

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016–2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Miroslava Volmutová

**Profil manažera Odboru služeb klientům v organizaci
VZP ČR**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2016–2018

DIPLOMA THESIS

Miroslava Volmutová

**Profile Manager of Services to Clients in the Organization
VZP ČR**

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Miroslava Volmutová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Miloši Chladovi, CSc., za jeho pomoc, cenné rady a vstřícný přístup při konzultacích mé práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou stávající manažerské pozice na úrovni vedoucí klientského pracoviště Odboru služeb klientům v organizaci Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky. Dle získaných poznatků budou organizaci navržena možná opatření pro zkvalitnění práce manažera požadované úrovně. Tuto práci tvoří část teoretická, která se zabývá pojmy korespondujícími se zkoumanou problematikou manažerské profese, a část empirická. V empirické části práce analyzuje samotné činnosti manažerů v organizaci, jako je interpersonální komunikace, kariérní rozvoj, vzdělávání manažerů apod., a je vypracována komparace zjištění v teoretické části s částí empirickou.

Klíčová slova

Interpersonální komunikace, kompetence, konflikt, management, manažer, plán rozvoje, porada, styly vedení, vedení lidí, vzdělávání, zpětná vazba.

Annotation

This diploma thesis deals with the analysis of the existing management position at the level of the Department of Services of Clients in the General Health Insurance Company of the Czech Republic. Based on the findings, the organization will propose possible measures to improve the performance of the manager of the required level. This work is only a theoretical part, which deals with the terms corresponding to the studied issue of managerial profession. In addition, the thesis analyzes the activities of managers in the organization itself, such as communication, leadership, manager training, self-management, time management, etc., and the comparison of the theoretical part with the empirical part is elaborated.

Key words

Competencies, conflict, consultation, education, feedback, interpersonal communication, leadership, leadership styles, management, manager.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD..... | 9 |
| TEORETICKÁ ČÁST..... | 11 |
| 1 MÍSTO MANAGEMENTU V ORGANIZACI..... | 11 |
| 2 KOMPETENCE MANAŽERA V ORGANIZACI..... | 16 |
| 2.1 Obecné principy manažerské práce | 19 |
| 2.2 Styly manažerské práce | 21 |
| 2.3 Manažerské kompetence a činnosti ve vztahu k podřízeným..... | 23 |
| 3 VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ | 30 |
| 3.1 Osobní plán rozvoje manažera..... | 34 |
| 3.2 Řízení kariéry manažera | 36 |
| 3.3 Propojenost vzdělávání a praxe u manažerů..... | 37 |
| 4 OBECNÉ ZÁSADY ÚSPĚŠNÉ KOMUNIKACE MANAŽERA V ORGANIZACI..... | 39 |
| 4.1 Interpersonální komunikace v práci manažera | 39 |
| 4.2 Řešení problémů a konfliktů na pracovišti | 42 |
| 4.3 Vedení a řízení porad..... | 44 |
| 4.4 Zpětná vazba jako součást manažerské komunikace | 46 |
| 5 PŘÍKLAD MANAŽERA V KONKRÉTNÍ ORGANIZACI | 49 |
| 5.1 Činnosti manažera v organizaci..... | 49 |
| 5.2 Konkrétní kompetence manažera clientského pracoviště..... | 50 |
| EMPIRICKÁ ČÁST | 52 |
| 6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ | 52 |
| 6.1 Vymezení výzkumného cíle..... | 52 |
| 6.2 Výzkumné hypotézy | 52 |
| 6.3 Výzkumný vzorek..... | 53 |
| 6.4 Zvolená metodologie | 53 |
| 6.5 Představení organizace VZP ČR..... | 53 |
| 6.6 Výzkum v souvislosti s výzkumnými otázkami | 54 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6.7 | Vlastní šetření | 55 |
| 6.8 | Shrnutí výsledků výzkumu | 80 |
| 7 | ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ ORGANIZACI..... | 83 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | 86 |
| | SEZNAM ZKRATEK | 91 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK | 92 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 95 |

ÚVOD

Diplomová práce bude popisovat a analyzovat problematiku postavení manažera Odboru služeb klientům v konkrétní organizaci. Tato činnost je z hlediska postavení v organizaci klíčová, neboť klientská pracoviště zajišťují prvotní styk s klienty, vytváří dojem o postavení a práci celé organizace.

Úspěch každé organizace závisí na lidských zdrojích, především na vedoucích pracovnících, kteří dokáží naplnit cíle organizace. Manažerská pozice je stěžejní pozicí v organizaci, vyžaduje určité kompetence, schopnosti a dovednosti. Pro každou organizaci je nezbytné, aby své klíčové zaměstnance rozvíjela a dále vzdělávala. Úspěšný manažer musí mít nejen dostatečné odborné schopnosti, tedy teoretické znalosti, ale především schopnosti lidské. Manažer tráví jednáním s lidmi více než polovinu svého času, řídí, motivuje, kontroluje, organizuje, komunikuje, plánuje atd. Ve své funkci vedení lidí je nezastupitelný. Řízení lidí v každé organizaci s sebou nese potřebu orientovat se v problematice výkonu lidí, v individuálních rozdílech, v chování lidí a potřebu porozumět pravidlům, na jejichž základě se formují a fungují pracovní týmy. Nedílnou součástí úspěšného vedení lidí jsou interpersonální dovednosti, do kterých zahrnujeme především umění komunikace s lidmi.

Jak již bylo uvedeno v předcházejícím textu, cílem práce je představení a analýza manažerské profese na dané pozici v organizaci. Tuto pozici zastávají linioví manažeři, kteří řídí provoz klientských pracovišť a zodpovídají za něj. Práce se bude zabývat problematikou, jako je vzdělávání a rozvoj manažerů, kompetence manažerů, komunikace v podmínkách organizace.

Diplomovou práci tvoří část teoretická a empirická. Teoretická část vychází ze studia odborných publikací v oblasti řízení lidských zdrojů a dalších podkladů k dané problematice, které má organizace ve svých interních řádech a předpisech. V této části práce jsou představeny a rozebrány otázky spojené s pracovním místem a profilem manažera, typologií managementu a stylem vedení zaměstnanců v organizaci. Autorka se zde též soustředí na oblasti vzdělávání manažerů, manažerské kompetence a interpersonální komunikaci z pohledu manažera (což představuje především komunikaci jak směrem k nadřízeným, tak také směrem k podřízeným, včetně hodnocení výsledků práce apod.). Tato teoretická východiska jsou následně využita při

analýze manažerské funkce a její úrovně v rovině vzdělávání, kariérního rozvoje a komunikace s nadřízenými v konkrétní organizaci.

Na základě poznatků z odborné literatury, pozorování, šetření a získaných informací od respondentů bude v práci popsána a zhodnocena pracovní pozice manažera klientského pracoviště. Dále bude provedena analýza jeho práce včetně kompetencí, vzdělávání a komunikace v rámci organizace i mimo ni.

Empirická část práce vychází z teoretických poznatků a z poznatků z praxe samotné autorky. Je soustředěna na výzkumné otázky spojené s vnímáním manažera v organizaci. Jako metoda výzkumu je zvolena forma dotazníkového šetření, neboť se tato forma jeví jako velmi efektivní a rychlý způsob sběru dat. Na základě výsledků výzkumu budou formulována konkrétní doporučení pro organizaci, jež budou sloužit jako podklad pro připravovaný kariérní řád a hodnocení zaměstnanců v organizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MÍSTO MANAGEMENTU V ORGANIZACI

Ve světové i české literatuře se nachází velké množství definic pojmu management i různá vysvětlení významu či smyslu tohoto slova. Management bývá nejčastěji chápán jako řízení organizace. Jde tedy nejen o funkci, která má naplnit cíle organizace, ale též o vrcholové pracovníky, a dokonce je management samostatnou vědní disciplínou. Úkolem managementu je dosáhnout cílů organizace s co nejnižším vynaložením zdrojů, tedy peněz, času, lidské práce a materiálů. V souvislosti s lidským kapitálem hovoříme o personálním managementu. Urban (2003, s. 12) k personálnímu managementu uvádí: *„Personální či lidský rozměr managementu zahrnuje řízení lidí, probíhající individuálně nebo ve skupinách. Řídit lidi znamená především stanovovat úkoly a kontrolovat jejich provedení, motivovat je a předávat jim důležité informace, které ke své práci potřebují, vést je a rozvíjet jejich schopnosti, řešit jejich problémy nacházející se mimo rámec jejich kompetencí, to vše ve směru vedoucím k dosažení organizačních cílů.“*

Podle definice Provazníka (2003, s. 48) se předmětem managementu stává soustava poznatků o *„informačních aktivitách, vyplývajících z funkcí řízení, jimiž subjekt managementu v komunikačním procesu celostně působí na objekt řízení, přičemž výsledek (úspěch, kvalita, zisk) tohoto působení závisí na kompetenci, tj. na sociální zralosti, odborné zdatnosti, praktické dovednosti těch, kteří jsou subjekty a částmi objektu managementu.“* Každý pracovník je subjektem managementu a výsledky jeho práce jsou přidanou hodnotou nejen pro organizaci, ale především pro něho samotného.

Podle Častorála (2009, s. 51) můžeme management chápat v následujícím pojetí:

- *„manažerské funkce (včetně vztahů v řízení, komunikace, soubor postupů),*
- *lidé – manažeři (plníci manažerské funkce),*
- *vědní obor (vědní oblast se znalostmi, zkušenostmi a vědeckými přístupy),*
- *studijní obor (soubor metodické přípravy a studijní dokumentace k dosažení manažerských kompetencí).“*

Management představuje soubor poznatků, které jsou odpozorované z praxe a slouží jako návod pro komunikaci, jednání nebo jako principy. Management v sobě zahrnuje také umění v podobě individuálních schopností manažerů. Jde o schopnosti jako umění jednat s lidmi, organizovat, schopnost rozhodovat, plánovat apod. Management využívá poznatků ostatních vědních disciplín a úzce s nimi souvisí (např. s matematikou, sociologií, psychologíí, ekonomikou, statistikou apod.). V posledních letech se objevuje samostatný směr managementu – management podle kompetencí. Ten zastává názor, že všechny nezdary i úspěchy firem a organizací se odvíjí od kompetentnosti manažerů. (Veber, 2009)

Blažek (2011) dělí management na dvě části, a to management jako procesní řízení, čímž jsou míněni řídicí pracovníci, a jako soubor poznatků o řízení. Jde o složitý, obtížně uchopitelný proces, jenž probíhá mezi jednotlivcem či skupinou, kteří řídí, a jednotlivcem, respektive skupinou, kteří jsou řízeni.

Vedoucí pracovníci v pojetí řídicího managementu jsou, vzhledem k zákonem dané povinné péči o zaměstnance, plně odpovědní za dodržování pravidel a norem u svých podřízených, a to včetně průběžné kontroly. V jejich kompetenci je i dobrovolná péče o pracovníky odrážející konkrétní požadavky a potřeby zaměstnanců a konkrétní situaci v jejich úseku. Z velké části se podílejí na formování péče o podřízené. (Koubek, 2009)

Úlohou vedoucího zaměstnance je výkon operativních personálních činností zajišťujících fungování jeho organizační jednotky. Dvořáková (2007) zmiňuje v rámci hlavních úkolů vedoucích pracovníků co nejlepší organizaci práce, vytváření podmínek pro zvýšení odborné úrovně zaměstnanců, řízení a kontrolování práce podřízených zaměstnanců, hodnocení výkonu, odměňování zaměstnanců za jejich práci, ochranu majetku, zabezpečování dodržování právních a vnitřních předpisů, řízení výkonu, stabilizaci zaměstnanců a podporu pracovní spokojenosti.

Manažer je obecně ten, kdo naplňuje cíle organizace, vede a řídí lidské zdroje, motivuje, kontroluje, rozhoduje, plánuje, organizuje, vyniká určitými schopnostmi atd. *„Termín manažer se začal používat především v anglosaských zemích k označování všech osob zodpovídajících za chod organizace nebo služby, ať se jedná o podnikání,*

veřejnou správu, nebo o společenské či neziskové organizace.“ (Folwarczná, 2010, s. 14)

Správný manažer by měl být moderní, egocentrickou osobností, která soustředí svou pozornost na jiné a stále zdůrazňuje svou osobnost. Naslouchá kolegům, respektuje názory a zájmy druhých, koordinuje jejich aktivity, rozvíjí jejich schopnosti, akceptuje jejich potřeby. Manažer dokáže pochopit a předvídat chování jiných, dokáže vycházet s lidmi. Pokud přebírá odpovědnost za druhé, koordinuje jejich práci, vždy se musí chovat tak, jak by si přál, aby se k němu chovali jeho nadřízení. (Mikuláščík, 2010)

Manažer je klíčovou postavou a hlavním činitelem v oblasti řízení firmy, proto je pro firmu stěžejní především jejich vhodný výběr a výchova. Manažeri mají dominantní postavení v řízení organizace a je kladen velký důraz na jejich kompetence. Mezi základní požadovanou kompetenci je možné zařadit způsobilost úspěšně vykonávat pracovní úkoly a činnosti. Manažer by měl disponovat odbornými znalostmi, sociální vyzrálostí a praktickými dovednostmi.

Khellerová (2006) vymezuje manažera jako člověka, kterému byl svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle. Svou autoritu získává pomocí znalostí nebo na základě své osobnosti. Manažerem tedy rozumíme odborníka, ale také vyjednávače a vůdce, který díky své osobnosti ovlivňuje atmosféru, která v týmu pracovníků panuje a působí na jeho výkon. Manažer přenáší na ostatní své vlastní hodnoty, zajímá se o své spolupracovníky, o to, jak plní zadané úkoly, jde ostatním příkladem. Dokáže též přenést do týmu vlastní energii a optimismus. Umí stanovit reálné cíle a má cit pro posouzení ambicí a schopností svých podřízených.

Osobnost manažera je vždy spjata s firmou a odráží se v úspěchu firmy. Manažer by měl umět jasně definovat své příkazy, srozumitelně vyjadřovat svá přání a přesně formulovat myšlenky. Měl by rozumět lidem, působit motivačně, vytvářet příznivé pracovní klima, podporovat spolupráci a rozvíjet týmové jednání, podávat zpětnou vazbu, rozvíjet pracovníky, dobře rozhodovat, kontrolovat a organizovat. Měl by také jednat nestranně, být dobrým příkladem pro ostatní, umět zvládat zátěž, pružně reagovat, být čestný, přesný, podnikavý, pozitivní, spravedlivý, měl by umět naslouchat, umět řídit, měl by si uvědomovat své nedostatky a snažit se je odstranit. (Mikuláščík, 2015)

Manažery lze rozlišovat podle postavení v organizační struktuře firmy a podle svěřené odpovědnosti. Obecně dělíme manažery na:

- „*manažery první linie, kam patří předáci, mistři, vedoucí dílen apod., tato základní úroveň postavení manažerů je jen o stupínek vyšší nad výkonnými pracovníky;*
- *střední manažeři zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří sem manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (prodeje, nákupu, personalistiky atd.). V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací;*
- *vrcholoví manažeři neboli top manažeři reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina řídicích pracovníků je zvláště důležitá, protože na její práci závisejí konečné výsledky.“ (Veber, 2009, s. 29)*

Řízení lidí zahrnuje nejen složku psychologickou, ale má též další složky, např. ekonomickou, pedagogickou, sociologickou a právní. V pojetí psychologie shledáváme snahu objevovat pravidla, která jsou dána psychikou řízeného pracovníka a pracovníka řídicího a podmínkami, ve kterých řízení probíhá. Další zásadní faktor, který řízení ovlivňuje, je objektivní skutečnost, jako je např. organizační struktura, velikost podniku, časové podmínky, zaměření činností podniku, styl vedení apod. (Mikuláščík, 2015)

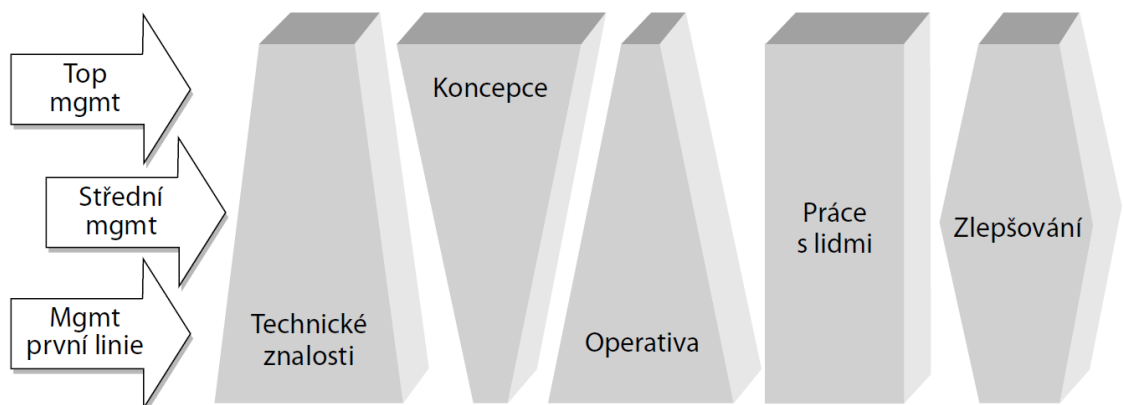
Mikuláščík (tamtéž) rozlišuje tři úrovně manažerského řízení, a to:

- strategické řízení – jde o řízení vysokého managementu, cíle nejsou detailní, jsou pouze obecné. Často jsou cíle prezentované ve výročních zprávách a v situacích, kdy firma expanduje na nové trhy a připravuje projekty svého rozvoje a rozšíření působnosti;
- taktické řízení – zahrnuje cíle konkrétní, rozpracované, strategické. Jedná se o řízení středního managementu. V rámci taktického řízení se plní úkoly navazující na strategické cíle, např. přeškolení pracovníků technologie, vyhledání nových dealerů apod.;
- operační řízení – toto řízení odpovídá nižšímu managementu, úkoly jsou detailní, mnohdy zadávané ze dne na den. Jde o práci, která nevyžaduje tvořivé myšlení, je měřitelná a často rutinní. Zahrnuje takové činnosti, jako je např. příprava přednášky, zajištění výběrového řízení, získání nových prostor apod.

Linioví manažeři zastupují nižší úrovně řízení. Bývají zodpovědní spíše za každodenní provádění práce podřízených než za strategické záležitosti. Provádí řízení lidí, řídí provozní náklady, sledují pracovní procesy, měří výkon, jednají s klienty, poskytují odborné znalosti, přidělují a organizují činnosti a prověřují kvalitu odvedené práce. (Armstrong, 2007)

Management první linie bývá také označován jako výkonný management, který zabezpečuje komunikaci, rozpracovává a konkretizuje pracovní úkoly, předává informace, zajišťuje plnění úkolů, monitoruje názory podřízených, sleduje neformální vztahy ve skupině, motivuje, vyhodnocuje situaci, analyzuje a přijímá opatření, která mají zabránit krizovým situacím, a řídí provozní podmínky pracoviště. (Veber, 2009)

Obrázek 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj: Veber, 2009, s. 30

2 KOMPETENCE MANAŽERA V ORGANIZACI

V této kapitole autorka představí kompetence nezbytné pro manažerskou profesi. Každý pracovník zastávající vedoucí funkci by měl disponovat určitými schopnostmi a dovednostmi, díky kterým dokáže efektivně řídit a vést lidi, motivovat je a účelně své činnosti a tým směřovat k naplnění daných cílů.

Veteška (2010) ke kompetencím uvádí, že kompetence manažera jsou souborem schopností zastávat úspěšně určitou funkci. Manažerské kompetence jsou průsečíkem vnitřních a vnějších faktorů, které determinují prostor pro jejich působení. Manažerské kompetence v žádném případě nevznikají jmenováním do funkce či volbou manažera. Jde především o soubor předpokladů a osobní způsobilosti. Velmi důležitá je také morální a odborná způsobilost manažera. Definovat přesně manažerské kompetence je velmi obtížné, neboť každé prostředí a v něm působící firma je jedinečným souborem faktorů a struktur. Kompetence oproti např. formální kvalifikaci nejsou pevně dané, jde především o schopnost jedince měnit se, učit se a dále rozvíjet svůj potenciál v souvislosti s požadavky organizace na jeho osobní i profesní způsobilost. Mezi významné manažerské kompetence se v poslední době řadí dovednost práce s informacemi, leadership, umění práce s časem, projektové řízení, znalost alespoň jednoho světového jazyka, odborné dovednosti, aplikace knowledge managementu, schopnost analyzovat rizika a manažerská etika, která představuje projevy etického jednání manažerů. Pro každou organizaci je nutné identifikovat klíčové kompetence a vytvořit kompetenční model. Tento model cíleně identifikuje a definuje konkrétní dovednosti, schopnosti, vědomosti a další osobnostní rysy nezbytné pro plnění úkolů a cílů organizace. Funkční kompetenční model zahrnuje takové kompetence, které je možné dále rozvíjet a následně tak zvyšovat výkonnost pracovníků.

Manažerskými kompetencemi rozumíme soubor schopností, kterými by měl jedinec disponovat, aby mohl zastávat vedoucí pozici. Základem je jeho osobní potenciál neboli osobnostní schopnosti. Jde o takové schopnosti, kterými manažer rozvíjí svůj potenciál, nejen osobní, ale též vůdčí. Jedná se především o schopnost získávat nové znalosti a rozvíjet své dovednosti, ale také umět pracovat se svým časem, umět ho efektivně a účelně využívat. Také sociální dovednosti tvoří nezbytnou součást

osobního potenciálu úspěšného manažera. Sociální dovednosti představuje např. úspěšná týmová komunikace, práce s emocemi, umění řešit problémy a konflikty, sebeovládání, umění vyrovnat se se stresem apod. (Tureckiová, 2007)

Veber (2009) dělí kompetence na odborné znalosti, praktické dovednosti a sociální zralost. Odborné znalosti manažer získává studiem nejen na středních a vysokých školách, ale též v rámci dalšího vzdělávání v nadstavbových vzdělávacích programech, jako je např. MBA – Master of Business Administration, které rozšiřují specializaci manažerských dovedností. Také současný vzdělávací trh nabízí nepřeberné množství kurzů pro manažery a saturuje tak potřeby související s akcelerací neustálých změn vně i uvnitř organizací. Za významný rys soudobých manažerů lze rozhodně považovat sebevzdělávání, vyhledávání a vstřebávání nových poznatků a ochotu posouvat se ve své odbornosti stále kupředu. Praktické dovednosti manažer získává nejen svou praxí, ale také tréninkem. Dochází k aplikaci odborných znalostí získaných vzděláním do konkrétních podmínek organizace. Sociální zralost manažera pak reprezentují jeho osobnostní vlastnosti, tedy lidské a mravní kvality. Ty jsou zčásti zděděné a zčásti ovlivněné výchovou. Sociální zralost ale souvisí také s charakterovými vlastnostmi. Obecně lze konstatovat, že jde o vztah manažera k sobě samému, ke světu a k ostatním lidem. Dále pak do sociální zralosti zahrnujeme vztah manažera k práci, tedy jeho činnost a aktivitu. Kouzlo osobnosti manažera, jeho názory, nápady, vystupování, legální chování, jednání, působení na druhé, styl řízení dotváří osobnost manažera.

Mikuláščík (2015, s. 105) ke kompetencím manažera dodává, že: „*větší význam pro úspěšnost manažera má to, co bylo dříve označováno jako sociální inteligence a co je dnes známé jako emoční inteligence.*“ Rozlišuje pět složek emoční inteligence, které jsou nezbytné pro úspěch nejen v manažerské profesi, a to:

- sebevědomí,
- motivování sebe sama,
- organizování vlastního života,
- empatie,
- angažovanost v kontaktu s jinými lidmi.

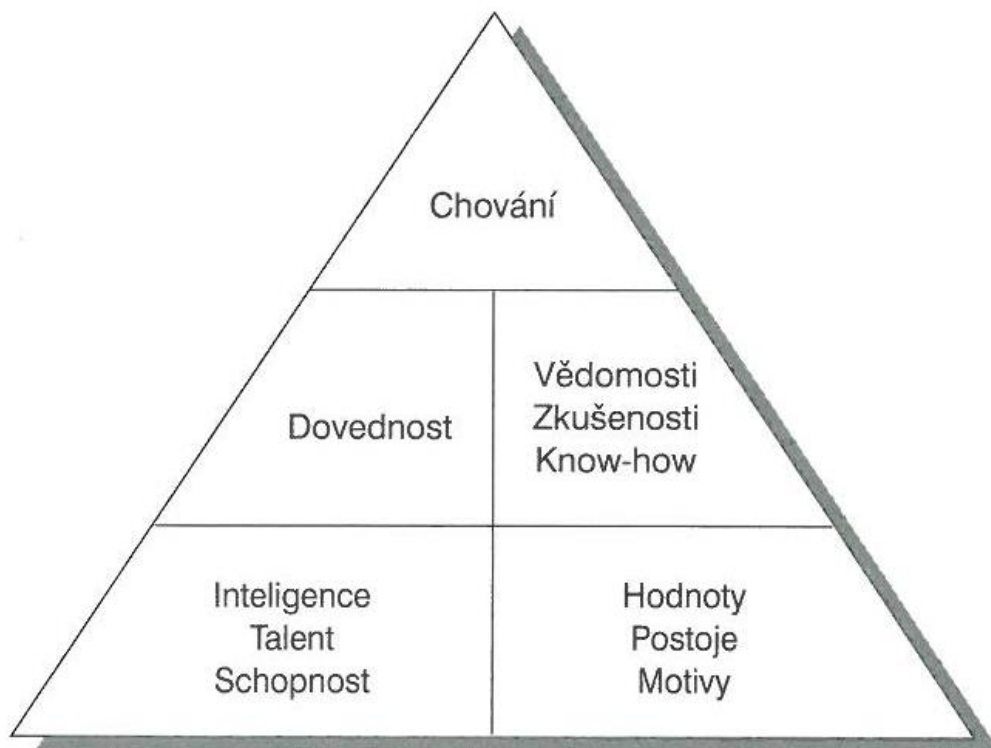
Mezi speciální dovednosti týmového manažera patří umět představit lidem svůj plán a získat je pro něj. Týmový manažer se nesmí nechat ovlivnit osobními vazbami a vztahy, profesní vztah funguje na úrovni podřízený a nadřízený. Manažer musí oddělovat své soukromí od své profese. Měl by dokázat stanovovat reálné, ale vysoké cíle. Nesmí vyvolávat atmosféru strachu a nesmí vyhrožovat. Musí být empatický, snažit se pochopit druhé a umět se vcítit do situace či problémů jiných. Měl by dokázat namotivovat druhé a vtáhnout je do řešení problémů. (Halík, 2008)

Manažerské kompetence jsou důležitým souborem dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jsou zastoupeny interpersonálními kompetencemi, kdy manažer plní úkoly v souladu s plány organizace, vytváří příznivé klima na pracovišti, vybírá a rozvíjí své podřízené. Dále jsou tvořeny technickými kompetencemi, které se vztahují ke konkrétní funkci. Jedná se o úkoly typické pro jeho práci a odlišné od práce jiných specialistů, jako je např. sběr dat, rozhodování, účetnictví apod. Také výkon v konkrétní pracovní situaci je kritériem přístupu ke kompetencím, a to ať jsou již kompetence chápány jako pozorovatelné chování, nebo jde o soubor osobnostních charakteristik. Každý člověk má různé předpoklady vykonat nějaký úkol kompetentně. Tedy každý člověk má různou míru připravenosti chovat se určitým způsobem. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Hroník (2007) uvádí, že kompetence nejsou pouhými dovednostmi, jde především o pozorovatelné způsoby, díky kterým dosahujeme efektivních výkonů. Kompetence jsou trsem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které se dostávají do chování. Pro správné pochopení pojmu je nutné rozlišovat mezi pojmy „competence“ a „competency“. V pojmu „competence“ jsou formulovány kvalifikační předpoklady a směřují k formulaci standardů práce, někdy nazývanými jako kvalifikační požadavky. Tyto standardy mívají dvě úrovně, a to minimální a optimální. Pojem „competency“ představuje způsoby, kterými lze dosahovat výkonu, a jsou přístupné pozorování.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 72) interpretují manažerské kompetence takto: *„Manažerské kompetence představují schopnosti a dovednosti přispívající k výbornému výkonu v manažerské roli. Mají zajistit splnění úkolů v souladu s nejvyššími cíli podniku a vytvářet příznivé prostředí v týmu spolupracovníků. Jde například o řešení konfliktů, delegování, koučování zaměstnanců, hodnocení a výběr zaměstnanců a plánování.“*

Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Kubeš, Spillerová, 2004, s. 28

2.1 Obecné principy manažerské práce

Mezi obecné principy manažerské práce řadíme sociální zodpovědnost manažerů. Tato zodpovědnost představuje ochotu a morální i kvalifikační připravenost být zodpovědný za své jednání vůči vnitřnímu i vnějšímu společenskému postavení.

Jde o způsob chování, které má širší společenské poslání, kdy jsou respektovány určitá formální i neformální pravidla a normy chování. Tato pravidla a normy částečně vychází ze zákonodárství země a dále pak z její kulturní a historické tradice. Pomáhají vytvářet soulad zájmů a vzájemného respektu sociálních skupin v organizaci i ve společnosti. Mají být manažerem zcela respektovány a mají ovlivňovat veškeré manažerské činnosti. Zahrnují např. systém strategického řízení, vytváření a udržení

přijatelných podmínek fungování organizace, dodržování legislativních nařízení, komunikaci s partnery, ochranu životního prostředí, dodržování personální politiky organizace, způsoby vedení lidí apod. Plnění těchto pravidel a norem bývá obvykle také součástí hodnocení kvality činnosti manažerů jak v rámci organizačních jednotek, tak i v jejich podstatném okolí. Sociálně zodpovědné chování manažerů úzce souvisí s manažerskou etikou. Manažerskou etiku tvoří soubor zásad a doporučení, který vymezuje jednání manažerů a poukazuje na to, co je správné, nesprávné a co je morálně závazné či dokonce povinné. Etické jednání zahrnuje dodržování určitých sociálních norem a způsobů jednání uznávaných v dané komunitě. Normy mohou být deklarovány v písemné podobě (Ústava, Etický kodex zaměstnanců...), nebo jsou tzv. nepsanými pravidly (morálka, takt, slušnost vůči podřízeným atd.). (Vodáček, Vodáčková, 2006)

Vedení podřízených je základní manažerskou kompetencí (funkcí), která vyžaduje ze strany manažerů využití všech svých osobnostních prvků, svých schopností a dovedností ke splnění plánovaných úkolů. Vést tým znamená především motivovat, ovlivňovat, usměrňovat a aktivizovat lidský potenciál. Jde o vztah manažerů směrem k výkonným zaměstnancům. Manažerské vedení by mělo respektovat individualitu osobnosti, sociální, ekonomické a kulturní prostředí, schopnosti a dovednosti vedeného, role a vztahy v organizaci. (Častorál, 2009)

Bedrnová et al. (2007, s. 85) k vedení lidí uvádí: „*Vedení lidí zahrnuje řadu dílčích funkcí, od vytváření modelu či vzoru pro jednání pracovníků přes ovlivňování jejich pracovní motivace, hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu, péči o pracovníky ve funkci poradce první linie apod.*“

Úlohou vedení lidí je zajistit splnění pracovních úkolů. V přístupech k vedení se objevuje řada termínů a metod, které shodně uvádějí společné pojmy, jako je např. posun rozhodovacích pravomocí blíže k výkonným složkám, větší samostatnost, posílení prvků demokratizace, delegování, koučování apod. Vedení lidí je založené nejen na plánování, organizování, kontrole, výběru zaměstnanců, ale také na aktivizaci lidí, sdílení budoucí vize, stanovení záměru, komunikaci napříč organizací, motivaci a tvůrčím vedením. (Veber, 2007)

Vedením lidí rozumíme zvládnutí komplexnosti týmu. Vedení lidí se neřídí pouze zadaným úkolem, který je třeba splnit, ale také požadavky jednotlivých zaměstnanců a jejich potřebami. Současná doba se vyznačuje především záplavou

informací a specializací práce, hlavní úlohou manažerů se stává zvládnání komplexnosti týmů a je nutné zapojit odborníky a jednotlivé pracovníky. Vedoucí jsou dnes stále více partnery svých podřízených kolegů, poskytující pomoc a podporu, než nadřízenými. (Daigeler, 2008)

Dle Pilařové (2016) je důležité pro vedení lidí si nejprve definovat pojem tým. Týmem nazývá specifickou pracovní skupinu, která si uvědomuje společný cíl a má zájem cíle dosáhnout. Lidé v týmu mají rovnoprávné postavení, probíhá zde rozvětvená komunikace, vzájemně se členové informují, jsou dodržována a respektována nastavená pravidla a jsou zde jasně vymezeny role a zodpovědnost. Výsledek týmové práce je závislý na kvalitě vedoucího, kvalitě lidí v týmu a na pracovních podmínkách. Vedení lidí je nástrojem, který prostřednictvím týmových pracovníků dosahuje cílů organizace. Pilařová (tamtéž) dále také specifikuje rozdíly mezi týmem a pracovní skupinou. V pracovní skupině, na rozdíl od týmu, přichází motivace zvenčí, pracovníci mají různé cíle a velmi často neznají cíle celku. V rámci pracovní skupiny převládá autoritativní rozhodování. Nadřízený či spolupracovník řídí lidi v pracovní skupině.

Role manažera je spojena s formální autoritou, kterou manažer získává svou pozicí v organizaci a opravňuje ho rozhodovat o užívání firemních zdrojů, včetně zdrojů lidských. Vedení lidí je spíše spojeno s neformální autoritou manažera zaměřenou na podněcování a ovlivňování lidí k tomu, aby se dobrovolně chovali určitým způsobem. Je závislé především na určitých komunikačních, osobnostních a sociálních schopnostech manažera – vůdce. Základním posláním ve vedení lidí je vykonání úkolů prostřednictvím ostatních. (Urban, 2003)

2.2 Styly manažerské práce

Barták (2010) uvádí přehled stylů vedení zaměstnanců takto:

- patriarchální styl: autoritou je otec rodiny, rozhoduje o všech podstatných otázkách, je uznávaný, vyžaduje vděčnost a poslušnost,
- charismatický styl: charismatický leader uplatňuje kombinaci rozumových i citových apelů v zájmu dosažení motivace a participace zaměstnanců,

- autokratický styl: rozhodování se odehrává jednosměrně, vertikálně v řídicí struktuře organizace, uplatňuje se princip subordinace, chybí zpětná vazba mezi řízeným a řídícím,
- byrokratický styl: preferuje pracovní postup před cílem, vede k formalismu, přeorganizovanosti, přebujelé administrativě. Bývá uplatňován ve funkčních modelech řízení, např. ve státní správě. Řídí se příkazy, normami, harmonogramy, nařízeními atd. Předností je odborný přístup, nedostatkem zdoluhavá cesta k řešení problémů,
- demokratický styl: je respektována osobnost řízeného pracovníka. Dochází k rozvoji kooperace, participace, týmové spolupráce, rozvoji osobního zaujetí zaměstnanců díky podílu na rozhodování,
- liberální styl: veškerou pravomoc a odpovědnost přebírají podřízení zaměstnanci. Úkoly řeší samostatně, komunikují převážně horizontálně. Typické pro vědecké, umělecké, poradenské profese.
- integrující styl: jde o kombinaci stylu demokratického a autokratického. Nadřízený přikazuje, ale dává možnost diskuse ohledně metod řešení problému či úkolu.

Vedení lidí neboli leadership je označení pro vůdcovské styly. Žádný styl vedení se neobejde bez emoční inteligence vůdce. U řídicích pracovníků můžeme pozorovat šest hlavních stylů vedení. Autoritativní styl neboli vizionářský se vyznačuje elánem, nadšením a jasnou vizí. Je to styl, který motivuje ostatní tým, že jasně vysvětlí, jak jejich práce zapadá do vize celé organizace, zvyšuje odpovědnost vůči cílům a strategii organizace. Autoritativní líder ponechává lidem volnost, aby sami navrhli prostředky k dosažení cíle. Nelze tento styl ovšem uplatňovat v každé situaci. Koučujícími lídry nazýváme vůdce, kteří vynikají v delegování povinností na ostatní, a to i za cenu krátkodobého nezdarů, pokud napomůže osobnímu rozvoji kolegů. Tento styl je velmi náročný na čas, ale má pozitivní vliv na klima a výkonnost týmu. Pokud líder používá tento styl vedení, musí disponovat dostatečnou kvalifikací v oblasti koučinku. Za vstřícný styl vedení považujeme takový styl, který se snaží, aby zaměstnanci byli spokojeni a panovaly mezi nimi harmonické vztahy. Vstřícný líder nešetří zpětnou vazbou, je komunikující, podporuje flexibilitu a vytváří silné emoční vazby. Dokáže

vytvořit pocit sounáležitosti a svými výroky motivuje. Nevýhodou tohoto stylu vedení může být, že pokud někoho lídr jen chválí, nedojde k nápravě nedostatků a zaměstnanci mohou nabýt dojmu, že průměrnost stačí. V demokratickém stylu vedení je flexibilita a odpovědnost podporována možností zaměstnanců vyjádřit se k rozhodnutí. Lídr, který naslouchá názorům druhých, nechá ostatní zasahovat do vytyčených cílů a stanovování kritérií úspěchu, si tak buduje důvěru, respekt a oddanost. Ideálně se demokratický styl uplatní, když si lídr není jist a potřebuje rady a nápady talentovaných zaměstnanců. Vůdčí styl udávání tempa je založen na tom, že lídr stanoví vysoká kritéria výkonu a dokládá je svým příkladem. Udávání tempa ničí klima na pracovišti, mnohé zaměstnance požadavky lídra udolávají a morálka zaměstnanců klesá. Lídr stanovuje pravidla a očekává, že lidé vědí, co mají dělat, práce se pak omezuje pouze na plnění úkolů a stává se rutinní. Posledním stylem je nátlakový styl. Tento styl se jeví nejméně efektivním. Tlakem rozhodnutí vrchního velení se nápady a snaha zaměstnanců ubíjí. Zaměstnanci ztrácejí pocit spolupodílení se a odpovědnosti za výkon, neboť nemohou jednat z vlastní iniciativy. Nejlepšího klimatu a nejlepšího pracovního výkonu je dosahováno pouze tehdy, pokud se styly vedení prolínají a není uplatňován pouze jeden z nich. (Goleman, 2015)

2.3 Manažerské kompetence a činnosti ve vztahu k podřízeným

Rozhodování manažera představuje tvorbu strategických organizačních rozhodnutí při jakýchkoliv manažerských činnostech. Jde o významnou aktivitu, kterou manažeři v organizaci vykonávají na základě kompetentnosti, své autority a přístupu k informacím. V manažerské profesi se jedná o kombinaci vědy a umění rozhodnout. Na rozhodnutí závisí úspěch celé organizace. Kvalitu rozhodnutí manažera ovlivňuje uplatnění aplikace racionálních postupů při řešení rozhodovacích problémů, informační vybavení a užití metod a modelů rozhodování. (Veber, 2009)

„Manažerské rozhodování je typické tím, že rozhodovatel – manažer rozhoduje v zájmu svého nadřízeného, resp. zaměstnavatele, a to v oblasti své působnosti. Jeho rozhodnutí je realizováno prostřednictvím jemu podřízených osob. Stupeň determinace je nízký až střední. Manažer je sice ovlivňován svými mravními zásadami

a determinován obecně závaznými předpisy i vnitřními předpisy organizace, nicméně prostor pro jeho rozhodování zůstává obvykle značný.“ (Blažek, 2011, s. 87)

Na kvalitu rozhodnutí má vliv osobní zralost a také hodnoty, kterými žijeme. V reálných situacích nebývají vždy k dispozici všechny potřebné informace pro správné a efektivní rozhodnutí. Rozhodování je mnohdy intuitivní záležitostí a zahrnuje rovinu jak racionální a objektivní, tak i ryze subjektivní. Každé manažerské rozhodnutí by mělo naplňovat zásadu „3 E“:

- etické (respektující zájmy, sdílené principy zainteresovaných),
- emoční (osobní),
- efektivní (směřující k cíli organizace). (Hroník, 2008)

Racionalitou rozhodování rozumíme rozhodování, které přináší maximální efekt, vyžaduje minimální náklady a zároveň eliminuje ztráty. Toto rozhodování dělíme na ideální a reálné. V rámci ideálního rozhodování má manažer dostupné všechny potřebné informace, které může bez potíží vyhodnotit a zpracovat. Zná vývoj podmínek a pravděpodobnost jejich vlivu. Bez obtíží může stanovit varianty řešení. Ideální rozhodování se ovšem v ekonomické praxi vyskytuje zřídka, neboť se s ideálními podmínkami velmi zřídka setkáme. Reálné rozhodování nemá možnost ideálního rozhodování, vychází z reálných podmínek, které rozhodování ovlivňují, a pracuje s omezeným počtem variant a kritérií. Řešitel obvykle nemá dostatečný čas, možnost připravit varianty řešení, dostupné informace, organizační podmínky pro výběr variant apod. Reálné rozhodování odpovídá reálným podmínkám v organizacích. (Častorál, 2009)

Nástrojem pro dosahování vyššího výkonu, rozvoje pracovníků, kvality činností a zkvalitňování personálu firmy je hodnocení. Systém firemního hodnocení plní řadu funkcí. Je důležitou složkou motivačního systému v organizaci, výsledky hodnocení mohou být podnětem pro změnu v odměňování pracovníků i pro účelné přemístění pracovníků. Hodnocení má vypovídající charakter ohledně zvládnutí nároků zastávané pozice a úrovně plnění zadaných úkolů. Stává se zpětnou vazbou, která vypovídá též o spokojenosti zaměstnance, o potřebě dalšího rozvoje zaměstnanců a o systému řízení firmy. Hodnocení pracovníků je obvykle členěno na hodnocení pracovního výkonu a hodnocení způsobilosti pracovníků. Hodnocení pracovního výkonu posuzuje, jak jsou

plněny pracovní úkoly, provádí se v případě, kdy jsou nastavena výkonová kritéria (kvalita, termíny, množství...), může mít charakter každodenní činnosti. Hodnocení způsobilosti pracovníka bývá zpravidla prováděno v půlročních či ročních intervalech a jde o komplexní hodnocení pracovníka. To provádí nadřízený pracovník, který vychází z pracovních výsledků z průběžného sledování pracovního výkonu a má k dispozici pravdivé informace, jejichž sběr realizuje průběžně po celý rok. Je nezbytné, aby hodnotitel byl dobře připraven na tento akt, měl by mít vyčleněný dostatečný čas a zajištěnou příznivou atmosféru pro hodnotící pohovor. Hodnocený by neměl být v žádném případě překvapen či zaskočen informacemi o nedostacích či výtkami vůči pracovnímu výkonu, neboť tyto informace je nutné pracovníkům sdělovat průběžně např. v rámci dílčích hodnocení či v rámci řízení pracovníků. (Veber, 2009)

Pilařová (2008) dělí hodnocení zaměstnanců na formální a neformální. Při formálním hodnocení jsou definována měřitelná kritéria, je stanoven formální postup hodnocení a periodicita realizace. Výstupem je obvykle dokument, který zaznamenává výsledky hodnocení, stanovuje dopady na mzdu a rozvoj, určuje nápravná opatření

a termín odstranění nedostatků, respektive popisuje i podmínky pro další setrvání pracovníka. Neformální hodnocení bývá prováděno dle potřeby a nemá stanovená pravidla ani termín realizace. Realizuje se např. v případě vzniku problému, konfliktu, či po realizaci určité činnosti. V obou případech by hodnocení mělo obsahovat úvodní část, která slouží k objasnění účelu schůzky, navození přirozené (přátelské) atmosféry a k seznámení s obsahem setkání a jeho časovým rámcem. Následuje hlavní část, během níž jsou předávány a získávány informace. Hodnocení je následně zakončeno závěrem, který představuje shrnutí klíčových myšlenek, identifikuje dohodnuté závazky a stanovené cíle. Záznam hodnocení by měl být podepsán jak nadřízeným, tak podřízeným a předán oběma stranám a dále také všem zainteresovaným pracovníkům v organizaci (personalista, mzdový účetní apod.).

Systematické hodnocení zaměstnanců vychází z personální politiky organizace. Aby bylo hodnocení úspěšné, je nutné zapojit do fáze přípravy a proškolení pracovníky organizace, a to management organizace. Systém hodnocení obvykle využívá více metod. Cíle hodnocení určují, jaká metoda bude použita. Ideální metoda je kombinace hodnocení nadřízeného, hodnotícího rozhovoru a sebehodnocení podřízeného.

Mezi standardní cíle patří např. zvyšování výkonnosti, rozvoj zaměstnanců, zlepšení úrovně komunikace, zjištění osobních představ a potřeb, zlepšení motivace a pracovního výkonu, zkvalitnění vztahů na pracovišti, získání informací o perspektivě ve firmě, informace o hodnocení práce, informace o možnostech osobního rozvoje, zlepšení kvality řídicí práce apod. (Kociánová, 2010)

Motivace je sama o sobě velmi složitý pojem. Obecně lze říci, že označuje vše, co iniciuje určitou aktivitu a chování. Pokud má manažer úspěšně motivovat, musí nejprve poznat motivační profil svých podřízených. Motivační profil je u každého pracovníka různý. Školy a principy motivace vycházejí z mnoha teorií. Nejznámější teorií motivace je teorie Abrahama Maslowa. Tato teorie je založena na hierarchii potřeb, kdy člověk uspokojuje nejdříve potřeby vývojově nižšího řádu, jako jsou potřeby bezpečí, fyziologické potřeby a až poté dochází k uspokojování potřeb vývojově vyššího řádu a to jsou sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. V kontextu firemní motivace můžeme motivaci dělit na hmotnou a nehmotnou stimulaci pracovníků. Hmotná stimulace – motivace, kam patří finanční ohodnocení, cílové odměny a prémie, podíly na zisku, placení telefonních účtů, možnost laciného nákupu firemního inventáře, příspěvky na bydlení, dopravu a stravu, věcné dary k jubileu apod., motivují především zaměstnance s nižší životní úrovní. Nehmotná stimulace – motivace pracovníků je jedním z klíčových faktorů rozvoje každé organizace. Nehmotná motivace zahrnuje formy a metody, jako jsou např. dobré pracovní vztahy, péče o zaměstnance, možnost vzdělávání se a seberealizace, udělování pochval, pružná pracovní doba, delegování pravomocí a úkolů. Organizace by se měly snažit poznat nehmotné potřeby svých pracovníků, jejich cíle, vyznávané hodnoty, postoje apod. Vždy ovšem rozhoduje vnitřní motivace jedince a ta má u každého jinou podobu. (Provazník, 2003)

Motivací pracovníků chápeme vytváření souvislostí mezi činnostmi, které jsou po zaměstnancích požadovány, a jejich vnitřními potřebami a zájmy, tedy pohnutkami. Každý manažer by měl znát individuální pohnutky zaměstnanců. Chybou je, pokud se manažer snaží tyto pohnutky odhadnout, aniž by se přímo podřízeného zeptal. Úkolem manažera je zjistit vnitřní potřeby a zájmy svých spolupracovníků a sladit je s úkoly pro organizaci. V rámci manažerské motivace je možné použít určité faktory. Jedním z motivujících faktorů je cíl. Motivujícím cílem je pro pracovníky takový cíl,

který je přiměřeně náročný a obsahově zajímavý. Cíl musí být též vhodným způsobem zadaný. Dalším motivačním faktorem je náplň práce. Ta by měla korespondovat s pracovní pozicí a obsazena by měla být pracovníkem s odpovídajícími kompetencemi. Atraktivitu pracovní pozice lze zvýšit přidělením vyšší míry rozhodovacích pravomocí, specializací, větší samostatností či rozšířením náplně práce. Participace, tedy možnost podílet se na rozhodování, je dalším motivujícím faktorem, který pozitivně ovlivňuje postoj pracovníků. Přidělení pravomocí a odpovědnosti motivuje pracovníky a podporuje jejich pocit potřebnosti a důležitosti. Zpětná vazba je nedílnou součástí motivačních aktivit manažerů směrem k podřízeným pracovníkům a zároveň je to účinný nástroj pro zvýšení výkonnosti. Osobnost manažera a styl vedení patří také k motivujícím prvkům působícím na pracovníky. To, jak manažer vystupuje, jak komunikuje, jakým stylem zadává úkoly, jak se chová, jak řeší problémy apod., ovlivňuje ochotu plnit pracovní úkoly u podřízených. Významným prvkem, který působí motivačně, jsou informace. Včasné, úplné a podané ve správné formě pomáhají pracovníkovi vidět smysl své práce, být úspěšným a činí ho to kompetentním v rozhodování. Motivací zaměstnanců bývají také sociální výhody, které firma poskytuje, možnost osobního rozvoje, mzda a systém odměňování, image firmy, podniková kultura a vztahy na pracovišti. (Pilařová, 2016)

Manažer musí nadchnout a motivovat, což patří k nejdůležitějším úkolům každého vedoucího. Daigeler (2008) hovoří o vnější a vnitřní motivaci. Manažer motivuje ve třech úrovních, a to:

- aby pracovník chtěl – manažer může jen nepřímo ovlivnit ochotu podávat výkon, neboť jde o vůli každého jedince, která je zakotvená v osobě pracovníka usilovat o dosažení cíle. Participativní styl vedení, který zapojí pracovníka a stanoví dohody, podporuje důvěru a respekt a podněcuje zájem;
- aby pracovník mohl – jde o schopnosti potřebné pro splnění nějakého úkolu. Tyto schopnosti může vedoucí podporovat jen nepřímo a pracovník se k nim musí dopracovat sám. Cílená pochvala za odvedenou práci či systematický personální rozvoj pracovníka účinně motivuje k výkonům;
- aby pracovník směl – manažer by měl vytvořit prostor, v rámci kterého lze konkrétním jednáním realizovat to, co pracovník chce a může. Prostor, jenž je

pro pracovníka atraktivní, neboť jej podporuje, aby chtěl a mohl. Patří sem vyjasnění kompetencí či delegování odpovědnosti.

Delegování je činnost, při které dochází k přenesení úkolů a předání odpovědnosti za jejich vykonání dalším zaměstnancům. Umožňuje manažerům soustředit se na úkoly, které delegovány být nemohou. Pro podřízené zaměstnance je delegování nástrojem jejich motivace a rozvoje. Při delegování úkolů je nezbytné přesně popsat, čeho má být dosaženo a do kdy má být úkol splněn. Nezbytné je také vysvětlení, jaký význam má zadaný úkol v kontextu firemních cílů. Manažer poskytuje zaměstnanci pravomoci nutné k vykonání úkolu, aby předešel konfliktům s jinými zaměstnanci, určí a poskytne zdroje, které jsou nezbytné pro jeho splnění, např. finanční zdroje, a nabídne mu podporu v případě, že se v průběhu plnění úkolu vyskytnou překážky. Manažer se musí přesvědčit, že zaměstnanec zadání úkolu rozumí, že chápe jeho význam a že je úkolem dostatečně motivován. Společně se delegovaný zaměstnanec a manažer domluví na standardech pro hodnocení splnění úkolu. Delegování by mělo začínat vždy s lehčími úkoly a až když je zaměstnanec dostatečně zkušený, je možné delegovat úkoly vyšší úrovně. Je nutné dopředu posoudit zkušenost zaměstnance a delegovat takové úkoly, které bude zaměstnanec schopen zastat. Řada činností se v organizaci pravidelně opakuje a jeví se jako vhodné pro delegování. Mezi takové činnosti patří např. shromažďování informací, sepisování zápisů a zpráv, zastupování na prezentacích, jednání s klienty, provádění statistik apod. Vše, co je delegováno, musí být i kontrolováno. Manažer provádí průběžnou kontrolu práce a kontrolu výsledků, která je přizpůsobena zaměstnanci. Méně zkušený či noví zaměstnanci vyžadují častější dohled a více pozornosti než zaměstnanci zkušený s letitou praxí. Nevhodné je delegování úkolů, které jsou součástí manažerské funkce. Tyto úkoly obvykle úzce souvisí s řízením lidí a jedná se např. o kontrolu a hodnocení výkonnosti zaměstnanců, činnosti s přístupem k citlivým údajům a informacím o zaměstnancích či procesech a záměrech organizace apod. (Urban, 2003)

Delegování patří mezi činnosti, které se člověk může naučit, i když nezastává žádnou vedoucí pozici. Delegování úkolů ušetří nejen práci, ale člověk může využít své silné stránky někde jinde efektivněji. Ušetřený čas delegováním je možné využít pro jiné projekty, pro vylepšení a udržení vztahů na pracovišti, pro plánování a další

seberealizaci apod. Díky delegovaným úkolům ostatní profitují, neboť odpovědnost motivuje. (Knoblauch, Wöltje, 2006)

V rámci řídicí činnosti je manažer v každodenním styku s podřízenými pracovníky a dalšími kolegy. Jeho cílem je podnítit zájem pracovníků a průběžně ovlivňovat jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo požadovaných pracovních výkonů a tým se stal trvale výkonnými členy. Pokud má být manažer ve své činnosti úspěšný, musí dodržet následující zásady:

- podřízený pracovník musí respektovat vztah podřízený – nadřízený a být si ho plně vědom,
- manažer by měl umět vytvořit akceschopnou rovnováhu vztahu mezi jeho podřízenými a jemu nadřízenými pracovníky,
- dokázat vymezit kompetence a způsob jejich pružného plánování,
- ve své práci vychází manažer z podkladů, které připravuje a poskytuje personální útvar,
- požadavky manažer sděluje formou příkazů či pokynů, dle situace doprovází požadavky také instruktáž či návod,
- úkoly je nutné zadávat tak, aby každý podřízený pracovník znal důvody, proč je třeba úkol řešit a zdali souvisejí s úkoly dalších spolupracovníků či na ně navazují,
- manažer přesně vymezuje pravomoci a odpovědnost pracovníkům,
- manažer by měl mít možnost pracovníky za vykonanou práci odměnit, a to s přihlédnutím k výsledkům jednotlivce i celého týmu,
- výběr vhodné formy kontroly, která nevytváří zbytečný tlak na pracovníky,
- pokud se sám manažer řídí nastavenými normami, pravidly a směřuje k naplnění cílů organizace, účinněji je prosadí. (Bedrnová et al., 2007)

Plamínek (2010) říká, že podíl na vedení je rozhodujícím faktorem, který motivuje a poskytuje pocit seberealizace obvykle každému členovi týmu. Nejenom práva a kompetence, ale též odpovědnost musí manažer přesouvat k podřízeným pracovníkům. Zkušený manažer též přistupuje s respektem k jednotlivcům a vytváří prostor pro jejich individualitu, podporuje jejich originalitu a pomáhá posilovat jejich sebedůvěru. V souvislosti s výsledky je vhodné ocenit přínosy a zásluhy jednotlivců.

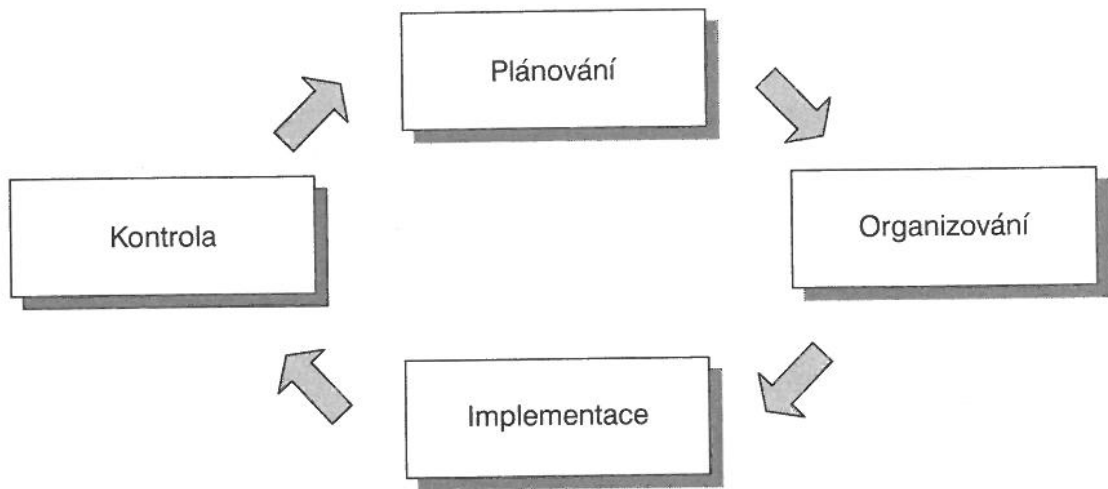
3 VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představuje jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti organizací. Potřeba systematického rozvoje zaměstnanců je spojena nejen se zaškolováním nových zaměstnanců, ale též s potřebou vytvářet nové znalosti v návaznosti na stále se měnící a rozvíjející technologie. Také z důvodů organizačních a strategických změn ve firmách a s tím spojenou nutností delegovat na zaměstnance složitější a zodpovědnější rozhodnutí. Důležitost systematické přípravy a rozvoje manažerů dnes většina firem chápe a v rámci jejich rozvoje je kladen důraz nejen na jejich funkční znalosti (znalosti v oblasti marketingu, výroby...), ale především na specifické řídicí dovednosti (schopnost motivovat, komunikovat, vést, delegovat, umět být asertivní...). Již manažeři v první linii by měli ovládat znalosti a dovednosti v oblastech kontroly, plánování, organizování, koučinku a mentoringu. Vzdělávací cíl je vázán na potřeby organizace a měl by zahrnovat spojení vnějších, spíše obecných školení s rozvojem vnitřních specificky firemních dovedností a současně by měl být přizpůsoben individuálním potřebám jednotlivců. (Urban, 2003)

Kociánová (2010) zahrnuje do vzdělávání manažerů odborné vzdělávání, rozvoj znalostí, dovedností a schopností a trénink, kterým se chování a dovednosti osvojují při konkrétní činnosti.

Existuje velké množství koncepcí, přístupů a teorií vztahujících se k rozvoji a vzdělávání manažerů. Mezi nejrozšířenější typ programů rozvoje dovedností patří tréninky, které jsou veřejné či „šité na míru“ pro konkrétní zákazníky. Rozvíjí většinou základní dovednosti nezbytné pro zvládnutí manažerské pozice. Vychází z manažerských kompetencí a manažerského cyklu, které jsou nevyhnutelné při jeho realizaci. Obvykle tyto programy bývají realizovány v menších skupinách, tj. 8–15 účastníků. Dochází ke střídání více aktivit, jako jsou testy a dotazníky, individuální a skupinová cvičení, hraní rolí, prezentace, případové studie, simulace z prostředí firmy, individuální akční plány. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Obrázek 3: Manažerský cyklus



Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 116

Dále Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) uvádějí program rozvoje s intenzivní zpětnou vazbou: 360° hodnocení. Podstatou této metody je zpětná vazba od lidí, s nimiž manažer přichází do styku (podřízení, nadřízení, klienti...). Toto hodnocení je zaměřené na projevy pracovníka, které přímo souvisí s úspěšností jeho pozice. Významně obohacuje a zvyšuje objektivnost pohledu na sebe samého a nabízí možnost pro zlepšení. Při rozvoji kompetencí je možnost diskutovat o vzájemném hodnocení prvním krokem pro rozvoj kompetencí manažera. Autoři také zmiňují metodu „rozvojových vztahů“. „*Vytvoření vztahu mezi dvěma nebo více manažery s cílem jejich rozvoje je velmi efektivní cesta, která poskytuje mnoho výhod. Ať už bude mít vztah podobu koučingu, mentoringu, tutorství nebo partnerství v učení, přednosti tohoto postupu v porovnání s formalizovanými tréninky spočívají zejména v operativnosti, přenesení odpovědnosti na rozvíjeného pracovníka, rychlosti implementace změn, nastartování principů učící se organizace.*“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 117-118)

Brodský (2009) k procesu vzdělávání uvádí, že by tento proces měl být především systematický. Procesu vzdělávání by měla předcházet jasná specifikace cílů a následné zvolení metod vzdělávání a rozvoje, místa a zařízení, kde ke vzdělávání bude docházet a určení jeho délky a času. Vzdělávání může probíhat přímo při výkonu práce, a to jak na pracovišti, tak mimo něj, ale také mimo výkon práce, mimo pracoviště,

externě. Vzdělávacími metodami, které se jeví jako vhodné pro vzdělávání na pracovišti, jsou:

- demonstrování – jde o ukázání pracovního postupu daným pracovníkům, kteří se sami zapojí a sami si postup zkouší;
- koučování – tato metoda představuje vztah dvou lidí, kdy jeden si osvojuje nové poznatky a dovednosti. Kouče si učící nevolí. Kouč pomáhá učícímu se učit, a to usměrňováním;
- mentoring – podobné metodě koučování s tím rozdílem, že mentora si učící vybírá z okruhu zkušených pracovníků;
- rotace práce – v rámci této metody dochází k plánovanému získávání zkušeností a zážitků pomocí přemísťování pracovníků z jedné práce na druhou či z útvaru na útvar.

Dále autor specifikuje metody vzdělávání mimo pracoviště. Jsou jimi především:

- přednášky,
- případové studie – jde o popis a analýzu určité situace, která nastala v historii či by mohla nastat,
- hraní rolí – účastníci na sebe berou určitou roli, předvádí určité reálné činnosti v určité situaci,
- simulace – cílem této metody je navodit přirozenou situaci z případových studií,
- skupinové cvičení – dochází ke zkoumání problémů a k jejich analýze za účasti všech přítomných,
- nácvik asertivity – cílem je umožnit účastníkům efektivnější vyjadřování jejich pocitů, názorů, postojů, přání, a to příměřeným a přímým způsobem pomocí simulací a hraní rolí,
- distanční vzdělávání – zahrnuje formy multimediálního řízeného studia,
- outdoor learning – pomocí nových, především pohybových aktivit se zlepšuje týmová spolupráce a práce pro tým.

Mezi metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště patří:

- učení se akcí – manažeři jsou vystavováni konkrétním problémům, které řeší ve skupině několika manažerů. Může se jednat o dlouhodobý projekt, který trvá i několik měsíců;
- instruktáž při práci – metoda se skládá z pěti kroků, a to přípravy instruktáže, prezentace nacvičované operace, procvičování, samotné používání a prohlubování poznatků;
- pověření úkolem – metoda je založena na aplikaci získaných poznatků do praktického pracovního života. Vždy jde o řešení konkrétního úkolu;
- studium odborné literatury;
- e-learning – jde o proces, který identifikuje a řeší tvorbu, následnou distribuci, řízení výuky a ověření výsledků, to vše na základě počítačových e-learningových kurzů;
- projekty – při této metodě se předkládají účastníkům rámcově připravené studie a úkoly v základním pojetí, cílem je projekty rozpracovat do co největších detailů.

Koubek (2009, s. 357) se k potřebě vzdělávání zaměstnanců vyjadřuje takto: *„Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.“*

Návratnou investicí by měly představovat náklady na vzdělávání zaměstnanců. Prvotně organizace porovnává analýzy výchozího stavu a reálných potřeb vzdělávání v organizaci ve vztahu ke klíčovým způsobilostem požadovaným na dané pracovní pozici. Z toho následně organizace odvodí reálné požadavky na systém vzdělávání, jeho plánování a přínosy pro zaměstnance a organizaci jako takovou. (Barták, 2011)

Podle Bedrnové et al. (2007) je cílem vzdělávání manažerů zkvalitnění výkonu jejich funkce. Psychologické a sociologické vzdělávání manažerů je důležitou součástí přípravy manažerů. Psychologická a sociologická průprava nabízí velké množství vzdělávacích variant, většinou se ovšem ustupuje od klasických vzdělávacích aktivit. Tyto vzdělávací a rozvojové aktivity jsou založeny na simulaci reálných situací,

se kterými se manažer setkává. Dále bývají využívány i diagnostické metody zaměřené na diagnostiku manažerských předpokladů úspěšného zvládnutí funkce. Hlavním druhem vzdělávacích aktivit je vzdělávání, jež má výcvikový charakter. Dochází při něm k formování konkrétních praktických dovedností, účastníci jsou obohaceni o autentické prožitky z vlastní realizace aktivity. Nejběžnějším programem jsou aktivity, které se soustředí na dílčí specifický úsek řídicí činnosti a vedou ke zdokonalení praktických dovedností. Tímto úsekem řídicí činnosti může být např. vedení a řízení porad, zadávání úkolu, hodnotící pohovor nebo organizace pracovního dne. Podnětnou formu vzdělávání představují diagnosticko-výcvikové programy podle modelu Assessment Centres. Tyto programy se zaměřují nejen na diagnózu, ale také na zdokonalování manažerských dovedností. Mají flexibilní povahu, vycházejí z potřeb organizace a manažerské úrovně účastníků. Zaměřeny mohou být na manažerskou komunikaci, oblast vedení lidí, strategii organizace apod. Manažerské vzdělávací aktivity vede zkušený lektor, který po stručném vstupním výkladu předkládá úkoly k týmovému či individuálnímu řešení. Lektor obvykle s dalšími hodnotiteli následně z pozorování a výsledků vypracovává hodnocení, které doplňuje o sebezpoznání účastníků. Většinou se jedná o písemnou formu hodnocení doplněné ústním komentářem s doporučeními. Získané výsledky by měly vést ke zdokonalení manažerských dovedností a měly by vytvořit také představu organizaci o optimálním pracovním zařazení či kvalifikačním růstu manažerů.

3.1 Osobní plán rozvoje manažera

Osobní plán rozvoje je nezbytným nástrojem nejen pro rozvoj osobnosti, ale především pro dosažení profesního a kariérního růstu, a to nejen pro manažerské profese. Plán rozvoje slouží také k posílení pozice na trhu. V rámci osobního plánu rozvoje je nezbytné zhodnotit svou současnou pozici a úroveň dosažených kompetencí nezbytných pro výkon pozice. Pracovní výkonnost lze měřit podle různých kritérií. Například otázkami: Jak dochází k uspokojení interních a externích zákazníků? Jsou informace efektivně interpretovány a kvalitně využívány? Na jaké úrovni je péče o lidi? Nakolik se projevuje motivace, flexibilita, organizování v rámci osobní výkonnosti?

Na jaké úrovni je odbornost a je účelně aplikována? Nakolik je účinné vedení a spolupráce s ostatními? Jak probíhá organizování, monitorování a motivování pracovníků? Jakým způsobem se realizuje řízení procesů a systémů? apod. Každá klíčová oblast vyžaduje určitou úroveň odbornosti získanou praxí, studiem, návštěvou seminářů či školením atd. Prvním krokem při přípravě plánu osobního rozvoje je vytyčení jasného cíle, tedy toho, co přesně bude rozvíjeno, jaké úrovni bude dosaženo a jakým způsobem bude rozvoj realizován. Nezbytné je také určit realistický časový limit, po který bude rozvoj určité kompetence probíhat. Každý cíl musí být dostatečně důležitý, aby dokázal motivovat, a musí být proveditelný. Plán neplní dobře svůj účel, pokud není průběžně vyhodnocován a prověřován. Velmi vhodné se jeví vést si záznamy o dosažených pokrocích a splnění nastavených cílů. (Heller, 2004)

Základní metodou plánování kariéry je rozvojový plán. Ten navazuje na hodnocení pracovníků, pakliže výsledkem hodnotícího pohovoru nadřízeného a hodnoceného je dohoda o dalším rozvoji. Obsahuje vlastní představu, představu nadřízeného na základě zhodnocení souladu či nesouladu mezi očekávanými a reálnými výsledky a plán, který odráží budoucí potřebu znalostí a dovedností. Pracovník si stanoví rozvojové oblasti a cíle. Rozvojový plán se především soustřeďuje na metody za chodu, obsahuje vzdělávací aktivity a má k dispozici metodiku, která stanoví také finanční limity. (Hroník, 2007)

Podle Armstronga (2007) jsou to v organizaci právě manažeři, kdo by měl nést hlavní zodpovědnost za vlastní rozvoj. Rozvojové plány musí korespondovat s podnikovými úkoly, a to i tehdy, pokud jsou zaměřeny na osobnostní rozvoj. Fáze přípravy a realizace osobního plánu by měla zahrnovat zhodnocení současného stavu, stanovení cílů, naplánování kroků a následnou realizaci. Plán činností rozvoje stanovuje, co je nutné udělat a co k tomu bude potřeba, což je nejlepší formulovat v bodech (počítačové vybavení, mentoring atd.), a současně je nutné stanovit časový rozvrh. Osobní plán rozvoje by měl obsahovat také soubor aktivit přizpůsobených danému jedinci, např. pozorování práce druhých, plánované využití vnitropodnikových vzdělávacích materiálů, získávání zkušeností prací na nových úkolech apod.

3.2 Řízení kariéry manažera

Neustále se měnící podmínky na trhu práce, rostoucí konkurence, rychlost technologických změn, restrukturalizace pracovních míst a snižování zaměstnanosti jsou jevy, které ovlivňují nejenom zaměstnance v přístupu k řízení osobní kariéry, ale též ve velké míře organizace jako zaměstnavatele. Organizace si tento trend uvědomují a kladou důraz na kariérové plánování zaměřené na jejich významné zaměstnance.

Urban (2003) uvádí, že plánování a řízení kariéry se stává nezbytnou součástí manažerských úkolů. Cílem je rozpoznat budoucí personální potřeby organizace plynoucí z podnikatelských cílů. Cílem je získat klíčové zaměstnance a individuálně je kariérově rozvíjet. Klíčoví zaměstnanci musí být vždy informováni o cílech organizace, aby své osobní, kariérové cíle s organizací spojili. Účinné kariérové plánování funguje za předpokladu stanovení obecných pravidel. Tato pravidla vymezují cíle kariérního plánování, zahrnují okruh osob, způsob jejich výběru a jejich dalšího rozvoje i možnosti jejich odměňování. V praxi by měly mít ideálně podobu kariérního řádu organizace.

Hroník (2007) uvádí, že řízení kariéry musí přispívat k vnitřní mobilitě a diverzitě. Systém řízení kariéry je otevřeným systémem, do kterého může vstoupit každý, kdo je patřičně výkonný a má mít možnost také z něj vystoupit. Program řízení kariéry se dotýká problematiky pružné pracovní síly a je těsně spjat s hodnocením výkonnosti. Vlastní plánování kariéry je ideální koncipovat na dobu tří let, neboť delší čas je v době dnešních neustálých změn nereálný, vede spíše k formulaci přání než cílů. Plánování kariéry by mělo být prací subjektu, kterého se kariérní plánování týká, nikoliv organizace.

Pracovní kariéra je součástí životní dráhy člověka. Zasahuje do etapy předprofesionální i postprofesionální. Kariéru lze diferencovat na vnitřní a vnější kariéru. Vnitřní kariéra se vztahuje k úspěšnosti jednotlivých profesních fází. Vnější kariéra zahrnuje mínění vnějších posuzovatelů a bývá zachycena v personálních dokumentech jedince. Vnitřní a vnější kariéra nemusí být v souladu. Rozvoj kariéry zaměstnanců v organizaci je závislý na personální práci v podobě různých forem péče o zaměstnance. Cílem této péče je zhodnocování vyjádřené jejich profesní kariérou.

Personální práce, v podobě péče o zaměstnance, zahrnuje tyto oblasti:

- sociální adaptace – je zaměřená na práci a mezilidské vztahy, která usnadňuje přijetí pozice na pracovišti;
- odborná adaptace – upevňuje vztah k organizaci, zahrnuje profesionální kvality pracovníka a souvisí s dalšími perspektivami pracovníka;
- hodnocení práce a odměňování – jedná se o zpětnou vazbu na dosavadní výsledky práce podávanou pracovníkovi průběžně. Úzce souvisí s dalším rozvojem;
- modelování profesní kariérové dráhy – zahrnuje možnosti dalšího rozvoje pracovníků v závislosti na jejich zastávané pozici a jejich vzdělání;
- sociální mobilita v organizaci – organizace umožňuje svým pracovníkům sledovat dlouhodobou představu o pracovním uplatnění. (Štikar et al., 2003)

3.3 Propojenost vzdělávání a praxe u manažerů

Manažerské pozice můžeme rozdělit na tři základní úrovně: nižší, střední a vrcholová (podrobně viz podkapitola 1.1). Každá tato úroveň s sebou nese i různou úroveň požadavků na vzdělání manažerů a eventuálně i požadavek na jejich získanou praxi. Na nižší úrovni manažerské pozice obvykle stačí středoškolské vzdělání. Výhodou a častěji i požadavkem na danou pozici bývá praxe v určitém oboru, neboť jde především o manažery, od nichž je vyžadována znalost procesů a konkrétní problematiky činností vykonávaných na pracovišti. Požadavkem na vzdělání liniových manažerů tedy rozumíme především odborně technické znalosti a dovednosti. Vzdělávání této manažerské úrovně bývá orientováno na komunikační dovednosti, řešení konfliktních situací na pracovišti, motivaci pracovníků, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, budování dobrých vztahů v týmu, organizaci práce apod. Střední management je tvořen manažery, kteří zastávají střední úroveň řízení v organizaci a institucích a jsou zodpovědní za realizaci plánů a politik vrcholového managementu. Rozsah jejich odpovědnosti zahrnuje oblasti, které jdou napříč organizací, či jsou na úrovni větších organizačních jednotek. Tito manažeři sestavují krátkodobé taktické plány, stanovují kontrolní mechanismy, organizují úsek, vytváří motivační programy

apod. Požadované vzdělání na manažera střední úrovně je minimálně středoškolské, vhodnější se jeví vysokoškolské vzdělání a bývá také častěji vyžadováno. Obvykle bývá také požadována praxe na stejné či obdobné pracovní úrovni. Manažeři střední linie by měli být, s ohledem na jejich vyšší úroveň řízení, zdatní v kompetencích orientujících se na problematiku personální, na znalosti a dovednosti v řízení lidských zdrojů, měli by být jazykově vybavení, měli by ovládat základy personalistiky, měli by mít podstatné schopnosti pro zvládnutí pozice, jako jsou komunikační dovednosti, umění plánovat a schopnosti a dovednosti spojené s ICT (informační a komunikační technologie). Organizace by měla manažery v těchto kompetencích rozvíjet. Vrcholový neboli top management představují manažeři, kteří jsou špičkovými zaměstnanci, orientujícími se na řízení a strategické cíle organizace, kteří vytváří koncepcce a jsou zodpovědní za chod organizace, za její úspěchy a konkurenceschopnost. Požadované vzdělání u vrcholového manažera je vysokoškolské. Manažer zastávající tuto úroveň řízení by měl komunikovat slovem i písmem alespoň v jednom světovém jazyce. Praktické zkušenosti s vrcholovým řízením a znalosti z oboru jsou nezbytné pro výkon pozice. Vzdělávání vrcholových manažerů je zaměřováno na perfektní znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Manažeři na těchto úrovních obvykle doplňují své dosažené vysokoškolské vzdělání studiem BBA (Bachelor of Business Administration), MBA (Masters of Business Administration), MSc (Master of Science) orientovaným na řízení firem, týmů a jednotlivců. Top manažeři musí naplňovat požadavek na odbornost v určitém oboru a vyšší vzdělání. Zahrnují se požadavky na znalosti strategického plánování, stanovování cílů organizace, právní povědomí, znalost marketingové strategie, znalosti v řízení lidí atd. Mezi požadované kompetence se řadí schopnost ovlivňovat, motivovat a podporovat pracovní tým, dále schopnost kreativity, rychlého rozhodování, umění spolupráce a schopnost předvídat. Organizace obvykle podporují a motivují své klíčové zaměstnance v dalším rozvoji a vzdělávání. Forma podpory ze strany organizací má různé podoby, např. benefity v podobě jazykových kurzů, možnosti rozvoje s osobním koučem, kurzy či školení orientované na prohloubení dovedností a znalostí určité problematiky apod.

4 OBECNÉ ZÁSADY ÚSPĚŠNÉ KOMUNIKACE MANAŽERA V ORGANIZACI

Komunikace představuje v manažerském pojetí klíč k úspěchu v řízení lidí a v dosahování firemních cílů. Manažerská komunikace se projevuje ve všech manažerských činnostech i v jejich kvalitě. Produktivita pracovníků a manažerská komunikace jsou úzce spjaty. Autorka v následující kapitole hodlá nastínit problematiku manažerské komunikace a interpersonální problematiku na pracovišti. Efektivní komunikace manažera je důležitou součástí řídicích znalostí a dovedností.

4.1 Interpersonální komunikace v práci manažera

Interpersonální komunikace je důležitým nástrojem každého manažera a naplňuje až 90 % jeho pracovní doby. Je součástí všech jednotlivých forem jeho práce. Interpersonální komunikace se uplatňuje v manažerských činnostech, jako je např. motivování, vedení porad, úkolování, přijímání pracovníků, komunikace se zákazníky, hodnocení, kritizování, propouštění apod. Komunikování zahrnuje několik úrovní. Jedná se o úroveň odbornou (informace v terminologii srozumitelné pouze pro určitou skupinu), kompetentní (oprávnění vyjádřit se k určité problematice), lidskou (partnerská úroveň, respekt ostatních), technickou (technické prostředky komunikace), verbální (slova, písmo), neverbální (neverbální koridory), činnou (prostřednictvím práce, činů, akce), přímou (tváří v tvář), nepřímou (pomocí něčeho, někoho, písemně), interní (uvnitř firmy), externí (vně firmy), informativní (informace potřebné pro partnera), přesvědčovací (ovlivňuje postoje, názory druhých), konfliktní (řešení sporů), logickou (pomocí argumentů, důkazů), emoční (působením na emoce), etickou (respektující společenské normy). (Mikuláščík, 2015)

Základní pravidlo efektivní komunikace je, že komunikace nesmí být náš monolog. Chceme-li, aby nás někdo poslouchal, musíme i my umět naslouchat. Komunikace není jenom o zadávání úkolů, vyřčení kritiky a pochval, ale spočívá též v přímém nezištném kontaktu s podřízenými a v projevení zájmu o jejich osobu. V rámci účelné komunikace je nezbytné uvědomit si především, co chceme vyjádřit,

co skutečně říkáme, jak nás vnímá druhá strana a jaký postoj druhá strana k našim slovům zaujímá. Komunikaci s podřízenými je možné vést několika způsoby, a to:

- telefonicky – slouží pro krátká sdělení,
- psaným dopisem – předchází se omylům ve výkladech,
- e-mailovou korespondencí – předností je rychlost doručení zprávy a má stejnou váhu jako dopis,
- face to face – lze pozorovat též řeč těla a výraz tváře. (Halík, 2008)

V rámci efektivní komunikace se uplatňuje též pravidlo: formulujte přesně, jasně a výstižně. Geropp (2014, s. 109) ke komunikaci zmiňuje následující pravidla: *„Při písemné i ústní komunikaci se vyjadřujte jasně, abyste předcházeli nedorozuměním a nežádoucím následkům. Tím, že si budete hlídat, co říkáte, si trénujete i své komunikační schopnosti. Formulujte věty v činném rodu. Neříkejte, že se něco udělá, ale jmenujte toho, kdo to udělá. Mluvte v jednoduchých, jasných větách. Je-li to možné, použijte místo podstatných jmen slovesa. Neříkejte zbytečná slova, např. „pevné“ přesvědčení. Přesvědčení je přece samo o sobě buď pevné, nebo není žádné. Vyhybejte se vycpávkovým slovům.“*

Rychtaříková (2008) k efektivní komunikaci uvádí, že velmi důležité je umění aktivně naslouchat. Tedy být vnímavý k hovořící osobě, mluvit až tehdy, kdy druhá osoba dokončila, co chtěla sdělit. Techniku parafrázování shledává jako důležitou součást komunikace. Jde o způsob, který slouží k ověření si a pochopení sdělovaného obsahu a může přispět ke zmírnění napjaté situace, např. při kritice. Základem komunikace je nezbytné držet se hlavní myšlenky, vyjádřit jen to podstatné, bez zbytečných řečí.

Účinná komunikace tvoří základ vedení a managementu. Není vedena shora dolů a zdola nahoru, ale je dvousměrná. Podstatou komunikace je podat správnou informaci, správným lidem, ve správný čas, a to pomocí různých médií a technik. Dobré řízení je založeno na úspěšných osobních vztazích, které jsou budovány neformálním relaxovaným a přátelským stylem komunikace. Základem manažerské rutiny jsou prezentace a vedení porad, které se bez účelné komunikace neobejdou. Každé jednání by mělo mít za cíl výsledek. (Heller, 2004)

Mikuláščík (2010) uvádí, že každý vztah začíná komunikací zúčastněných stran. Obě strany podnikají další kroky k rozvíjení vztahu poté, když u nich vznikne určitá

sympatie. Optimální vedoucí by měl být komunikačně na úrovni se svými podřízenými. Pokud po nich cokoliv požaduje, měl by to podat tak, aby tomu rozuměli. Komunikace vážně, pokud podřízení nabydou dojmu, že jejich manažer pro ně není užitečný. Slova manažera musí v podřízených vzbuzovat aktivní chování. Strohé rozkazování či projev, který vyvolává pocit méněcennosti, je pro zaměstnance ponižující. Častou chybou, která se u řídicích pracovníků vyskytuje, je, že mají pocit, že musí mít vždy poslední slovo. Pronášejí rozhodnutí, postoje, hodnocení s velkou mírou nekompromisnosti. Tento styl projevu vede u zaměstnanců s vyšším sebevědomím k tomu, že svého manažera začnou vnímat s despektem, mají pocit nedostatečné kompetentnosti při zastávání jejich pozice a snižuje se jejich sebevědomí.

Úkolem manažera, obrazně řečeno, je získat druhé, aby dělali to, co je třeba. Úspěšnost realizace nastavených úkolů závisí na manažerské přesvědčivé argumentaci, komunikační obratnosti směrem k podřízeným a podnícení jejich zájmu. Aby byl manažer úspěšný v získávání druhých k plnění zadaných úkolů, musí dostatečně informovat podřízené. Včasné a úplné informace jsou nezbytné pro vytvoření si vlastních názorů lidí, tým musí získat přesvědčení, že je součástí organizace a je s ním počítáno a musí vnímat organizaci jako důvěryhodnou a perspektivní. Pracovníci se často identifikují s představami o organizaci na základě toho, jak na ně působí lidé ve vedení. Manažeři firmy komunikují neustále, a to všemi směry s podřízenými, kolegy na stejné úrovni, se svými nadřízenými a s externími subjekty (klienti, instituce, dodavatelé apod.).

Manažerskou komunikaci můžeme dělit na vnitřní a vnější. Do vnitřní komunikace zahrnujeme např. porady, setkání manažerů se členy pracovních týmů, elektronickou komunikaci, písemné a ústní formy hodnocení práce apod. Vnější komunikaci představuje obligatorní vnější komunikace, kdy je manažer nucen komunikovat z důvodu legislativních předpisů a vzhledem k základním potřebám činnosti organizace např. s institucemi státní správy, s pojišťovnou, s bankovní sférou, s dodavateli, s obchodními partnery apod. Fakultativní vnější komunikace je práce manažera s veřejností. Jde o jakousi péči nejen o externí, ale též interní veřejnost, tedy i směrem k zaměstnancům, neboť i ti mohou tvořit skupinu zákazníků či investorů. Tento druh manažerské komunikace formuje v očích veřejnosti pozitivní obraz společnosti, informuje o aktivitách a výsledcích společnosti. (Veber, 2009)

4.2 Řešení problémů a konfliktů na pracovišti

„Konflikt je faktor, který ohrožuje nebo porušuje rovnováhu nebo stabilitu systému. Konflikt má tedy tendenci vychylovat systémy ze stavů blízkých rovnováze a tím podněcovat jejich změny.“ (Plamínek, 2012, s. 15)

Řešení problémů a konfliktů je nedílnou součástí manažerské profese a očekává se, že právě manažer je kompetentní osobou, která nese za výsledky řešení v případě problémů či konfliktů odpovědnost.

Schopnost řešit problémy znamená schopnost jednotlivce převzít odpovědnost, zpracovávat samostatně informace, plánovat výsledky, být připravený, otevřený k poznávání nových řešení a postupů, umět rozpoznávat problémy, hledat a nacházet řešení a znát postupy vedoucí k cíli. (Belz, Siegrist, 2015)

Konflikty a problémy jsou součástí našeho každodenního života. Denně řešíme nějaké problémy a překonáváme různé překážky. Některá řešení dokonce vyžadují tvůrčí přístup. Problémy dělíme na dobře strukturované, ty lze definovat a řešit dle dostupných postupů, a na špatně strukturované, kdy nelze jasně určit jednoznačné východisko a není prostor pro algoritmické řešení. Řešení problému spočívá v určitých postupových fázích. Nejprve je nutné identifikovat problém a definovat jej. Poté se formuluje strategie, která může zahrnovat analýzu a postupové kroky. Organizování informací a rozdělení zdrojů je další fází, kdy řešitel musí zvážit, jaké finanční prostředky má a kolik času bude potřebovat, následně dochází k průběžné kontrole a zhodnocení, kdy je posuzována především efektivita aplikovaného způsobu řešení. (Mikuláščík, 2015)

Konflikt bývá součástí řady manažerských úkolů. Jde o situace, ve kterých jsou hodnoty, cíle nebo potřeby osob vzájemně neslučitelné. Konflikt je též hlavním zdrojem stresu na pracovišti. V určitých situacích může ovšem působit pozitivně. Pokud je řešen ve vzájemném respektu a řešením je dosažení pozitivního výsledku, je konflikt hnací silou, která organizaci přináší potřebnou změnu a vede zaměstnance k motivaci. Konflikty se obecně dělí na intrapersonální a interpersonální. Řešení intrapersonálních konfliktů, tedy konfliktů, jejichž podstatou je vnitřní konflikt zaměstnance, např. z toho důvodu, že nedokáže sladit své role (pracovní a rodinnou), může manažer řešit pomocí nabídky úpravy časových či dalších pracovních podmínek. Dalším řešením této situace

je, že manažer odkáže pracovníka na pomoc odborníka, jako je psycholog či pracovní poradce. Praxe ukazuje, že je-li organizací tato varianta řešení umožněna, dopady těchto konfliktů bývají omezenější. Interpersonálních konfliktů, tedy konfliktů mezi jednotlivci či skupinami, se manažeři účastní častěji než konfliktů intrapersonálních. K řešení lze použít různé strategie a způsoby vyjednávání. Strategie snažící se konfliktu vyhnout bývá vhodná při řešení triviálních či vysoce expanzivních sporů, kdy je třeba obě strany nejprve uklidnit. Založena je na snaze neprosazovat ničí zájem. Strategie přizpůsobení je neassertivní a kooperující strategií. Dochází k uspokojení druhé strany či osoby konfliktu. Příkladem může být přijetí stížnosti klienta. Navzájem uspokojivého řešení je dosaženo při strategii kompromisní. Každá ze zúčastněných stran získává pouze část toho, co původně požadovala. Dalším příkladem řešení konfliktů je strategie spolupráce, jež je založena na spolupráci a vede k dosažení cílů všech. Tuto strategii používají strany či osoby, které v konfliktu vidí problém, nikoliv důvod k zápasu. Její použití je vhodné především tehdy, když je potřeba posílit motivaci zaměstnanců a podpořit vzájemnou spolupráci díky novému pohledu na vzniklý problém. Konkurenční strategie je založena na přinucení ostatních k prohře. Vhodná je především v naléhavých situacích, které vyžadují rychlá řešení. Manažer může docílit řešení konfliktů také kombinací několika strategií najednou. (Urban, 2003)

Každý manažer musí řešit obtížné situace na pracovišti a také občas jednat s problémovými zaměstnanci či klienty. Při řešení problémů, stížností, konfliktů by měl manažer dodržovat určitá pravidla. Měl by být férový, ale neústupný, měl by se vyjadřovat přímo, jednoznačně a upřímně, dále by měl hledat pozitivní výsledek a povzbuzovat ostatní. Manažer by měl své připomínky a návrhy vyjadřovat konstruktivně, měl by řešit problém včas, nikoliv až problém naroste, měl by zachovávat klid v každé situaci a měl by si dokumentovat diskusi a činnosti. V méně závažných případech, kdy je zaměstnanec např. nedochvilný, je vhodné zahájit dialog, sjednat si schůzku a objasnit, co se od zaměstnance očekává, vyslechnout názor zaměstnance. Popřípadě je možnost problémy řešit poradenstvím, jedná se o případy, kdy má zaměstnanec určité osobní nebo pracovní problémy a chce je řešit. V tomto případě je možné, vyhledat odbornou pomoc. V závažných situacích, kdy zaměstnanec své chování nezmění ani po upozornění a poradenství je neúspěšné, bývá posledním krokem disciplinární řízení. (Heller, 2004)

4.3 Vedení a řízení porad

Důležitým nástrojem pro získávání a předávání informací jsou pro manažera pracovní porady. Pracovní poradu je nutné účelně naplánovat, tedy především definovat cíl porady a způsob dosažení cíle, stanovit časový harmonogram a body programu. Postup CRPV se jeví jako vhodný model pro řízení porady. C = cíl a je definován manažerem. R = role, manažer definuje role nejen sobě, ale též účastníkům porady (zda budou o něčem rozhodovat, zda budou mít vlastní blok programu porady, zda bude manažer řídit poradu nebo bude účastníkem apod.). P = program, proces, pravidla, tedy jaký bude mít porada program a jaký časový harmonogram, kolik času mají účastníci na své příspěvky a dotazy, jakou formou se bude hlasovat, jaké úkoly byly dohodnuty atd. V = věc, jde o věcnou stránku porady dle předem stanoveného programu. Systém CRPV umožňuje manažerovi předejít problémům (nepozornost účastníků, nedodržení časového harmonogramu, nenaplněná očekávání...) a dosáhnout maximální efektivity porady. (Pilařová, 2016)

Lojda (2011) konstatuje, že porada je především prostor pro sdílení informací, výměnu názorů, vyřešení problémů, snazší orientaci v problémech pracoviště, sdílení hodnot apod. Je to také místo, kde se vytváří a budují osobní vztahy a vazby mezi spolupracovníky. Procesy, které se na poradě vyskytují, jsou např. plánování, organizování, kontrola, rozhodování atd. Nezbytnou aktivitou spojenou s poradou je provedení zápisu, který by zaznamenal dosažení cíle porady. Cíle porady by měly být provázané s cíli organizace. Manažer také prostřednictvím porady posiluje svou autoritu a dokáže pracovníky přimět k přemýšlení nad problémy organizace.

Mezi druhy pracovních porad patří např.: situační informativní schůzka, periodická platforma setkávání nadřízeného s podřízenými, situační koordinační setkání, schůzka za účelem vytvoření zásobníku nápadů, setkání za účelem vyřešení určité konfliktní situace apod. Není nutné, aby každou poradu inicioval, připravoval a vedl vedoucí sám. Tímto úkolem mohou být pověřeni jednotliví členové týmu. Dochází tak ke zvyšování kvalifikace a potenciálu jednotlivých pracovníků. Porada by měla začínat kontrolou zápisu a úrovně splnění úkolů z minulého setkání. Je nutné dát dostatečný prostor každému účastníkovi porady za předpokladu, že bude dodržen

časový limit. Trvání porady by nemělo přesáhnout 2 hodiny, za ideální čas se považuje 1 hodina. (Bedrnová et al., 2007)

Pracovní porady jsou nezbytnou aktivitou při práci ve skupinách. Výměna informací a koordinace specialistů je předpokladem pro zvládnutí pracovních úkolů a dosažení očekávaných výsledků. Aby byla porada efektivní, je nutné ji správně řídit, tedy moderovat. Mezi hlavní principy moderování patří participace, kdy všichni účastníci porady spolupracují na řešení, a moderování v tomto případě podporuje cestu k cíli, vlastní odpovědnost, kdy každý účastník je zodpovědný za to, že uplatní své vlastní potřeby, názory, schopnosti, zájmy své i skupinové, rovnoprávnost, tzn., že je každému poskytnut dostatečný prostor a stejné hlasovací právo nezávisle na pozici v hierarchii, a transparentnost, kdy procesy hledání rozhodnutí a spolupráce jsou všem srozumitelné. Porady jsou nástrojem týmové práce, což se projevuje chápáním rolí, a proto by měly být spíše moderovány, než vedeny. Rozdíl mezi vedením porady a moderováním je značný. Vedoucí vede poradu, je hierarchicky nadřazený, je zodpovědný za obsah, rozhoduje, napomíná při nevěcném přístupu, hodnotí a bývá odborníkem na danou věc. Moderátor řídí poradu, je odborníkem na metody, urovnává konflikty, je iniciátorem, poskytuje služby skupině, je rovnocenným účastníkem. (Daigeler, 2008)

Veber (2009) uvádí, že pokud mají být porady úspěšné a přínosné, musí být dobře organizovány. Základem pro úspěšnost porady je pečlivá příprava a její samotné řízení manažerem. Porady dávají prostor pro upevňování ducha spolupráce a utváření týmu. Stimulují kolektiv ke konkrétním, závazným cílům a všem je umožněno sdílet své nápady, předávat zkušenosti a znalosti. Manažer nesmí podcenit přípravu, stanovuje cíl porady, časovou dotaci, zvažuje účastníky, kterým předává pozvánku v dostatečném předstihu. Součástí pozvánky musí být datum, čas a místo konání, program porady a požadavek na potvrzení účasti. Efektivnost porady zvyšuje, pokud účastníci obdrží podkladové materiály v předstihu.

4.4 Zpětná vazba jako součást manažerské komunikace

Jedním z klíčových prvků mezilidské komunikace je zpětná vazba. Zpětná vazba může vést k prohloubení kontaktu, ke zkvalitnění práce, k poznání sebe sama prostřednictvím druhých. Umožňuje dvoustrannou komunikaci a kontrolu, zdali vysílaná zpráva byla pochopena. Zpětná vazba je prvkem v řízení lidí, který je zaměřený na rozvoj podřízeného a řešení problémů a měla by se stát pravidelným úkonem firemní manažerské kultury. Prostřednictvím zpětné vazby se nejen motivuje a informuje tým, ale dochází ke zvýšení efektivity komunikace a práce. Účelně podaná pozitivní zpětná vazba vede k posilování žádoucího chování, umožňuje seberozvíjení, je přesná, konkrétní, příjemce vždy rozumí sdělovanému obsahu. Je popisná, umožňuje kreativitu a proaktivní chování, bere ohledy na uspokojení zájmů obou stran, hledá dohodu, podporuje lepší spolupráci, respektuje osobnost druhého, přichází v době, kdy je člověk naladěný na příjem, a bývá vyhledávána. (Pospíšil, 2011)

„Dovednost efektivního využívání zpětné vazby – její sdělování, aktivní povzbuzování k ní a přijímání zpětných informací od komunikačního partnera – by přitom měla patřit k základním komunikačním dovednostem každého člověka v organizaci. Rozhodně je jednou z klíčových dovedností komunikace lídra, a také proto je nezbytné, abychom si uvědomili, jaké zásady platí pro poskytování a přijímání zpětné vazby a naučili se v souladu s nimi jednat. Efektivní zpětná vazba, kterou poskytujeme, by měla být:

- *specifická a věcná (zaměřená na fakta a „objektivní“ kritéria),*
- *názorná (využívající příklady),*
- *zdůrazňující silné stránky a možnosti rozvoje,*
- *podporující a rozvíjející důvěru,*
- *sdělovaná s respektem k citům a postojům příjemce,*
- *zohledňující reálné možnosti příjemce,*
- *zaměřená na pozitivní změnu.*

Při přijímání zpětné vazby bychom měli cílit na:

- *naslouchání a projevení porozumění,*
- *poskytování adekvátních neverbálních signálů,*
- *vyjasnění souvislostí,*

- *výběr z více možností,*
- *zajištění času na zpracování zpětné vazby (po dohodě je možné „vzít si čas“),*
- *uvážlivé rozhodnutí, jak zareagujeme.“ (Tureckiová, 2007, s. 67)*

Efektivní řízení pracovního výkonu je založeno na efektivní komunikaci mezi manažerem a pracovníkem, a to v průběhu celého období trvání pracovního poměru. Manažer soustavně monitoruje pracovní výkon podřízených pracovníků a průběžně poskytuje zpětnou vazbu nejen na tento výkon, ale též na vzdělávací a rozvojové plány. Manažer by měl své podřízené vést tak, aby získali důvěru k nadřízenému a věděli, že se na něj mohou kdykoliv obrátit s jakýmkoliv pracovním problémem. Manažer musí naslouchat a umožnit podřízeným vyslovovat své náměty, požadavky a kritické připomínky. Samotné hodnocení pracovního výkonu je zpětnou vazbou. Zpětná vazba v podobě hodnocení má formální a neformální charakter. Formální hodnocení bývá racionální, standardizované a periodicky stanovené. Pořizují se z něj dokumenty a jeho hlavními rysy jsou systematickost a plánovitost. Neformální hodnocení má příležitostnou povahu, nebývá zpravidla zaznamenáváno, je ovlivněno situací daného okamžiku, vlastními pocity a dojmy a bývá realizováno v průběhu vykonávání práce. U všech forem hodnocení se posiluje participativní charakter hodnocení pracovníka a klíčovou roli má přímý nadřízený. Zpětnou vazbu podává manažer formou hodnotícího rozhovoru. Mimořádný význam má volba stylu rozhovoru. Kontraproduktivní bývá rozhovor, při kterém dominuje nadřízený, nanejvýš hodnoceného informuje. Pokud manažer kombinuje přesvědčování se sdělováním a nemá dostatečný talent pro přesvědčování, je jen malá pravděpodobnost, že podřízený bude akceptovat vyslovené požadavky nadřízeného. Při rozhovoru typu sdělování – naslouchání bývá podřízený zapojen do diskuse o tom, co by se mělo změnit či udělat ke zlepšení jeho pracovního výkonu. Nejvhodnější formou rozhovoru je plně participativní rozhovor, který z nadřízeného i podřízeného dělá rovnocenné partnery. Zapojuje podřízeného plně do přemýšlení o zlepšení výkonu. Podřízený nabývá přesvědčení, že mu řešení nejsou nařizována a že je jejich spoluautorem. Manažer nesmí zapomínat na to, že každá zpětná vazba musí být objektivní, zaměřená na práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na samotnou osobnost hodnoceného, kritika musí být konstruktivní a nesmí obsahovat žádná překvapení, měla by začínat pochvalou a měla

by podřízeného povzbuzovat k sebehodnocení. Manažer nikdy nesmí přímo útočit na obranu podřízeného, neboť obranné postoje jsou normální. A v neposlední řadě musí manažer respektovat a uvědomit si své omezení a hranice. (Koubek, 2009)

Obrázek 4: Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby

| ÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA | NEÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - zaměřená na pomoc pracovníkovi - konkrétní - popisující - načasovaná - v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout - jasná - hodnotná | <ul style="list-style-type: none"> - zaměřená na ponížení pracovníka - obecná - hodnotící - nečasovaná (použitá náhodně) - zahání ho do defenzivy - nesrozumitelná - nepatřičná |

Zdroj: Bedrnová et al., 2007, s. 196

5 PŘÍKLAD MANAŽERA V KONKRÉTNÍ ORGANIZACI

V terminologii VZP ČR je pozice manažera klientského pracoviště nazývána vedoucím klientského pracoviště (dále jen KLIPR). Jedná se o nejnižší manažerskou úroveň, která je úrovní liniového managementu. Požadavky ze strany organizace na pracovníka na dané pozici jsou závazné, doporučené a zvláštní. Mezi závazné požadavky patří pouze požadavek na vzdělání, a sice ten, že musí být dosaženo úplného středního všeobecného vzdělání. Mezi doporučené požadavky patří vzdělání v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví, v oblasti marketingu, administrativy nebo vzdělání s ekonomickým zaměřením, a to s minimální praxí alespoň 3 roky. Dalším doporučeným požadavkem na pracovníka jsou odborné znalosti, kam patří znalosti z oblasti péče o klienta, marketingových aktivit, dále znalost zákona o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, znalost postupů a psychologie v prodeji produktů a počítačová gramotnost. Jako zvláštní požadavky jsou uvedeny znalost a dodržování etického kodexu VZP ČR, povinnost zachovávat mlčenlivost, znalost vnitřních předpisů vztahujících se k práci.

5.1 Činnosti manažera v organizaci

Pracovní činnosti specifikuje manažerovi – vedoucímu klientského pracoviště – interní personální doklad „Popis pracovní činnosti“, který pracovník obdrží v den nástupu do zaměstnání. Tyto činnosti jsou v dokumentu procentuálně vyjádřeny a celkový součet činí 100 %. Jedná se vždy o podíl určité činnosti v rámci pracovní náplně. Manažer koordinuje činnosti pracoviště a zajišťuje jeho provoz. Provádí rozbor činností, připravuje sestavy a podklady k analýzám pro zkvalitňování a zefektivňování činností pracoviště. Dohlíží na výkon práce odborných referentů, zajišťuje kontakt s klienty, poskytuje klientům informace v oblasti veřejného zdravotního pojištění, přebírá oznámení a doklady, zajišťuje jejich zpracování a předání k archivaci nebo provádí formální kontrolu dokladů a dále je předává na odborné útvary pro jejich

zpracování. Manažer také získává nové klienty, zajišťuje realizaci marketingových akcí, dále zodpovídá za včasné vyřízení stížností a nastavení nápravných opatření, poskytuje informace při retenčních a akvizičních činnostech o produktech VZP ČR, realizuje přímý kontakt s klienty v mezinárodní situaci, pracuje s evropskými doklady a doklady dle mezinárodních smluv a dle platného pokynu náměstka VZP ČR. Dále zajišťuje spolupráci s lokálními partnery, účastní se akcí spojených s retencí a akvizicí klientů, zodpovídá za správnost převzetí dokladů od smluvních zdravotnických zařízení a lékáren. Činnost manažera je z velké části identická s činností podřízených kolegů, referentů klientského pracoviště. V praxi ovšem vedoucí klientského pracoviště věnuje též převážnou část svého pracovního fondu práci s podřízenými. Zastává roli mentora a kouče, nežřídka také zaučuje nové kolegy, a především je po odborné stránce k dispozici kolegům při řešení nestandardních situací v pracovní problematice. Manažer je ten, kdo dává konečné stanovisko týmu, jak ten či onen případ dořešit, kdo seznamuje tým s pracovními novinkami a objasňuje nové procesy, dále také ten, kdo kontroluje, zdali jsou novinky aplikovány v praxi apod. „Popis pracovní činnosti“ ale tyto aktivity nezahrnuje. Role manažera KLIPR obnáší též interpersonální komunikaci s podřízenými v podobě hodnotících pohovorů a zpětnovazební reflexe poskytované 1x za kvartál každému jednotlivému pracovníkovi. Manažer realizuje 1x týdně pracovní porady, které jsou obvykle uskutečňovány od 7 hodin ráno, trvají cca 1 hodinu a je zde řešena pracovní i mimopracovní problematika.

5.2 Konkrétní kompetence manažera klientského pracoviště

Manažer na pozici vedoucího klientského pracoviště musí splňovat tyto kompetence, které organizace vyhodnotila jako klíčové pro tuto pozici:

- vedení lidí a práce s týmem – vytváří koncepce rozvoje útvaru, který vede, efektivně organizuje práci podřízeným, identifikuje rozvojové a vzdělávací potřeby podřízených, bere na sebe odpovědnost za rozhodnutí o diverzifikaci všech složek platu podle výkonu a kvality pracovníka, kontroluje práci podřízených a spolunavrhuje řešení, předává svým podřízeným jasné informace,

rozvoj potenciálu a vedení vlastní odpovědnosti, deleguje odpovědnost a úkoly, motivuje směrem k cílům, jde příkladem;

- řízení změn/flexibilita – hledá a navrhuje příležitosti ke zlepšení činnosti svého útvaru, dokáže vysvětlit změnu a naplánovat její průběh, je soustředěný na práci, umí získat zainteresované pro řešení, změny dotahuje do konce a integruje je do pracovního života, předvídá rizika a v rámci svých kompetencí jim předchází, s odstupem času vyhodnocuje přínos změny, připravuje svůj tým na změny (motivuje, plánuje, podporuje, hodnotí), dokáže efektivně reagovat na změny podmínek, dokáže měnit zažitá stereotypy, experimentuje při řešení problémů, je propagátorem změn a je pružný ve všech činnostech, je schopen rychle se přizpůsobit jiným pracovním úkolům, reaguje rychle a odborně správně, je oporou pro své kolegy;
- osobní integrita – je na něho spolehnutí, pro ostatní je dobře čitelný, v rámci svých kompetencí dokáže přijímat rozhodnutí, vyvaruje se kritiky, aniž by poskytl lepší návrh, je názorově konzistentní, respektive dokáže vysvětlit případné rozpory, je u něj soulad mezi slovy a činy, odpovědně plní dohody a svěřené úkoly, jde příkladem;
- profesní odbornost a růst – vzdělává se a rozvíjí, samostatně řeší odborné problémy, sleduje vývoj a trendy ve svém oboru, aplikuje externí i interní předpisy do praxe, využívá efektivně (počítačovou) techniku, uvědomuje si své nedostatky a pracuje na jejich odstranění, vytváří prostor a podmínky pro rozvoj spolupracovníků;
- orientace na výsledek – je vytrvalý, bere na sebe odpovědnost, plní úkoly v požadovaném tempu, kvalitě a termínech, dbá na dotažení věcí do konce, požadovaných výkonů dosahuje bez nutnosti kontroly od druhých, správně stanovuje priority a optimálně nakládá s časem, je iniciativní;
- komunikativnost a prezentační dovednosti – projevuje vstřícnost k problémům a požadavkům jak interních, tak externích klientů, jasně sděluje své záměry ústně i písemně, umí přizpůsobit sdělení příjemci a kontextu, umí řešit problémy směrem k problému, nikoliv k osobě, sdílí informace s druhými, aktivně získává informace ke své práci.

EMPIRICKÁ ČÁST

6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

6.1 Vymezení výzkumného cíle

Empirická část se zaměří na liniové manažery působící v organizaci Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky (VZP ČR) na pozici vedoucích klientských pracovišť. Cílem empirické části je analyzovat, popsat a pomocí průzkumu, prováděného ve spolupráci s manažery – vedoucími klientských pracovišť, zjistit, jaké možnosti mají manažeři v oblasti vzdělávání, resp. jak se sami staví k osobnostnímu rozvoji. Dále se práce zaměří na to, jakou formou je v organizaci řízena jejich kariéra, jak je nastavena interní komunikace, tedy jak manažeři komunikují se svými nadřízenými. Práce také ve zkratce představí organizaci VZP ČR.

Smyslem empirické části této diplomové práce je zjistit aktuální stav a úroveň vzdělávání manažerů v organizaci, ověřit strategii řízení kariéry – kariérní řád v organizaci a zjistit, jak je v organizaci aplikována interpersonální komunikace manažerů s jejich nadřízenými kolegy.

6.2 Výzkumné hypotézy

V rámci výzkumného šetření autorka stanovila tři hlavní výzkumné hypotézy:

- 1) V organizaci jsou nastaveny klíčové kompetence pro manažery – vedoucí klientských pracovišť, jež se projevují v systému vzdělávání a v kontrolních mechanismech, které tuto oblast hlídají.**
- 2) Manažeři dostávají pravidelnou zpětnou vazbu na své výsledky práce od nadřízených pracovníků, což se projevuje ve formě jejich hodnocení a možnostech jejich dalšího kariérního růstu.**
- 3) Každý manažer je seznámen s možností kariérního růstu v organizaci, neboť v organizaci existují interní předpisy, které tuto oblast zohledňují.**

Výzkumné hypotézy byly autorkou formulovány zcela v souladu se zaměřením této diplomové práce, která se věnuje profilu manažera, tedy jeho kompetencím, vzdělávání a interpersonální komunikaci.

6.3 Výzkumný vzorek

Subjektem výzkumu se stávají manažeři klientských pracovišť. Autorka se v rámci svého průzkumu rozhodla oslovit 40 manažerů – vedoucích klientských pracovišť, a to ze všech regionálních poboček VZP ČR. Autorka dále uvádí fakt, že 39 z oslovených byly ženy a pouze 1 respondent byl muž. Autorka podotýká, že VZP ČR je organizace, ve které je více než 85% zastoupení žen. Přehled oslovených respondentů, včetně specifikace jejich místní působnosti, bude uveden v Příloze B.

6.4 Zvolená metodologie

Jedná se o kvalitativní výzkum, protože cílem této práce je zjistit, jak samotní manažeři nahlíží a interpretují problematiku stanovenou ve výzkumných hypotézách. Výzkum bude proveden pomocí dotazníkového šetření. Respondentům bude položeno 20 výzkumných otázek korespondujících s ověřením stanovených hypotéz. Autorka podpoří šetření studiem interních předpisů a poznatky získanými ze své praxe.

6.5 Představení organizace VZP ČR

Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky je největší zdravotní pojišťovnou v České republice. Její působení upravuje zákon České národní rady o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky č. 551/1991 Sb. ze dne 6. 12. 1991 s účinností od 1. 1. 1992. VZP ČR je se 6 miliony klienty největší zdravotní pojišťovnou v ČR, existuje od roku 1992 a dlouhodobě patří k základním pilířům

systemu zdravotnictví v ČR. Posláním VZP ČR je profesionálně a hospodárně zajistit správu prostředků veřejného zdravotního pojištění a zaručit jejich účelné využití na straně jedné a současně maximálně uspokojit potřeby pojištěnců na straně druhé. Cílem VZP ČR je poskytovat klientům široké spektrum služeb v oblasti zdravotního pojištění na co nejvyšší úrovni. Organizační strukturu VZP ČR tvoří Ústředí, regionální pobočky (RP) a klientská pracoviště. Orgány VZP ČR jsou Správní rada, Dozorčí rada a Výbor pro audit a Rozhodčí orgán. VZP ČR je zastoupena na území České republiky Ústředím a šesti regionálními pobočkami, a to: RP Brno, RP Hradec Králové, RP Ostrava, RP Praha a RP Ústí nad Labem. Celkem je zřízeno v rámci regionů 190 klientských pracovišť (kontaktních míst), které poskytují služby klientům nejen v oblasti veřejného zdravotního pojištění. Tato klientská pracoviště řídí na pozici vedoucí klientského pracoviště 69 pracovníků. (VZP.cz, 2017).

6.6 Výzkum v souvislosti s výzkumnými otázkami

Manažeři byli prvotně kontaktováni autorkou práce a požádáni o spolupráci, po souhlasném stanovisku byli požádáni o vyplnění dotazníku. Dotazníkové šetření bylo provedeno, pro usnadnění distribuce výzkumných otázek, pomocí e-mailové korespondence z důvodu nemožnosti osobní návštěvy všech dotazovaných. Autorka velmi podrobně, před zahájením distribuce dotazníku, objasnila svůj záměr a oblast zkoumaných témat všem zúčastněným kolegům. Autorka konstatuje, že přístup manažerů k dotazníkovému šetření byl pozitivní a většina z nich projevila zájem o souhrnné výsledky a následná zjištění. Manažeři byli požádáni o zodpovězení dotazníku nejpozději do 14 dnů od jeho obdržení. Dotazník byl distribuován respondentům 20. 11. 2017. Požadavek na zodpovězení výzkumných otázek v časovém limitu byl všemi oslovenými splněn v rámci dohodnutého termínu. Celkem bylo manažerům položeno 20 výzkumných otázek týkajících se vzdělávání manažerů v organizaci, řízení kariéry a komunikace s nadřízenými.

6.7 Vlastní šetření

V této podkapitole následuje představení výsledků kvalitativního šetření. Vlastní šetření bylo realizováno formou dotazníku s 20 otázkami a každá otázka měla 4 možnosti odpovědí. Celkem bylo osloveno 40 liniových manažerů, přičemž odpovědělo pouze 38 ze 40 oslovených respondentů. Úplné znění dotazníku je Přílohou A této diplomové práce. Pro přehlednost získaných informací zvolila autorka vlastní zpracování tabulek a grafů, ve kterých vyjádřila počet odpovědí ke každé otázce, ale také procentuální výsledky odpovědí. Tabulky a grafy jsou doplněny popisem výsledků šetření výzkumných otázek.

Otázka č. 1: „Jaký je Váš věk?“

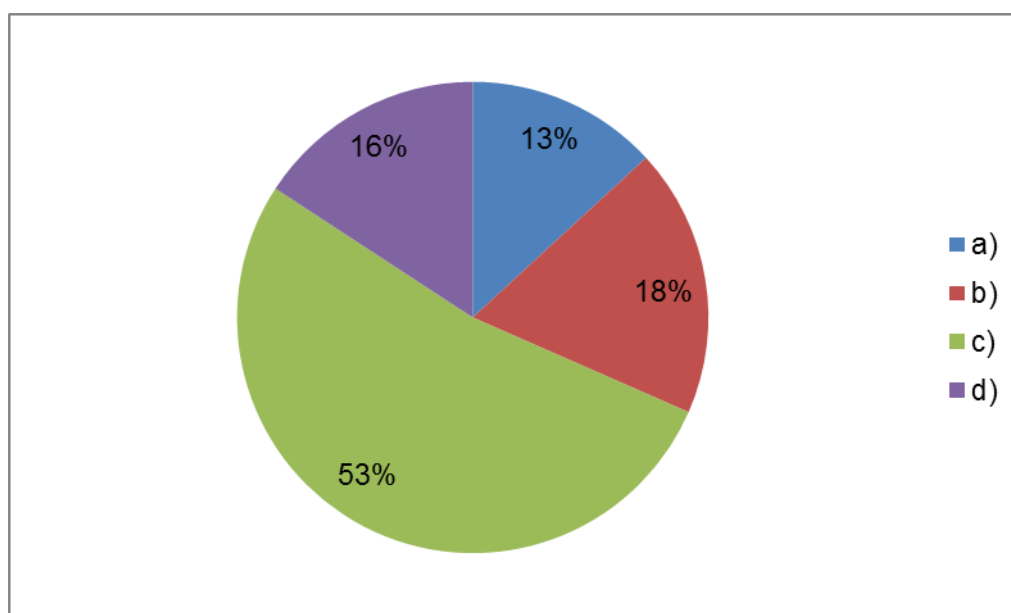
Na otázku č. 1 „Jaký je Váš věk?“ odpovědělo 5 respondentů, že jejich věk je v rozmezí od 20 do 30 let, 7 dotazovaných je ve věku 31 až 40 let, 20 dotazovaných manažerů je ve věku 41 až 50 let a 6 manažerů zastupuje věkovou hranici 50 a více let.

Tabulka 1: Otázka č. 1

| Jaký je Váš věk? | | | |
|------------------|----|------|----|
| 20–30let | 5 | 13 % | a) |
| 31–40 let | 7 | 18 % | b) |
| 41–50 let | 20 | 53 % | c) |
| 51 a více let | 6 | 16 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 1: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 1



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 2: „Jak dlouho působíte na manažerské pozici v organizaci?“

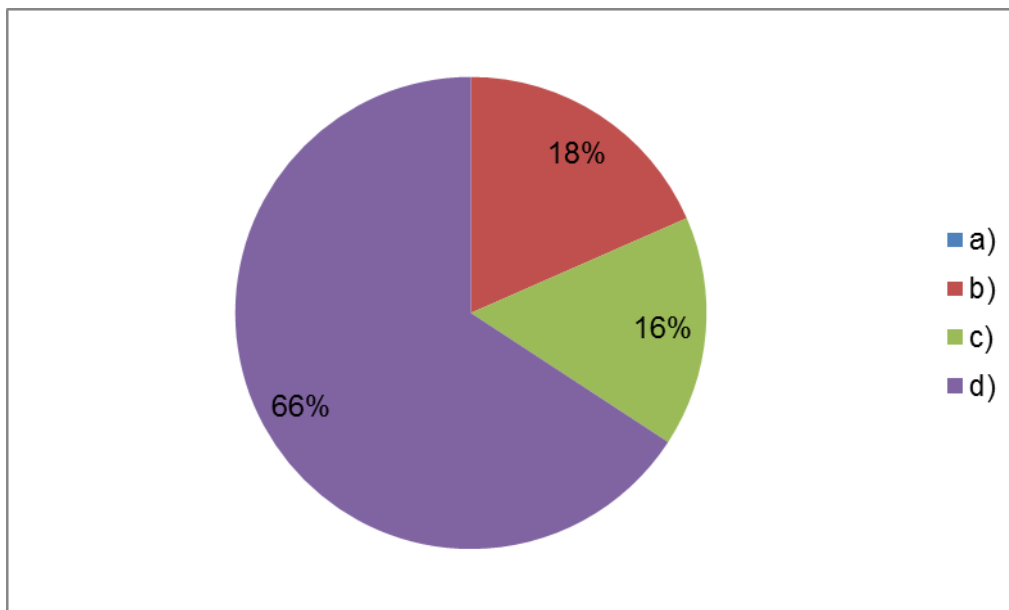
Na otázku „Jak dlouho působíte na manažerské pozici v organizaci?“ odpovědělo 7 dotazovaných, že zde pracují v rozmezí 2–5 let. 6 respondentů zastává manažerskou pozici v organizaci 5–10 let a 25 dotazovaných manažerů působí na manažerské pozici v organizaci více než 10 let.

Tabulka 2: Otázka č. 2

| Jak dlouho působíte na manažerské pozici? | | | |
|---|----|------|----|
| méně než 1 rok | 0 | 0 % | a) |
| 2–5 let | 7 | 18 % | b) |
| 5–10 let | 6 | 16 % | c) |
| 10 a více let | 25 | 66 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 2: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 2



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 3: „Jak dlouho působíte v organizaci VZP ČR?“

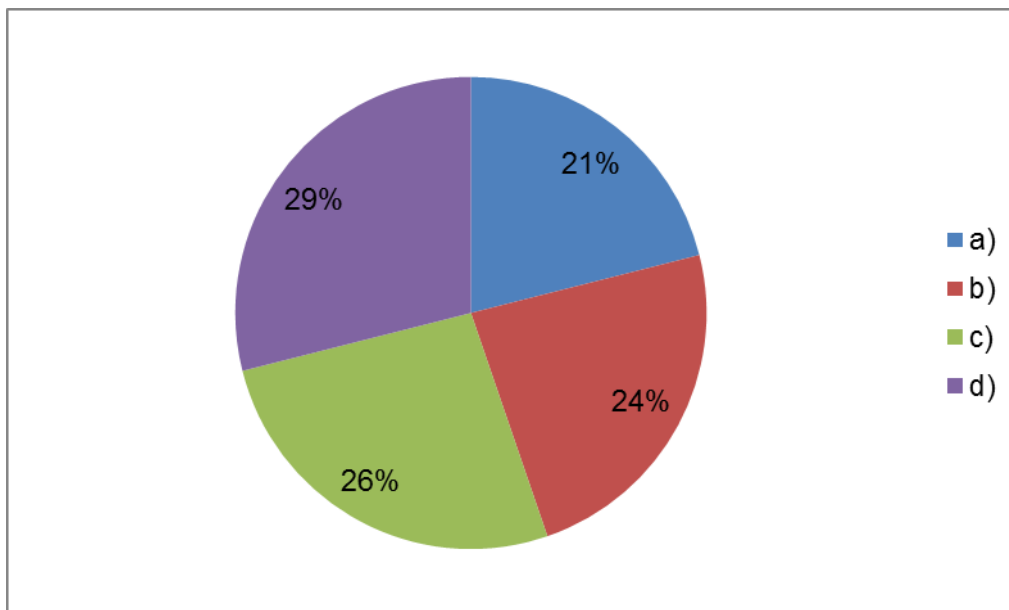
Ze získaných dat k otázce č. 3 je patrné, že v organizaci VZP ČR působí manažeři s délkou pracovního poměru od necelého jednoho roku až po více než 10 let a jejich zastoupení je víceméně rovnoměrné.

Tabulka 3: Otázka č. 3

| Jak dlouho působíte v organizaci VZP ČR? | | | |
|--|----|------|----|
| méně než 1 rok | 8 | 21 % | a) |
| 2–5 let. | 9 | 24 % | b) |
| 5–10 let | 10 | 26 % | c) |
| více než 10 let | 11 | 29 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 3: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 3



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 4: „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“

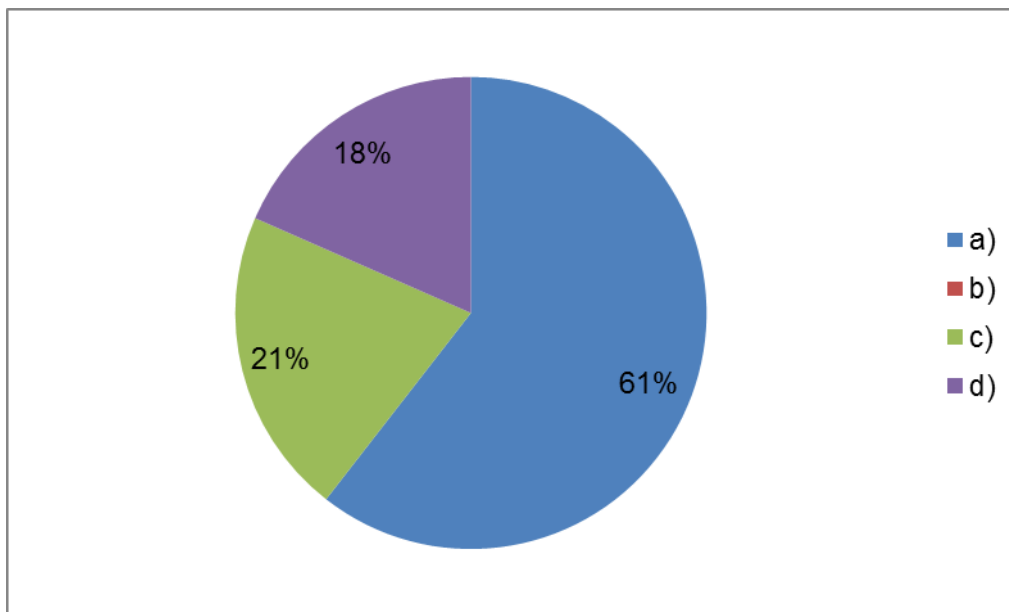
Z 38 oslovených manažerů má 23 manažerů působících na pozici manažera klientského pracoviště středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. 7 oslovených dosáhlo vysokoškolského vzdělání s titulem Bc. a 6 respondentů má úplné vysokoškolské vzdělání s titulem Mgr. nebo Ing. Žádný dotazovaný manažer nevystudoval VOŠ.

Tabulka 4: Otázka č. 4

| Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání | | | |
|---|----|------|----|
| SŠ s maturitou | 23 | 61 % | a) |
| vyšší odborné zakončené absolutoriem | 0 | 0 % | b) |
| vysokoškolské (Bc.) | 8 | 21 % | c) |
| vysokoškolské (Mgr., Ing. apod.) | 7 | 18 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 4: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 4



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 5: „Domníváte se, že Vaše vzdělání bylo dostatečné pro výkon pozice manažera klientského pracoviště VZP ČR?“

Na otázku, zdali bylo pro manažery jejich dosažené vzdělání dostačující pro výkon dané pozice, odpovědělo 18 manažerů kladně a nebylo tedy nutné si vzdělání doplnit. 8 manažerů odpovědělo, že si vzdělání doplnilo v odborných programech, kde rozvíjeli konkrétní kompetence, ve kterých pocíťovali určité rezervy. 12 manažerů shledalo své vzdělání jako nedostačující pro výkon pozice, ale potřebný rozvoj získali praxí, nebylo tedy nutné absolvovat další vzdělávání. Žádný oslovený manažer nemusel pokračovat v dalším studiu, aby mohl tuto pozici plnohodnotně zastávat.

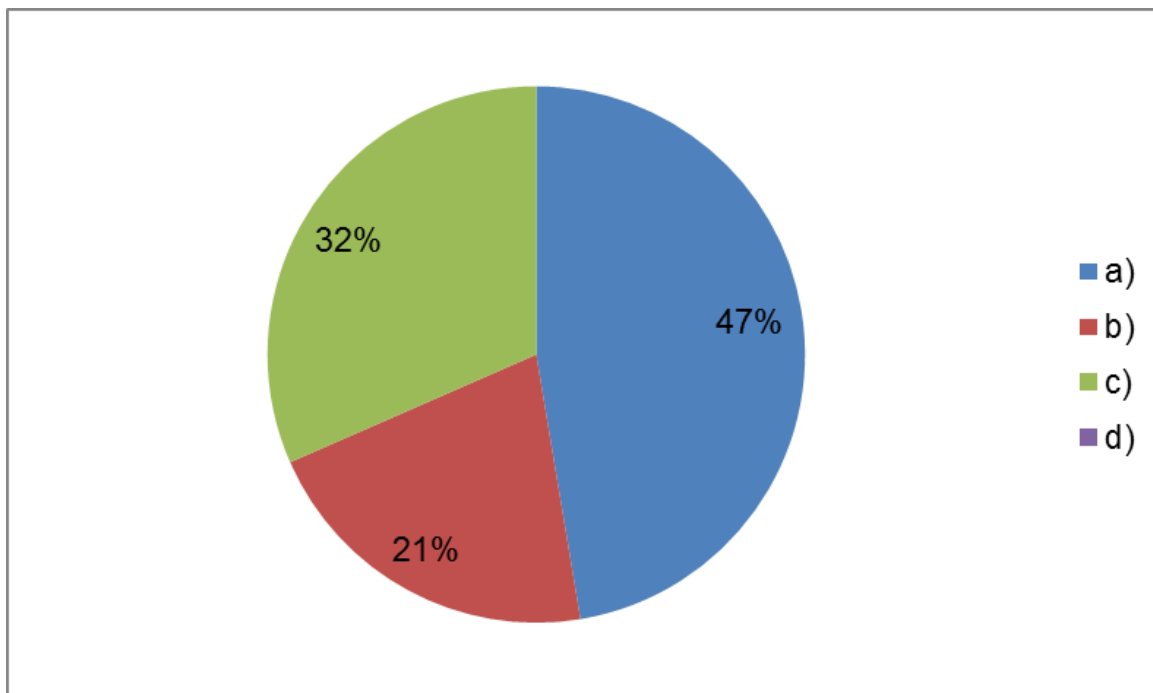
Tabulka 5: Otázka č. 5

| Domníváte se, že Vaše vzdělání bylo dostatečné pro výkon pozice manažera klientského pracoviště VZP ČR? | | | |
|---|----|------|----|
| Ano, moje dosažené vzdělání bylo plně dostačující pro výkon dané pozice. Z mé strany jsem neshledal/a žádné rezervy, které bych jako manažer/ka musel/a odstranit dalším vzděláváním. | 18 | 47 % | a) |

| | | | |
|--|----|------|----|
| Mé dosažené vzdělání nebylo zcela dostačující pro plnohodnotný výkon práce manažera. Doplnil/a jsem si vzdělání v odborných programech, ale nejednalo se o další školské studium. Šlo o rozvoj konkrétních kompetencí, které jsem realizoval/a vzdělávacím kurzem organizovaným zaměstnavatelem. | 8 | 21 % | b) |
| Mé dosažené vzdělání plně nekorespondovalo se zastávanou pracovní pozicí, nebylo ovšem nutné se dále vzdělávat, potřebné schopnosti a vědomosti jsem získal/a praxí. | 12 | 32 % | c) |
| Ne, vzdělání jsem si musel/a doplnit studiem na SŠ, VŠ, abych zvládl/a tuto pozici plnohodnotně. | 0 | 0 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 5: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 5



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 6: „Jste spokojen/a s nastaveným systémem vzdělávání manažerů v organizaci VZP ČR?“

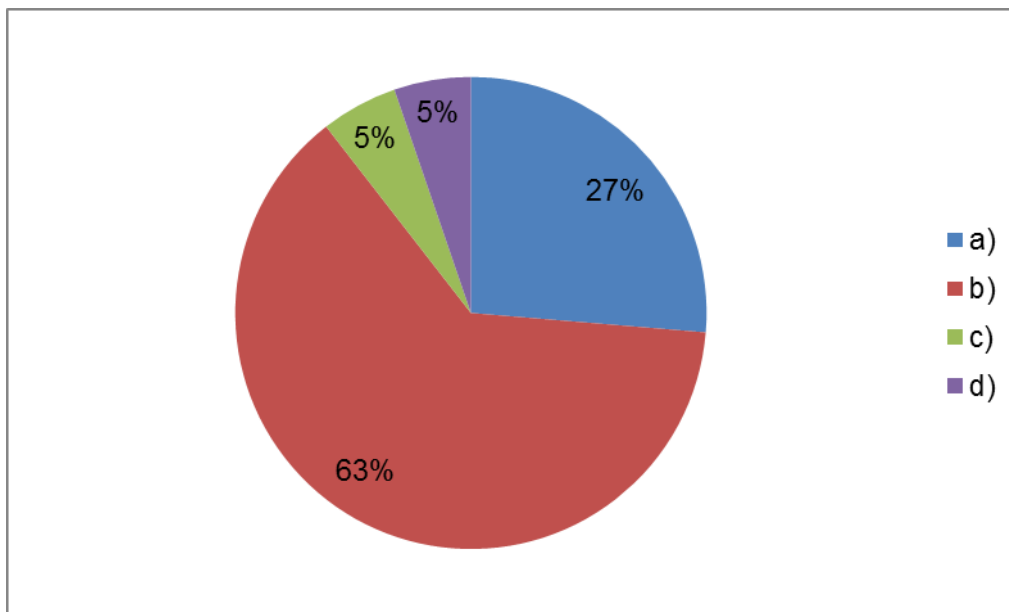
K otázce č. 6 se 10 respondentů vyjádřilo, že vzdělávání manažerů funguje velmi dobře. 24 oslovených manažerů by uvítalo individuální možnost volby svého dalšího vzdělávání. 2 respondenti shledávají možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v organizaci jako velmi omezenou. A 2 manažeři vnímají vzdělávání v organizaci jako nesystémové a nedostatečné s ohledem na poptávku.

Tabulka 6: Otázka č. 6

| Jste spokojen/a s nastaveným systémem vzdělávání manažerů v organizaci? | | | |
|--|----|------|----|
| Ano, myslím si, že vzdělávání manažerů ve firmě funguje na velmi dobré úrovni, nenapadá mě nic, co bych chtěl/a změnit. | 10 | 27 % | a) |
| Domnívám se, že systém vzdělávání funguje celkem dobře, ale uvítal/a bych možnost individuálního vzdělávání dle potřeb každého jedince. | 24 | 63 % | b) |
| Spíše ne, pociťuji jen malý zájem ze strany zaměstnavatele o můj další rozvoj, nabídka vzdělávání je, dle mého názoru, velmi omezená a není určena všem. | 2 | 5 % | c) |
| Vzdělávání manažerů ve firmě není nastaveno systémově, občas je nabízen nějaký kurz či školení, které pokryje potřeby manažerského rozvoje. Domnívám se ovšem, že nabídka v žádném případě nepokrývá poptávku. | 2 | 5 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 6: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 6



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 7: „Motivuje a podporuje Vás nadřízený v rozvoji schopností, znalostí a dovedností potřebných pro Vaši práci?“

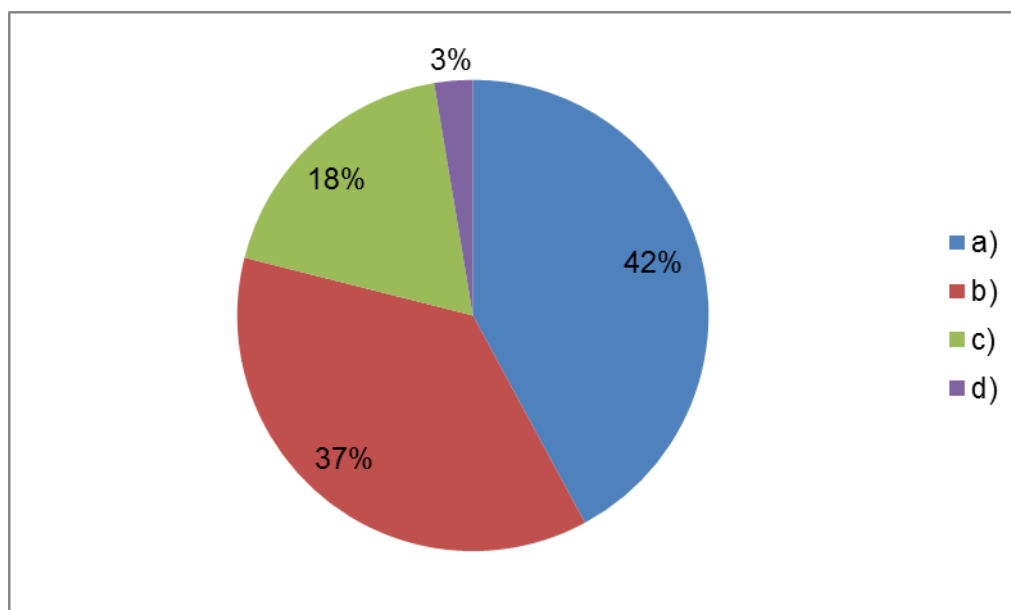
V otázce č. 7. odpovědělo 16 manažerů, že motivaci ke vzdělávání a dalšímu rozvoji od nadřízeného vnímají pozitivně, v rámci zpětnovazebních rozhovorů a hodnotících pohovorů vždy řeší toto téma. 14 manažerů odpovědělo, že požadavek musí vznést oni sami, pouze ojediněle se stává, že nadřízený doporučí další vzdělávání či rozvoj, a to vždy jako preventivní prvek v reakci na určitý vzniklý problém či situaci. 7 dotázaných sdělilo, že s nadřízeným neřeší další rozvoj, neboť obvykle nadřízený neřeší úroveň kompetencí daného pracovníka. 1 respondent sdělil, že s nadřízeným nikdy tuto oblast neprojednávají.

Tabulka 7: Otázka č. 7

| Motivuje a podporuje Vás nadřízený v rozvoji schopností, znalostí a dovedností potřebných pro Vaši práci? | | | |
|--|----|------|----|
| Ano, v rámci zpětnovazebních rozhovorů a dále v rámci každoročního hodnotícího pohovoru jsou řešeny mé silné i slabé stránky a vždy jednáme s nadřízeným o mém dalším rozvoji. | 16 | 42 % | a) |
| Spíše ano, ale s nabídkou ohledně dalšího rozvoje většinou přicházím já a poté hledáme společné řešení. Ojedinelé se stává, že podpora nadřízeného vychází z aktuálně zjištěného problému v organizaci a je jako prevence doporučeno další vzdělávání či rozvoj. | 14 | 37 % | b) |
| Obvykle úroveň mých kompetencí neřešíme, pokud se ovšem zmíním, zpětnou vazbu obdržím, málokdy ovšem s doporučením, jakým směrem se mám rozvíjet. | 7 | 18 % | c) |
| Ne, můj nadřízený se nikdy k této problematice nevyjadřuje. | 1 | 3 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 7: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 7



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 8: „Kdy naposledy jste se zúčastnil/a vzdělávacího programu organizovaného zaměstnavatelem orientovaného na rozvoj kompetencí vedoucího klientského pracoviště?“

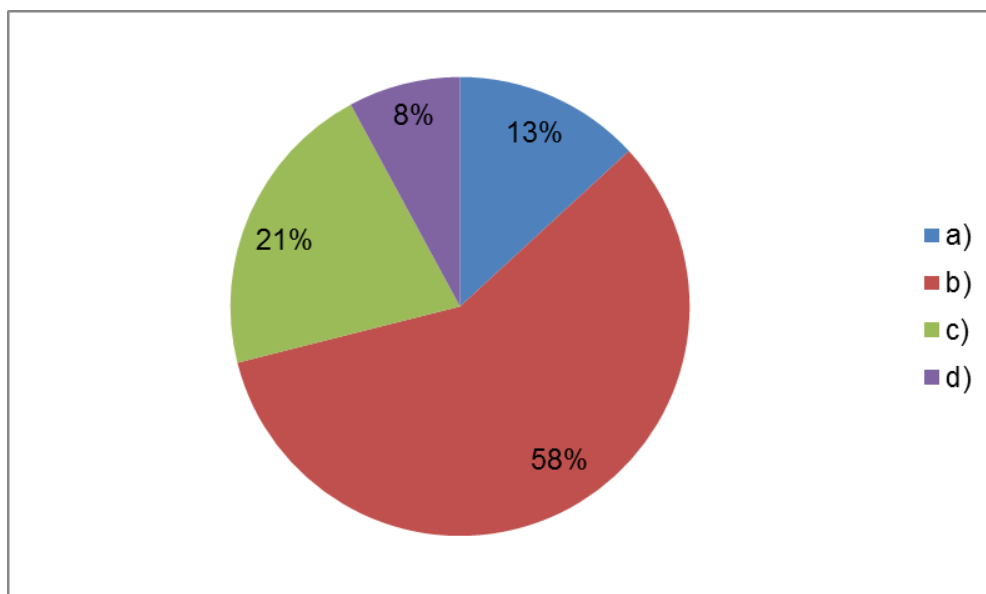
V rozmezí 2–4 měsíců zpětně se 22 respondentů zúčastnilo vzdělávacího programu organizovaného zaměstnavatelem. 8 respondentů se ho zúčastnilo před 5–8 měsíci, 5 respondentů absolvovalo vzdělávací program v měsíci listopadu, odpověděli tedy „tento měsíc“ (pozn.: měsíc, kdy byli manažeři dotazováni), a 3 respondenti odpověděli, že jejich účast na vzdělávacím programu byla déle než před 9 měsíci.

Tabulka 8: Otázka č. 8

| Kdy naposledy jste se zúčastnil/a vzdělávacího programu organizovaného zaměstnavatelem orientovaného na rozvoj kompetencí vedoucího klientského pracoviště? | | | |
|--|----|------|----|
| tento měsíc | 5 | 13 % | a) |
| před 2–4 měsíci | 22 | 58 % | b) |
| před 5–8 měsíci | 8 | 21 % | c) |
| déle než před 9 měsíci | 3 | 8 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 8: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 8



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 9: „Máte možnost požádat zaměstnavatele o mentora, kouče či jiného lektora, který by Vám pomohl zdokonalit stávající úroveň Vašich manažerských schopností a dovedností, či by Vám pomohl s odstraněním Vašich manažerských rezerv?“

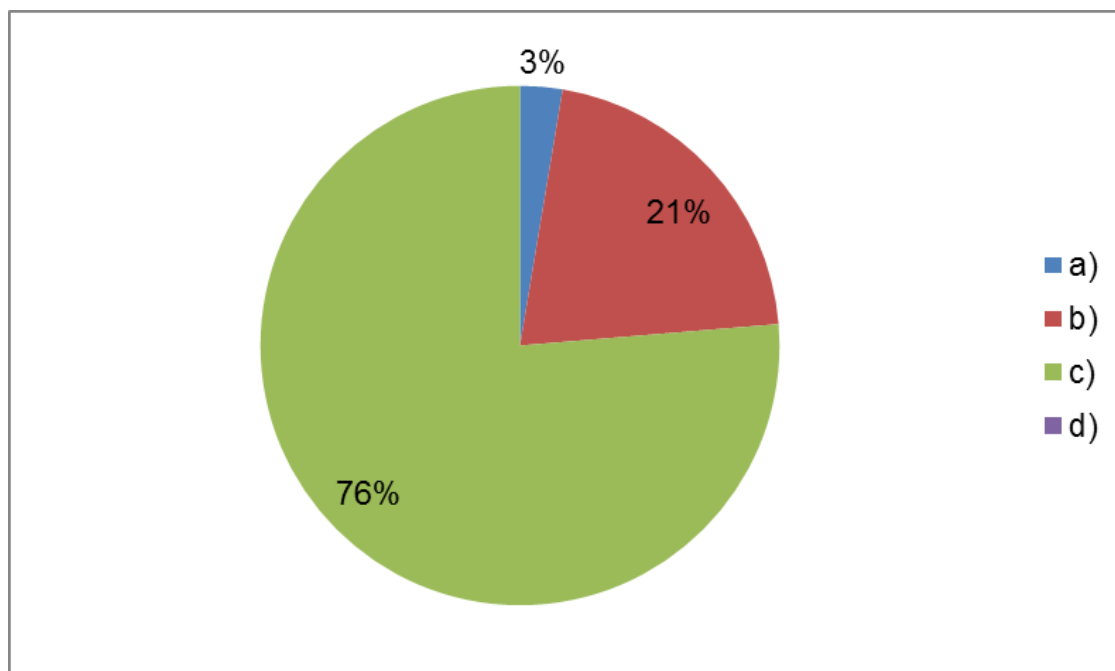
29 respondentů na otázku č. 9 odpovědělo, že nemají možnost požádat o individuální mentoring či koučink, tuto možnost by ale uvítali, rozvojové aktivity jsou předem stanovené a zveřejněné organizací v LMS systému. 8 z dotazovaných odpovědělo, že mohou požádat pouze o interního odborníka a 1 dotazovaný manažer odpověděl, že tuto možnost má, a to vždy, když potřebuje. Žádný z dotazovaných respondentů neodpověděl, že tuto možnost vůbec nemá.

Tabulka 9: Otázka č. 9

| Máte možnost požádat zaměstnavatele o mentora, kouče či jiného lektora, který by Vám pomohl zdokonalit stávající úroveň Vašich manažerských schopností a dovedností, či by Vám pomohl s odstraněním Vašich manažerských rezerv? | | | |
|---|----|------|----|
| Ano, vždy. Pokud mám tuto potřebu, informuji svého nadřízeného a ve spolupráci s personálním oddělením realizuji svůj rozvoj. | 1 | 3 % | a) |
| Ano, ale požádat mohu pouze o interního zaměstnance. Bohužel ne pro všechny oblasti, které bych chtěl/a rozvíjet a ve kterých pociťuji rezervy, má organizace interní odborníky. | 8 | 21 % | b) |
| Možnosti v organizaci jsou omezené, veškeré rozvojové aktivity jsou předem stanovené, vzdělávání a školení jsou uveřejněné v systému LMS a pokud mi nabídky školení a vzdělávání nevyhovují, musím si tyto aktivity zajistit osobně mimo organizaci. Rozhodně bych tuto možnost uvítal/a. | 29 | 76 % | c) |
| Ne, bohužel tuto možnost mi firma vůbec neumožňuje. | 0 | 0 | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 9: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 9



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 10: „Hodnotíte informace a poznatky získané ze školení, kurzů atd. pořádaných zaměstnavatelem jako prospěšné a využitelné ve Vaší práci?“

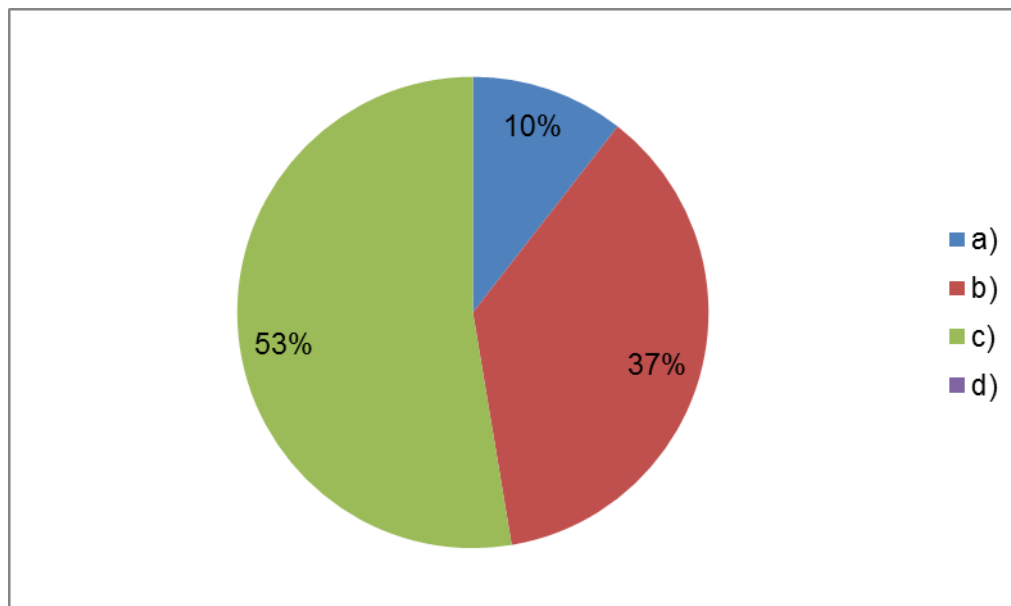
20 dotazovaných respondentů hodnotí poznatky získané při rozvojových a vzdělávacích aktivitách jako přínosné a využitelné, 14 respondentů shledává, že ne všechny informace a poznatky využije v praxi a 4 respondenti hodnotí vzdělávací aktivity v souladu s manažerskou pozicí a vždy tyto poznatky implementují do praxe. Žádný dotazovaný manažer neodpověděl, že by nikdy získané informace nevyužil.

Tabulka 10: Otázka č. 10

| Hodnotíte informace a poznatky získané ze školení, kurzů atd. pořádaných zaměstnavatelem jako prospěšné a využitelné ve Vaší práci? | | | |
|---|----|------|----|
| Ano, vzdělávání manažerů je přesně podle potřeb dané pozice a veškeré nabyté vědomosti a informace implementují obratem do své práce. | 4 | 10 % | a) |
| Domnívám se, že některé vzdělávací aktivity, kterých se účastním, nemají s mojí prací nic společného a následně je víceméně v praxi nevyužiji. Jde pouze o malé množství vzdělávacích aktivit organizovaných zaměstnavatelem. | 14 | 37 % | b) |
| Většina vzdělávacích aktivit přímo koresponduje s mou pozicí. Aktivity, které nekorespondují s mou pozicí, hodnotím také pozitivně, neboť rozvíjí mou osobnost a jsou použitelné i v osobním životě. | 20 | 53 % | c) |
| Ne, zatím jsem poznatky ze žádného rozvojového kurzu či školení pořádaného zaměstnavatelem ještě nikdy v praxi nevyužil/a. | 0 | 0 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 10: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 10



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 11: „Jak často komunikujete se svým nadřízeným?“

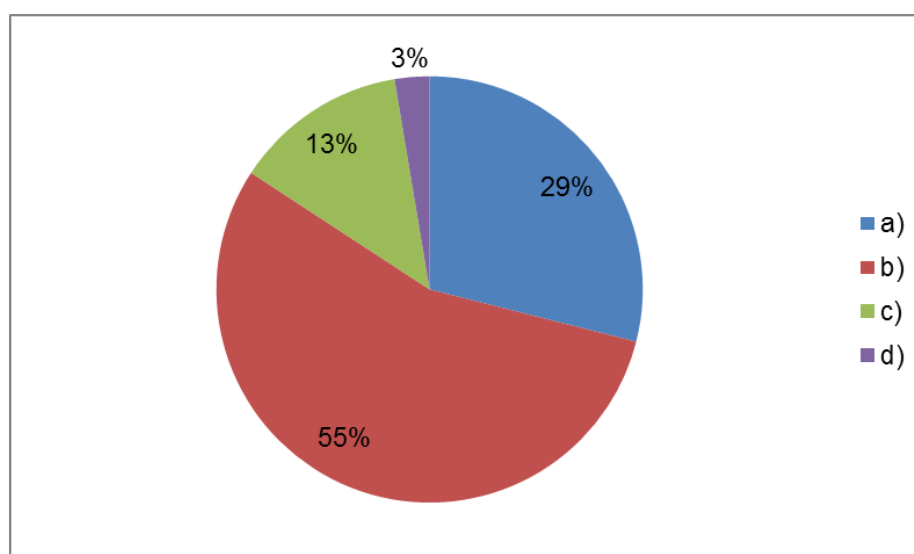
K otázce č. 11 se 21 respondentů vyjádřilo, že se svým nadřízeným komunikují pouze v případě problému, žádosti o pomoc, radu atd., četnost se odvíjí od oboustranné potřeby. 11 respondentů sdělilo, že je každodenně ve spojení se svým nadřízeným a řeší nejenom pracovní záležitosti. 5 respondentů uvádí, že se při komunikaci s nadřízeným řídí pravidly, která jsou nastavená. Jedná se o předem určená setkání. 1 respondent uvedl, že se svým nadřízeným komunikuje pouze na pracovních poradách konaných 1–2x v měsíci.

Tabulka 11: Otázka č. 11

| Jak často komunikujete se svým nadřízeným? | | | |
|--|----|------|----|
| Každý den jsme ve spojení. Řešíme nejen pracovní otázky, ale též otázky soukromé. Můj nadřízený má evidentní zájem o mou osobu, o dění na pracovišti a o všechny novinky. | 11 | 29 % | a) |
| Se svým nadřízeným komunikuji pouze tehdy, pokud je nějaký problém, pokud si nevím rady, potřebuji vznést určitý požadavek či pokud on potřebuje zadat nějaký úkol či mě potřebuje informovat o změně postupů, procesů atd. Četnost se tedy odvíjí od oboustranné potřeby. | 21 | 55 % | b) |
| Komunikace s nadřízeným má svá pravidla, jedná se o pracovní porady, konané obvykle 1x v měsíci, dále pak o zpětnovazební pohovory, konané dle potřeby, a roční hodnocení pracovního výkonu. Komunikace nad rámec těchto stanovených osobních setkání je jen výjimečná, a to v nutných pracovních záležitostech, obvykle formou telefonu nebo e-mailu, zřídka formou osobního setkání. | 5 | 13 % | c) |
| Se svým nadřízeným komunikuji v průměru cca 1–2x měsíčně, a to obvykle na pracovní poradě, kde se řeší převážně pracovní-provozní problematika, ale je zde i prostor pro jiné než pracovní záležitosti. | 1 | 3 % | d) |

Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 11: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 11



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 12: „Hodnotíte komunikaci ze strany nadřízeného jako dostatečnou vůči Vaší osobě a pozici, kterou zastáváte?“

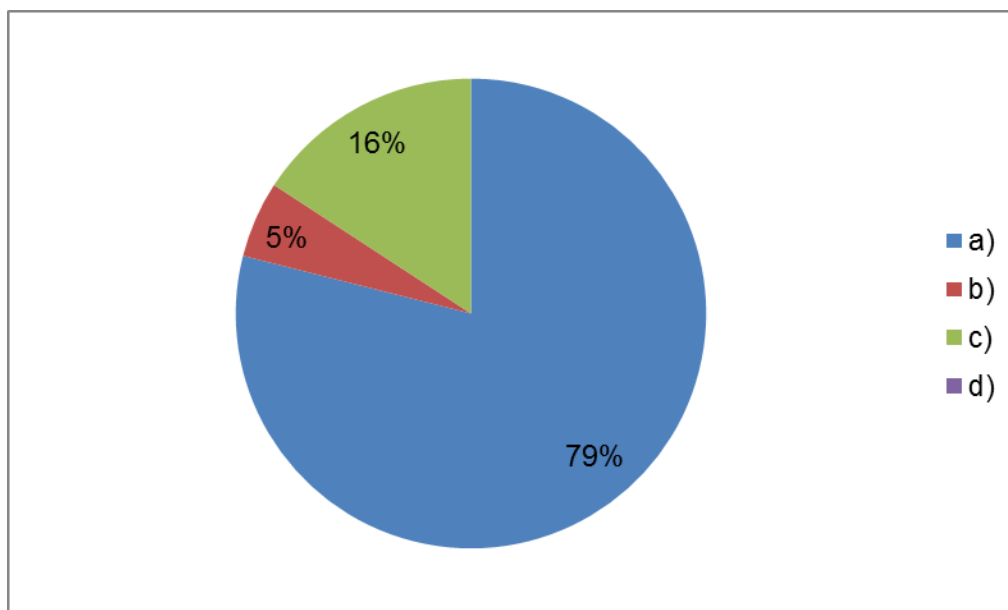
K dotazu č. 12 se 30 respondentů vyjádřilo, že vnímají zpětnou vazbu na jejich práci od nadřízeného jako dostatečnou. 6 respondentů hodnotí komunikaci v této oblasti jako nedostatečnou, 2 respondenti sdělili, že se domnívají, že komunikace zaměřená na výsledky jejich práce a jejich osobu ze strany nadřízeného probíhá, ale mnohdy mají pocit, že na ně nadřízený nemá čas. Nikdo z dotazovaných nevedl, že tento druh komunikace neprobíhá.

Tabulka 12: Otázka č. 12

| Hodnotíte komunikaci ze strany nadřízeného jako dostatečnou vůči Vaší osobě a pozici, kterou zastáváte? | | | |
|--|----|------|----|
| Ano, zcela. Mám dostatečnou zpětnou vazbu na mou práci. Forma komunikace a hodnocení mi vyhovuje. | 30 | 79 % | a) |
| Spíše ano, ale mnohdy mám pocit, že na mě nadřízený nemá čas a že jej obtěžují. | 2 | 5 % | b) |
| Komunikaci hodnotím jako nedostatečnou, pociťuji absenci zpětné vazby na výsledky mé práce. | 6 | 16 % | c) |
| Komunikace probíhá obtížně nebo vůbec, obvykle jsem já iniciátorem, abych získal/a dostatečné informace, jak si stojím, kde mám rezervy, co je nutné zlepšit či změnit, jak jsou hodnoceny výsledky mé práce apod. | 0 | 0 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 12: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 12



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 13: „Jaký komunikační kanál nejčastěji využíváte při komunikaci s nadřízeným?“

Na dotaz, jaký komunikační kanál nejčastěji dotazovaní používají, odpovědělo 31 respondentů, že kombinují všechny možnosti (e-mail, telefon, osobní schůzku) a vše závisí na dané situaci. 6 dotázaných preferuje e-mailovou korespondenci. 1 dotazovaný preferuje telefon z důvodu více osobního kontaktu.

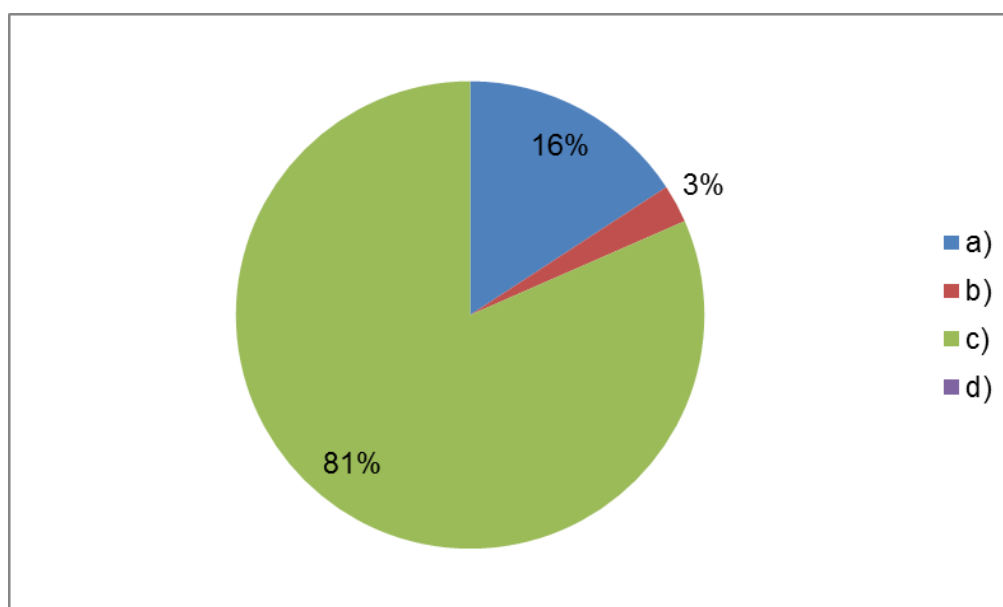
Tabulka 13: Otázka č. 13

| Jaký komunikační kanál nejčastěji využíváte při komunikaci s nadřízeným? | | | |
|---|---|------|----|
| Nejčastěji používám e-mailovou korespondenci, méně často telefon a zřídka kdy osobní jednání. | 6 | 16 % | a) |
| Obvykle pouze telefonuji, neboť je to nejrychlejší způsob a preferuji osobní kontakt. | 1 | 3 % | b) |

| | | | |
|---|----|------|----|
| Kombinuji všechny možnosti (e-mail, telefon, osobní schůzku). Použití závisí na dané situaci a obsahu sdělení. | 31 | 81 % | c) |
| Nepreferuji žádný kanál, komunikuji s nadřízeným pouze zřídka. Nedokážu posoudit, který z možných komunikačních kanálů používám nejčastěji. | 0 | 0 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 13: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 13



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 14: „Dostává se Vám pravidelné zpětné vazby ohledně Vašich pracovních výsledků od nadřízeného, vyhovuje Vám její četnost?“

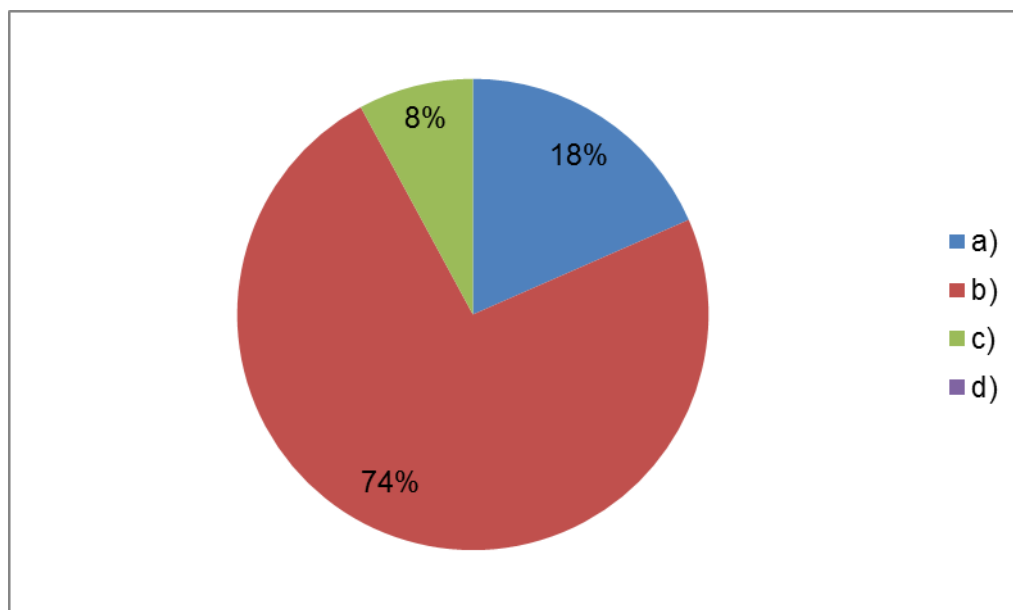
28 manažerů dostává pravidelnou zpětnou vazbu na svou práci, a to 1x za kvartál nebo častěji dle potřeby, s četností jsou spokojeni. 7 manažerů dostává zpětnou vazbu každý měsíc a 3 manažeři odpověděli, že jsou nespokojeni, neboť zpětná vazba od nadřízených je nepravidelná a vnímají ji jako nedostatečnou. Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že by se zpětná vazba neuskutečňovala.

Tabulka 14: Otázka č. 14

| Dostává se Vám pravidelné zpětné vazby ohledně Vašich pracovních výsledků od nadřízeného, vyhovuje Vám její četnost? | | | |
|---|----|------|----|
| Ano, pravidelně. A to jak při formálních hodnotících pohovorech, tak i mimo ně. Dalo by se říci, že minimálně 1x v měsíci mi je zpětná vazba podána. Takto mi to vyhovuje. | 7 | 18 % | a) |
| Četnost zpětné vazby ze strany nadřízeného mi vyhovuje, obvykle jde o rozhovor 1x za kvartál (dle potřeby častěji). Domnívám se, že je dostačující a vyhovuje mi její pravidelnost, mohu se tak s předstihem připravit. | 28 | 74 % | b) |
| Zpětnou vazbu ze strany nadřízeného vnímám jako nepravidelnou a nedostatečnou. Preferoval/a bych její pravidelnost a vyšší četnost. | 3 | 8 % | c) |
| Ne, nemám žádnou zpětnou vazbu na to, jak pracuji a jak vedu tým. | 0 | 0 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 14: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 14



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 15: „Pokud Vás nadřízený kritizuje, vyhovuje Vám forma, jakou kritiku podává?“

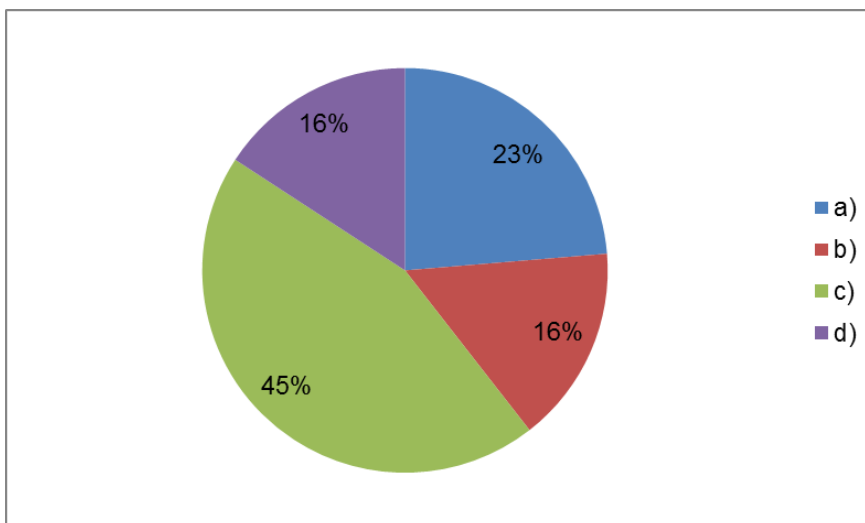
17 dotazovaných manažerů vnímá kritiku i pochvaly ze strany nadřízeného vyváženě, vždy ovšem vnímají hierarchii organizace, která ovlivňuje formu sdělení. 9 respondentů svého nadřízeného hodnotí jako profesionála, který volí spíše přátelskou formu sdělení. 6 respondentů odpovědělo, že forma podání sdělení je závislá na emotivním rozpoložení nadřízeného. A zbylých 6 respondentů vnímá nedostatky v interpersonální komunikaci nadřízeného.

Tabulka 15: Otázka č. 15

| Pokud Vás nadřízený kritizuje, vyhovuje Vám forma, jakou kritiku podává? | | | |
|--|----|------|----|
| Ano, nadřízeného vnímám jako profesionála. I když kritizuje určitou oblast mé práce, vždy je to kritika pozitivní, v přátelském duchu, nikdy ne dominantním způsobem a vždy s nabídkou pomoci v odstranění nedostatků. | 9 | 23 % | a) |
| Jak kdy, občas se stává, že nadřízený nedokáže udržet emoce na uzdě a není to pro mě příjemné. | 6 | 16 % | b) |
| Kritika i pochvaly ze strany nadřízeného vůči mé osobě jsou vyvážené, vždy ale pocítuji přístup nadřízený – podřízený. Jde o velmi formální přístup. | 17 | 45 % | c) |
| Můj nadřízený kritizuje častěji, než chválí, také vnímám jeho odborné nedostatky v rámci profesionální interpersonální komunikace. | 6 | 16 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 15: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 15



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 16: „Znáte pojem kariérní řád?“

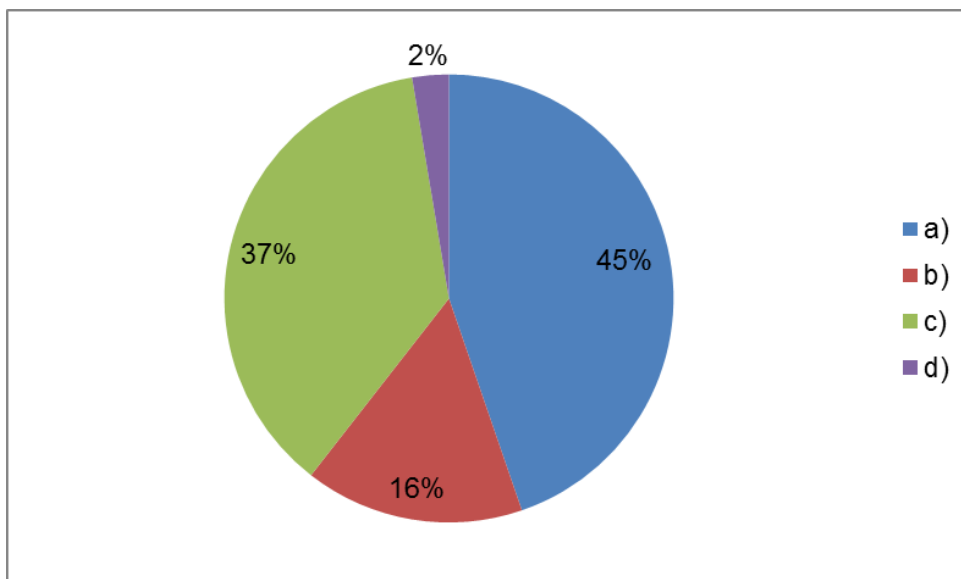
17 dotázaných přesně ví, co pojem kariérní řád znamená, 14 dotázaných má jen částečnou znalost o kariérním řádu, 6 respondentů pojem zná, ovšem definovat jej přesně nedokáže a momentálně je to oblast, o kterou se nezajímá. 1 respondent nemá žádnou představu a pojem nezná.

Tabulka 16: Otázka č. 16

| Znáte pojem kariérní řád? | | | |
|---|----|------|----|
| Ano, přesně vím, co je jeho obsahem. Měl/a jsem možnost se s ním již v rámci mé profesní dráhy setkat u různých zaměstnavatelů, kde jsem působil/a. | 17 | 45 % | a) |
| Pojem znám jen zčásti, je to oblast, která mě momentálně nezajímá. | 6 | 16 % | b) |
| Představu mám, ale přesně bych tento pojem definovat nedokázal/a. | 14 | 37 % | c) |
| Vůbec nevím, co kariérní řád představuje. | 1 | 2 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 16: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 16



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 17: „Organizace nemá nastavený kariérní řád, uvítal/a byste jej?“

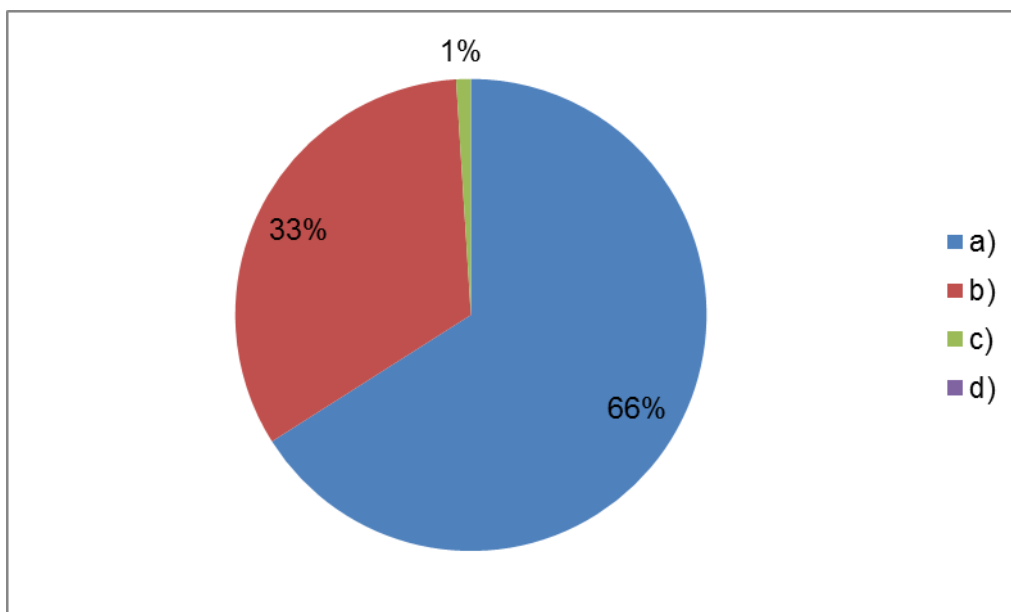
25 respondentů by uvítalo, aby organizace měla kariérní řád nastavený. 12 respondentů nemá podrobné informace a představu o kariérním řádu, respondenti tedy nejsou schopni odpovědět, zdali by jeho zavedení uvítali. 1 respondent nejvíe zájem o zřízení kariérního řádu v organizaci.

Tabulka 17: Otázka č. 17

| Organizace nemá nastavený kariérní řád, uvítal/a byste jej? | | | |
|---|----|------|----|
| Ano, rozhodně. Rád/a bych měla informace, jakým směrem se mohu ubírat v rámci mého kariérního rozvoje. | 25 | 66 % | a) |
| Nevím, nemám moc informací o tom, co kariérní řád obvykle zahrnuje a jaké informace a možnosti poskytuje zaměstnancům. | 12 | 33 % | b) |
| Spíše ne, takto mi to vyhovuje. Současnou pozici shledávám jako vhodnou pro mou osobu, cítím se spokojen/a a daná pozice mě zcela uspokojuje a naplňuje. Pokud chce někdo budovat kariéru, měl by sám projevit zájem a informace o dalších možnostech svého uplatnění si zjistit. | 1 | 1 % | c) |
| Ne, nepocítuji tuto potřebu. Organizace asi ví, proč jej nemá. | 0 | 0 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 17: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 17



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 18: „Pracuje organizace VZP ČR se svými klíčovými zaměstnanci v rámci jejich kariérového rozvoje?“

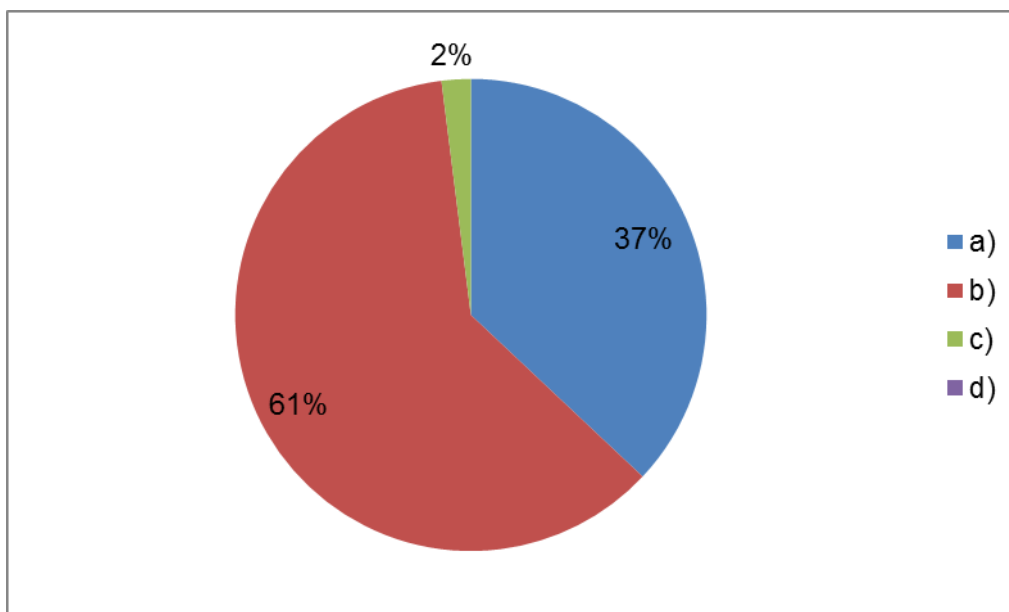
Na dotaz, zdali pracuje organizace se svými klíčovými zaměstnanci, odpovědělo 23 dotazovaných, že nejspíše ano, ale podrobnosti neznají. 14 manažerů odpovědělo, že sami jsou součástí rozvojového programu klíčových pracovníků, nebo mají ve svém okolí takového kolegu. 1 respondent se domnívá, že organizace s klíčovými zaměstnanci nepracuje.

Tabulka 18: Otázka č. 18

| Pracuje organizace VZP ČR se svými klíčovými zaměstnanci v rámci jejich kariérového rozvoje? | | | |
|---|----|------|----|
| Ano, pracuje, sám/sama jsem součástí programu, nebo mám ve svém okolí takového kolegu. | 14 | 37 % | a) |
| Domnívám se, že ano, ale podrobnosti nevím. | 23 | 61 % | b) |
| Ne, všechny zaměstnance firma rozvíjí stejně s ohledem na jejich pozice a pracovní náplň. | 1 | 2 % | c) |
| Ne, organizace zaměstnance nerozvíjí, pokud se chce někdo rozvíjet, je mu to umožněno. | 0 | 0 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 18: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 18



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 19: „Když jste nastupoval/a do funkce manažera byl/a jste informován/a o možnosti kariérního rozvoje?“

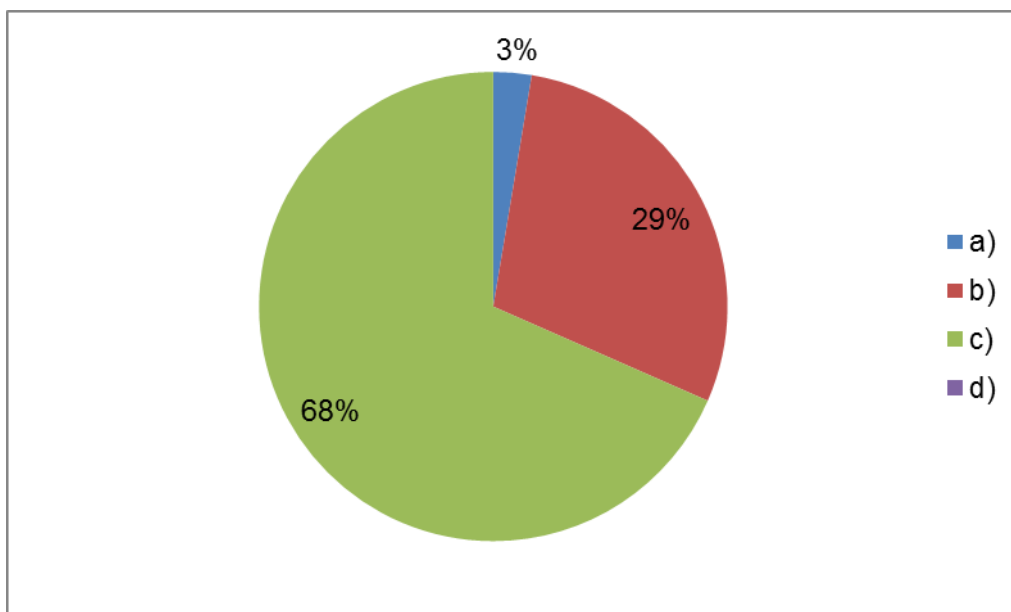
26 manažerů nebylo vůbec informováno při nástupu na pozici o možnosti dalšího kariérního rozvoje. 11 manažerů bylo informováno pouze orientačně, neobdrželi ovšem žádné specifické informace. 1 manažer odpověděl, že podrobné informace o možnosti kariérního rozvoje obdržel. Nikdo z dotázaných neodpověděl, že by o informace ohledně kariérního rozvoje nejevil zájem.

Tabulka 19: Otázka č. 19

| Když jste nastupoval/a do funkce manažera byl/a jste informován/a o možnosti kariérního rozvoje? | | | |
|--|----|------|----|
| Ano, byl/a jsem velmi podrobně informován/a. | 1 | 3 % | a) |
| Byl/a jsem informován/a pouze orientačně, velmi obecně. Žádné konkrétní informace či nabídky mi ovšem nebyly podány. | 11 | 29 % | b) |
| Ne, nikdo mě neinformoval. | 26 | 68 % | c) |
| Nemám zájem o kariérní rozvoj. | 0 | 0 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 19: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 19



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Otázka č. 20: „Přemýšlel/a jste někdy o změně pracovní pozice v rámci organizace?“

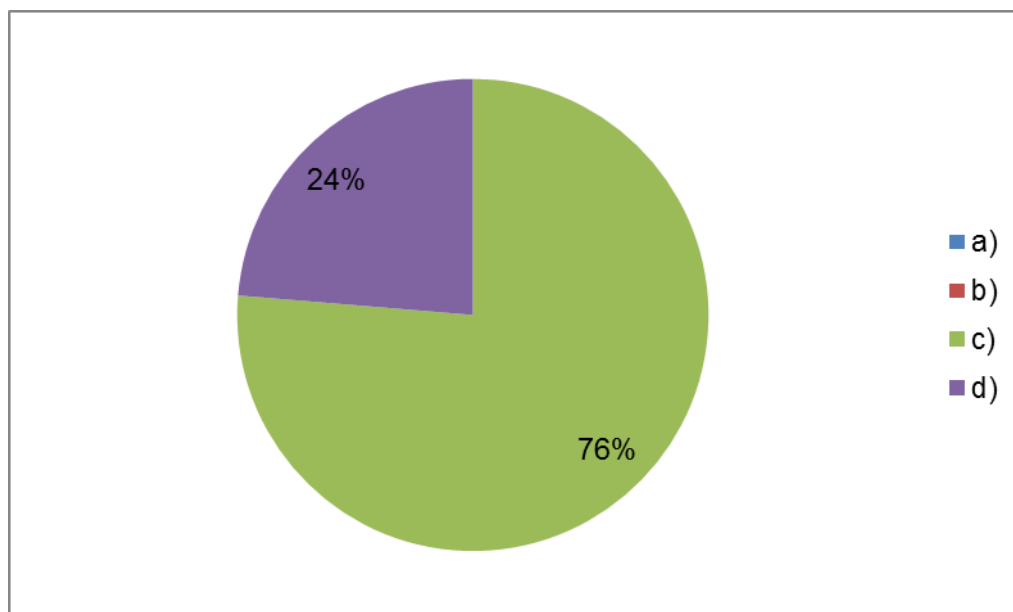
Zcela spokojených se svou pozicí je 29 respondentů, ti také momentálně nepřemýšlí o změně pracovní pozice. 9 respondentů nikdy nepřemýšlelo o změně pracovní pozice. Žádný z respondentů neplánuje změnu pracovní pozice a ani nesleduje nabídky volných pracovních míst v organizaci.

Tabulka 20: Otázka č. 20

| Přemýšlel/a jste někdy o změně pracovní pozice v rámci organizace? | | | |
|---|----|------|----|
| Ano, plánuji se rozvíjet v rámci jiné pozice v brzké době. | 0 | 0 % | a) |
| Ano, možnosti aktivně sleduji. | 0 | 0 % | b) |
| Ne, zatím jsem zcela spokojen/a. | 29 | 76 % | c) |
| Ne, nepřemýšlel/a jsem nikdy o změně pracovní pozice. | 9 | 24 % | d) |

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 20: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 20



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

6.8 Shrnutí výsledků výzkumu

Z výsledků výzkumu, který byl realizován pomocí dotazníkového šetření a studiem interních materiálů, vyplynuly následující fakta, která potvrzují či vyvrací autorkou stanovené hypotézy.

Hypotéza č. 1: V organizaci jsou nastaveny klíčové kompetence pro manažery – vedoucí klientských pracovišť, jež se projevují v systému vzdělávání a v kontrolních mechanismech, které tuto oblast hlídají.

Hypotéza se potvrdila částečně.

Autorka dochází ke zjištění, že organizace VZP ČR má nastavené klíčové kompetence pro manažery – vedoucí klientských pracovišť. Kontrolním mechanismem rozumíme zpětnovazební rozhovory, kdy nadřízený společně s manažerem hodnotí výsledky jeho práce. V rámci zpětnovazebních rozhovorů s nadřízeným jsou hodnoceny také dosažené úrovně kompetencí stanovených pro tuto pozici. V organizaci ovšem není nastaveno systémové vzdělávání, které by tuto oblast, v případě zjištění nedostatků či v případě samotné potřeby manažerů či organizace, řešilo. Dosažené vzdělání manažerů

je dostačující pro výkon jejich práce, ovšem manažeři pocítují potřebu dále se rozvíjet. Manažeři vnímají nabídku a možnosti, jak rozvíjet své znalosti, schopnosti a dovednosti organizované zaměstnavatelem, jako nedostačující. Většina dotázaných respondentů uvedla, že nemají možnost požádat o interního lektora, který by jim pomohl odstranit jejich kompetenční nedostatky. Nadřízení manažerů nedostatečně motivují své podřízené k rozvoji a obvykle jsou to manažeři sami, kdo přichází s poptávkou potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje. Respondenti většinou také uvedli, že by uvítali možnost individuálního vzdělávání podle potřeb každého jednotlivce. Absolvované vzdělávací aktivity pořádané zaměstnavatelem hodnotí manažeři kladně. Více než polovina dotázaných odpověděla, že obvykle vzdělávací aktivity korespondují s náplní jejich práce a jejich pozicí. Pokud se jedná o vzdělávací aktivitu, která se přímo nevztahuje k jejich profesi, je většinou hodnocena kladně jako přínos pro osobní život.

Hypotéza č. 2: Manažeři dostávají pravidelnou zpětnou vazbu na své výsledky práce od nadřízených pracovníků, což se projevuje ve formě jejich hodnocení a možnostech jejich dalšího kariérního růstu.

Tato hypotéza byla šetřením potvrzena.

V rámci šetření bylo autorkou zjištěno, že manažeři se svým nadřízeným nejčastěji komunikují, pokud shledávají určitý problém, potřebují odbornou radu, potřebují vznést jisté požadavky, nebo pokud má nadřízený potřebu manažera informovat o změnách, novinkách, pracovních procesech či v rámci delegování práce a zadávání úkolů. Četnost se odvíjí od oboustranné potřeby. Většina z dotázaných kombinuje všechny možnosti komunikačních kanálů (telefon, e-mail, osobní schůzka). Zpětnovazební pohovory jsou konané s různou pravidelností, více než polovina dotázaných manažerů odpověděla, že minimálně 1x v měsíci dostávají zpětnou vazbu na výsledky své práce, pokud mají potřebu častější zpětné vazby, nemá s tím nadřízený problém. Hodnocení výsledků práce manažerů nadřízenými, v podobě zpětné vazby, vnímá 74 % dotázaných jako dostačující, úplné, pravidelné, s vyhovující formou podání informací a vyhovující četností. Pokud je součástí zpětné vazby kritika práce, je obvykle vyvážena pochvalou.

Hypotéza č. 3: Každý manažer je seznámen s možností kariérního růstu v organizaci, neboť v organizaci existují interní předpisy, které tuto oblast zohledňují.

Tato hypotéza se nepotvrdila.

45 % respondentů má přesnou představu, co kariérní řád a kariérní rozvoj představují. Samotná organizace ovšem nemá nastavený kariérní řád. Manažeři nebyli při nástupu do funkce informováni organizací o možnosti kariérního rozvoje. Více než polovina z dotazovaných nemá informace o tom, zdali organizace pracuje se svými klíčovými zaměstnanci. 76 % z dotazovaných se vyjádřilo, že nepřemýšlí o změně pozice v rámci organizace. Většina dotazovaných manažerů by uvítala informace v podobě vypracovaného kariérního řádu a podrobných informací, jakým směrem se mohou eventuálně ubírat v rámci kariérního rozvoje.

7 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ ORGANIZACI

Tato práce se zabývala pojetím liniového manažera v organizaci. Především se soustředila na interpersonální komunikaci manažerů, jejich vzdělávání a kariérní rozvoj. V rámci šetření pomocí dotazníku distribuovaného manažerům e-mailovou korespondencí autorka dochází k faktu, že vzdělávání manažerů – vedoucích klientských pracovišť – není organizací systémově nastaveno. Organizace má definované kompetence pro své zaměstnance, ale nemá stanoven žádný závazný plán, který by specifikoval oblast rozvoje a časovou dotaci, resp. také úroveň, které má být v rámci vzdělávání manažerů dosaženo. Autorka podotýká, že ani pro jiné pracovní pozice není nastaven žádný plán vzdělávání. Jediné vzdělávání, které má organizace interně upravené v předpisech, je jazykové vzdělávání zaměstnanců. Z výsledků šetření vyplynulo, že oslovení manažeři by uvítali možnost systémového, plánovitého vzdělávání, které by pomohlo rozvíjet jejich kompetence, znalosti a dovednosti a bylo by určeno právě pro tuto úroveň řízení. V současné době je vzdělávání v organizaci řešeno nabídkou vzdělávacích kurzů, workshopů, školení, které je určeno pro všechny zaměstnance. Školení, která organizace realizuje v rámci rozvoje svých zaměstnanců, jsou vypsána v LMS systému a jsou přístupná všem zaměstnancům, kteří v rámci nabídky a svého zájmu následně zvolí rezervaci účasti na vzdělávacím programu, či vstoupí přímo do e-learningového kurzu. Nabídka je různorodá, zaměřená na dovednosti a vědomosti, jako je např. rozvoj v rámci počítačové odbornosti MS Excel, MS Outlook, MS Word, školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví, školení řidičů zakončené referentským certifikátem, školení psychohygieny a stresmanagementu, školení pracovních aplikací (dědická řízení, příspěvky pro klienty, elektronická spisová služba) apod.

Jako velice vhodné se jeví stanovit závazný vzdělávací plán určený manažerům první linie, který by obsahově korespondoval s touto úrovní řízení, s požadavky na tuto pozici a potřebami samotných manažerů. Plán by mohl být časově rozložen do jednoho roku. Je také nutné stanovit kontrolní mechanismy, které by hlídaly účelnost a využitelnost získaných informací. Tímto kontrolním mechanismem by mohly být např. znalostní testy a procesní změny, které by realizoval samotný manažer. Kontrolní

mechanizmy by byly zakomponovány do systému hodnocení zaměstnanců jako součást mzdového ohodnocení.

Interpersonální komunikace v organizaci, především forma zpětné vazby na dosažené výsledky práce manažerů jejich nadřízenými, se projevuje jako dostatečná a účelná. Hodnocení manažerů KLIPR je prováděno nadřízeným – vedoucím oddělení služeb klientům, a to s různou pravidelností. Vzhledem k četnosti zpětnovazebních rozhovorů má manažer aktuální, ucelený přehled o výsledcích své práce, o rezervách, které je nutné eliminovat či odstranit, a informace o tom, kam směřuje organizace a jaké změny je možné očekávat, eventuálně kdy je nutné na změny zahájit přípravu. Manažer zde může také prezentovat své ideje, vyjádřit svůj názor a postoj k pracovním úkolům apod. Komunikační kanály jsou manažery využívány v různých formách (e-mail, telefon, osobní schůzka), a to dle potřeby.

Dle výsledků z dotazníkového a interního šetření autorka konstatuje, že organizace v současné době nemá kariérní řád interně stanoven. Výsledky šetření ukazují, že manažeři by uvítali bližší informace o možném kariérním růstu a rozvoji. Zaměstnanci ucházející se a následně nastupující na pozici manažera KLIPR (i na jiné pozice) nemají žádné ucelené informace o možnosti jejich dalšího kariérového rozvoje. Pokud se zaměstnanec rozhodne během svého působení ve firmě pro změnu či posun v rámci jiné pracovní pozice, musí se sám zajímat o možné nabídky v organizaci a následně se účastnit také výběrového řízení. Poté se teprve v oblasti jiné pracovní problematiky vzdělává a získává nové pracovní zkušenosti, aniž by se dopředu v dané specializaci rozvíjel či by na ni byl interně připravován. Zaměstnanec se zájmem o posun může požádat své nadřízené a kolegy z jiných odborů o součinnost se zajištěním informací a o podrobnou prezentaci dané pozice. Organizace VZP ČR si tento deficit uvědomuje a momentálně intenzivně pracuje na přípravě metodiky upravující kariérní řád v organizaci, neboť to, že zaměstnanec ví o možnostech svého možného růstu anebo přesunu na specializovanou pozici již při nástupu do zaměstnání, je motivačním prvkem a prevencí proti fluktuaci. Současné pojetí kariéry je širší než klasické chápání kariéry jako postupu v hierarchii směrem vzhůru. Dnešní pojetí uznává při skládání mozaiky kariéry vícečetné trasy kariéry. Zaměstnanec by měl mít možnost volby, zda postupovat v kariéře směrem vzhůru, ať již vertikálně, diagonálně, nebo také

horizontálně změnou pracovní pozice. Pozitivním zjištěním pro organizaci je, že oslovení manažeři jsou na dané pozici zcela spokojeni a nepřemýšlejí o změně.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-34-9.

BAŠTECKÁ, B. et al. *Týmová supervize. Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9.

BEDRNOVÁ, E. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. et al. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 3. vyd., Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru. Management lidských zdrojů. Management lidského kapitálu. Personální management*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- FORSTER, M. *Udělej to zítra a další tajemství time managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4526-8.
- GEROPP, B. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5337-9.
- GOLEMAN, D. *Jak se stát skutečným lídrem. Proč je emoční inteligence tak důležitá*. Praha: Metafora, 2015. ISBN 978-80-7359-453-4.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-88-247-2475-1.
- HELLER, R. *Manuál manažera*. 1. vyd. Praha: Euromedia Group, 2004. ISBN 80-249-0465-9.
- HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1. vyd. Praha: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-0-6.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KAMIŠ, K. *Řečová a jazyková komunikace spisovné češtiny*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012. ISBN 978-80-7452-023-5.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přepr. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1677-1.
- KNOBLAUCH, J. et al. *Time management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

- KRÜGER, W. *Vedení týmů, Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0780-2.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. přepr. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2428-7.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & Management Development. Role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, J. *Průvodce moderního náčelníka*. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-470-7.
- PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. 3. uprav., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4485-8.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení porad*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4118-5.
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
- POSPÍŠIL, M. *Manažerština, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. 1. vyd. Plzeň: Kalous & Skřivan, 2011. ISBN 978-80-903529-4-0.
- PROVAZNÍK, J. *Celostní management, pilíře kompetence v řízení*. 2. přeprac. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-05-9.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

SENGE, P., M. *Pátá disciplína teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-428-8.

ŠTIKAR, J. et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakl. Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VEBER, J. *Management základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktual. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

PERHÁCS, J. *Personalizačné a socializačné aspekty rozvoja osobnosti dospelých*. 2. upr. vyd. Praha: Rozlet, 2011. ISBN 978-80-904824-4-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

VZP.cz. *O nás* [online]. 2017 [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/o-nas>

Seznam dalších zdrojů

Interní předpisy VZP ČR (volně nepřístupné):

KOLEKTIV AUTORŮ. *Pokyn personálního náměstka ředitele VZP ČR č. 1/2015: Postup při výběrových řízeních zaměstnanců ve VZP ČR*. Praha: VZP ČR, 2015.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Pokyn náměstka ředitele VZP ČR pro služby klientům č. 7/2015: Standardy profesionální praxe klientského pracovníka*. Praha: VZP ČR, 2015.

HANUS, M. *Pokyn personálního náměstka ředitele VZP ČR č. 3/2015: Výuka cizích jazyků ve VZP ČR*. Praha: VZP ČR, 2015.

SEZNAM ZKRATEK

KLIPR – klientské pracoviště

LMS – Learning Management Systém

RP – regionální pobočka

VZP ČR – Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení | 15 |
| Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetence | 19 |
| Obrázek 3: Manažerský cyklus | 31 |
| Obrázek 4: Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby | 48 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 1 | 56 |
| Graf 2: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 2 | 57 |
| Graf 3: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 3 | 58 |
| Graf 4: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 4 | 59 |
| Graf 5: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 5 | 60 |
| Graf 6: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 6 | 62 |
| Graf 7: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 7 | 63 |
| Graf 8: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 8 | 65 |
| Graf 9: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 9 | 66 |
| Graf 10: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 10 | 68 |
| Graf 11: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 11 | 69 |
| Graf 12: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 12 | 71 |
| Graf 13: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 13 | 72 |

| | |
|---|----|
| Graf 14: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 14 | 73 |
| Graf 15: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 15 | 75 |
| Graf 16: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 16 | 76 |
| Graf 17: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 17 | 77 |
| Graf 18: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 18 | 78 |
| Graf 19: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 19 | 79 |
| Graf 20: Procentuální zpracování odpovědí na otázku č. 20 | 80 |

Seznam tabulek

| | |
|--------------------------------|----|
| Tabulka 1: Otázka č. 1 | 55 |
| Tabulka 2: Otázka č. 2 | 56 |
| Tabulka 3: Otázka č. 3 | 57 |
| Tabulka 4: Otázka č. 4 | 58 |
| Tabulka 5: Otázka č. 5 | 59 |
| Tabulka 6: Otázka č. 6 | 61 |
| Tabulka 7: Otázka č. 7 | 63 |
| Tabulka 8: Otázka č. 8 | 64 |
| Tabulka 9: Otázka č. 9 | 66 |
| Tabulka 10: Otázka č. 10 | 67 |
| Tabulka 11: Otázka č. 11 | 69 |
| Tabulka 12: Otázka č. 12 | 70 |

| | |
|--------------------------------|----|
| Tabulka 13: Otázka č. 13 | 71 |
| Tabulka 14: Otázka č. 14 | 73 |
| Tabulka 15: Otázka č. 15 | 74 |
| Tabulka 16: Otázka č. 16 | 75 |
| Tabulka 17: Otázka č. 17 | 76 |
| Tabulka 18: Otázka č. 18 | 77 |
| Tabulka 19: Otázka č. 19 | 78 |
| Tabulka 20: Otázka č. 20 | 79 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|-----|
| Příloha A: Dotazníkové šetření..... | I |
| Příloha B: Identifikace oslovených respondentů..... | VII |

Příloha A - Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření

1) Jaký je Váš věk?

- a) 20–30 let
- b) 31–40 let
- c) 41–50 let
- d) 51 let a více

2) Jak dlouho působíte na manažerské pozici?

- a) méně než 1 rok
- b) 2–5 let
- c) 5–10 let
- d) více než 10 let

3) Jak dlouho působíte v organizaci VZP ČR?

- a) méně než 1 rok
- b) 2–5 let
- c) 5–10 let
- d) 10 a více let

4) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) SŠ s maturitou
- b) vyšší odborné zakončené absolutoriem
- c) vysokoškolské (Bc.)
- d) vysokoškolské (Mgr., Ing. atd.)

**5) Domníváte se, že Vaše vzdělání bylo dostatečné pro výkon pozice manažera
klientského pracoviště VZP ČR?**

- a) Ano, moje dosažené vzdělání bylo plně dostačující pro výkon dané pozice. Z mé strany jsem neshledal/a žádné rezervy, které bych jako manažer/ka musel/a odstranit dalším vzděláváním.
- b) Mé dosažené vzdělání nebylo zcela dostačující pro plnohodnotný výkon práce manažera. Doplnil/a jsem si vzdělání v odborných programech, ale nejednalo se o další školské studium. Šlo o rozvoj konkrétních kompetencí, které jsem realizoval/a vzdělávacím kurzem organizovaným zaměstnavatelem.
- c) Mé dosažené vzdělání plně nekorespondovalo se zastávanou pracovní pozicí, nebylo nutné se ovšem dále vzdělávat, potřebné schopnosti a vědomosti jsem získal/a praxí.
- d) Ne, vzdělání jsem si musel/a doplnit studiem na SŠ, VŠ, abych zvládl/a tuto pozici plnohodnotně.

- 6) **Jste spokojen/a s nastaveným systémem vzdělávání manažerů ve VZP ČR?**
- a) Ano, myslím si, že vzdělávání manažerů ve firmě funguje na velmi dobré úrovni, nenapadá mě nic, co bych chtěl/a změnit.
 - b) Domnívám se, že systém vzdělávání funguje celkem dobře, ale uvítal/a bych možnost individuálního vzdělávání dle potřeb každého jedince.
 - c) Spíše ne, cítím jen malý zájem ze strany zaměstnavatele o můj další rozvoj. Nabídka vzdělávání je, dle mého názoru, velmi omezená a není určena všem.
 - d) Vzdělávání manažerů ve firmě není nastaveno systémově, občas je nabízen nějaký kurz či školení, které pokryje potřeby manažerského rozvoje. Domnívám se ovšem, že nabídka v žádném případě nepokrývá poptávku.
- 7) **Motivuje a podporuje Vás nadřízený v rozvoji schopností, znalostí a dovedností potřebných pro Vaši práci?**
- a) Ano, v rámci zpětnovazebních rozhovorů a dále v rámci každoročního hodnotícího pohovoru jsou řešeny mé silné i slabé stránky a vždy jednáme s nadřízeným o mém dalším rozvoji.
 - b) Spíše ano, ale s nabídkou ohledně dalšího rozvoje většinou přicházím já a poté hledáme společné řešení. Ojedinele se stává, že podpora nadřízeného vychází z aktuálně zjištěného problému v organizaci a je jako prevence doporučeno další vzdělávání či rozvoj.
 - c) Obvykle úroveň mých kompetencí neřešíme, pokud se ovšem zmíním, zpětnou vazbu obdržím, málokdy ovšem s doporučením, jakým směrem se mám rozvíjet.
 - d) Ne, můj nadřízený se nikdy k této problematice nevyjadřuje.
- 8) **Kdy naposledy jste se zúčastnil/a vzdělávacího programu organizovaného zaměstnavatelem orientovaného na rozvoj kompetencí vedoucího klientského pracoviště?**
- a) tento měsíc
 - b) před 2–4 měsíci
 - c) před 5–8 měsíci
 - d) před více než 9 měsíci
- 9) **Máte možnost požádat zaměstnavatele o mentora, kouče či jiného lektora, který by Vám pomohl zdokonalit stávající úroveň Vašich manažerských schopností a dovedností, či by Vám pomohl s odstraněním Vašich manažerských rezerv?**
- a) Ano, vždy. Pokud mám tuto potřebu, informuji svého nadřízeného a ve spolupráci s personálním oddělením realizuji svůj rozvoj.

- b) Ano, ale požádat mohu pouze o interního zaměstnance. Bohužel ne pro všechny oblasti, které bych chtěl/a rozvíjet a ve kterých pociťuji rezervy, má organizace interní odborníky.
- c) Možnosti v organizaci jsou omezené, veškeré rozvojové aktivity jsou předem stanovené, vzdělávání a školení jsou uveřejněné v systému LMS a pokud mi nabídky školení a vzdělávání nevyhovují, musím si tyto aktivity zajistit osobně mimo organizaci. Rozhodně bych tuto možnost uvítal/a.
- d) Ne, bohužel tuto možnost mi firma vůbec neumožňuje.

10) Hodnotíte informace a poznatky získané ze školení, kurzů atd. pořádaných zaměstnavatelem jako prospěšné a využitelné ve Vaší práci?

- a) Ano, vzdělávání manažerů je přesně podle potřeb dané pozice a veškeré nabyté vědomosti a informace implementuji obratem do své práce.
- b) Domnívám se, že některé vzdělávací aktivity, kterých se účastním, nemají s mojí prací nic společného a následně je víceméně v praxi nevyužiji. Jde pouze o malé množství vzdělávacích aktivit organizovaných zaměstnavatelem.
- c) Většina vzdělávacích aktivit přímo koresponduje s mou pozicí. Aktivity, které nekorespondují s mou pozicí, hodnotím také pozitivně, neboť rozvíjí mou osobnost a jsou použitelné i v osobním životě.
- d) Ne, zatím jsem poznatky ze žádného rozvojového kurzu či školení pořádaného zaměstnavatelem ještě nikdy v praxi nevyužil/a.

11) Jak často komunikujete se svým nadřízeným?

- a) Každý den jsme ve spojení. Řešíme nejen pracovní otázky, ale též otázky soukromé. Můj nadřízený má evidentní zájem o mou osobu, o dění na pracovišti a o všechny novinky.
- b) Se svým nadřízeným komunikuji pouze tehdy, pokud je nějaký problém, pokud si nevím rady, potřebuji vznést určitý požadavek či pokud on potřebuje zadat nějaký úkol či mě potřebuje informovat o změně postupů, procesů atd. Četnost se tedy odvíjí od oboustranné potřeby.
- c) Komunikace s nadřízeným má svá pravidla, jedná se o pracovní porady, konané obvykle 1x v měsíci, dále pak o zpětnovazební pohovory, konané dle potřeby, a roční hodnocení pracovního výkonu. Komunikace nad rámec těchto stanovených osobních setkání je jen výjimečná, a to v nutných pracovních záležitostech, obvykle formou telefonu nebo e-mailu, zřídka formou osobního setkání.
- d) Se svým nadřízeným komunikuji v průměru cca 1–2x měsíčně, a to obvykle na pracovní poradě, kde se řeší převážně pracovní-provozní problematika, ale je zde i prostor pro jiné než pracovní záležitosti.

12) Hodnotíte komunikaci ze strany nadřízeného jako dostatečnou vůči Vaší osobě a pozici, kterou zastáváte?

- a) Ano, zcela. Mám dostatečnou zpětnou vazbu na mou práci. Forma komunikace a hodnocení mi vyhovuje.
- b) Spíše ano, ale mnohdy mám pocit, že na mě nadřízený nemá čas a že jej obtěžuji.
- c) Komunikaci hodnotím jako nedostatečnou, pociťuji absenci zpětné vazby na výsledky mé práce.
- d) Komunikace probíhá obtížně nebo vůbec, obvykle jsem já iniciátorem, abych získal/a dostatečné informace, jak si stojím, kde mám rezervy, co je nutné zlepšit či změnit, jak jsou hodnoceny výsledky mé práce apod.

13) Jaký komunikační kanál nejčastěji využíváte při komunikaci s nadřízeným?

- a) Nejčastěji používám e-mailovou korespondenci, méně často telefon a zřídka kdy osobní jednání.
- b) Obvykle pouze telefonuji, neboť je to nejrychlejší způsob a preferuji osobní kontakt.
- c) Kombinuji všechny možnosti (e-mail, telefon, osobní schůzku). Použití závisí na dané situaci a obsahu sdělení.
- d) Nepreferuji žádný kanál, komunikuji s nadřízeným pouze zřídka. Nedokáži posoudit, který z možných komunikačních kanálů používám nejčastěji.

14) Dostává se Vám pravidelné zpětné vazby ohledně Vašich pracovních výsledků od nadřízeného, vyhovuje Vám její četnost?

- a) Ano, pravidelně. A to jak při formálních hodnotících pohovorech, tak i mimo ně. Dalo by se říci, že minimálně 1x v měsíci mi je zpětná vazba podána. Takto mi to vyhovuje.
- b) Četnost zpětné vazby ze strany nadřízeného mi vyhovuje, obvykle jde o rozhovor 1x za kvartál (dle potřeby častěji). Domnívám se, že je dostačující a vyhovuje mi její pravidelnost, mohu se tak s předstihem připravit.
- c) Zpětnou vazbu ze strany nadřízeného vnímám jako nepravidelnou a nedostatečnou. Preferoval/a bych její pravidelnost a vyšší četnost.
- d) Ne, nemám žádnou zpětnou vazbu na to, jak pracuji a jak vedu tým.

15) Pokud Vás nadřízený kritizuje, vyhovuje Vám forma, jakou kritiku podává?

- a) Ano, nadřízeného vnímám jako profesionála. I když kritizuje určitou oblast mé práce, vždy je to kritika pozitivní, v přátelském duchu, nikdy ne dominantním způsobem a vždy s nabídkou pomoci na odstranění nedostatků.
- b) Jak kdy, občas se stává, že nadřízený nedokáže udržet emoce na uzdě a není to pro mě příjemné.
- c) Kritika i pochvaly ze strany nadřízeného vůči mé osobě jsou vyvážené, vždy ovšem pocítuji přístup nadřízený – podřízený. Jde o velmi formální přístup.
- d) Můj nadřízený kritizuje častěji, než chválí, také vnímám jeho odborné nedostatky v rámci profesionální interpersonální komunikace.

16) Znáte pojem kariérní řád?

- a) Ano, přesně vím, co je jeho obsahem. Měl/a jsem možnost se s ním již v rámci mé profesní dráhy setkat u různých zaměstnavatelů, kde jsem působil/a.
- b) Pojem znám jen zčásti, je to oblast, která mě momentálně nezajímá.
- c) Představu mám, ale přesně bych tento pojem definovat nedokázal/a.
- d) Vůbec nevím, co kariérní řád představuje.

17) Organizace nemá nastavený kariérní řád, uvítal/a byste jej?

- a) Ano, rozhodně. Řád/a bych měl/a informace, jakým směrem se mohu ubírat v rámci mého kariérního rozvoje.
- b) Nevím, nemám moc informací o tom, co kariérní řád obvykle zahrnuje a jaké informace a možnosti poskytuje zaměstnancům.
- c) Spíše ne, takto mi to vyhovuje. Současnou pozici shledávám jako vhodnou pro mou osobu, cítím se spokojen/a a daná pozice mě zcela uspokojuje a naplňuje. Pokud chce někdo budovat kariéru, měl by sám projevit zájem a informace o dalších možnostech svého uplatnění si zjistit.
- d) Ne, nepocítuji tuto potřebu. Organizace asi ví, proč jej nemá.

18) Pracuje organizace VZP ČR se svými klíčovými zaměstnanci v rámci jejich kariérního rozvoje?

- a) Ano, pracuje, sám/sama jsem součástí programu, nebo mám ve svém okolí takového kolegu.
- b) Domnívám se, že ano, ale podrobnosti nevím.
- c) Ne, všechny zaměstnance firma rozvíjí stejně s ohledem na jejich pozice a pracovní náplň.

- d) Ne, organizace zaměstnance nerozvíjí, pokud se chce někdo rozvíjet, je mu to umožněno.

19) Když jste nastupoval/a do funkce manažera, byl/a jste informován/a o možnosti kariérního rozvoje?

- a) Ano, byl/a jsem velmi podrobně informován/a.
b) Byl/a jsem informována pouze orientačně, velmi obecně. Žádné konkrétní informace či nabídky mi ovšem nebyly podány.
c) Ne, nikdo mě neinformoval.
d) Nemám zájem o kariérní rozvoj.

20) Přemýšlel/a jste někdy o změně pracovní pozice v rámci organizace?

- a) Ano, plánuji se rozvíjet v rámci jiné pozice v brzké době.
b) Ano, možnosti aktivně sleduji.
c) Ne, zatím jsem zcela spokojen/a.
d) Ne, nepřemýšlel/a jsem nikdy o změně pracovní pozice.

Příloha B - Identifikace oslovených respondentů

| Identifikace oslovených respondentů | | |
|--|------------------------------------|---------------------------|
| Pohlaví | Řízené klientské pracoviště | Regionální pobočka |
| Žena | KLIPR Blansko | RP Brno |
| Žena | KLIPR Brno | RP Brno |
| Žena | KLIPR Břeclav | RP Brno |
| Žena | KLIPR Havlíčkův Brod | RP Brno |
| Žena | KLIPR Hodonín | RP Brno |
| Žena | KLIPR Jihlava | RP Brno |
| Žena | KLIPR Pelhřimov | RP Brno |
| Žena | KLIPR Třebíč | RP Brno |
| Žena | KLIPR Znojmo | RP Brno |
| Žena | KLIPR Žďár nad Sázavou | RP Brno |
| Žena | KLIPR Hradec Králové | RP Hradec Králové |
| Žena | KLIPR Chrudim | RP Hradec Králové |
| Žena | KLIPR Jičín | RP Hradec Králové |
| Žena | KLIPR Náchod | RP Hradec Králové |
| Žena | KLIPR Pardubice | RP Hradec Králové |
| Žena | KLIPR Svitavy | RP Hradec Králové |
| Žena | KLIPR Trutnov | RP Hradec Králové |
| Žena | KLIPR České Budějovice | RP Plzeň |
| Žena | KLIPR Domažlice | RP Plzeň |
| Žena | KLIPR Cheb | RP Plzeň |
| Žena | KLIPR Jindřichův Hradec | RP Plzeň |
| Muž | KLIPR Klatovy | RP Plzeň |
| Žena | KLIPR Plzeň | RP Plzeň |
| Žena | KLIPR Strakonice | RP Plzeň |
| Žena | KLIPR Tábor | RP Plzeň |
| Žena | KLIPR Benešov | RP Praha |
| Žena | KLIPR Kladno | RP Praha |
| Žena | KLIPR Kolín | RP Praha |
| Žena | KLIPR Mělník | RP Praha |
| Žena | KLIPR Praha 1 (Na Florenci) | RP Praha |
| Žena | KLIPR Praha 1 (Na Perštýně) | RP Praha |
| Žena | KLIPR Praha 2 | RP Praha |

| | | |
|------|---------------------|------------|
| Žena | KLIPR Praha 3 | RP Praha |
| Žena | KLIPR Praha 4 | RP Praha |
| Žena | KLIPR Praha 5 | RP Praha |
| Žena | KLIPR Příbram | RP Praha |
| Žena | KLIPR Frýdek Místek | RP Ostrava |
| Žena | KLIPR Karviná | RP Ostrava |
| Žena | KLIPR Kroměříž | RP Ostrava |
| Žena | KLIPR Ostrava | RP Ostrava |

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Miroslava Volmutová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Profil manažera Odboru služeb klientům v organizaci VZP ČR

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 77

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 53

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.