

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské dovednosti

Anna Yalovenko

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anna Yalovenko

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Hlavním cílem dané práce je na základě analýzy interních materiálů a řízených rozhovorů s vedením firmy určit doporučení pro zkoumanou firmu v oblasti zlepšení znalostí manažerů. Splnění hlavního cíle vyžaduje splnění dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je vypracování literární rešerše v oblasti managementu a manažerských dovedností. Druhým dílčím cílem je charakteristika zvoleného podniku a oboru působení. Dalším cílem je provedení analýzy interní dokumentace ve zvoleném podniku. Čtvrtým dílčím cílem je provedení řízených rozhovorů s vedením podniku.

Metodika

V rámci první části je provedena komparace odborné literatury pro účely vytvoření uceleného přehledu o zkoumané problematice a jejího následného využití pro vlastní výzkum. Dalším krokem je základní popis oboru působení podniku, jedná se o základní zvláštnosti, které odlišují sektor sdílených služeb v České republice od jiných sektorů a rovněž i zvláštnosti práce v dané sféře. Následujícím metodickým krokem je zhodnocení interní dokumentace podniku. Dále je proveden řízený rozhovor na jehož základě je možné vytvořit účinná doporučení, která se týkají zlepšení manažerských dovedností ve zkoumaném podniku. Kromě toho je v práci uveden i možný dopad aplikace daných doporučení na podnik.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – vyplnění zadání – leden – červenec 2019
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2019
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2019
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2019
5. Vypracování praktické části – listopad – únor 2020
6. Finální úpravy textů, kompletace a odevzdání – březen 2020

Doporučený rozsah práce

30 -40 stran

Klíčová slova

Manažerské dovednosti, management, osobnost, kompetence, manažerské funkce, manažerské role.

Doporučené zdroje informací

- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- KOCIÁNOVÁ, H. *Finanční gramotnost v kostce, aneb, Co vás neměl kdo naučit*. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-767-6.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer : [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
- ŘEHOŘ, V. SRPOVÁ, J. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VILÁŠEK, J. ANTUŠÁK, E. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2
- VODÁČKOVÁ, O., VODÁČEK, L. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 22.03.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na zkoumání lidského faktoru jako klíčovou podmínku pro úspěch podniku na trhu. Vlastní výzkum byl proveden formou literární rešerše a výzkumu ve farmaceutickém podniku, které má v Praze centrum sdílených služeb.

V rámci vlastně provedeného výzkumu se dospělo k následujícím závěrům vztahujícím se k výzkumu manažerských kompetencí v podniku: společnost se spoléhá hlavně na svoje interní zdroje a vyžaduje po svých manažerech nejen technické či jazykové znalosti, ale i celou řadu specifických kompetencí, kam patří komunikační dovednosti, HR dovednosti, zkušenosti z působení v nadnárodní společnosti, být obeznámen se strategií, cíli a vizí společnosti a nakonec odolnost vůči stresu vyplývající z dynamického prostředí podniku.

Na konci práce byla nadefinována doporučení směřující k odstranění zjištěných nedostatků a posílení kompetence manažerů. Jmenovitě se jedná o: zřízení vlastního vzdělávacího programu pro budoucí manažery, sdílení zkušeností mezi manažery formou case studies, podpora v dalším manažerském studiu – například MBA, uspořádání pravidelných návštěv lokálních trhů, job-shadowing a rozšíření jazykových znalostí.

Klíčová slova: manažerské dovednosti, management, osobnost, kompetence, manažerské funkce, manažerské role.

Managerial skills

Abstract

The bachelor thesis is focused on the research of human factor as a key condition for success of the company on the market. The research was carried out in the form of a literature search and research in a pharmaceutical company, which has a shared services center in Prague.

As a result of the research, the following conclusions were made concerning the research of managerial competencies in the company: the company relies mainly on its internal resources and requires not only technical or language skills, but also a number of specific competencies, including communication skills, HR skills, experience of working in a multinational company, be familiar with the strategy, goals and vision of the company and ultimately the resistance to stress arising from the dynamic environment of the company.

At the end of the work, recommendations were made to remove the identified shortcomings and strengthen the competence of managers. These include: setting up a training program for future managers, sharing experience among managers in the form of case studies, supporting further management studies - such as MBAs, organizing regular visits to local markets, job-shadowing, and expanding language skills.

Keywords: managerial skills, management, personality, competence, managerial functions, managerial roles.

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl a metodika.....	10
2.1 Cíl.....	10
2.2 Metodika.....	11
3 Literární rešerše	12
3.1 Management a osobnost manažera.....	12
3.1.1 Přístupy (roviny) managementu.....	12
3.1.2 Osobnost manažera	14
3.2 Manažerské funkce a role.....	17
3.2.1 Manažerské funkce	17
3.2.2 Manažerské role	19
3.3 Manažerské dovednosti	22
3.3.1 Technické, sociální a koncepční dovednosti.....	22
4 Vlastní zpracování.....	27
4.1 Představení oboru	27
4.1.1 Farmaceutický průmysl.....	27
4.1.2 Centra sdílených služeb	28
4.2 Představení podniku	29
4.3 Výzkum manažerských dovedností.....	30
4.3.1 Interní dokumentace.....	30
4.3.2 Řízený rozhovor.....	32
4.3.3 Celkové shrnutí výsledků a jejich diskuze.....	42
4.4 Návrhy na zlepšení	44
5 Závěr.....	47
6 Seznam použitých zdrojů.....	49
7 Přílohy	51
7.1 Otázky použité ke strukturovanému rozhovoru	51
7.2 Odpovědi na otázky položené manažerům a jejich podřízeným.....	52

Seznam tabulek

Tabulka 1. Porovnání manažerských funkcí podle Vodáčka a Koontze.....	19
Tabulka 2. Souhrn doporučení	46

1 Úvod

Lidé jsou v 21. století bezesporu hlavním aktivem podniku. V dnešní době jsou totiž lidé hlavním zdrojem konkurenční výhody a hlavním nositelem know-how jakékoliv společnosti bez ohledu na její velikost, obor působení apod. Je ale nutné počítat, že lidé se mohou stát i největší slabinou podniku a způsobit i celkový pád podniku.

Na rozdíl od minulých dob, v současném přístupu k řízení lidských zdrojů převažuje přístup k lidem jako k investicím, tedy podniky je nevnímají vyloženě jako náklad či zdroj (jako například kapitál či stroje a zařízení), ale spíše jako zdroj příjmů v budoucnosti.

Je ale nutné počítat s tím, že i přes výše uvedené tvrzení, lidé stále zůstávají vstupem podniku, který je nutné řídit a uspořádat spolu s ostatními vstupy. Právě v tom je možné shledat hlavní úkol pro manažera – uspořádat vstupy podniky k obdržení vhodných výstupů. Ke splnění daného cíle manažer ovšem musí mít určité dovednosti, a to nejen technické, ale i sociální a musí se vyznat v psychologii, způsobech motivace apod. Daná práce je věnována právě manažerským dovednostem – jaké je vhodné mít a jaké manažeři mají.

Vzhledem k rozsáhlosti zkoumané problematiky je daná bakalářská práce zaměřena jen na sektor sdílených služeb. Jedná se o sektor, který v současné době zažívá v České republice bouřlivý rozvoj. Česká republika se stává světovým centrem vnitřního outsourcing široké škály služeb, k nejdůležitějším patří bezesporu finance a oblast IT.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl

Hlavním cílem dané práce je na základě analýzy interních materiálů a řízených rozhovorů s vedením podniku určit doporučení pro zkoumaný podnik v oblasti zlepšení znalostí manažerů. Splnění hlavního cíle vyžaduje splnění dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem je vypracování literární rešerše v oblasti managementu a manažerských dovedností. Ke splnění daného cíle je využita zejména odborná literatura. Literární rešerše je provedeno formou komparace názorů zejména českých autorů na téma manažerských dovedností a znalostí.

Druhým dílčím cílem je charakteristika zvoleného podniku a oboru působení. Zde je využita interní dokumentace zvoleného podniku. Účelem daného cíle je prvotní seznámení s podnikem, která bude využita pro další vlastní výzkum. Představení podniku je nutné pro lepší pochopení souvislostí spojených se systémem řízení manažerských dovedností ve firmě.

Dalším cílem je provedení analýzy interní dokumentace ve zvoleném podniku s ohledem na zkoumané téma. V rámci provedeného výzkumu je pozornost zaměřena na manažerské dovednosti a znalosti.

Čtvrtým dílčím cílem je provedení řízených rozhovorů s vedením podniku. Rozhovory s manažery jsou doplněny i rozhovory s podřízenými těchto manažerů, a to s účelem konfrontace a porovnání názorů obou typů respondentů. Vzor otázek položených manažerům je uveden v příloze k dané bakalářské práci. Stejně otázky byly položeny i podřízeným daných manažerů. Na základě provedených rozhovorů je možné vytvořit doporučení pro zkoumaný podnik.

2.2 Metodika

Metodika vytvoření bakalářské práce podporuje výše uvedené dílčí cíle a rovněž i hlavní cíl. Každý metodický krok podporuje jeden výše uvedený cíl. Jednotlivé metodické kroky směřující ke splnění cílů na sebe navazují.

Prvním metodickým krokem v dané bakalářské práci je vymezení teoretických poznatků vztahujících se ke zkoumané problematice. Jedná se o management, manažerské funkce a role a rovněž i manažerské dovednosti. Díky dané části bakalářské práce vznikne pevný teoreticko-metodologický základ, jelikož v první části práce jsou ujasněny všechny pojmy a názvosloví.

Dále je v práci proveden základního popis oboru působení podniku. Jedná se o metodický krok, který je nutný pro další analýzu, jelikož obor působení a samotná strategie podniku mají velký vliv na systém řízení manažerských dovedností.

Následujícím metodickým krokem je zhodnocení interní dokumentace podniku, a to pro účely vytvoření prvotní analýzy podniku. Interní dokumentace podniku je prozkoumána ve směru zohlednění manažerských dovedností nutných pro výkon práce, a to z pohledu strategie podniku.

Dále je proveden řízený rozhovor, který se skládá z otázek uvedených v příloze dané bakalářské práce. Jedná se o hlavní zdroj informace pro tvorbu dalších doporučení. Otázky byly položeny manažerům s cílem zjistit jejich názor na zkoumanou problematiku a rovněž i pro účely vytvoření opatření.

Stejně otázky byly položeny i podřízeným těchto manažerů, ve výsledku je možné porovnat jak názor podřízených, tak i názor nadřízených a tímto zohlednit prvek objektivity. Celkově se jednalo o šest otázek otevřeného typu, kde respondenti byli vyzváni k vyjádření svého názoru na zkoumanou problematiku. Jednalo se o hlavní zdroj informace o manažerských dovednostech a kompetencích v podniku.

Na základě takto obdržené informace je možné vytvořit účinná doporučení, která se týkají zlepšení manažerských dovedností ve zkoumaném podniku. Při tvorbě návrhů na zlepšení se vyjde i z teoretické části práce.

3 Literární rešerše

V rámci literární rešerše se je popsána teorie managementu, osobnosti manažera a jeho odpovědnostech a jejich vztahu vůči efektivitě podniku.

3.1 Management a osobnost manažera

Management je velmi široký pojem. Nejobecněji jej můžeme chápat jako řízení či sjednocení zdrojů organizace a vytváření určitého řadu nebo systému. V rámci teorie managementu se mluví zejména o přístupech či rovinách managementu a zároveň i o osobnosti manažera.

3.1.1 Přístupy (roviny) managementu

Management jako věda

Celkem existují tři relativně odlišné roviny nebo definice managementu. Podle prvního přístupu je management vědecká disciplína. Jedná se o disciplínu, která je přednášena na většině vysokých škol ekonomického zaměření. Management je dle daného přístupu nikoliv jenom řemeslo, kterému se dá naučit praxí, ale spíše vědecká disciplína vyžadující určitého přístupu (Váchal, 2013).

Jedná se ale o relativně novou vědeckou disciplínou v porovnání třeba s medicínou či právem, které se zrodily ještě v období vzniku prvních civilizací. Samozřejmě nelze rozhodně říct, že management existuje jen několik posledních století a jeho vznik je podmíněn pouze průmyslovou revolucí z 19. století. Již ve Starém Řecku či Egyptě existovaly určité přístupy k managementu, jelikož bylo nutné řídit velký počet lidí – například při velkých stavbách souvisejících s pyramidami. Dalším příkladem vyložené vědeckého přístupu k managementu jsou třeba úvahy světově známého Machiavelli. Nelze ale rozhodně říct, že management v dané době byl vědeckou disciplínou. Jednalo se spíše o soubor určitých praktik přímo uplatněných na pracovišti.

Kořeny managementu jako vědecké disciplíny sahají k 19. století a k taylorismu. Daný vědecký směr je historicky prvním nejpropracovanějším přístupem vyloženě vědeckého směru management. Podstatou teorie Fredericka Taylora je racionalizace a rozložení pracovních činností do určitých operací či úkonů a zlepšení výkonnosti organizace pomocí stimulačních prémie. Daný vědec směr poprvé udal managementu jeho vědecký směr (Armstrong, 2007).

Pochopitelně od té doby management udělal daleko větší pokrok a již není zaměřen na pouhé odměňování či striktní řízení. V současné době středem zájmu vědeckého managementu je otázka co největší angažovanosti zaměstnance do podniku v podobě důrazu na sebehodnocení, sebekontrolu, sebekázeň apod.

Je nutné poukázat, že management stojí na pomezí mezi exaktními nebo technickými vědami jako je třeba statistika, ekonometrie či matematika a vyloženě humanitními vědami jako je sociologie či psychologie. Management jako vědní disciplína musí využívat poznatků jak vztahujících se ke statistice, tak i znalosti lidského chování. Důvodem je nutnost pracovat s lidmi, které nelze jednoduše poskládat jak stroje. Lidi mají svoje potřeby a přání, která mají být zohledněna v rámci manažerské praxe.

Podle Kociánové (2012) je management v tomto směru zaměřen na poznání a vysvětlení managementu z praxe. Podle dané autorky je tedy cílem managementu v dané rovině pomoci praxi.

Management jako skupina pracovníků

Management je možné dále vnímat jako skupinu řídicích pracovníků, kterým přísluší určitá pravomoc a odpovědnosti. Management musí na rozdíl od výkonných pracovníků odvádět výkon prostřednictvím jiných osob. Podle Hospodářové (2008) hlavní odlišností práce manažera od práce výkonných zaměstnanců je v tom, že manažer vždy pracuje s lidmi. Přitom autorka poukazuje na to, že managementu se rozhodně lze naučit a že manažer není rozhodně člověk, který se narodí.

Daná autorka dále rozlišuje tři roviny managementu. První nejspodnější rovina je zastoupena operativním řízením. Jedná se o manažery, kteří přijdou do styku s výkonnými zaměstnanci. Dané řízení je zpravidla zaměřeno na řešení rutinních a relativně dobře

algoritmizovaných záležitostí. Na danou úroveň řízení navazuje řízení strategické, které již má širší záběr a zahrnuje rozhodování mající dopad na organizaci jako celku. Strategický management zpravidla nepřijde do styku s výkonnými pracovníky a záběr jeho otázek je daleko širší, zpravidla se jedná o otázky, které mají dlouhodobý dopad na podnikové řízení (Hospodářova, 2008). Někdy je rozlišována prostřední vrstva managementu, která má za cíl zlepšování procesů a předání strategických záměrů na nižší operativní úroveň.

Naprosto zásadním bodem je v dané oblasti managementu zhodnocení kompetencí managementu, které je nutné k dosažení cílů organizace. Kubeš (2004) píše o tom, že daná oblast je středem pozornosti řízení podniku již od 70. let minulého století.

Management jako soubor praktik a doporučení

Nakonec pod pojmem management se může skrývat soubor určitých pravidel a doporučení, která mají za cíl zlepšení kvality výkonnosti celého podniku. Dle Antušáka (2016) daná definice managementu je zaměřena na vytvoření určitého souboru pravidel, názorů či zkušeností. Tyto zkušenosti jsou posléze uplatněny v rámci manažerské praxe.

Daný přístup zdůrazňuje vyloženě aplikační přístup v manažerské praxi. Management je dle daného přístupu vyloženě řemeslem a souborem best practise, které je vhodné dodržovat pro dosažení požadovaného výsledku. I naopak nedodržení těchto zásad vede k problémům (Kesner, 2005).

3.1.2 Osobnost manažera

Ihned na začátku je nutné vymezit, že není vůbec jednoduché vymezit osobnost manažer a požadavky, které jsou kladeny na danou osobnost. Jedná se o přímý následek samotné složitosti pojmu osobnost a její napojení na požadavky kladené na osobnost vyloženě manažera. V dalším textu jsou uvedeny požadavky vztahující se vyloženě na osobnost úspěšného manažera. Jinými slovy v rámci dalšího textu jsou uvedeny názory jednotlivých autorů na shodné téma.

Lojda (2011) třeba píše o tom, že příklady úspěšných manažerů poukazují na skutečnost, že i velmi odlišné osobnosti mohou dosahovat pozoruhodných úspěchů ve vedení a řízení lidí. Proto je podle daného autora vhodné osobnost manažera zkoumat na základě

zodpovězení tří základních otázek – co člověk chce a kam směřuje, co člověk umí a jaký člověk je a jak se projevuje. První osobnostní charakteristika se týká osobních motivů manažera, jeho potřeb, zájmů a hodnot, které daná osobnost uznává za důležité. Podrobněji je rozbor druhé otázky uveden ve zvláštní kapitole dané práce. Jedná se de facto o znalosti dovednosti a kompetence vedoucího zaměstnance. Nakonec pro zodpovězení na první otázku je nutné znát vlastnosti, chování, charakter a temperament manažera. Neméně důležitá je otázka projevení osobnosti manažera – to, že člověk něco umí a někam směřuje, ještě neznamena, že se projevuje vhodným způsobem (Lojda, 2011).

Manažer je podle Khelerové (2010) osobnost, která má formální a neformální autoritu, vyjednávač a rovněž i odborník ve svém oboru. Daná autorka píše o tom, že manažer by měl mít nejen formální autoritu vycházející nejčastěji z organizační struktury podniku, ale rovněž autoritu neformální, která je ne méně důležitá. Manažer by měl být jinými slovy akceptován a respektován svými podřízenými jako člověk a jako osobnost, nikoliv jen díky tomu, že manažer se nachází nad nimi v rámci organizační struktury. V rámci vyjednávání uvádí autorka, že manažer by měl být schopen komunikovat s ostatními lidmi a dosahovat určitého konsensu. Právě dané specifikum jeho osobnosti je podle autorky důležitější nežli odbornost. Manažer musí umět vhodným způsobem komunikovat. Pokud se jedná o odbornost, tak stejná autorka poukazuje na to, že s postupem po kariérním žebříčku musí manažer se více zabývat koncepčními otázkami a méně se soustřeďovat na odborné věci. Proto se může klidně stát, že po určité době manažer zjistí, že umí méně nežli jeho podřízené (Khelerová, 2010). Nejedná se o v žádném případě o negativní zjištění – tempa růstu změn a hyperkonkurence je taková, že manažer prostě není schopen umět práci stejně dobře, jak to umí jeho podřízené. Manažer by proto mohl zaměřit na vyloženě koncepční otázky a nesnažit se za každou cenu stíhat se vzdělávat ve vyloženě odborné oblasti.

Mikuláščík (2012) rozvádí výše uvedenou myšlenku související s neformální autoritou manažera a poukazuje na to, že manažer by měl být důvěryhodný, pozitivní a spravedlivý. Navíc autor píše o tom, že manažer by se měl svým zaměstnancům naučit důvěřovat. Teprve po splnění těchto podmínek osobnosti manažerů, dochází k respektování formální autority ze strany jeho podřízených. Dle názoru daného autora manažer by měl mít spíše „lidské“ rysy osobnosti.

Hekelová (2012) poukazuje na to, že v rámci osobnosti manažera je zásadní řídit a motivovat sám sebe, teprve po splnění těchto dvou podmínek je manažer schopen řídit ostatní lidi. Vedoucí zaměstnanec by měl rovněž přebírat na sebe odpovědnost a podstupovat riziko.

Štěpaník (2010) píše o tom, že manažer by měl působit dominantně a vzbuzovat respekt u svých podřízených. Na druhou stranu je nutné se vyvarovat hyperdominance a ukazování vztahů podřízenosti a nadřazenosti před svými zaměstnanci. Kromě toho Štěpaník souhlasí s výše uvedenými autory v tom, že umění komunikace patří mezi klíčové charakteristiky osobnosti manažera. Autor píše o tom, že manažer by měl být schopen nejen vhodným způsobem sdělovat informaci, ale zároveň i naslouchat svým lidem či být schopným je přesvědčovat. Manažer jako osobnost by měl mít dle jeho názoru vhodný pocit empatie a být schopným naslouchat druhým lidem. I naopak by měl být schopen v určitou dobu mlčet, respektive selektovat sdělení, jejich rozsah či způsob předání.

Je nutné počítat s tím, že manažer pro dosažení úspěchu by měl mít velmi bohatou slovní zásobu, aby dokázal vysvětlit, co se očekává od jeho podřízených. Má se ale vyvarovat druhého extrému – tedy zbytečně neřečnit a nesnažit se dopřávat sluchu výhradně sobě. Kvůli tomu je podle Štěpaníka (2010) naslouchání daleko obtížnější disciplínou – manažer jako osobnost by měla naslouchat aktivně a snažit se i neverbálně dávat najevo, že vnímá jinou osobnost. Manažer dle jeho názoru by měl mít jak klasické rysy extroverta - verbální vyjádření, tak i rysy introverta – zejména naslouchání jiným lidem.

Lojda (2011) dále navrhuje hodnotit osobnost manažera podle strategie OCEAN, jedná se o zkratku pěti písmen – otevřenost, svědomitost, extroverze přátelskost a neurotismus. V rámci otevřenosti je hodnocena kreativita, otevřenost a schopnost, racionálnost manažera a schopnost přijít s novým zlepšením. I naopak je nepřijatelné, aby manažer jako osobnost měl velmi úzké zájmy, nezájem o další zlepšení a malou představivost. U svědomitosti nejde jenom o svědomitost, ale o disciplinovanost a orientace na úspěch. Není možné, aby manažer se choval nezodpovědně či všechno bral na lehkou váhu. V rámci extroverze je hodnocen pozitivní přístup manažera, jeho družnost a schopnost být extrovertem. I naopak tichost či ostýchavost je hodnocena velmi špatně. V rámci přátelskosti je hodnocena chápavost, ochota, upřímost a adaptivnost manažera (Lojda, 2011). I naopak necitlivost, odpor či hádavost jsou nejhoršími představiteli dané oblasti. Nakonec neurotismus je

spokojenost a sebejistota. Manažer díky dané vlastnosti by měl být nezlomný. I naopak depresivita, úzkost či nejistota v manažerském rozhodnutí jsou možnými nejhoršími jevy.

Štěpaník (2010) naopak nesouhlasí s tvrzením o nutnosti být extravertem v rámci manažerské praxe. Dle jeho názoru sice je pravdou, že extraverzi jsou daleko častěji zastoupeni mezi manažery, avšak to dle jeho názoru neznamena, že extraverze je nezbytnou podmínkou vhodné osobnosti manažera. Důvodem je podle Štěpaníka to, že někdy umění mlčet je tou nejtěžší disciplínou. Přitom mlčení není rozhodně parketou extraverta, jelikož může v zápalu říct to, co říct nechtěl.

Newton (2008) poukazuje na zajímavou vlastnost manažera jako osobnosti. Podle něj je klíčové, aby manažer se cítil jako vlastník vůči své práci. I naopak v případě, že u manažera nevzniká daný pocit, lze mluvit o nevhodné charakteristice osobnosti manažera.

Pokud se udělá souhrn všeho výše uvedeného, dospěje se k závěru, že klíčovou osobností charakteristikou zkušeného a úspěšného manažera je umění naslouchat a verbální schopnosti. Manažer by měl mít nejen formální, ale i neformální autoritu. Otázka odbornosti manažera je sice klíčová, avšak s růstem manažera po kariérním žebříčku lze sledovat pokles významu odbornosti na úkor komunikace.

3.2 Manažerské funkce a role

Po vymezení osobnosti manažera a jeho postavení je možné se věnovat přímo tomu, co manažer dělá – tedy jeho funkcím a rolím.

3.2.1 Manažerské funkce

Podle Vodáčka et al. (2013) je možné manažerské funkce rozdělit na sekvenční a paralelní. Sekvenční manažerské funkce vycházejí z toho, že jsou realizovány postupně a v určité logické návaznosti. Pochopitelně to ovšem neznamena, že se funkce nemusejí překrývat. Dle jeho názoru sem patří plánování, organizování, vedení a kontrola.

Paralelní manažerské funkce již zahrnují dle Vodáčka et al. (2013) analýzu řešených problémů, rozhodování a implementaci. Jedná se v podstatě o maticové zobrazení manažerských funkcí.

Jako každá cílevědomá činnost, i management začíná plánováním. Jedná se o určení mostů mezi aktuálním a požadovaným stavem. Management v daném kroku musí jasně určit čeho, jak a kdy se dosáhne za předpokladu realizace určitých aktivit. Podle Srpové (2010) do daného kroku patří i rozpracování jednotlivých variant vývoje situace v budoucnosti. Manažer na základě svého odborného úsudku či na základě statistických metod by měl být schopen vybrat co možná nejoptimálnější variantu k realizaci. Koontz et al. (1993) píše o plánování jako o výběru z možných alternativ. Dále autor upozorňuje na to, že žádný plán nelze vytvořit bez důkladného zhodnocení potřeby lidských a materiálních zdrojů.

Na plánování navazuje organizování. Jedná se o cílevědomou činnost zaměřenou na uspořádání zdrojů, které má management k dispozici. Přitom manažer by měl počítat s prostorovým, věcným či časovým hlediskem (Mulačová, 2013). Dle Koontze et al. (1993) se jedná o část manažerského řízení spojeného s vytvořením účelné struktury rolí. Neodmyslitelnou součástí organizování je podle něj i vytváření organizační struktury.

Motivace zaměstnanců k lepším výkonům je základní manažerskou funkcí. Pochopitelně není úkolem manažera vytvořit u zaměstnance chuť k práci. Úkolem manažera je v tomto směru podpořit již existující chuť zaměstnance k sebevzdělávání a zároveň i správným směrem udát jeho motivaci.

Hodnocení je další oblastí, kterou musí zvládnout manažer. Pro manažera je zásadní nikoliv jenom vytvořit ex-post hodnocení zaměstnance, ale naopak pokusit se najít cesty ke zlepšení jeho budoucí výkonnosti, a to prostřednictvím zhodnocením dosavadního výkonu zaměstnance.

Pod funkcí vedení se podle Cejthamra (2010) rozumí zejména přimět svoje podřízené, aby následovali manažera či dělali věci ochotně. V dané oblasti je nutné upozornit, že manažer by neměl odvádět výkon sám, ale výkon by měl být proveden jeho podřízenými. Koontz et al. (1993) píše o vedení ve spojení s touhou po následování manažera. Skutečně, jakékoliv vedení vyžaduje tendenci následovat svého vůdce.

Poslední manažerskou funkcí je kontrola. Jedná se o funkci, jejíž základem je porovnání dosaženého, neboli aktuálního, a předem plánovaného stavu. Koontz et al. (1993) zmiňuje kontrolu ve smyslu měření a případné korekci jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace. Nejedná se ovšem o funkci, která je koncem manažerské praxe. Kontrola je výchozím bodem a slouží pro vymezení aktuálního stavu s možností jeho zlepšení

v nejbližší budoucnosti. V rámci kontrolní činnosti je nutné uvést, že existuje významný trend v posunutí kontroly na podřízené daného manažera. V žádném případě není trendem totální kontrola, ale spíše posílení sebekontroly ze strany zaměstnance.

Tabulka 1. Porovnání manažerských funkcí podle Vodáčka a Koontze

Paralelní / Sekvenční	Průběžné manažerské funkce		
	Analyzování	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Vedení			
Management lidských zdrojů			
Kontrolování			

Zdroj: Vodáček (2013), Koontz (1993)

Dále je možné udělat porovnání dvou výše uvedených přístupů – Vodáčka a Koontze vztahující se k manažerským funkcím – viz tabulka č. 1. Jedná se v podstatě o převodový můstek mezi oběma teoriemi. Jak je zřejmé z tabulky, existují průběžné manažerské funkce, které nemají striktně určenou sekvenci kroků a sekvenční funkce vycházející z jasně dané sekvence.

3.2.2 Manažerské role

Každý z nás plní podle Štěpaníka (2010) celou řadu rolí. Jedná se o očekávaný soubor jednání a projevů, které jsou v souladu s danou sociální pozicí. Jde o plnění určitých sociálních rolí v rámci daného kolektivu.

Manažerovi přísluší celá řada rolí, které daný člověk plní ve svém kolektivu. Manažerské role se výrazně odlišují od rolí obyčejných výkonných zaměstnanců. Role, které plná manažery je možné rozřadit následovně:

- Informační role,
- Mezilidské (interpersonální) role,
- Rozhodovací role,
- Administrativní role.

Informační role

Informační role spočívá podle Cejthamra (2010) v tom, že vedoucí zaměstnanec by měl zajišťovat efektivní a řízený tok informace. Pochopitelně lze volně nechat působit informační tok, avšak daný přístup nepřivede zpravidla k požadovanému výsledku. Manažer by měl být oficiálním šířitelem informace. Vedoucí zaměstnanec musí jasným způsobem zajistit předání informace svým zaměstnancům, a to takovou informací, kterou zaměstnanci potřebují pro výkon své každodenní činnosti. Vedoucí zaměstnanec by se měl rovněž stát i mluvčím za svůj vlastní tým.

Vochozka et al. (2012) u manažerské role spojené s předáváním informace ještě mluví o monitorování. Jedná se o roli, která je spojena s vyhledáváním a přijímáním různých interních sdělení nutných pro znalost fungování organizace. Manažer v rámci plnění dané role zajišťuje sledování periodických tiskovin a udržuje osobní kontakt s jinými lidmi a manažery.

Mezilidské role

Manažer podle Cejthamra (2010) musí plnit i mezilidské role. Jedná se podle jeho názoru o role spojené s vůdčí osobností, role vedoucího, a poslední rolí je propojovatele. Vůdčí osobnost je v podstatě hlavním cílem existence manažera, je to jeho nejzákladnější role. Autor píše, že při výkonu dané role se u manažera předpokládá i jeho aktivní účast na prezentaci výsledků podniku – například formou účasti na společenských akcích. Role vedoucího je podle Cejthamra (2010) založena na zajištění manažerských aktivit – kontrola, motivace, pobízení k lepším výkonům apod. Manažer je v tomto případě zcela odpovědný za řízení týmu, ke kterému je přiřazen a pouze manažer je odpovědný za výstupy celého týmu. Role propojovatele je podle něj zaměřena na sjednocení horizontálních vztahů uskutečněných v rámci podniku. Manažer by mohl v případě plnění daných rolí přijít do styku i se zaměstnanci stojící mimo jeho oddělení.

Vochozka et al. (2012) v rámci plnění dané role zmiňuje celkem čtyři druhy podrolí: manažer s autoritou, vůdce a nakonec budovatel vztahů. Manažer s autoritou je symbolickým vůdcem, který provádí celou řadu rutinních činností ve své právní a sociální oblasti, příkladem daných činností může být třeba přijímání návštěv či podepsání právních dokumentů. Role vůdce je založena na odpovědnosti za motivaci svých podřízených. Daná

role je založena na odpovědnosti za motivaci, nábor zaměstnanců či jejich zaškolení. Manažer v případě plnění dané role vykonává všechny aktivity ve vztahu k podřízeným. Nakonec role budovatele vztahů je založena na udržování sítě vnějších kontaktů a osob poskytujících informace manažerovi. Příkladem plnění dané role je vyřizování pošty či práce s externími výbory.

U mezilidských rolí se má podle Jiřincové (2010) počítat s tím, že zkušený manažer by měl být schopen aktivně naslouchat svým podřízeným a dávat najevo to, že se o ně zajímá. Jedná se ovšem o relativně složitou věc, jelikož aktivní naslouchání opravdu znamená naslouchání, manažer by se neměl snažit vstupovat do hovoru se svými nápady a komentáři, ale naopak by měl mít určitou úroveň sebekázně a vyžadovat sebezapření.

Rozhodovací role

Podle Vochozky et al. (2012) vychází plnění daných rolí z toho, že manažer působí jako podnikatel, krizový manažer alokátor zdrojů a nakonec vykonavač. Role podnikatele spočívá v tom, že manažer zkoumá organizaci a její prostředí z pohledu příležitosti a iniciativ, které mohou přinést určité zlepšení či úsporu zdrojů. Manažer organizuje v rámci plnění dané role strategické a hodnotící porady pro tvorby nových programů. Krizový manažer je role zaměřena na odpovědnost za identifikaci a následné plnění nápravných opatření, pokud se podnik dostane do závažných problémů. Krizový manažer je role, která spočívá v organizování strategických a hodnotících porad a projednávání krizí a problematických situací. Alokátor zdrojů je manažerská role vycházející z odpovědností a alokací zdrojů organizace a za proces rozhodování o umístění těchto zdrojů. Manažer při plnění dané role zdůrazňuje nutnost vytváření časového harmonogramu, autorizuje požadavky a provádí veškeré aktivity spojené s rozpočtem a plánováním svých podřízených. Nakonec role vyjednávače je založena na odpovědnosti za zastupováním organizace při všech hlavních jednáních. Manažer v rámci dané role dle Vochozky se zúčastňuje vyjednávání s odbory.

Administrativní role

Administrativní role spočívají podle Váchala (2013) ve vyloženě administrativních úkonech, které jsou však nezbytně nutné pro zajištění celkového chodu podniku. Manažer musí být schopen plnit úkoly, které jsou svěřeny jeho oddělení a zároveň zajistit i plnění rozpočtu, který byl přiřazen danému oddělení.

Postupně ale dochází k tomu, že význam administrativních rolí klesá. Důvodem je především snaha provést větší angažovanost svých vlastních zaměstnanců na celkovém dění v podniku. Díky tomu manažerovi odpadá celá řada jeho každodenních činností a ve výsledku nemusí se manažer zabývat věcmi, které nevytvářejí velkou přidanou hodnotu.

3.3 Manažerské dovednosti

Management je základem úspěchu pro jakýkoliv podnik. Kubeš (2004) píše o tom, že rozvoj manažerských dovedností a kompetencí se stává v dnešní době výrazným krokem, který směřuje k vyšší výkonnosti.

Dále Kubeš (2004) rozvádí svou myšlenku a přímo poukazuje na výhody plynoucí z realizace řízení dovedností manažerů. Jedná se o: schopnost přijmout správné lidi na správné místo, používat objektivnější a spravedlivější systém odměňování, posouzení připravenosti na splnění strategických cílů, pečování o rozvoj lidí v souladu se strategickými záměry podniku, vychování manažerů pro příští plány a záměry a nakonec i optimalizace kariérového rozvoje zaměstnanců.

K výkonu své práce využívá manažer celou řadu dovedností. Manažerské dovednosti lze definovat i jako nároky na manažera naplnění kterých ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost manažerské práce (Češková-Lukášová, 2007).

3.3.1 Technické, sociální a koncepční dovednosti

Moderní teorie managementu mluví o manažerských dovednostech pocházejících ze tří rovin, jedná se o technické, sociální a nakonec koncepční odpovědnosti (Cejthamr, 2010). Daný přístup zdůrazňuje zejména tvrdé prvky v manažerské praxi a jejich relativně striktní oddělení od prvků měkkých.

Technické dovednosti

Technické dovednosti jsou přímo spojeny s výkonem práce podřízených daného manažera. Vedoucí zaměstnanec díky daným kompetencím by měl být schopen zajistit výkon své práce na základě důkladných technických znalostí v daném oboru. Daný typ znalostí lze získat vzděláním anebo praxí v oboru. Případně technické vzdělání je možné doplnit i samostudiem, které je ne méně hodnotné, nežli školení zajištěné externě (Cejthamer, 2010). Tento typ znalostí je zásadní pro výkon kontrolní funkce manažera, kdy vedoucí zaměstnanec musí přesně vědět kontrolní postupy svých podřízených. Dále manažer využívá dané znalosti i při hodnocení jeho podřízených a při prvotním zaškolení personálu pro výkon práce v podniku. Technické znalosti jsou naprosto zásadní u manažerů první linie, kteří přijdou do denního styku se svými podřízenými odpovědnými za běžný výkon práce. S pohybem manažera po kariérním žebříčku význam těchto znalostí klesá.

Je ale nutné upozornit na to, že podle Štůska (2012) význam daných typu znalostí výrazně klesá, zejména v souvislosti s analytickými a systematickými změnami uskutečněnými v rámci managementu. Manažer 21. století se výrazně liší od manažera předchozího století. V současné době manažer musí zvládat koncepční znalosti a přemýšlet v souvislostech, nežli mít výborné technické znalosti. Tempa růstu změn jsou natolik velké, že manažer již nedokáže mít detailní přehled o práci svých podřízených.

Sociální dovednosti

Sociální dovednosti se již týkají sociálních znalostí. Manažer 21. století je především vyjednávač, který má odpovědnost za výsledky svého týmu a který musí nejen dobře vykonat svou práci, ale i efektivně komunikovat, a to jak uvnitř týmu, tak i navenek. K tomu manažer musí mít určité sociální dovednosti. Vedoucí zaměstnanec musí být dostatečně zralý na to, aby dokázal určit a správně pochopit lidské potřeby a přání.

Dané dovednosti jsou zásadní i pro vymezení a uplatnění motivačních nástrojů – motivaci nelze zprůměrovat, ale má se zohlednit i potřeby a přání jedince. Díky tomu dojde ke zlepšení výkonnosti daného pracovníka.

Daný typ dovedností je důležitý na všech manažerských úrovních nezávisle od postavení manažera v hierarchii. Dokonce je možné říct, že s profesním růstem manažera po kariérním žebříčku, roste význam daných znalostí. Vedoucí zaměstnanec v rámci daných dovedností se musí vypořádat se všemi konflikty, které vznikají v daném kolektivu. Konfliktů není zapotřebí se obávat, ba naopak je to zcela běžnou součástí lidského chování. Manažer musí být ale schopen se vypořádat se všemi konflikty.

Koncepční dovednosti

Koncepční dovednosti jsou podle Cejthamra (2010) založeny ze znalostí o strategii a všeobecného přehled o tom, co v podstatě dělá podnik. Manažer musí naprosto výborně znát cíle organizace, její poslání a podnikovou kulturu. Vedoucí zaměstnanec by měl zkoumat podnik jako celkový obraz a být si naprosto jistý všemi vazbami, které existují v rámci daného podniku.

S kariérním růstem manažera po kariérním žebříku dochází i k růstu nutnosti mít dané znalosti. Díky daným dovednostem dokáže manažer daleko lépe se soustředit na dlouhodobé cíle organizace.

Nové požadavky na manažerské dovednosti

Dnešní svět ale vyžaduje o něco jiný přístup k manažerským dovednostem, nežli ten, který byl popsán výše. Růst role globalizace a posílení konkurence přivádí k tomu, že mnohé kompetence se prolínají, respektive vytváří se nové. Právě proto Kociánová (2010) třeba uvádí, že kompetence jsou v dnešní době spíše mixem tvrdých a měkkých dovedností. Hranice mezi danými dovednostmi se jenom těžko určí. Právě proto podle dané autorky je pro manažera klíčové schopnost vymezit cíl, pracovat s plánováním a organizováním a nakonec působit jako skutečný vůdce pro svůj tým. Dále autorka píše o tom, že pro manažera dnešní doby je naprosto klíčové být schopným ukázat svoje charisma.

Kubeš (2004) píše o tom, že klíčovou manažerskou dovedností by se mělo stát přijímat správné lidi na správné místo. V dnešní době se jedná o naprostý základ – tempa změn jsou natolik velké, že manažer někdy nestihá udržovat svoje technické znalosti, proto by se měl

spolehnout na svoje podřízené. Právě kvůli tomu získání kvalitního personálu je středem pozornosti v rámci manažerských kompetencí.

Owen (2008) píše o tom, že kromě výše uvedených dovedností manažer musí v dnešní době počítat s tím, že by měl ovládat i základy finančních znalostí. Autor je přímo vyjmenovává, jedná se o tvorbu rozpočtu, zvládnutí rozpočtu, řízení nákladů, zvládnutí počítačových výstupů a hraní her s čísly. Autor dokonce píše o tom, že se nejedná o dovednosti, ale dokonce bitevní pole. Je nesmírně důležité pro prezentaci svých výsledků před zástupci jiných oddělení mít výše uvedené dovednosti. Vedoucí zaměstnanec by měl být schopen zdůvodnit a obhájit svůj projekt či náklady vynaložené na udržení svého kolektivu.

Vetešská (2008) píše o tom, že manažer by měl v dnešní době mít následující dovednosti: práce s informací, time management, projektové řízení, knowledge management, vedení lidí, práce s riziky, znalost vlastního oboru a trendů v něm a nakonec i naprosto výborně umět cizí jazyk. Informace a práce s nimi jsou bezesporu tím zásadním bodem, se kterým musí umět pracovat jakýkoliv manažer. V dnešní době není vůbec problém sehnat informaci, svět je díky internetu doslova přesycen daty, avšak problém nastává v případě nutnosti rozhodnout, jestli jsou tato data vhodná pro daný podnik. Time management je založen na řízení času, který má manažer k dispozici. Bezesporu je čas nejdůležitějším aktivem manažera, proto by se k němu mělo přistupovat odpovídajícím způsobem – manažer by měl být schopen vhodným způsobem pracovat se svým časem a umět jej rozdělit během pracovního dne. Vedení lidí neboli leadership je o schopnosti manažera být nikoliv jenom formální, ale i neformální autoritou v celém kolektivu. Manažer musí být opravdovým vůdcem, kterého budou chtít lidé následovat. Projektové řízení je fenoménem dnešní doby, přitom jeho význam bude v budoucnosti ještě větší. Důvodem je tempo změn a zrychlení inovačního cyklu ve všech oblastech ekonomiky. Kromě toho je vidět, že poptávka po práci projektových manažerů neustále roste, roste počet kurzů směřovaných na zvýšení kvalifikace v daném oboru apod. Velkou otázkou však zůstává to, že v dnešní době je patrné, že projektové řízení někdy směřuje příliš daleko od praxe na akademickou půdu. Doba univerzálních způsobů řízení projektů je již dávno minulost. Do budoucnosti se bude důraz dávat na specializaci jednotlivých projektových manažerů a firem působících v daném oboru. Právě proto vývoj projektového řízení v nejbližší budoucnosti bude spíše směřovat do oblasti jeho větší specializace a rozdělení podle oborů působnosti.

Analýza rizik je založena na odborném zhodnocení a následné práci s riziky. Manažer by měl být schopen díky daným dovednostem umět pracovat s riziky, jejich pravděpodobností a výskytem. Každá organizace se potýká s určitými riziky, avšak ne každá je schopna s nimi zvládnout. Nakonec autor doporučuje v nejbližší budoucnosti se zaměřit na získání mezinárodních zkoušek a certifikátů z cizích jazyků. Angličtina sice je vhodným základem pro manažerské dovednosti, jedná se však pouze o nutnou podmínku. Manažer 21. století pokud chce být úspěšným i do budoucnosti, měl by být schopen využívat na profesionálním základu i další cizí jazyky.

Lloyda (2011) uvádí, že manažerské dovednosti jsou v dnešní době spojeny s těmito oblastmi: schopnost samostatného rozhodování, schopnost dosahovat věci do konce, schopnost reagovat na měnící se podmínky, schopnost sebevzdělání a učení, flexibilita a nakonec inovativnost při řešení úkolů. Navíc autor poukazuje na to, že se může klidně stát situace, při které vedoucí pracovníci si nemusejí být vědomi svých znalostí či kompetencí.

Kolář (2007) píše o tom, že manažerské dovednosti se stávají v dnešní době silně proaktivní záležitosti. Manažer by měl být schopen nikoliv čekat na situaci, ale snažit se ji předvídat a aplikovat vhodné poznatky k jejímu řešení. Tento typ dovedností se těžko vymezuje a definuje. Právě proto zkoumaný autor mluví o něm ve smyslu požadavků na jejich charakteristiky, ke kterým patří orientace na cíl, záměrné plánování či aplikace preventivních akcí.

4 Vlastní zpracování

Další část bakalářské práce již pojednává o podniku MSD působícím ve sféře farmaceutického průmyslu.

4.1 Představení oboru

Obor podnikání je nutné představit ze dvou úhlů pohledů – jedná se o obor podnikání jako takový a rovněž i centra sdílených služeb. Důvod je snadný – podnik působí ve farmaceutickém průmyslu, avšak předmětem zájmu dané bakalářské práce není farmaceutický průmysl, ale pobočka podniku v České republice, jejímž hlavním účelem je zajištění outsourcingových služeb uvnitř společnosti se zaměřením na země západní Evropy. Jinými slovy, hlavním cílem pobočky v Praze je zajištění finančních služeb uvnitř společnosti.

4.1.1 Farmaceutický průmysl

Farmaceutický průmysl je jedním z nejvíce dynamických odvětví. Jedná se o obor, který je velmi náročný na znalosti a dovednosti. Na druhou stranu díky tomu je schopen daný obor vygenerovat daleko větší přidanou hodnotu, nežli jiné obory. Jedná se o zcela jasnou ukázkou v praxi, že dovednosti a výkonnost jdou spolu. Sektor farmaceutického průmyslu investuje přibližně 15 % svých tržeb do výzkumu a vývoje, což z něj dělá klíčového investora ve struktuře nákladů na výzkum a vývoj. Pouze pro porovnání – nejbližší konkurent sektor IT investuje pouze 10 % svých tržeb do sektoru výzkumu a vývoje (EFPIA, 2019).

Klíčovými hráči v oboru jsou evropské a americké podniky. Jedná se o následující společnosti: Pfizer, Novartis, Roche, MSD (Merck), Sanofi, GlaxoSmithKline, Abbott Laboratories (EFPIA, 2019).

Hlavním trhem odbytu s více než padesátiprocentním podílem je USA. S velkým odstupem následuje Evropa s dvaceti procenty. Na třetím místě je Japonsko s osmi procenty.

Evropský trh je ale klíčový kvůli svým výzkumným a výrobním centrům. Je nutné poukázat na Brazílii, Čínu a Indii, které v poslední době zažívají ekonomický růst, který se projevuje i v rychle rostoucí poptávce po lécích (EFPIA, 2019).

I do budoucna lze předpokládat zachování pozice farmaceutických firem na trhu – celosvětově platí trend stárnutí populace a větší péče lidí o svoje zdraví, stejně jako i o prevenci.

4.1.2 Centra sdílených služeb

Česká republika se již přeměnila ve světové centrum sdílených služeb. Jedná se druhé největší centrum v regionu střední a východní Evropa. Důvodem je atraktivita českého trhu a počet uchazečů s odpovídajícími zkušenostmi. Navíc i celková mzdová úroveň nahrává otevření center sdílených služeb (Schwarzmann, 2019).

V současné době centra sdílených služeb zaměstnávají v České republice 100 tisíc lidí a podílí s neuvěřitelnými 6 % na českém HDP. Díky tomu jsou centra sdílených služeb jedním z největších českých zaměstnavatelů. V současné době působí na českém území přibližně dvě stě devadesát center sdílených služeb. Specifikem daného oboru je to, že třetina zaměstnanců jsou cizinci. V průměr v jednom centru pracuje tři sta devadesát lidí. Dále je nutné uvést, že: *„Centra se také pomalu odklánějí od ryze transakčních činností, k nimž patří například jednoduché účtování faktur, které je možné automatizovat anebo realizovat v levnějších destinacích, neboť nevyžadují žádné pokročilé znalosti či schopnost hovořit cizími jazyky. Naopak se zaměřují na odborné služby, jako je například projektový management, služby týkající se zavádění automatizace či optimalizace podnikových procesů, výzkum či vývoj. Již 15 % center v ČR dnes provádí více operací založených na znalostech než operací transakčních“* (ABSL, 2019).

Pokud se jedná o oblast řízení lidských zdrojů, tak je nutné poznamenat, že daný obor je specifický velkým podílem nákladů na vzdělávání – v průměry centra sdílených služeb poskytují čtyřikrát víc školení svým zaměstnancům. Rozšíření a získání dovedností je pro centra sdílených služeb velkou prioritou (ABSL, 2019).

Kromě toho centra sdílených služeb přímo podporují rozšíření kvalifikace svých členů o mezinárodně uznávané certifikáty, jako je například Lean Six Sigma. Díky tomu dochází

k dalšímu pokroku ve vývoji center v České republice – z nich se stávají zaměstnanci mající vysoké dovednosti platné na mezinárodní úrovni (ABSL, 2019).

Další charakteristikou HR je to, že centra sdílených služeb dávají velmi velký důraz na jazykové znalosti. Zde je možné potkat lidi ovládající netypické pro Českou republiku jazyky, jakými jsou například turečtina (Zajíc, 2019).

Zvláštnosti vedení lidí v daných centrech je silná podpora pružné pracovní doby – dle výzkumu ABSL 80 % center nabízejí možnost práce z domova či pružnou pracovní dobu. Díky tomu je zaměstnání v daných centrech daleko flexibilnější a nabízí zkušeným lidem lépe vybalancovat svůj pracovní a soukromý život (ABSL, 2019).

4.2 Představení podniku

MSD je jedním ze světově největších výrobců léčiv. Podnik se vyznačuje velkým důrazem na vlastní výzkum a vývoj. Na rozdíl od ostatních firem podnik se nesnaží kupovat patenty či jiné společnosti, ale naopak jeho snahou je vyvíjet produkt vlastními silami.

Vizi společnosti je *„Zlepšovat životy lidí pomocí našich inovativních léků, vakcín a veterinárního sortimentu. Zakládáme si na své pozici přední biofarmaceutické společnosti s rozsáhlým výzkumným programem, která přináší významné inovace a řešení pro současné i budoucí využití“*. I misí podniku je: *„Objevit, vyvíjet a poskytovat inovativní výrobky a služby, které zachraňují a zlepšují životy po celém světě“* (MSD, 2019).

Centrála podniku se nachází v USA. Celosvětově pracuje v podniku šedesát devět tisíc zaměstnanců. Obrat za rok 2018 činil 42,3 miliard amerických dolarů. Struktura trhů odbytu je stejná jak i ve světovém farmaceutickém průmyslu – hlavní je USA s 18,2 miliardy (43 %), dále Evropa s 12,2 miliardy (28 %) a Japonsko s 3,2 miliardy (7 %) (MSD, 2019).

V současné době působí v Praze více než tisíc zaměstnanců. Přitom jsou tyto lidé relativně striktně rozděleni do dvou oborů – IT a finance. Pražské centrum je v podstatě hubem pro region Evropa. Výzkum je uskutečněn pouze ve finančním oddělení společnosti (Interní materiály společnosti, 2019).

Finanční oblast podniku je zastřešeno následujícími oddělení: Order to Cash, Source to Settle, Account to Report a nakonec Financial Planning and Analysis. První oddělení má za cíl zajištění obchodních procesů v rámci zákaznických objednávek a jejich zaplacení, v podstatě se jedná o oddělení, které má na starosti zajištění celého procesu – od objednávky až po její zaplacení. Source to Settle má naopak na starosti zajištění veškerých procesů směrem k dodavatelům – od vytvoření interní objednávky až k její zaplacení. Account to Report má na starosti zajištění účetních transakcí souvisejících s hlavní účetní knihou: DPH, dohady, předplatné apod. Nakonec poslední oddělení má na starosti péči o finanční analýzu již proběhlých transakcí a rovněž prognózu budoucích transakcí (Interní materiály společnosti, 2019).

4.3 Výzkum manažerských dovedností

Dále je již možné se věnovat výzkumu manažerských dovedností přímo ve zkoumaném podniku. Výzkum proběhne ve dvou rovinách – formou analýzy interní dokumentace a uskutečnění řízených rozhovorů s manažery společnosti a jejich podřízenými. Společnost má v Praze dvě divize – IT a finance obsluhující evropský trh. Další výzkum je uskutečněn jen pro oddělení financí.

4.3.1 Interní dokumentace

Cílem společnosti je vychovat svoje vlastní manažery, nikoliv se spoléhat pouze na externí zdroje pracovních sil. Kvůli tomu upřednostňuje společnost hlavně uchazeče již pracující ve společnosti a povyšuje je dle dosažených výsledků. Teprve v případě nemožnosti obsazení volné pozice potenciálními uchazeči z podniku následuje obrácení se na externí trh práce.

Na manažery jsou ve společnosti kladeny následující požadavky:

- Technické znalosti,
- Jazykové znalosti,
- Komunikační dovednosti,
- HR dovednosti,
- Zkušenosti z působení v nadnárodní společnosti,

- Být obeznámen se strategií, cíli a vizí společnosti,
- Odolnost vůči stresu.

Zaprvé jsou na manažery kladeny požadavky v technické rovině. Jedná se především o znalosti z oboru účetnictví a znalosti práce v programu SAP. Každý manažer by měl mít vhodné znalosti o účetních postupech, a to se zaměřením na US GAAP účetní pravidla, jelikož podnik spadá pod americké účetnictví. Dále jsou na manažery kladeny požadavky ve směru práce s jinými systémy, které jsou využívány podnikem. Jedná se o systém sloužící k rekonciliaci účtů a dalších souvisejících programů. Základem je ale znalost účetních postupů a SAP (Interní materiály společnosti, 2019).

Obor sdílených služeb je charakteristický silným důrazem na jazykové znalosti, zejména pokud se jedná o angličtinu. Manažer by měl ovládat daný jazyk naprosto dokonale, a to kvůli tomu aby byl schopen vést jednání v daném jazyce se svým lokálním trhem, za který nese odpovědnost. Je vhodné, aby manažer uměl i další jazyky, zejména kterými se mluví na trhu, za který nese odpovědnost. Není to ovšem podmínkou. Jedinou výjimkou je turečtina a němčina, u těchto dvou trhů se přímo vyžaduje znalost jazyků. U ostatních znalost lokálních jazyků je pouze vhodným doplňkem ke kompetenci manažerů.

Další dovedností jsou komunikační. Manažer podniku většinu svého času tráví komunikací s ostatními lidmi, oddělení apod. Právě proto by měl manažer být schopen správně vyjadřovat svoje myšlenky vůči ostatním lidem a dosahovat požadovaných výstupů bez použití agrese. Manažer společnosti by měl být opravdovým vyjednávačem a vizitkou svého oddělení.

Následující oblastí manažerské odpovědnosti jsou znalosti týkající se vedení lidí. Manažer by měl mít kompetence, které by mu pomohly v dosahování požadovaných výsledků. Vedoucí zaměstnanec by měl být kompetentní v oblasti psychologie a sociologie. Zde je klíčové dosažení trvale rostoucí výkonnosti podřízených daného manažera. Jednou dosažený výsledek není postačující, společnost musí neustále pracovat nad růstem výkonu svých lidí, v tom hraje klíčovou roli právě management a jeho znalosti.

Nedílnou součástí manažerských kompetencí jsou ve zkoumaném podniku zkušenosti z působení v mezinárodních společnostech, nejlépe ve sféře sdílených služeb. Daný obor je

velmi specifickým a vyžaduje znalost interních a specifických procesů, které vedou k dosažení požadovaného výsledku. Nejlepší je pokud má manažer zkušenosti z farmaceutického oboru (Interní materiály společnosti, 2019).

Samozřejmostí je znalost interní strategie, vize a mise společnosti. Bez toho není vůbec možné si představit efektivní management. Každý vedoucí zaměstnanec musí být do detailů obeznámen s tím, čeho má společnost dosáhnout a k jakým hodnotám se hlásí.

Nakonec každý manažer by měl být odolný vůči stresu. Jedná se o zcela běžnou součást práce ve velkých společnostech. Manažer by měl být schopen nejen zvládat se svým vlastním stresem, ale i pomoci jej zvládnout svým podřízeným. Zde se hodí sociální zralost manažera.

4.3.2 Řízený rozhovor

V další části práce jsou uvedeny výstupy z řízeného rozhovoru, který se odehrál s manažery podniku. Celkem bylo provedeno šest řízených rozhovorů, tři z nich s manažery společnosti a další tři s jejich podřízenými.

Cílem řízených rozhovorů bylo zjistit postoj a názor managementu vůči dovednostem a kompetencím a zároveň porovnat jejich názor s názory jejich přímých podřízených. Díky tomuto přístupu jsou reflektovány přístupy obou skupin zaměstnanců.

Rozhovory proběhly v prostorách podniku na začátku roku 2020. Celkový souhrn otázek je uveden v příloze k dané bakalářské práci. Výstupy z řízených rozhovorů jsou strukturovány takovým způsobem, aby byly využity pro tvorbu doporučení. Ze začátku je uvedena odpověď manažera, posléze jejich podřízených a na závěr i vlastní hodnocení obdržených výstupů. Díky danému způsobu prezentace obdržených dat je reflektován objektivní a subjektivní prvek.

Respondenti dostali seznam otázek dopředu, aby se na ně mohli řádným způsobem připravit. Otázky byly respondentům pokládány zvlášť – každému manažerovi a posléze i každé skupině zaměstnanců. Manažer nebyl přítomen při pokládání otázek svým podřízeným, aby jejich názor nebyl ovlivněn.

Výstupy z rozhovoru byly zaznamenány na papírovém nosiči a posléze převedeny do digitální podoby přímým přepisováním výsledků do Wordu. Výstupy z výzkumu jsou uschovány u zpracovatelky dané bakalářské práce.

Které manažerské funkce (například plánování, organizování, motivace, vedení a kontrola, popřípadě další) používáte, a jak to vidí zaměstnanci?

Odpověď manažera č. 1

Dle prvního manažera obsahem jeho funkce je plnění následujících úkolů: plánování, řízení, kontrola, motivace a neustále zlepšování. Manažer podotkl, že hlavní jeho funkcí ze všech výše uvedených je motivace a trvalé zlepšování. Strategií společnosti je neustále práce na zkvalitněním výstupů.

Odpověď podřízených manažera č. 1

Podřízení manažera vymezili následující funkce: řízení lidí, kontrola a motivace.

Odpověď manažera č. 2

Druhý manažer uvedl následující funkce: plánování, organizace práce, řízení lidí, motivace, zajištění práce v souladu se standardy a kontrola. Z těchto funkcí manažer zdůraznil řízení lidí. Dle jeho názoru se jedná o klíčovou funkci v dnešní době. Manažer dále upozornil, že existuje významný trend v přenesení kontrolní funkce na zaměstnance. Vedoucí zaměstnanec poukázal na to, že smyslem kontroly by měla stát sebereflexe.

Odpověď podřízených manažera č. 2

Podřízení manažera vymezili tyto funkce svého manažera: kontrola, plánování a motivace.

Odpověď manažera č. 3

Poslední manažer uvedl následující funkce: plánování, vedení lidí, hodnocení, motivace, vedení jednání a kontrola.

Odpověď podřízených manažera č. 3

Výkonní zaměstnanci odpovídající danému manažerovi uvedli tyto manažerské funkce: řízení výkonu, motivace, kontrola a plánování.

Vlastní zhodnocení

Výsledky získané na danou otázku jsou překvapující v tom, že manažer a výkonný zaměstnanec mohou vidět manažerskou práci zcela jinak. Úplně každý zaměstnanec uvedl, že jeho manažer zajišťuje kontrolní činnost, řízení a motivaci. Přitom rozsah manažerských funkcí je daleko širší. Možným důvodem daného výsledku je to, že výkonní zaměstnanci poukázali na práci svých manažerů, která je nejvíce viditelná navenek. Přitom pro něj zůstává neviditelný celkový rozsah jejich práce a kompetencí.

Jak dosáhnete požadovaného výsledku? Jak je zajištěna kontrola požadovaného výsledku?

Odpověď manažera č. 1

První manažer uvedl, že požadovaného výsledku je možné dosáhnout tím, že zaměstnancům je poskytnuta informace o pracovních úkolech a následně je jim poskytnut prostor pro seberealizaci. Manažerovi se nelíbí přístup založený na tom, že vedoucí má znát práci svých podřízených lépe než oni, daleko lepší je mít všeobecný přehled o jejich práci a poskytovat prostor pro vlastní činnost právě svým zaměstnancům. Kontrola plnění je realizována průběžně a na konci výkonu procesu. Na druhou stranu manažer uvedl, že je nutné se vyvarovat liberálního přístupu v řízení, nejedná se o zrovna styl, který je vhodný pro daný podnik.

Odpověď podřízených manažera č. 1

Podřízení manažera pozitivně hodnotí jeho přístup založený na poskytnutí prostoru pro realizaci. Je ale nutné uvést, že někdy zaměstnanci preferují spíše přístup založený na přebírání větší odpovědnosti ze strany manažera.

Odpověď manažera č. 2

Další manažer uvedl, že je nutné rozdělovat rutinní řízení a projektové řízení. U rutinního řízení je nutné dbát na dodržení standardů a dávat důraz na prvek kontroly ve všech možných stadiích. Zde není možný prostor k seberealizaci, ale spíše důraz na zajištění souladu se standardy. I naopak v případě projektového řízení je možné zaměstnancům nechat volnější prostor pro jejich realizaci. U takového řízení je nutné zvážit volnější kontrolu.

Odpověď podřízených manažera č. 2

Podřízení si velmi cení přístup manažera a jeho zejména technické schopnosti. Bylo ale možné se setkat s určitou nespokojeností v rámci kontroly – někdy zaměstnancům přijde, že kontrola ze strany jejich manažera je příliš velká.

Odpověď manažera č. 3

Požadovaného výsledku je možné dosáhnout dle dalšího manažera díky jasnému rozdělení práce a spolupráce, a to na všech úrovních – manažerské, výkonné a rovněž i spolupráce s jinými oddělení. Manažer pracuje v oddělení, které v podstatě přebírá výsledky práce jiných oddělení a rovněž vyžaduje výstupy od jiných oddělení. Někdy může dojít ke komunikačnímu šumu, který je možné napravit jenom důkladnou komunikací a zřetelným vysvětlením co se očekává od všech stran. Dále manažer uvedl, že někdy je kontrola zbytečná a je lepší nechat zaměstnance pracovat. Kontrolu je možné zajistit zejména porovnáním současného a minulého stavu – výstup musí být konzistentní.

Odpověď podřízených manažera č. 3

Podřízení jsou spokojeni s názorem a přístupem manažera k výkonu svých pracovních činností. Někdy ale jeho podřízení mívají problém s komunikací s ostatními oddělení. Manažer jím v tom ale vhodným způsobem pomáhá.

Vlastní zhodnocení

Jak vyplynulo z výstupů, každý manažer přistupuje k plnění svých povinností zcela jinak. Je ale možné vyzorovat jeden společný prvek, kterým je poskytnutí dostatečného prostoru pro výkonné zaměstnance. Jedná se o zcela přirozený výsledek působení v oboru, kde je nutné být flexibilním a okamžitě reagovat na změny. Dalším společným výsledkem je to, že podřízení jsou v podstatě spokojeni s přístupem svého manažera. Posledním důležitým závěrem je to, že kontrola je součástí práce vedoucího zaměstnance, avšak její vliv je omezen.

Které manažerské kompetence jsou důležité v současnosti?

Odpověď manažera č. 1

První manažer uvedl následující kompetence, které denně využívá a které jsou pro ně klíčové: práce s informacemi, znalost oboru, znalost psychologie a lidského chování a schopnost se vypořádat se stresem. Dle jeho názoru právě práce s informacemi se stane v budoucnosti klíčovou manažerskou kompetencí.

Odpověď podřízených manažera č. 1

Podřízení si cení u svého manažera hlavně jeho odborné znalosti a lidský přístup vůči nim a jejich práci.

Odpověď manažera č. 2

Druhý manažer uvedl, že v současné době jsou pro něj důležité technické znalosti (účetnictví a SAP) a rovněž i schopnost jasně a zřetelně komunikovat, a to s přihlédnutím na mezinárodní prostředí. Manažer přijde do každodenního styku s lidmi z jiných kultur, jejíž jednání a přístup k práci se může lišit. Dle jeho názoru do budoucnosti je nutné počítat s nutností znát mezikulturní komunikaci.

Odpověď podřízených manažera č. 2

Podřízení manažera uvedli, že jejich manažer je výborným vyjednávatelem, a to díky tomu, že je schopen naslouchat ostatním lidem. Na základě toho je schopen se vcítit do jejich potřeb a díky tomu i dosáhnout požadovaných výsledků.

Odpověď manažera č. 3

Další manažer uvedl následující druhy kompetencí: být vůdcem, finanční znalosti a schopnost přebírat odpovědnost nejen za sebe, ale i za celkový tým. Manažer dále upozornil na to, že v budoucnosti bude růst význam neformální autority manažera. Právě proto vedoucí zaměstnanci by měli počítat s tím, že jejich pozice není být jenom manažerem, ale jedná se o širší pozici – být skutečným lídrem, který je schopen vést za sebou svoje podřízené.

Odpověď podřízených manažera č. 3

Podřízení pozitivně hodnotí přístup manažera ke své práci a jeho kompetence. Nejvíce se jim líbí to, že každý úkol manažer bere za své a dotahuje jej až do konce.

Vlastní zhodnocení

Jak bylo vidět, všichni manažeři zmiňovali jak vyloženě technické kompetence: finance, SAP apod., tak i kompetence mající měkké prvky: vedení lidí, přebírání odpovědnosti apod. Jedná se o zcela očekávaný výsledek. Dále téměř všichni manažeři uvedli, že v budoucnosti lze očekávat růst významu zejména měkkých kompetencí. Nikdo z manažerů nezdůraznil růst významu technických znalostí.

Které svoje vlastní dovednosti byste si přál/a zlepšit? Uved'te prosím důvod.

Odpověď manažera č. 1

První manažer by si rozhodně přál zlepšit dovednosti o celkovém procesu řízení podniku a procesech probíhajících v jiných odděleních. Dále manažer poukázal na to, že práce centra

sdílených služeb je uskutečňována v úzké spolupráci s místními trhy a někdy manažer si není stoprocentně jistý, jestli rozumí všem procesům i na lokálních trzích. Manažer uvedl, že pro něj se stává důležité mít odborné znalosti související s jeho oborem.

Odpověď podřízených manažera č. 1

Podnik relativně nedávno působí v České republice, proto někteří podřízení uvedli, že se setkali s případy, když jejich nadřízený někdy neměl dostatečnou informaci o fungování v jiných odděleních.

Odpověď manažera č. 2

Odpověď druhého manažera byla totožná s prvním.

Odpověď podřízených manažera č. 2

Odpověď podřízených zaměstnanců daného manažera byla shodná s první skupinou.

Odpověď manažera č. 3

Kromě již uvedeného zjištění o nutnosti rozšířit znalosti o fungování podniku a interních procesech manažer uvedl i nutnost zlepšit svoje jazykové znalosti v němčině. Jedná se o jazyk, který manažer potřebuje nejvíce. Dále manažer upozornil na různé vzdělávací manažerské akce a školení.

Odpověď podřízených manažera č. 3

Podřízení jsou spokojeni se svým nadřízeným, jenomže uvedli, že jejich manažer sice umí německy, avšak jeho jazyková vybavenost není dostatečná pro vedení jednání v daném jazyce a někdy komunikace v angličtině není dostatečná.

Vlastní zhodnocení

Výstup z dané otázky je jasný – společnost by se měla zamyslet nad programem směřujícím na zlepšení kompetencí zaměstnanců ve sféře znalosti interních procesů fungujících v podniku, a to jak v Praze, tak i na lokální úrovni. Dalším zajímavým zjištěním je nutnost rozšířit jazykovou znalost, který uvedl jenom jeden respondent. Ostatní manažeři to neuvodli, jelikož působí na jiných, nežli německých trzích.

Jaký je váš pohled na spojení dovedností, kompetence a peněžní složky motivace?

Odpověď manažera č. 1

Manažer se domnívá, že existuje přímé a silné spojení mezi dovednostmi a peněžní složkou. Zaprvé čím má člověk lepší dovednosti, tím by mu měla být poskytnuta větší peněžní složka motivace. Na druhou stranu působí dle jeho názoru peníze pouze kratší dobu, proto pro trvalé zvýšení kompetence a dovednosti je vhodné je aplikovat s jinými složkami motivace, které mají dlouhodobý účinek.

Odpověď podřízených manažera č. 1

Podřízení pouze částečně souhlasí s tvrzením svého manažera. Dle jejich názoru peníze jsou hlavní odměnou za kompetence a dovednosti. Každý člověk směřuje k navýšení svého platu a toho dosahuje cestou zlepšení svých kompetencí.

Odpověď manažera č. 2

Dle manažera na danou oblast je možné se dívat oběma směry. Zaprvé je mzda zákonem stanovena odměna za výkon. Zadruhé je ale mzda součástí podnícení k další výkonnosti, proto může být využita v rámci motivačního programu podniku. Dle daného pohledu je mzda zaměřena do budoucnosti. Zatřetí je mzda odměnou za již provedený výkon, zde je nutné odměnit zaměstnance spravedlivým způsobem za již uskutečněnou práci.

Odpověď podřízených manažera č. 2

Dle podřízených je mzda hlavním výstupem kompetence a dovedností – čím má člověk větší praxi a dovednosti, tím by měl dostávat vyšší mzdu.

Odpověď manažera č. 3

Nakonec poslední manažer uvedl, že dovednosti a kompetence se zpravidla projevují v peněžní složce, jelikož čím má člověk vyšší dovednosti, tím je i lépe placen. Dle jeho názoru ale někteří zaměstnanci dávají příliš velký důraz na mzdu jako svůj hlavní faktor motivace. Existuje dle jeho názoru celá řada způsobů rozvinout svou motivaci bez nutnosti brát zřetel pouze na peníze – sem patří například samostatnost v práci, možnost pracovat na zajímavých a různorodých projektech apod.

Odpověď podřízených manažera č. 3

Podřízení daného manažera uvedli mzdu jako hlavní faktor odměny a motivace ve vztahu k pracovní kompetenci a dovednostem.

Vlastní zhodnocení

Z výstupů šetření zcela jednoznačně vyplynulo to, že manažeři a výkonní zaměstnanci jinak vnímají spojení mezi kompetencí a peněžní odměnou. Pro výkonné zaměstnance se jedná o přímou závislost, kdežto management uvedl, že se jedná o jednu z částí motivace. Zde je možné shledat potenciální konflikt mezi manažery a výkonnými zaměstnanci. Pouze pro příklad – zaměstnanec odvede skvělý výkon a o očekává zvýšení mzdy, kdežto jeho nadřízený jej odmění třeba nabídnutím proplácení školení nad rámec standardních benefitů. Ve výsledku bude výkonný zaměstnanec frustrován a může dojít k poklesu jeho výkonnosti: jeho přání a očekávání se nenaplnila. Daná oblast ale překračuje výzkumnou oblast dané bakalářské práce.

Souhlasíte s tvrzením, že význam technických manažerských dovedností klesá oproti měkkým dovednostem? Uveďte prosím svoje důvody.

Odpověď manažera č. 1

Podle manažera se jedná o tvrzení, které je pravdivé a které může do budoucnosti hrát velký význam. Je nutné totiž počítat s tím, že doba technických znalostí postupně ustupuje době měkkých znalostí, vedení lidí a správné motivace. Dle jeho názoru v současné době již není tak důležité jak manažer umí finance, ale spíše jak umí komunikovat se svým týmem a vést jednání. Navíc je nutné pro manažera správně přiřadit člověka k úkolu. Neznamená to však, že manažer by neměl zvládat technickou stránku svých kompetencí. Manažer by měl trvale pracovat nad zlepšením svých znalostí v oboru.

Odpověď podřízených manažera č. 1

Podřízení manažera uvedli, že technické znalosti budou i nadále hrát svou roli. V opačném případě se může stát, že manažer bude schopen jenom mluvit, avšak nebude schopen se odborně vyznat v předmětu své práce.

Odpověď manažera č. 2

Technické znalosti budou i nadále hrát svou roli, avšak dle manažera pokud vedoucí zaměstnanec by chtěl být úspěšným, měl by počítat s nárůstem významu měkkých dovedností, zejména komunikačních. Způsob a obsah sdělení informace budou hrát důležitější roli.

Odpověď podřízených manažera č. 2

Zaměstnanci považují technické znalosti za základ práce manažera. Zajímavé je, že daná skupina pracovníků si nevíšimá nutností existence a práce s měkkými dovednostmi manažera.

Odpověď manažera č. 3

Manažer souhlasil s daným tvrzením. Na druhou stranu poukázal na to, že technické znalosti a dovednosti jsou důležité pro výkonné zaměstnance. Dále manažer poukázal na existenci v podniku významné vrstvy tak zvaných subject matter expert, což jsou výkonní zaměstnanci, kteří jsou odborníky na určitou oblast. Pro danou skupinu zaměstnanců jsou technické znalosti ještě důležitější.

Odpověď podřízených manažera č. 3

Podřízení zaměstnance poukázali na to, že technické znalosti jsou zásadní pro úspěšný management. Dle jejich názorů pouze ten manažer může být úspěšný a zasloužit neformální autoritu, který naprosto dokonale zná technickou stránku.

Vlastní zhodnocení

Odpovědi na danou otázku zcela jasně poukazují na existenci rozporu mezi názorem vedení podniku a výkonnými manažery. Výkonní zaměstnanci uvedli, že management by měl mít zejména technické znalosti, ačkoliv vedení společnosti uvedlo, že v současnosti je důležité mít hlavně měkké dovednosti, pokud se jedná o vyloženě manažerskou práci. Zde je možné souhlasit spíše s manažery – manažeři jednoduše nestihnou být technickými experty, jelikož obsahem jejich práce je hlavně komunikace a uspořádání práce.

4.3.3 Celkové shrnutí výsledků a jejich diskuze

Na konci výzkumu je možné udělat celkové shrnutí obdržených výsledků, které jsou relevantní vůči zkoumanému tématu:

- Názor výkonných zaměstnanců je pozitivní vůči práci manažerů, i když někdy dochází k odlišnému vnímání priorit a motivace,
- Management správně chápe růst významu měkkých kompetencí,
- Vedení podniku by si přálo zlepšit svoje znalosti o fungování jiných oddělení, lokálních trhů, a prohloubit svoje profesní vzdělání,

- Kompetence manažerů se skládají z technických prvků a měkkých prvků řízení, škála manažerských kompetencí je velmi široká.

Je nutné říct, že názor výkonných zaměstnanců je pozitivní vůči manažerům a jejich kompetenci, nebylo možné vypožorovat existence žádného napětí mezi oběma skupinami lidí, což je rozhodně pozitivní. Management podniku a jeho podřízení rozhodně táhnou za jeden provaz. Na druhou stranu je nutné poukázat na existenci menších rozporů mezi názory manažery a výkonnými zaměstnanci, zejména v otázce peněžní motivace. Lze to vysvětlit rozdílným vnímáním podstaty práce a zároveň i tím, že manažeři mají daleko lepší přehled o řízení lidí, nežli jejich podřízení. Další rozpor byl zjištěn u otázky technických kompetencí a znalosti. Manažeři uvedli, že význam daných kompetencí spíše klesá, kdežto výkonné zaměstnanci byli odlišného názoru.

Vedení podniku zcela správně chápe význam a nutnost zlepšovat především svoje měkké znalosti a kompetence. Doba, kdy manažer byl v podstatě výrobním mistrem, již je dávno pryč. V dnešní době je zcela běžné, že právě výkonné zaměstnanci mají lepší technické znalosti nežli manažer podniku. Práce nad svými prezentačními schopnostmi a znalostmi se stává základním požadavkem na manažerské kompetence. Z výzkumu zcela jednoznačně vyplynulo, že technické znalosti postupně ztrácejí na významu, zejména s růstem manažera po kariérním žebříčku.

Vedení společnosti jednoznačně poukázalo na to, že by si přálo zlepšit svoje dovednosti a kompetence v jazykové oblasti a zároveň v oblasti týkají se znalosti interních procesů v jiných odděleních. Jazykové znalosti nejsou předmětem zájmu společnosti, avšak je zřejmé, že existují trhy, které přímo vyžadují znalost jiných cizích jazyků nežli angličtiny. Jedná se o německý trh. Potřebu znalosti interních procesů v jiných odděleních je možné vysvětlit tím, že finanční část podniku byla přenesena do Prahy relativně nedávno a ne všichni jsou obeznámeni s procesy fungujícími v jiných odděleních.

Dále management vyjádřil svůj zájem o prohloubení znalostí v odborné sféře. Vedení společnosti zcela jasně chápe význam profesionálního vzdělání a nutnost jeho neustálého prohlubování a rozšiřování.

Manažeři ve zkoumaném podniku by měli mít jak technické prvky spojené se znalostí účetnictví či práci v účetním programu SAP, tak i měkké prvky spojené s prezentačními

schopnostmi, vedením lidí a praxí v nadnárodní společnosti. Zajímavé je, že jedním z požadavků kladených na manažery je odolnost vůči stresu. Právě význam měkkých prvků bude i nadále růst.

4.4 Návrhy na zlepšení

Na základě uskutečněného řízeného rozhovorů s vybranými manažery a následného ověření obdržených výsledků u podřízených daných zaměstnanců je možné přistoupit k tvorbě návrhů pro zkoumaný podnik. Návrhy se budou týkat jádra dané práce – tedy kompetence manažerů. Zkoumanému podniku je možné doporučit následující

- Zřízení vlastního vzdělávacího programu pro budoucí manažery,
- Sdílení zkušeností mezi manažery – case studies,
- Podpora v dalším manažerském studiu – například MBA,
- Uspořádání pravidelných návštěv lokálních trhů,
- Job-shadowing,
- Rozšíření jazykových znalostí.

Zprvė podnik by mohl zvážít zavedení vlastního vzdělávacího programu pro svoje manažery. Vedení podniku by mohlo vytipovat zkušené uchazeče, které by se mohli hodit pro roli vedoucích zaměstnanců. Následně dané skupině uchazečů by bylo možné poskytnout zaškolení v programu, který by mohl nést název: „Budoucí manažer“. Obsahem programu by mohla být školení zaměřena na prohloubení znalostí potenciálních manažerů v oblastech zmíněných výše – jedná se o technické znalosti, jazykové znalosti, komunikační dovednosti, HR dovednosti, zkušenosti z působení v nadnárodní společnosti, strategie, cíle a vize společnosti a nakonec odolnost vůči stresu. Program by mohl trvat jeden rok s následným poskytnutím certifikátu po jeho ukončení. Náklady na daný program by vznikaly hlavně tvůrci programu a rovněž školiteli. U školeného by se předpokládala jen aktivní účast na školení bez nutnosti trávit čas jeho přípravou.

K rozšíření manažerských kompetencí by mohlo pomoci provedení kulatých stolů s cílem sdílení znalostí napříč managementem společnosti. Každý manažer by mohl od prezentovat svůj projekt, který skončil úspěchem, aby i ostatním mohli profitovat z obdržených

výsledků. Ve výsledku by došlo k rozšíření best practice napříč managementem podniku. Nákladový objekt je rovněž školitel.

Jednou získané studium již není rozhodně postačující pro působení a dosažení úspěchu na trhu. Na druhou stranu není moc vhodné, aby manažer pokračoval na studiu na vysoké škole – postgraduální studium je určeno spíše budoucím vědcům. Management potřebuje spíše získání jasných a úzce uplatnitelných znalostí, jako jsou třeba kurzy MBA. Daný náklad je již plně v kompetenci firmy, která zajišťuje zaškolení na MBA. Školený je v aktivní pozici z pohledu příjemce informace.

Dále jak vyplynulo z výsledků výzkumu, manažeři by si přáli zlepšit znalosti o fungování místních trhů, se kterými jsou v každodenním styku. Proto je možné v rámci daného zjištění doporučit pravidelné návštěvy lokálních trhů. Navíc tyto návštěvy pomohou k vytvoření vzájemných a osobních vazeb. Zde je dopad diskutabilní – náklady jsou součástí cestovních výdajů, jenomže management bude muset strávit i část svého času na cestách.

Další doporučení rovněž vyplývá z výše uvedeného zjištění. Společnost by se měla zamyslet nad uspořádáním job-shadowing programu, což je podstatě program, v rámci kterého manažer oddělení tráví nějakou dobu v jiném oddělení, pozoruje práci jiných lidí a zároveň díky tomu dokáže lépe poznat veškeré procesy fungující ve společnosti. Program by neměl být natolik náročný, jelikož zde nedochází k vytvoření něčeho nového, nároky na školitele jsou minimální.

Podnik by se měl rovněž zamyslet nad poskytnutím jazykových kurzů pro svoje manažery. Z výsledku výzkumu vyplynulo, že nejžádanější je němčina jako klíčový jazyk pro společnost. Důvodem je to, že německý trh je z hlediska svého odbytu největším trhem. Ostatní jazyky by mohly stát za uvážení. Nositelem nákladů na dané doporučení je externí firma. Zaměstnanci podniku jsou v pozici příjemců.

Tabulka 2. Souhrn doporučení

Návrh	Důvod zavedení	Náklady	Nákladový objekt
Zřízení vlastního vzdělávacího programu pro budoucí manažery	Zájem o rozšíření a zlepšení dovedností	100 hodin/měsíc	Management
Sdílení zkušeností mezi manažery – case studies	Zájem o přístup k know-how jiných oddělení	10 hodin/měsíc	Management
Podpora v dalším manažerském studiu – například MBA	Zájem o rozšíření a zlepšení technických dovedností	20 tis. Kč/osobu	Externí firma
Uspořádání pravidelných návštěv lokálních trhů	Lepší seznámení s lokálním trhem	5 tis. Kč/osobu, 3 dny	Management
Job-shadowing	Potřeba seznámení se s prací jiných oddělení	10 hodin/měsíc	Management
Rozšíření jazykových znalostí	Potřeba zlepšit jazykové znalost, hlavně v němčině	5 tis. Kč/osobu	Externí firma

Zdroj: výstup vlastní analýzy

Na konci práce je možné uvést celkovou tabulku s předpokládanými náklady týkajícími se realizace navržených opatření. Náklady jsou oceněny jak v penězích v případě zajištění jejich realizace externím subjektem, tak i v hodinách v případě realizace vlastními silami.

Náročnost odhadu byla prodiskutována s manažery, kteří se zúčastnili průzkumu. Výsledky šetření a rovněž i doporučení byla probrána s manažery podniku. V současné době se uvažuje o zavedení opatření do praxe.

5 Závěr

Předkládaná bakalářská práce je zaměřena na zkoumání tématu, které hraje zásadní roli v podnikání, jedná se o lidský faktor jako klíčová podmínka pro úspěch podniku na trhu. Lidé jsou bezesporu největším aktivem jakéhokoliv podniku a základem pro jeho úspěch na trhu. U lidského faktoru hraje zásadní roli práce manažerů, kteří uspořádávají výkon práce a řídí svoje týmy. Bez efektivní práce manažerů zalovené na odborných znalostech, praxe a znalosti lidského chování si nelze představit žádný úspěšný podnik.

Zkoumané téma bylo rozděleno do dvou částí – teoretický výzkum a praktická část. Teoretický výzkum proběhl formou literární rešerše, kde byly využity zejména české knihy. Účelem první části bakalářské práce bylo vytvoření nutného teoretického základu, na kterém by bylo možné navázat vlastní analýzou.

Závěry teoretické části práce jsou následující: teorie managementu zmiňuje tři přístupy k managementu – věda, skupina pracovníků a soubor praktik, úspěšný manažer musí splňovat celou řadu podmínek – mít formální a neformální autoritu, být schopným motivovat sebe a svoje zaměstnance, vzbuzovat respekt apod. Manažer v rámci své činnosti plní celou řadu funkcí a rolí. Funkce manažera lze rozdělit na sekvenční a paralelní, manažerské role lze rozdělit na informační, interpersonální, administrativní a rozhodovací role. Dále je nutné zmínit i manažerské dovednosti, které jsou základem pro úspěch podnikání, které byly rozebrány v rámci dané práce.

V další části práce byla již pozornost věnována výzkumu podniku a oboru, ve kterém zkoumaná společnost působí. Jedná se o farmaceutický obor, který je charakteristický silnou dynamikou a důrazem na znalosti a dovednosti lidí. Obor je náročný na lidskou práci, proto jsou na manažery kladeny velké požadavky. Podnik je jedním z lídrů ve své oboru, většinu produkce realizuje v USA a v Praze má jedno z celosvětových center sdílených služeb zaměřených na poskytování outsourcingových služeb evropským lokálním trhům. Samotná oblast center sdílených služeb zaznamenává v poslední době velký boom. Důvodem je hlavně kvalita místních lidí, kteří jsou schopni vyhovět největším standardům platným pro nadnárodní společnosti.

Posléze se přistoupilo k analýze interní dokumentace ve zvolené společnosti. Zde se dospělo k následujícím závěrům vztahujícím se k výzkumu manažerských kompetencí v podniku: společnost se spoléhá hlavně na svoje interní zdroje a vyžaduje po svých

manažerech nejen technické či jazykové znalosti, ale i celou řadu specifických kompetencí, kam patří komunikační dovednosti, HR dovednosti, zkušenosti z působení v nadnárodní společnosti, být obeznámen se strategií, cíli a vizí společnosti a nakonec odolnost vůči stresu vyplývající z dynamického prostředí podniku.

Dalším metodickým krokem bylo zpracování řízeného rozhovoru. Vzor otázek je uveden v příloze k dané bakalářské práci. Hlavními výstupy dané práce jsou následující zjištění: názor výkonných zaměstnanců je pozitivní vůči práci manažerů, i když někdy dochází k rozdílnému vnímání priorit a motivace, management správně chápe růst významu měkkých kompetencí, vedení podniku by si přálo zlepšit svoje znalosti o fungování jiných oddělení a lokálních trhů, a prohloubit svoje profesní vzdělání a nakonec to, že kompetence manažerů se skládají z technických prvků a měkkých prvků řízení, škála manažerských kompetencí je velmi široká. Manažer by měl mít nejen odborné znalosti v oboru, ale i být zkušeným psychologem a vyjednávačem.

Na konci práce byla nadefinována doporučení směřující k odstranění zjištěných nedostatků a posílení kompetence manažerů. Jmenovitě se jedná o: zřízení vlastního vzdělávacího programu pro budoucí manažery, sdílení zkušeností mezi manažery formou case studies, podpora v dalším manažerském studiu – například MBA, uspořádání pravidelných návštěv lokálních trhů, job-shadowing a rozšíření jazykových znalostí.

Výstupy z dané bakalářské práce mohou být využity i pro ostatní podniky působící v oboru sdílených služeb. Jedná se totiž o sektor, který zažívá bouřlivý vývoj v České republice, proto výstupy dané bakalářské práce jsou aktuální. Stále více firem uvažuje o otevření centra sdílených služeb v České republice, respektive o rozšíření stávajících aktivit již rozmístěných center.

Omezením bakalářské práce je zaměření pouze na finanční obor, přitom finance jsou důležitou avšak ne jedinou součástí podniku – výroba, marketing, investice, výzkum a vývoj jsou ne méně důležitými činnostmi realizovanými u většiny podniků. Daný výzkum je možné rozšířit i do výše uvedených oborů pro získání komplexního přehledu o zkoumané problematice manažerských kompetencí.

6 Seznam použitých zdrojů

- ANTUŠÁK, E. VILÁŠEK, J. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinum, 2016. 124 s. ISBN 978-80-246-3443-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, V. DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-1552-0.
- EFPIA. The Pharmaceutical Industry in Figures. [online]. [2019-11-24]. Dostupné z: <https://efpia.eu/media/361960/efpia-pharmafigures2018_v07-hq.pdf>
- HEKELOVÁ, Z. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada Publishing, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-4032-4.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 978-80247-11041.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOCIÁNOVÁ, H. *Finanční gramotnost v kostce aneb co Vás neměl kdo naučit*. Praha: ANAG, 2012. 151 s. ISBN 978-80-7263-767-6.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-8024-724-973.
- KOLÁŘ, Z. *Vyučování jako dialog*. Praha: Grada Publishing, 2007. 132 s. ISBN 978-80-247-1541-4.
- KOONTZ, H. WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Viktoria Publishing, 1993. 674 s. ISBN 80-85605-45-7.
- KUBEŠ, M. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- KULHÁNEK, O. PILÁTOVÁ, A. a kolektiv. SEKTOR SDÍLENÝCH PODNIKOVÝCH SLUŽEB V ČESKÉ REPUBLICE 2017. Praha: ABSL, 2018.
- LIPOVSKÁ, M. V podnikových službách v ČR pracuje už 100 tisíc lidí, centra plánují další expanzi. [online]. [2019-11-24]. Dostupné z: <<https://www.absl.cz/cs/v-podnikovych-sluzbach-v-cr-pracuje-uz-100-tisic-lidi-centra-planuji-dalsi-expanzi/>>
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- MSD. Investing for life. [online]. [2019-11-24]. Dostupné z: <<https://www.msd.cz/cs/about-us/inventing-for-life.xhtml>>
- MSD. Our History. [online]. [2019-11-24]. Dostupné z: <<http://www.msd.com/about/our-history/facts/home.html>>

MULAČOVÁ, V. MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer*. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3.

SCHWARZMANN, M. Až sedm miliard ročně byznys center sdílených služeb v Česku dál roste. [online]. [2019-11-24]. Dostupné z: <<https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/az-sedm-miliard-rocne-byznys-center-sdilenych-sluzeb-v-cesku-dal-roste-1223722>>

SRPOVÁ, J. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, 2010. 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.

ŠTŮSEK, J. *Podpora faktorů rozvoje klíčových kompetencí a tvořivosti pracovníků v procesu firemního vzdělávání*. Littera Scripta, 2012, roč. 5, č. 1. ISSN 1805-9112.

VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, E. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAJÍC, D. Oblast sdílených služeb pokračuje v rychlém rozvoji. [online]. [2019-11-24]. Dostupné z: <https://ictrevue.ihned.cz/c3-65163330-0ICT00_d-65163330-oblast-sdilenych-sluzeb-pokracuje-v-silnem-rozvoji>

7 Přílohy

7.1 Otázky použité ke strukturovanému rozhovoru

- Které manažerské funkce (například plánování, organizování, motivace, vedení a kontrola, popřípadě další) používáte, a jak to vidí zaměstnanci?
- Jak dosáhnete požadovaného výsledku? Jak je zajištěna kontrola požadovaného výsledku?
- Které manažerské kompetence jsou důležité v současnosti?
- Které svoje vlastní dovednosti byste si přál/a zlepšit? Uveďte prosím důvod.
- Jaký je váš pohled na spojení dovedností, kompetence a peněžní složky motivace?
- Souhlasíte s tvrzením, že význam technických manažerských dovedností klesá oproti měkkým dovednostem? Uveďte prosím svoje důvody.

7.2 Odpovědi na otázky položené manažerům a jejich podřízeným

Man. funkce

Man. 1: plánování, řízení, kontrola, motivace, koordinace
delegování. Hlavní zájmem: kvalitativní výstupy = strategie

Man. 2: plánování, organizování lidí, řízení lidí, motivace, rozpisování standardů a kontrola. Hlavní řízení. Pravidlo = přesná kontrola na různých úrovních. kontrola = zohlednění

Man. 3: plánování, vedení lidí, koordinování, motivace, vedení podřízených a kontrola

Podr. Man. 1: řízení lidí, kontrola a motivace

Podr. Man. 2: kontrola, plánování, motivace

Podr. Man. 3: řízení výkonu, motivace, kontrola, plánování

Doxitini' vyhledy

L2

Man. 1: infou o por. v'ledech + prouta po - od
Monastu uenuri' mo' p'ici le'p'ce
jedno postol'ce. P'it'ov'ni' k'od'ce a k'od'ce
na l'ce. Ne l'it'ov'ni' st'yl.

Man 2: k'od'ce la' k'od'ce a j'ed. v' l'ce.
v' l'ce = d'it'ov'ni' v' l'ce + k'od'ce.
P'ro'p'ch = s'el'k'od'ce, v' l'ce + j'ed.

Man 3: j'ed'ni' v' l'ce po' a a j'ed'ni' po' a.
P'ro'p'ch a o' d'ce, j'ed'ni' v' l'ce.
N'ok'ly - k'od'ce. j'ed'ni' v' l'ce.
z'ly'k'od'ce, k'od'ce, v' l'ce + j'ed'ni' po' a.
j'ed'ni' v' l'ce = v' l'ce. j'ed'ni' po' a.

Podr. Man. 1: Pozit'iv' = ved'ni' v' l'ce le'p' v' l'ce
od'p'od'ce.

Podr. Man. 2: Ted'ni' v' l'ce + j'ed. v' l'ce o' d'ce
k'od'ce.

Podr. Man 3: S'p'ol'p'ch. N'it'le o' d'ce v' l'ce
o' d'ce. P'ro'p'ch
monastu.

Man. kompetence

13

Man. 1: práce s informací, volání domů, fyzická práce, lidská činnost, práce s tělem. Důležitost práce s informací

Man. 2: Technická vada (úroveň VŠAP), Komunita a její postupy, Sdílení a jinými lidmi, vada se učí

Man. 3: vada, její vada, odpočívání se, fyz. vada a její vada, vada, vada vada

Podr. man. 1: vada a lidské postupy.

Podr. man. 2: vada a vada, vada a vada, vada a vada, vada a vada, vada a vada

Podr. man. 3: práce s informací a kompetence, důležité věci, vada

stepi.7 dovednos + dnuod

4

Man. 1: poves r' d'ni poduker, p'oe s l'oh'at'ul'ur
d'if, s'obh. r'olur e oher

Man 2: —/—

Man 3: j'ug'oi' ai' f'os'ob'el, n'imi'na, v'at'el'ia
e s'ob'el'

Podl. Man 1: u'ni' d'ni. v'f. o f'ug'oc'oi'

Pod. Man. 2: —/—

Podl. Man 3: u'ni' r'ed'uch, u'le u'o t'oh
d'oh'el, o'up'ob'el'no u'el'
u'!

do učební, komp + pers. sloika

L5

Mon. 1: psaní oppi. daendusth' = D perire. Peru
Ale prou d'berit' ka to' tou. Jedni
peru ut s d. uduj

Mon. 2: Mrdo je ole d'ber. Mrdo = uyloum
Mrdo = odoum m u'ko.

Podr. mon. 1: perire = l'lan' odoum, l'ndit'
d'ber' vic p'z

Podr. mon. 2: vic p'z => u'ko u'ko

Podr. mon. 3: Mrdo = l'lan' f'khe

klasi njaman hued. loay:

6

Man. 1: ano. nntun' poadat suill' by' ni
melostun. Me J'nam, de l'oume.
p'noh' elobue k' p'leo elob. i' p'at
p'owuet no zlyet'

Man. 2: tehritu ano, de uod uitt' g'e, t'elur
houmuru. s'et'ku' t'ajo.

Man. 3: ano. tehritu' melost' p'ati
roum'ue. Subp'el' mot'el' o'apu =
= odh'ou'it' no uic. ob'el, tehritu'!!!

Podr. man. 1: tehritu. J'ud' bu de p'euon
u'lu'it' & u'not' sou p'e g.

Podr. man. 2: rd' l'elad p'ole - u' u'it' h'e'!

Podr. man. 3: u' u'od'ur. h'efor' u' ou'k'ota =
= u' u'el' u' ou'm.