na místě. V rámci svého zaměřování se působí na jednotlivé pracovníky, deleguje a posiluje jejich pravomoc, pracuje se skupinou a vede pracovní porady. Na jednotlivé pracovníky působí především svým příkladem, dále se zaměřuje na vytvoření pracovních podmínek a působí na ně i vhodnou komunikací. Od manažera se očekává, že bude schopen naslouchat svým pracovníkům. Díky tomu jim může poskytovat adekvátní zpětnou vazbu a dále na ně vhodně působit. Zároveň je důležitá i podpora komunikace neformální. Hlavním úkolem je nalezení vhodného poměru mezi těmito dvěma oblastmi komunikace. Nebývá to snadné, neboť si lidé velmi rádi povídají mezi sebou neformálně, protože práce bývá často monotónní, únavná a příliš náročná. Manažer je důležitým článkem, který má za úkol tuto

---

<sup>18</sup> VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2009. str. 46.

<sup>19</sup> VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2009. str. 47.

<sup>20</sup> VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2009. str. 48.

práci obohatit a optimalizovat podmínky komunikace při práci. V souvislosti s neformální komunikací je dobré, aby manažer zajistil i možná témata, která souvisejí se skutečností týkající se existence celé organizace. Podporuje tím zájem o dění ve společnosti a činí tak pracovníky jejími aktivními účastníky. Krom těchto rozhovorů musí být manažer schopen komunikovat s pracovníky i o nich samých, o jejich obavách, nejistotách, pracovních a rodinných problémech, záměrech a plánech. Zde se nejvíce projeví již zmíněná schopnost naslouchat. Při motivaci je důležité, aby manažer uměl využívat všechny objektivně dostupné podněty a stimuly.<sup>21</sup>

Dobry manažer každému pracovníkovi sděluje bezprostředně, kdy pracoval kvalitně, a doprovází to veřejnou pochvalou. Svému podřízenému také okamžitě sděluje, kdy práci neodvedl dle dohody, ve stanoveném termínu či v požadované kvalitě. Především je důležité, aby se toto odehrálo vždy mezi čtyřma očima. Chybujícím pracovníkovi sděluje, kde udělal chybu, a pomocí analýzy kroků naleznou cestu k nápravě. Manažer nikdy netoleruje špatnou práci, lenost, nedbalost či nezájem. Zároveň se dlouhodobě zabývá problematickými pracovníky, v průběhu roku se všemi hovoří o významu jejich práce, o přínosu pro skupinu a pro celou organizaci. Každý pracovník slyší od svého manažera, že si ho váží, oceňuje výkony, náměty, pocity a myšlenky. Manažer si všímá, kdy má jaký podřízený problémy a v rámci svých možností je ochoten mu pomoci. Současně se svých pracovníků ptá, co mají rádi.<sup>22</sup>

Při práci manažera s pracovní skupinou jeho působení orientováno na tým jako celek. Především manažer je ten, který z jednotlivců dokáže vytvořit dohromady fungující tým. Bere v úvahu pracovníky s potřebnou kvalifikací, kteří společně dokáží spolupracovat. Díky tomu lze vytvořit synergický efekt, což znamená, že výkon skupiny bude vyšší než pouhý součet jejich jednotlivých částí. Manažer by měl o své skupině přemýšlet programově. Konkrétně jde o schopnost sledovat a dále vhodně utvářet u každého pracovníka poměr mezi jeho výkonností, spokojeností a dalším rozvojem a to v rámci celého týmu. Díky tomuto přístupu může skupina fungovat efektivně a být výkonná.

---

<sup>21</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopln.vyd. Praha : Management Press, 2007. str. 305 – 307.

<sup>22</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopln.vyd. Praha : Management Press, 2007. str. 308 – 313.

V případě, že manažer tuto situaci nezvládne, začnou se projevovat některé problémy. Mezi některé z nich lze zařadit nejistotu pracovníků. Díky této nejistotě si podřízení začínají hledat cesty, jak se prosadit, jak doložit svou nenahraditelnost. Mezi podřízenými ubývá ochota spolupracovat, důvěra a otevřenost. Nakonec se vytváří propast mezi manažerem, pracovníky a mezi spolupracovníky navzájem. Díky všem těmto problémům roste počet chyb a nedorozumění. Manažer nenalézá odvahu delegovat, přetěžuje se a nezbývá mu čas na koncepční práci. V konečném důsledku dochází k šíření pomluv, fám, vznikají konflikty mezi pracovníky a projevuje se nedostatek informací. Pracovníci postupně odcházejí jinam. Překonat tato úskalí lze vhodným požíváním informací v rámci pracovních porad.<sup>23</sup>

Pracovní porada je okamžik, kdy se řeší problémy a jsou ovlivňováni všichni členové skupiny. Každý má možnost se k projednávané věci vyjádřit. Porada se může konat na pravidelné bázi, může jít také o informativní nebo koordinační schůzku, popřípadě o schůzku, která má za cíl přinést nápady a možná řešení. V neposlední řadě lze poradu pojmout i jako setkání lidí za účelem vyřešení konfliktní situace. V prvopočátku při sestavování týmu je důležité porady konat pravidelně. Cílem je vytvořit atmosféru skupinové spolupráce. Postupně lze interval schůzek zvětšit. Výhodné bývá přípravu porady rozdělit mezi členy týmu. Zvyšuje se tím i kompetence pracovníků a celková spolupráce mezi členy týmu. Každou schůzku je dobré začít zápisem z minula. Kontroluje se plnění úkolů, vyslovuje se pochvala členům a kritika. Ještě nesplněné úkoly se přesouvají do zápisu nového. Příspěvky, které mají připravené členové skupiny, jsou časově limitovány a zároveň má být zachovaný prostor účastníka pro vyjádření svého názoru. Trvání porady nemá překročit hranici dvou hodin. Optimální jsou schůzky, které trvají jednu hodinu. Cílem porad je dojít ke konsensu. Kombinace dialogu a porady je základem pro důsledné provádění řídicí práce. Cílem je koordinace činností členů týmu a navození vzájemné spolupráce. Zvládání těchto aktivit ukazuje na kvalitu manažera.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha : Management Press, 2012. str. 438 – 439.

<sup>24</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení* . 3., rozš. a dopln.vyd. Praha : Management Press, 2007. str. 321 – 325.

## **Kariéra manažera**

Úspěšný manažer může pracovat na svém osobním rozvoji a postupně se v rámci své kariéry posunout do pozice špičkového manažera. Postavení špičkového vedoucího pracovníka vzbuzuje pozornost jak uvnitř společnosti, tak i na veřejnosti. Úspěšný manažer bývá vnímán jako významná osobnost v regionu. Kariéru manažerů je důležité cílevědomě formovat v rámci personálního managementu firmy. Obvykle se využívá metoda modelování. Konkrétně jde o 4 skutečnosti, které se při této metodě využívají, tedy o kariérovou strategii organizace, cílevědomé aktivity manažerů, situační okolnosti, uplatňované principy a mechanismy kontroly.<sup>25</sup>

Kariérová strategie organizace bývá považována za optimální model. Manažer zde relativně pomalu postupuje po žebříčku pracovní kariéry. Aby se předešlo situaci, kdy přesáhne strop svých možností, je na každém stupni žebříčku prověřován v rámci předpokladů a svých schopností. Tento přístup lze použít jen ve stabilní, dobře fungující společnosti. Program formování kariéry by měl zahrnovat zjištění požadavků na způsobilost a kvalifikaci manažera v souvislosti s úkoly a cíli organizace. Součástí kariérního růstu je důležité přené rozlišení pracovní pozice dle náročnosti a odpovědnosti. V rámci kariérní cesty je potřebné normativně vymezit postup jednotlivých skupin pracovníků, vymezit jejich konkrétní kariérovou dráhu jako rozhodující akt pro jeho další působení v dané organizaci. Je nutné stanovit si obsah a časový plán standardní kariéry manažera.

Ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika je možné prosadit se na manažerských pozicích. V rámci výběrových řízení je každým rokem do manažerských pozic vybráno několik jedinců, kteří se i poté aktivně účastní na svém rozvoji a pohybují se po své kariérní cestě směrem k stanoveným cílům.

---

<sup>25</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopln.vyd. Praha : Management Press, 2007. str. 352 – 354.

### **3 SPOLEČNOST COCA-COLA HBC ČESKÁ REPUBLIKA, S. R. O.**

#### **3.1 Vznik a působení společnosti v ČR<sup>26</sup>**

##### **Základní údaje**

Název: Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

Sídlo: Praha 9 - Kyje, Českobrodská 1329, PSČ 198 21

IČO: 41189698

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Jednatel: RICHARD MICHAEL SMYTH, dat. nar. 29. června 1958

1805 Jongny, Švýcarská konfederace, Chemin des Frenes 7

Evropská unie; jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně

Základní kapitál: 1 872 700 000,- Kč

##### **Předmět podnikání**

Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti. Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy. Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců. Zpracování dat, služby databank, správa sítí. Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software. Výroba plastových obalů. Pronájem průmyslového zboží. Instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů. Výroba nealkoholických nápojů. Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny.

---

<sup>26</sup> ČESKO. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *www.justice.cz*. [online] 2012 - 2014 verze aplikace: 2.109.1. [citace: 03. 03 2014]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz>>.

## 3.2 Poslání a vize společnosti

### Poslání společnosti

„My, zaměstnanci společnosti CCHBC, budeme: poskytovat osvěžení našim spotřebitelům, partnery našim zákazníkům, vytvářet hodnoty pro naše akcionáře, obohacovat život místních komunit.“<sup>27</sup>

### Hodnoty společnosti

Odhodlání znamená být odhodlán k podávání výjimečných výkonů. Člověk potřebuje být vnitřně přesvědčený k překonávání těžších situací, složitých kroků.

Týmová práce představuje efektivní předávání dobrých zkušeností, podpora kolegů v dosahování cílů regionálních i cílů celé společnosti, čerpání z nejlepších zdrojů, které jsou v systému k dispozici. Je pravdou, že synergie existuje i v této situaci. Každý je členem velké společnosti, kde má svou roli, místo a úlohu. Spojením všech účastníků na jednom fungování vytvoří přidanou hodnotu, která je více, než prostý součet jednotlivých členů.

Zodpovědnost lze charakterizovat jako žádoucí chování jednotlivce vůči svým kolegům v oblasti dosahování dohodnutých úkolů a cílů. Každý jednatel přispívající svou hodnotou do společné pokladny je zodpovědný ze své činy a svá rozhodnutí.

Lidé představují oblast, ve které je potřebné zaměřit se na vytváření takového prostředí, v němž jsou vysoce schopní a motivovaní lidé velmi dobře připravováni, rozvíjeni, podněcováni, respektováni, ohodnocováni, schopni si užít zábavy a dosahovat výsledků. Jinými slovy, proto, aby společnost dosahovala výsledků, je zapotřebí nejenom systémy, procesy, ale nejdůležitější částí je lidský faktor. Je důležité o něj pečovat.

Kvalita se projevuje v každé oblasti podnikání společnosti. Lze ji chápat jako kvalitu produktů, kvalitu služeb pro zákazníky, kvalitu provozu, činností na trhu a kvalitu v oblasti řízení lidských zdrojů. Velký důraz je kladen na kvalitní přípravu personálu,

---

<sup>27</sup> COCA-COLA HBC ČESKÁ REPUBLIKA A COCA-COLA HBC SLOVENSKÁ REPUBLIKA. Coca-Cola Hellenic ČR. *Coca-Cola Hellenic ČR*. [online] Coca-Cola HBC Česká republika a Coca-Cola HBC Slovenská republika, 2010 [citace: 01. 04 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.coca-colahellenic.cz>>.

na jeho znalosti a vědomosti. Jednotlivé činnosti jsou navrženy tak, aby jejich posloupnost byla v té nejvyšší efektivitě při zachování kvalitního výstupu.<sup>28</sup>

Čestnost znamená vykonávat práci otevřeně a poctivě v souladu s nejvyššími etickými normami.

### **Vize společnosti**

„Nezpochybnitelná jednička na každém trhu“

Lze si představit souhrn činností, který vede k dosažení vize společnosti. Mezi hlavní aktivity lze zařadit rozvoj zaměstnanců (jejich vědomosti, znalosti, dovednosti, motivace, kariérní růst a další), dosažení výborných partnerských vztahů se zákazníky a spokojenosti spotřebitelů (zákazníci si považují tuto společnost jako partnera číslo 1, spotřebitelé vnímají celou společnost jako správného výrobce, se správným servisem). Pro úspěšné dosažení vize společnosti lze uplatnit vyhledávání nových příležitostí (uvnitř i vně společnosti), budování a využívání vynikajících schopností celé organizace. Koneckonců je možné zahrnout do souboru všech těchto činností i výborné výsledky v dosažitelnosti našeho zboží, jeho dostupnosti, cenové přijatelnosti a aktivace trhu a neustálou optimalizací firemních nákladů.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Interní internetová síť Intranet společnosti Coca-Cola CCHBC.

<sup>29</sup> COCA-COLA HBC ČESKÁ REPUBLIKA A COCA-COLA HBC SLOVENSKÁ REPUBLIKA. Coca-Cola Hellenic ČR. *Coca-Cola Hellenic ČR*. [online] Coca-Cola HBC Česká republika a Coca-Cola HBC Slovenská republika, 2010 [citace: 01. 04 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.coca-colahellenic.cz>>.



### 3.3 Dlouhodobá strategie společnosti

#### **Hrou k vítězství**

Dlouhodobá strategie společnosti Coca-Cola Hellenic je známa jako „Hrou k vítězství. Spolu s The Coca-Cola Company naším partnerem v růstu“. <sup>30</sup>

Tuto strategii lze vysvětlit následujícím způsobem. Společnost Coca-Cola HBC chce být nejlepším dodavatelem pro své zákazníky, vnímá své spotřebitele jako důležitou součást, chce být důvěryhodnou společností pro své partnery a v rámci hospodaření chce mít nejnižší náklady. Těchto hlavních pilířů chce dosahovat pomocí práce s talenty a trvalým udržováním vysoké výkonnosti. Hlavní principy, které pomáhají držet směr plnění strategie, jsou „autenticita“, „dokonalost“, „stále se učíme“, „zajímáme se o naše lidi“, „jsme jeden tým“ a „vítězíme s našimi zákazníky“, které jsou definovány níže.

Autenticita: Lze si vyložit tento pojem ve smyslu ctění hodnot společnosti, konání správných, nikoliv jen snadných věcí. K zákazníkům je přístupováno s respektem. Každý ze společnosti se staví k otevřenosti, spravedlivosti a upřímnosti. Zaměstnanci konají to, co říkají.

Dokonalost: Součástí celé strategie lze chápat tento bod jako vůle být tím nejvíce udivujícím v rychlosti a v zaujetí pro práci. Cílem je, aby zaměstnanci jednali jako vlastníci, aby vytvářeli dlouhodobě udržitelné hodnoty. Lze si pod pojmem představit i dokonalost ve všech oblastech podnikatelské strategie a důsledného řízení nákladů.

Stále se učíme: Je sem zahrnuto naslouchání druhým a přirozená zvědavost.; Každý z pracovníků je zodpovědný za svůj vlastní rozvoj. Zaměstnanec se pravidelně střetává s přijímáním i poskytováním zpětné vazby. Nebojí se riskovat a brát si poučení z případných chyb.

Zajímáme se o naše lidi: Je možné důvěřovat pracovníkům společnosti. Tito lidé jsou dál rozvíjeni a je jim předávána odpovědnost. Každý ze zaměstnanců je jiný a to je dobře vnímáno. Za mimořádný výkon je uděleno ocenění. Lze říci, že je postaráno i o bezpečné a příjemné pracovní prostředí, o péči o osobní a profesionální růst lidí

---

<sup>30</sup> Interní internetová síť Intranet společnosti Coca-Cola CCHBC.

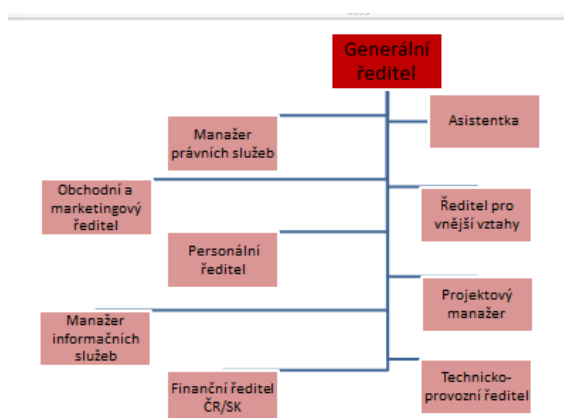
Jsme jeden tým: Práce v týmu je brána jako velmi silný faktor. Je prosazována spolupráce mezi odděleními, jako k partnerovi je přístupováno k dodavatelům společnosti. Každý ze zaměstnanců je společensky odpovědný, jsou jimi zohledňovány zájmy skupiny Hellenic.

Vítězíme s našimi zákazníky: Zákazníci jsou v srdci všeho, co zaměstnanci společnosti dělají. Lze říci, že je snadné obchodování se společností. Věci jsou dělány správně hned napoprvé a při každé činnosti je přinášena přidaná hodnota. Na trhu jsou dělána ta nejlepší rozhodnutí a představitelé společnosti jednají vždy poctivě a srozumitelně.

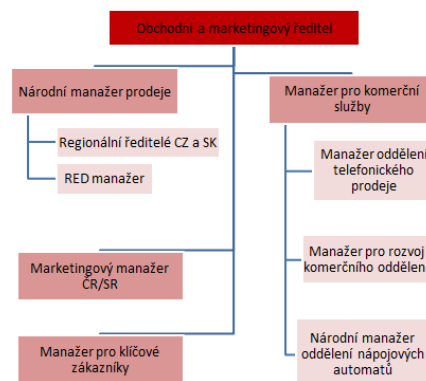
### 3.4 Struktura společnosti

Ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika je hlavní vedoucí pozicí generální ředitel. Přímě podřízení jsou manažeři devíti oddělení. V těchto odděleních jsou další úrovně řízení. Nejvíce úrovně je v obchodním a marketingovém oddělení. Zde jsou další 3 manažerské úrovně. Konkrétně mluvíme o I. stupni řízení (oblastním vedoucím prodeje), II. stupni řízení (regionálním vedoucím prodeje) a III. stupni řízení (národním manažerem prodeje, marketingovým manažerem, manažerem pro komerční služby, manažerem pro klíčové zákazníky). Protože je skladba společnosti velmi obsáhlá, lze vidět níže na obrázku strukturu TOP managementu a detail obchodního a marketingového oddělení.

Obr. č. 1: Organizační struktura TOP managementu<sup>31</sup>



Obr. č. 2: Organizační struktura obchodního a marketingového oddělení<sup>32</sup>



<sup>31</sup> Interní internetová síť Intranet společnosti Coca-Cola CCHBC.

<sup>32</sup> Interní internetová síť Intranet společnosti Coca-Cola CCHBC.

## 4 PROJEKT VÝZKUMU A JEHO REALIZACE

### Cíl výzkumu

**Cíl 1** – Vyhodnocení množství a kvality poskytnutých informací potřebných pro znalost procesů, role manažera u pracovníků (nově přijati na pozici manažera).

**Cíl 2** – Vyhodnocení kvality poskytnuté podpory při procesu adaptace pracovníka v manažerské pozici.

### Formulace hypotéz

**Hypotéza 1 – H1** „Nově přijatí manažeři měli dostatek podkladů a informací při vstupu na řídicí pozici z hlediska znalostí aplikací, procesů a znalosti své úlohy v roli manažera.“

**Hypotéza 2 – H2** „Při vstupu na řídicí pozici měli vytvořený jasný postup adaptace a zajištěnu dostatečnou podporu pro výkon své práce.“

### Stanovení respondentů a způsob jejich výběru

Data, která budou získána výzkumem, budou brána od lidí, kteří jsou již manažery. Stali se jimi interně za posledních 6 měsíců anebo přišli do společnosti Coca-Cola HBC Česká republika z externích zdrojů za poslední 1 rok. Kompletní seznam těchto lidí je vytvořen personálním oddělením společnosti a podléhá zákonu o ochraně osobních údajů. Je tedy znám počet respondentů bez jejich iniciál. **Počet dotazovaných manažerů je 11.**

## **Výběr způsobu – formy dotazování**

Dotazování bude organizováno pomocí dotazníku vytvořeného efektivním dotazníkovým systémem Survio na internetovém rozhraní. Personální oddělení společnosti všechny dotazované obešle s průvodním dopisem a žádostí o vyplnění. Vyplnění proběhne pomocí on-line dotazníku přes systém Survio.

## **Stanovení způsobu hodnocení**

Pro hodnocení odpovědí a pro analýzu dat bude použit dotazníkový systém Survio. Tento dotazník bude prováděn on – line. Výstup bude přetvořen do formy PDF a bude později uveden jako zdroj v citované literatuře.

## **Sestavení dotazníku**

V souvislosti s hypotézami byly vytvořeny 4 hlavní okruhy otázek v příloženém dotazníku. Pátý okruh otázek představuje všeobecné otázky týkající se údajů o respondentech. Konkrétně jde o otázky 20 – 24 v dotazníku.

První oblast je zaměřena na aplikace a procesy. Zde je cílem získat informace o jednotlivých aplikacích, které potřebuje manažer ke své práci a jak snadno lze informace o procesech a aplikacích získat. Mezi hlavní zjišťované části lze uvést kvalitu poskytování informací, otázku znalosti manažerů všech procesů souvisejících s danou manažerskou pozicí. Lze zde nalézt odpověď na otázku, jakých prostředků manažeři využívali při získávání informací o procesech a aplikacích. V dotazníku půjde o otázky číslo 1 – 6.

V druhém okruhu otázek je zjišťováno, zda při přechodu na manažerskou pozici znají respondenti svou roli a zda vědí, jaké očekávání na ně bude kladeno. Při této příležitosti je nezbytná otázka, zda znají a mají nastaveny své cíle na pozici a v jakém časovém horizontu si je se svými nadřízenými nastavovali. V posledních otázkách tohoto okruhu

je zjišťováno, co pomohlo při zvládnání nové role. Tyto otázky jsou k nalezení pod čísly 7 – 13.

Třetím okruhem otázek je sledováno s jakou péčí a podporou při zaučování se manažeři na nové pozici setkávali. Lze získat odpovědi na dotazy, jaké věci jim stačily při nástupu do nové role, co novým manažerům chybělo, jak vnímali podporu (zda byla dostatečná či nikoliv). Otázky třetího okruhu jsou použity pod čísly 14 – 16.

Čtvrtá a poslední věcná oblast, která se týká přímo dotazování na kvalitu zaškolování, je nazvána jako adaptační plán. Podstatnou částí je zjistit, zda měli manažeři nastavený konkrétní plán adaptace, kdo jej sestavoval a zda byl nastavený dle očekávání manažera. Tuto část dotazů je možné najít pod otázkami číslo 17 – 19.

V prvních dvou oblastech je dotazována hypotéza číslo 1. V části tři a čtyři je možné najít odpověď na hypotézu číslo 2. Konkrétní detailní ukázka dotazníku se nachází v příloze I.

## **Časový harmonogram dotazování**

Dotazování respondentů proběhlo do konce roku 2013. Během měsíce ledna a února proběhlo vyhodnocení dotazníkového šetření. Společná konzultace s personálním oddělením pomohla k vytvoření konkrétních aktivit plynoucích z výstupů dotazování.

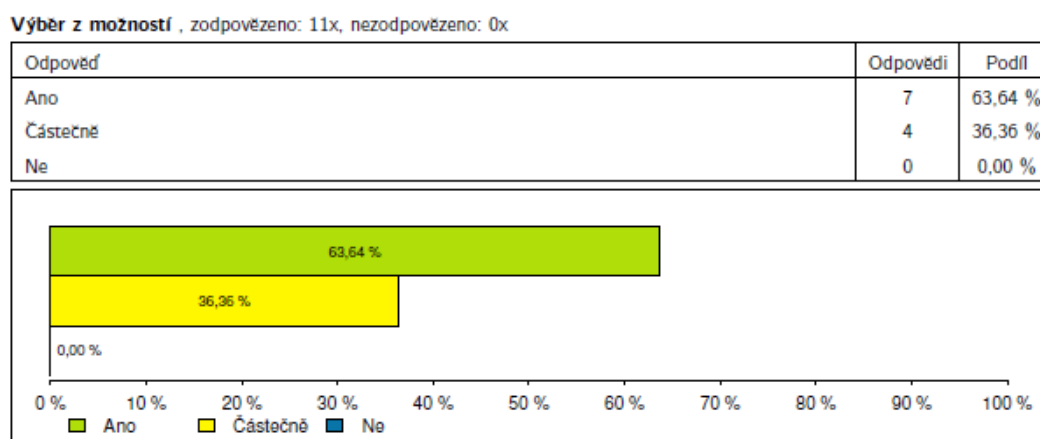
## 4.1 Výsledky a jejich interpretace<sup>33</sup>

V této subkapitole lze nalézt vyhodnocení odpovědí manažerů na jednotlivé otázky,

### **Otázka č. 1: Znáte všechny aplikace, potřebné pro výkon Vaší pozice?**

7 dotázaných všechny aplikace znalo. 4 dotazovaní je neznali všechny.

Obr. č. 3: Znalost aplikací pro výkon práce<sup>34</sup>



### **Otázka č. 2: Víte, kde získáte informace ke všem potřebným aplikacím?**

Všichni dotazovaní odpověděli kladně. Věděli, kde mohou informace nalézt.

### **Otázka č. 3: Ohodnoťte podle náročnosti dostupnost informací k aplikacím.**

#### **Rozděleno dle oddělení.**

Při detailnějším pohledu na náročnost dostupnosti informací k jednotlivým oddělením se do popředí dostalo personální oddělení (téměř 41% dotazovaných hodnotilo toto oddělení jako nejlepší v podávání ucelených informací o potřebných aplikacích personálního rázu). 37% dotazovaných hodnotilo na výbornou i dostupnost informací od obchodního oddělení, oddělení výpočetní techniky a oddělení výroby. Při pohledu na druhý

<sup>33</sup> SURVIO. *Spokojenost s adaptačním procesem na manažerské pozici*. [online] 25. 04 2013. Survio, 2013 [citace: 25. 04. 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.survio.com/survey/M4B8J1Q6P1P3R8P0G>>.

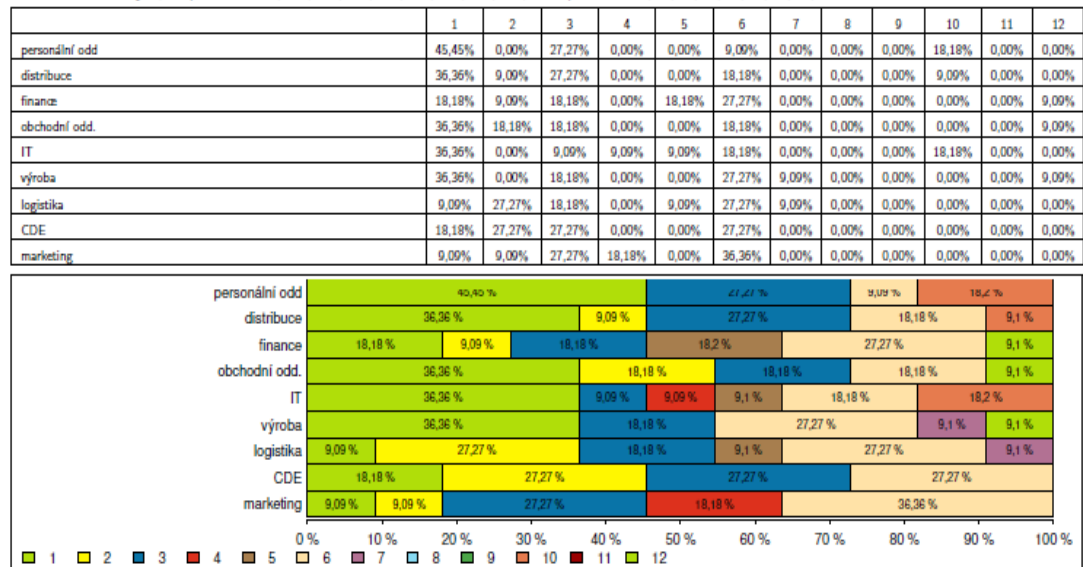
<sup>34</sup> SURVIO. *Spokojenost s adaptačním procesem na manažerské pozici*. [online] 25. 04 2013. Survio, 2013 [citace: 25. 04. 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.survio.com/survey/M4B8J1Q6P1P3R8P0G>>.

konec řebříčku lze vidět prostor pro rozvoj snadného získávání informací oddělení marketingu (36% hodnotilo na známku 6 ze škály 1-12), oddělení logistiky (27% hodnotilo známku 6, 9% hodnotilo známku 7) a oddělení financí (27% známku 6, 9% známku 12). Při pohledu na graf (obrázek číslo 3) lze nalézt u všech oddělení výskyt jak dobrých známek (1-4), střední úroveň hodnocení (5-7) a úroveň horších známek. Na základě tohoto klíče byla jmenována jako příklad právě výše zmíněná oddělení.

Obr. č. 4: Hodnocení dostupnosti informací dle oddělení<sup>35</sup>

3. Ohodnoťte, podle náročnosti (1-nejsnadnější, 12-nejnáročnější) dostupnost informací k aplikacím. Rozděleno dle oddělení.

Maticе, více možných, zodpovězeno: 11x, 11x, 11x, 11x, 11x, 11x, 11x, 11x, 11x, 11x, nezodpovězeno: 0x, 0x, 0x, 0x, 0x, 0x, 0x, 0x, 0x



#### **Otázka č. 4: Jak hodnotíte informace/ manuály k jednotlivým aplikacím?**

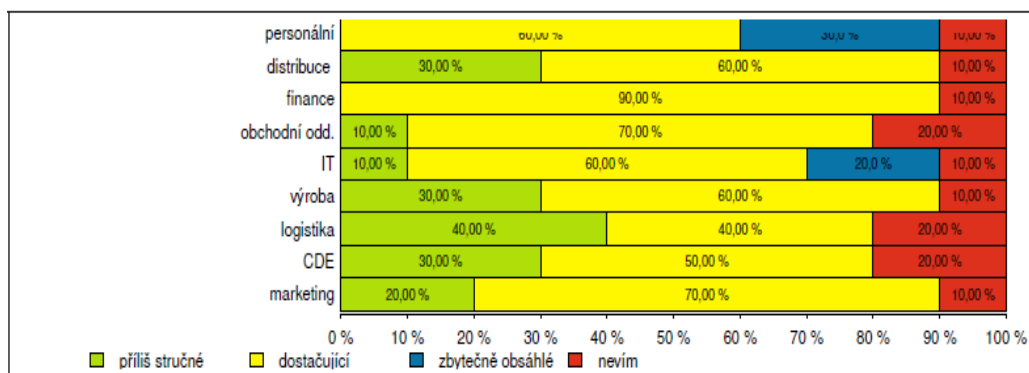
Z pohledu manuálů, které měl nový manažer k dispozici k jednotlivým oddělením, hodnotili respondenti informace v nich jako dostačující. Nejlépe z hodnocení dopadlo oddělení financí, jehož podklady jsou pro všechny účastníky takové, jaké očekávají. Oddělení marketingu a obchodní oddělení mělo manuály také dostačující, v jednom či dvou případech se materiály zdály být příliš stručné. Nejvíce stručné podklady mělo oddělení logistiky a oddělení pro správu chladících zařízení (CDE; cold drink equipment). Manuály

<sup>35</sup> SURVIO. *Spokojenost s adaptačním procesem na manažerské pozici*. [online] 25. 04 2013. Survio, 2013 [citace: 25. 04. 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.survio.com/survey/M4B8J1Q6P1P3R8P0G>>.



a podklady pro získání informací z oddělení výpočetní techniky byly vnímány jako dostačující nebo spíše příliš obsáhlé. Za nejvíce obsáhlé podklady považovali respondenti materiály od personálního oddělení. Přílišná obsáhlost může být nakonec vnímána jako velmi těžko uchopitelná při situaci, kdy má manažer některý z manuálů pro řízení personálních věcí aplikovat.

Obr. č. 5: Hodnocení informací, manuálů dle oddělení<sup>36</sup>



**Otázka č. 5: Znáte všechny procesy, které s novou manažerskou pozicí souvisí?**

Znalost procesů na manažerských pozicích obsazených novými lidmi z hlediska obchodních procesů byla úplná. Z oblasti manažerských procesů se 2 respondenti vyjádřili zápornou či názorově nespecifikovanou odpovědí.

**Otázka č. 6: Které zdroje jste využíval/a při učení procesů potřebných pro výkon vaší pozice?**

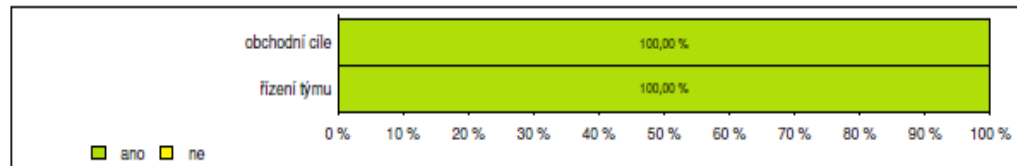
Nejvíce pomohlo při učení se novým procesům konzultování se svými kolegy a takto postupovali všichni respondenti. 8 z nich ještě konzultovalo se svým nadřízeným. Šesti dotazovaným pomohla účast na školení.

<sup>36</sup> SURVIO. *Spokojenost s adaptačním procesem na manažerské pozici*. [online] 25. 04 2013. Survio, 2013 [citace: 25. 04. 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.survio.com/survey/M4B8J1Q6P1P3R8P0G>>.

### **Otázka č. 7: Věděl jste, co je od vás očekáváno v nové manažerské roli?**

Respondenti věděli, co se od nich očekávalo. Každý odpověděl kladně.

Obr. č. 6: **Znalost očekávání v nové roli**<sup>37</sup>



### **Otázka č. 8: Po jaké době jste si sám nastavoval své cíle?**

Se svými nadřízenými či sami si nastavovali cíle již během prvních 3 měsíců a to v 8mi případech dotázaných.

### **Otázka č. 9: Víte, co obnáší manažerská role v CCHBC?**

Všichni chápali, co obnášela manažerská role v CCHBC.

### **Otázka č. 10: Uved'te, prosím, co konkrétně, z hlediska vedení týmu, pro vás bylo nejobtížnější v prvních 6 měsících vaší pozice.**

Respondenti se při zaškolení potýkali s mnohými překážkami, které pro ně znamenaly obtížné, náročné situace. Mezi takové činnosti patřil time-management, leadership, odhadování plnění cílů a jejich nastavování, přenesení získaných zkušeností na systém CCHBC, zvládnutí HR procesů a zpětné vazby, stanovení priorit, časová náročnost při předání všech informací ke stávající pozici a zároveň převzetí všech informací nové pozice, budování své autority v týmu.

### **Otázka č. 11: Jak jste se učil/a získávat informace potřebné pro výkon vaší pozice?**

Všichni využili znalostí svých kolegů, k tomu se 9 respondentů obrátilo i na svého nadřízeného. 3 dotázaní získali informace z interních školení a 4 při každodenní práci.

<sup>37</sup> SURVIO. *Spokojenost s adaptačním procesem na manažerské pozici*. [online] 25. 04 2013. Survio, 2013 [citace: 25. 04. 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.survio.com/survey/M4B8J1Q6P1P3R8P0G>>.

2 konzultovali s příslušným oddělením, po 1 dotázaném bylo využito externího školení a vlastní předchozí zkušenosti. Žádný z dotazovaných nevyužil získání informací od personálního oddělení.

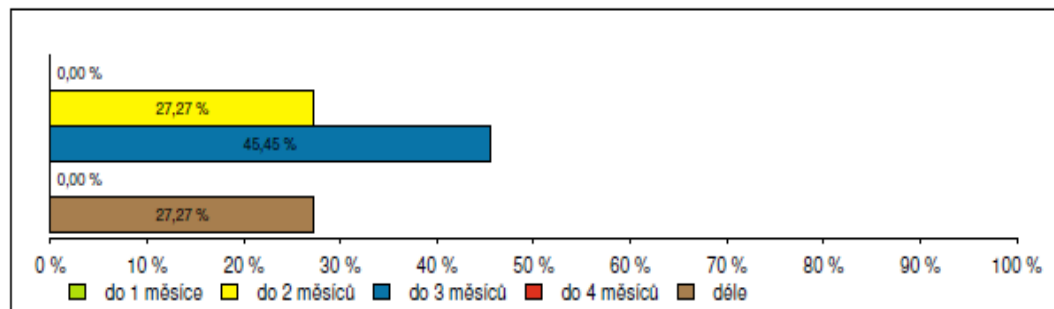
### **Otázka č. 12: Co vám pomohlo zvládnout novou roli?**

Tito lidé zvládali novou roli díky své vnitřní motivaci, podpoře kolegů, nadřízených a díky vlastní zkušenosti.

### **Otázka č. 13: Jak dlouho trvalo vaše zaškolení v nové pozici (do úplného převzetí zodpovědnosti)?**

Celková doba zaškolení na nové pozici trvala 46% dotázaných maximálně 3 měsíce. 27% respondentů se zvládlo zaškolit do úplného převzetí odpovědnosti za delší časový úsek nebo za kratší dobu než 3 měsíce.

Obr. č. 7: Doba trvání celkového zaškolení<sup>38</sup>



### **Otázka č. 14: Kdo vám nejvíce pomohl v počátcích?**

V otázce týkající se podpory respondenti nejčastěji zmiňovali své kolegy (82%), své nadřízené (64%) a asistentky (27%). Trenéři pomohli v 18%, tým pomohl v 9%, každý sám si pomohl v 18%.

<sup>38</sup> SURVIO. *Spokojenost s adaptačním procesem na manažerské pozici*. [online] 25. 04 2013. Survio, 2013 [citace: 25. 04. 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.survio.com/survey/M4B8J1Q6P1P3R8P0G>>.

**Otázka č. 15: Co jste nejvíce postrádal /a v rámci podpory na počátku převzetí pozice?**

Při dotazu, zda manažerům něco chybělo, odpověděli z 45% záporně (nechybělo nic) a 36% dalších manažerů chyběla kvalitní školení, zaučení do jednotlivých procesů, 18% dotázaných chyběl čas na zaškolení, 9% manažerům chyběl strukturovaný zaškolovací systém.

**Otázka č. 16: Byla podpora jednotlivých oddělení pro vás v počátcích dostačující?**

Každý z dotázaných považoval podporu svého okolí jako dostatečnou.

**Otázka č. 17: Kdo vám stanovil jasný plán adaptace?**

7 manažerů mělo stanovený adaptační plán od svého nařízeného, 1 manažer měl stanovený plán od personálního oddělení. U třech respondentů nebyl tento plán zaškolení stanovený vůbec.

**Otázka č. 18: Co v adaptačním plánu považujete za nejpřínosnější?**

Díky tomuto plánu bylo přínosné pro nové manažery získání zpětné vazby na svou činnost od nadřízeného a definování si odpovědností.

**Otázka č. 19: Co jste v adaptačním plánu naopak postrádal/a?**

Naopak se respondentům zdálo nedostatečné vypracování podrobnějšího zpracování jednotlivých kroků zaškolení (přílišná obecnost v adaptačním plánu).

**Otázka č. 20 – 24: Doba na manažerské pozici, nástup interně či externě, předešlá manažerská zkušenost, zástupce jakého oddělení, počet podřízených.**

V neposlední řadě je důležité zmínit, jací respondenti se průzkumu účastnili. Jde o 10 lidí z obchodního oddělení a 1 pracovník z výroby. Na pozici v době dotazování byli v rozmezí od 6 měsíců do 2 let. Vybráni do role manažera byli na základě interního řízení (6 osob) a externího řízení (5 osob). 7 osob mohlo uplatnit své manažerské zkušenosti i z předešlých pozic. Nejčastěji mají 6-9 podřízených.

### **Shrnutí výzkumu:**

Dvě třetiny dotazovaných znalo všechny aplikace potřebné ke své pozici a vědělo, kde potřebné informace nalézt. Dostupnost některých informací nebyla vždy na úrovni, kterou noví manažeři požadovali. Některé manuály zcela neodpovídaly požadavkům dotazovaných především z hlediska přehlednosti a obsáhlosti. Jako příklad nepřehlednosti a obsáhlosti lze uvést podklady personálního oddělení. Každý z manažerů pochopil roli manažera v CCHBC. Pro správnou adaptaci v nové roli měly dvě třetiny dotázaných stanovený svůj adaptační plán. Konzultovali jej především se svým nadřízeným. Nejobtížnější pro manažery byl „boj“ s časem, dostatečná zpětná vazba, správný leadership, stanovování si priorit a plnění cílů. Při adaptaci pomoc přinesli především kolegové a nadřízení. Největší překážky při zaškolení byly časová náročnost a neexistence uceleného školicího systému. Všem ke zvládnutí adaptace pomohla i vlastní motivace a zkušenosti z předešlé pozice.

Při kroku hodnocení hypotéz lze vidět následující.

**K hypotéze 1: H1** „Nově přijatí manažeři měli dostatek podkladů a informací při vstupu na řídicí pozici z hlediska znalostí aplikací, procesů a znalosti své úlohy v roli manažera.“

Dotazovaní znají postup, jak se dostanou k informacím, problémem je zajištění rovnoměrného souboru informací ze všech oddělení. Z dotazníku plyne, že manažeři znají svou roli. Po celkovém zhodnocení z dotazníku vyplývá, že hypotéza **H1 není potvrzena**. Proto je nutné se zaměřit na úpravu vstupního zaškolovacího programu.

**K hypotéze 2: H2** „Při vstupu na řídicí pozici měli vytvořený jasný postup adaptace a zajištěnou dostatečnou podporu pro výkon své práce.“

Dotazovaní mají nastavené své plány. Při zaučení se do nové role pomáhalo manažerům široké okolí. Dotazovaní postrádají větší šíři adaptačního plánu. Je vnímán jako příliš obecný. Hypotéza **H2 se potvrdila pouze z části**. Součástí úprav vstupního zaškolovacího programu je zaměření se na proces adaptace.

## 5 STRUKTURA A OBSAH ZAŠKOLOVACÍHO PROGRAMU

Ve spolupráci s personálním oddělením společnosti CCHBC byl vytvořen strukturovaný postup zaškolení manažerů v nových pozicích. Tomuto vstupnímu programu se říká „Managerial O&I“- manažerské vstupní školení.

Cílem je připravit interně či externě vybraného manažera na svou roli, a zároveň jej proškolit v oblasti procesů a pravidel, které bude ke své práci potřebovat. Program má napomoci dosahovat činností, které jsou uvedeny v následujícím odstavci.

Manažer ke své práci potřebuje dostatečnou sebedůvěru, a proto se uvedený program má zaměřit na zvýšení manažerské sebedůvěry. Program má pomoci zvýšit výkonnost zaměstnanců. Toto vstupní školení má zajistit, že veškeré personální manažerské procesy jsou prováděny správně a stejně napříč celou společností. Nedílnou součástí celého vstupního školení je také pomoc v prohlubování loajality zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli. Zaměstnancům je důležité dát informace o politice společnosti, o pravidlech a omezeních a zároveň pravidla musí být v souladu s platnou legislativou. Uvedené okolnosti jsou zapracovány nově do vstupního školení. V rámci starého procesu zaškolení byly používány informace o personálních manažerských procesech mezi stávajícími a nově přijatými manažery.<sup>39</sup>

Z výzkumu plyne, že někteří manažeři nemají všechny potřebné aplikace ke svému výkonu práce. Proto je ve vstupním školení nově zařazena část, která se týká používání procesů v souvislosti s řízením lidí. Na tyto aplikace jsou nově připravené manuály, které má každý po absolvování školení osobně k dispozici. Jednotlivé systémy se týkají procesů zadávání požadavku na získání nového podřízeného, na úpravu platebních podmínek, na plánování rozvoje podřízených, na tvorbu docházky a podobně. Doposud se tyto systémy nedostatečně vysvětlily a zároveň pro tyto HR manažerské procesy nebyly nastavené jednotné funkční manuály. Díky informaci od respondentů o přístupu

---

<sup>39</sup> Interní materiály personálního oddělení společnosti Coca-Cola HBC.

k informacím a zároveň i kvůli složitosti podkladů od personálního oddělení, je vytvořený jednotný školicí program zaměřený na pochopení a fungování procesů HR managementu. Procesem budou procházet jak noví manažeři tak i stávající. Tímto se docílí jednotného vnímání a chápání podstaty používání. Manuály můžeme nalézt na intranetové síti společnosti CCHBC. Jsou zde popsány jednotlivé konkrétní situace, se kterými se manažer setkává. Podle návodu dokáže sám postupně dosáhnout potřebné aktivity v rámci HR managementu. Jde o aplikace s intuitivním prohlížením a jednoduchým ovládním. Do této podoby budou postupně předělána všechna školení týkající se HR managementu.

Nově nastupující manažeři ostatní manažerské procesy znají. Co však považují za důležité, je dostupnost informací, které umožní zlepšování se v těchto procesech. Dostupnost procesů vyřeší jednotné úložiště na intranetu (interní internetová síť).

Jak proběhne konkrétní forma školení na HR procesy? První oblastí manažerských procesů je pochopení manažerské role (zodpovědnosti, zdokonalování se v leadershipu). U nových manažerů, kteří nastoupí z externího prostředí, je důležité si tuto roli vysvětlit a nastavit stejné vnímání na obou stranách. Manažeři, kteří dosáhli interního kariérního postupu, jsou velmi dobře informováni a zcela dobře chápou, jakou roli mají plnit. Zdokonalování ve vedení lidí napomůže vytvořené školení ve třech etapách. Jde o školení „Passion to lead“. Zde si manažeři zlepší schopnost využívat v praxi situační styly vedení. Mohou si osvojit základní komunikační nástroje, které vedou k umění motivovat svůj tým. Poté mohou manažeři prohloubit své znalosti a dovednosti v koučování, v poskytování zpětné vazby, která je především motivační. V další části je proškolení umění hospodařit s časem time-management pro zvládnutí všech činností. V poslední části tohoto školení se manažer naučí zvládat obtížné situace, zvládat konflikty. Bude umět efektivně využívat potenciálu svého týmu.

Druhou manažerskou oblastí v rámci školení je výběr a adaptace. Do této skupiny školení lze zařadit zamyšlení se nad situacemi a důvody, proč lidé odcházejí ze společnosti, míra fluktuace v týmu, v celé společnosti, posun svých podřízených interně v kariérních ambicích. Aby bylo možné podřízené posunout v motivaci, je důležité s lidmi hovořit, umět

podřízené pochválit i sdělit případné nedostatky a připomínky k vykonané práci. Cestou ke zlepšení procesů je nutnost vyhodnocovat zpětnou vazbu.

Efektivní zaškolování nových pracovníků, manažerů má vliv i na snižování fluktuace a motivace pracovníků. Třetím pilířem je oblast rozpočtu, odměňování a motivace. Řízení rozpočtu v souvislosti se mzdovou politikou v týmu je důležitým úkolem manažera. Úlohou manažera je vytvořit transparentní a spravedlivý systém odměňování a motivace. Proto si v rámci tohoto školicího modulu nováček vyzkouší proces přidělování peněžní odměny. Naučí se pracovat se systémem základních odměn a motivačních zásluh. Zjistí, jaká jsou měřítka pro uznání odměny. Do uvedené oblasti tréninku patří i problematika kázeňských prohrěšků a postihů. Manažer pochopí, že postihy nemají pouze finální řešení formou ukončení spolupráce, nýbrž jde i o kárná preventivní opatření.

Čtvrtá část se zaměřuje na výkon a jeho zvyšování. Nově přijatý manažer se zde naučí, jak správně výkon podřízených vyhodnocovat, a co je optimální výkon. V uvedené části tréninku se seznámí s postupy stanovování cílů na principu SMART (specifikovaný, měřitelný, akceptovatelný, reálný, časově ohraničený). Na základě těchto principů si je schopen vytvořit individuální rozvojový plán. Manažer si přímo vyzkouší, jak pomoci se sestavením tohoto IDP (individuální rozvojový plán) plánu pro svého podřízeného. Při sestavování rozvojového plánu se může manažer potkat s nejrůznějšími úskalími a v praxi na ně bude připraven. Díky sestavení adaptačního plánu lze přijít na to, jaké pozitivní dopady může přinést. Poslední důležitou oblastí je oblast práva. Dobrá informovanost o pracovním právu je považována za nutnost. Zde se postupně dozví, jakým způsobem může postupovat v souvislosti s personálním řešením v rámci svého týmu. Nejběžnější situace, se kterými se lze potkat jsou způsoby ukončení pracovního poměru, okamžiky umožňující provedení ukončení pracovního poměru. Do problematiky je možné zahrnout znalost náležitostí jednotlivých druhů smluv a dohod.

V procesu adaptace a nastavení cílů se společnosti podařilo vytvořit ucelený pohled na problematiku vzdělávání nových manažerů. Potřebou je v co nejkratším čase s maximálním úspěchem pomoci nováčkům zapojit se do procesu. Hlavní prioritou je



identifikace činností, aktivit a situací, které jsou pro nováčka překážkou, či jsou obtížné, se kterými potřebuje pomoci. Důležitou součástí je i správné pochopení hodnot společnosti. V jedné části je psáno o existenci týmové spolupráce. Lze považovat za důležité vyhnout se ihned na začátku případnému nedorozumění uvnitř v týmu. V tomto smyslu je nutné nového manažera podpořit a vyvolat u něj pocit sounáležitosti. V neposlední řadě je potřeba nastavit na začátku spolupráce vzájemná očekávání výkonu. Tato očekávání je vhodné zapsat a stanovit si postupné jednotlivé úseky v čase, kdy bude probíhat kontrola a konzultace.

Pro adaptační proces zaškolení nováčků na manažerské pozici je nastaven následující věcný postup:

**1) Orientace v novém prostředí** – cílem je pomoci novému pracovníkovi se zorientovat v chodu celé společnosti (v případě externě přijatého člověka), je plánováno postupné zapojení do společných aktivit. Je důležité, aby každý pracovník přesně znal, jakou pracovní pozici ve struktuře společnosti má, jaká je struktura společnosti a oddělení. Pracovník musí být seznámen se souborem benefitů pro zaměstnance společnosti. Do úvodního seznámení se společností patří i seznámení s cíli společnosti a vymezení podílu pracovníka na plnění celkového podnikového cíle. Do úvodního školení nového zaměstnance patří i soubor technicko- administrativních aktivit (např. podpis smlouvy). Součástí jsou i povinné tréninky zaměřené na vlastní rozvoj a tréninky zvyšující výkonnost týmové práce.

**2) Integrace** – v této části dochází k povinnému nastavení individuálního adaptačního plánu. Etapa se zabývá dalším školením (například školení na time-management či školení na prohloubení schopnosti pracovat s informacemi, jak vést lidi apod.). Pravidelně probíhá hodnocení s nadřízeným manažerem.

**3) Zapojení – socializace manažera**, spočívá v zapojení nového manažera do různých sítí (spolupráce s dalšími kolegy, získávání dalších kontaktů), budování vztahů, objasnění přínosů práce a aktivit ve vztahu k celkovému úspěchu společnosti. Součástí této

etapy jsou další aktivity spojené s procesy napříč celou společností. Nemusí se nutně týkat pouze daného týmu.

4) **Výhled do budoucna** – zde dochází k monitorování vývoje situace, měření efektivity výkonu či pravidelné podávání zpráv pro zpětnou vazbu.

Obr. č. 8: **Proces adaptace**<sup>40</sup>



Manažeři by měli mj. aktivně přistupovat k postupnému zdokonalování svých dovedností. Vstupní informace získají na pravidelných týmových poradách a různých typech tréninků a školení. Zde dostanou návod, jak v jednotlivých situacích reagovat, jaké metody manažerských dovedností použít. Získané informace je nutné poté používat v praxi a zkusit, jak konkrétně fungují v jednotlivých činnostech. Další specifickou formou vzdělávání nových manažerů je koučink a mentoring. Pro případ, že je potřeba ušetřit čas s dojezdem na školení, lze využít i rychlejší formu školení. Jde o e-learning. Zde jsou programy, které nevyžadují konkrétní praktické ukázky. Jsou vždy zakončeny formou souhrnného testu. Například jde o znalost pracovního práva apod. Pro začlenění nového manažera do týmu a jeho sociální začlenění, lze využít další formy např. neformální oběd. Zde je možné prodiskutovat situace, které jsou na první pohled obtížné. Pro zlepšení profesionálních dovedností slouží i správně nastavené osobní plány. Mezi další možnosti a zdroje získání informací patří intranetová síť či brožury. Aby bylo možné dosahovat pozitivních výsledků, musí být manažer dostatečně komunikativní, zvědavý, vyžadovat a očekávat zpětnou vazbu. V neposlední řadě je nutné zmínit i etická pravidla, která by měla být naplňována jak zaměstnancem, tak společností.

<sup>40</sup> Interní materiály personálního oddělení společnosti Coca-Cola HBC.

# ZÁVĚR A PŘÍNOS ZPRACOVÁNÍ TÉMATU BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

V závěru bakalářské práce se zaměřím na shrnutí a vyjádření přínosu zpracování pro společnost CCHBC.

Na samotném začátku při výběru tématu jsem se zamýšlela nad tím, jak přispět svým studiem na vysoké škole svému zaměstnavateli. V tématech bakalářských prací jsem našla oblast řízení lidských zdrojů. To mne inspirovalo natolik, že jsem se spojila s kolegy z personálního oddělení a domluvila si osobní schůzku. Cílem bylo upřesnit téma, které by mohlo pomoci v souvislosti plánováním ŘLZ. Na doporučení jsem začala spolupracovat na vytvoření uceleného postupu při zaškolování nových pracovníků na manažerských pozicích. Důvodem bylo nekonceptní proškolení. Externí manažeři, kteří nastoupili do společnosti, byli pozváni na vstupní školení, které bylo obecného rázu. Poté bylo vše již v rukách dané osoby a nadřízeného manažera.

Z uvedeného důvodu došlo k získání vstupních informací od manažerů, kteří za poslední časové období postoupili z pozice nových pracovníků na stálou pracovní pozici. Pro zjištění informací byl vytvořen dotazník, který měl za cíl odhalit, které pracovní oblasti mohou být pro manažery obtížné. Na základě zjištění od manažerů byly vytipovány konkrétní oblasti pro školení a trénink nových manažerů.

Zvýšení profesionální přípravy nově přijatých manažerů se projeví ve schopnosti se rychleji zapojit do běžných činností společnosti. S tímto cílem jsou navrženy inovace v adaptačním procesu v jednotlivých krocích. Výše jsou popsány 4 časové a věcné kroky, které vedou k rychlejší adaptaci nového pracovníka do společnosti. Navržený proces vznikl spoluprací se stávajícími manažery, kteří se podíleli na postupném upravování jednotlivých částí a procesů. Výsledkem je vytvoření specifických manuálů pro jednotlivé typy zaškolování pracovníků, které jsou k dispozici na interní internetové síti.

Hlavní přínosem spolupráce na zaškolování nových pracovníků je skutečnost, že proces zaškolování je realizován aktivně od dubna roku 2014. Na základě stanoveného postupu, každý nový manažer přesně ví, jaký typ školení v jakém časovém úseku bude absolvovat. Zároveň na intranetu najde všechny potřebné informace (příručky, manuály) pro realizaci školení. Informace na intranetu budou aktuálně inovovány a doplňovány. Vzniklý materiál (manuál) je bez výjimky interní informací společnosti Coca-Cola HBC.

## CITOVANÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha : Grada, 2007. str. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha : Management Press, 2012. str. 798. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopln.vyd. Praha : Management Press, 2007. str. 798. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2.,aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2010. str. 352. ISBN 978-80-247-3348-7.
5. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. str. 485. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. KNOOTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha : East Publishing, 1998. str. 659. ISBN 80-7219-014-8.
7. PROVAZNÍK, V., et. al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2002. str. 226. ISBN 80-247-0470-6.
8. STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha : Grada, 2005. str. 156. ISBN 80-247-0937-6.
9. VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2009. str. 734. ISBN 978-80-7261-200-0.
10. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha : Management Press, 2009. str. 324. ISBN 978-80-7261-197-3.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. COCA-COLA HBC ČESKÁ REPUBLIKA A COCA-COLA HBC SLOVENSKÁ REPUBLIKA. Coca-Cola Hellenic ČR. *Coca-Cola Hellenic ČR*. [online] Coca-Cola HBC Česká republika a Coca-Cola HBC Slovenská republika, 2010 [citace: 01. 04 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.coca-colahellenic.cz>>.

2. SURVIO. *Spokojenost s adaptačním procesem na manažerské pozici*. [online] 25. 04 2013. Survio, 2013 [citace: 25. 04. 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.survio.com/survey/M4B8J1Q6P1P3R8P0G>>.

## LEGISLATIVNÍ ZDROJE

1. ČESKO. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *www.justice.cz*. [online] 2012 - 2014 verze aplikace: 2.109.1. [citace: 03. 03 2014]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz>>.

## OSTATNÍ ZDROJE

Kromě výše uvedených zdrojů byly při zpracování bakalářské práce využity následující materiály:

- Interní internetová síť Intranet společnosti Coca-Cola CCHBC
- Interní materiály personálního oddělení společnosti Coca-Cola HBC

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Organizační struktura TOP managementu

Obrázek č. 2 Organizační struktura obchodního a marketingového oddělení

Obrázek č. 3 Znalost aplikací pro výkon práce

Obrázek č. 4 Hodnocení dostupnosti informací dle oddělení

Obrázek č. 5 Hodnocení informací, manuálů dle oddělení

Obrázek č. 6 Znalost očekávání v nové roli

Obrázek č. 7 Doba trvání celkového zaškolení

Obrázek č. 8: Proces adaptace

# PŘÍLOHY

## PŘÍLOHA I Dotazník zjištění spokojenosti manažerů s adaptačním procesem

### spokojenost s adaptačním procesem na manažerské pozici

Dobrý den,

vnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

**1. Znáte všechny aplikace, potřebné pro výkon vaší pozice?**

- Ano
- Částečně
- Ne

**2. Víte, kde získáte informace k všem potřebným aplikacím?**

- Ano
- Ne

**3. Ohodnoťte, podle nárůstání (1 nejmenší, 12 největší) dostupnost informací k aplikacím. Rozdělno dle oddělení.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
personální odd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
distribuce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obchodní odd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
výroba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
logistika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CDE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Jak hodnotíte informace/manuály k jednotlivým aplikacím? (rozděleno dle oddělení)**

	příliš stručné	dostačující	zbytečně obsáhlé	nevím
personální	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
distribuce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obchodní odd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
výroba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
logistika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CDE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5. Znáte všechny procesy, které s novou manažerskou pozicí souvisí?

	ano	ne	nevím
obchodní procesy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
manažerské procesy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Které zdroje jste využíval/a při utčení procesů potřebných pro výkon vaší pozice?

- manuály
- školení
- SOP
- konzultace s kolegy
- konzultace s nadřízeným/-ou
- vlastní zkušenost
- jiné odd.
- jiné zdroje

7. Věděl/a jste, co je od vás očekáváno v nové manažerské roli?

	ano	ne
obchodní cíle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
řazení týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Po jaké době jste si sam/a nastavoval/a cíle?

- 1-3 měsíce
- 4-6 měsíců
- 7 a více

9. Víte co obnáší manažerská role v CCHBC

- ano
- ne

10. Uveďte prosím, co konkrétně, z Médiska vedení týmu, pro vás bylo nejobtížnější v prvních 6 měsících vaší pozice.

11. Jak jste se učil/a získávat informace potřebné pro výkon vaší pozice?

- kolegové
- nadřízený
- interní školení
- HR
- vlastní předchozí zkušenosti
- externí školení
- konzultace s příslušným oddělením
- při každodenní práci

12. Co vám pomohlo zvládnout novou roli (stručně, konkrétně)?

13. Jak dlouho trvalo vaše zaškolení v nové pozici (do úplného převzetí zodpovědnosti)?

- do 1 měsíce
- do 2 měsíců
- do 3 měsíců
- do 4 měsíců
- déle

14. Kdo vám nejvíce pomohl v počátcích?

- kolegové
- nadřízení
- trenéři
- tým
- asistentka
- já sám/a

15. Co jste nejvíce postrádal/a v rámci podpory na počátku převzetí pozice?

- čas na zaškolení
- spolupráce s jinými odd.
- strukturovaný zaškolovací systém
- kvalitní a podrobné zaškolení do jednotlivých témat/procesů daní pozice
- nic

16. Byla podpora jednotlivých oddělení pro vás v počátcích dostatečná?

	ano	ne
vaše oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiná oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příbí kolegové	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nadřízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
podřízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Kdo vám stanovil jasný plán adaptace v nové pozici?

- nadřízený
- personální odd.
- trenér/ka
- nikdo

18. Co v adaptačním plánu považujete za nejpřínosnější?

19. Co jste v adaptačním plánu naopak postrádal/a?

20. Jak dlouho jste ve stávající manažerské pozici?

- méně než 3 měsíce
- 3-6 měsíců
- 7-12 měsíců
- 1-2 roky
- déle než 2 roky

21. Na manažerskou pozici v CCHBC jste postoupil/a?

- interně
- externě

22. Měl/a jste předchozí zkušenosti v manažerské pozici?

- ano
- ne

23. V jakém oddělení působíte?

- Obchodní
- Výroba
- Finanční
- Marketing
- Logistika
- Jiné

24. Kolik podřízených máte?

- 1-2
- 3-5
- 6-9
- 10 a více

Děkujeme za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.