

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Petra Skočná

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petra Skočná

Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Zpracovat teoretické přístupy k problematice manažerských dovedností v souvislosti s rozvojem výkonnosti zaměstnanců, skupin a organizace.

Řešit využití a možnosti rozvoje, zlepšování manažerských dovedností v řízení organizace. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současného uplatňování manažerských dovedností v řízení vybraných procesů v organizaci a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard a soft) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvality řízení v organizaci.

Metodika

Metodika práce zahrnuje metody analytické a syntetické. Metoda analytická využívá techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýzy řídicích dokumentů podniku a organizačních norem podniku.

Syntetická metoda se orientuje na agregování nových poznatků získaných analýzou manažerských dovedností ve zkoumaném procesu v podniku, na formulování a modelování navrhovaných změn v manažerských dovednostech a formulování vztahu těchto změn ke změnám v kvalitě řídicího procesu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců, výkonnost procesů v organizaci.

Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- 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
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
- JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Josefovi Křížovi, CSc. za ochotu a trpělivost při odborném vedení této diplomové práce. Dále mé poděkování patří personalistce Mgr. Haně Ederové a zaměstnancům Agentury západní Čechy, při poskytování informací pro tvorbu této práce.

Manažerské dovednosti

Souhrn

Tato diplomová práce má za cíl řešení problematiky manažerských dovedností. Práce postihuje systém dovedností, které manažer při své práci potřebuje a využívá.

První část je literární rešerše, která shrnuje tuto problematiku na základě studia odborné literatury. Literatura se zabývá obecnými předpoklady, které jsou důležité pro manažerskou práci. Tato část postihuje jednotlivé dovednosti, již s přihlédnutím k práci manažerů ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a. s., VIG, Agentura západní Čechy.

Druhá část je praktická, která se opírá o teoretické znalosti. Pomocí rozhovoru a řízeného rozhovoru je určena současná úroveň dovedností manažerů vybrané společnosti. Jednotliví manažeři používají k výkonu své práce rozdílné dovednosti. Každá manažerská úroveň vyžaduje jinou skladbu dovedností.

V poslední části jsou vyhodnoceny výsledky výzkumu a budou navržena doporučení, která povedou ke zlepšení celkové úrovně manažerských dovedností.

Klíčová slova: management, manažer, řízení lidských zdrojů, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, manažerské role, manažerské kompetence, manažerská komunikace

Managerial skills

Summary

The aim of this diploma work is to solve the problems of managerial skills. The work affects the system of skills needed and used by managers when doing their job.

The first part is a literary research that summarizes these issues on the grounds of studying reference books. The literature is concerned with general preconditions, which are important for a managerial job. This part affects every single skill and has taken account of the managers' work in the company of Kooperativa pojišťovna, a. s., VIG, Agentura západní Čechy/ Cooperative Insurance Company, joint-stock company, VIG, Agency of West Bohemia.

The second part is practical and is based on theoretical knowledge. The contemporary level of managerial skills of the chosen company is determined by means of a dialogue and a controlled conversation. Individual managers use different skills to do their jobs. Each managerial level requires another composition of skills.

In the last part, the results of the research are evaluated and recommendations, that will lead to the improvement of general level of managerial skills, are suggested.

Keywords: management, manager, human resources management, managerial skills, hard skills, soft skills, managerial roles, managerial competences, managerial communication

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management	14
3.1.1 Úrovně managementu	14
3.2 Management lidských zdrojů	15
3.2.1 Vedení pracovníků	17
3.3 Manažer a jeho osobnost	19
3.3.1 Osobnost manažera	19
3.3.2 Vlastnosti manažera	20
3.3.3 Temperament	22
3.3.4 Znalosti	24
3.3.5 Dovednosti	24
3.3.6 Kompetence	27
3.4 Manažerské role	28
3.4.1 Interpersonální role	28
3.4.2 Informační role	29
3.4.3 Rozhodovací role	29
3.5 Manažerské činnosti	30
3.5.1 Plánování	30
3.5.2 Organizování	31
3.5.3 Stanovování cílů a úkolů	32
3.5.4 Komunikování	33
3.6 Manažerské dovednosti	34
3.6.1 Řízení času	34
3.6.2 Delegování	35
3.6.3 Leadership	35
3.6.4 Koučování	35
3.6.5 Motivace	36
3.7 Manažerská komunikace	37
3.7.1 Verbální komunikace	38
3.7.2 Neverbální komunikace	38
4 Praktická část	40

4.1	Představení společnosti	40
4.2	Kompetenční model společnosti	43
4.3	Obchodní myšlení	44
4.4	Manažerské kompetence	45
4.4.1	Podnikatelský styl řízení	46
4.4.2	Důslednost a efektivita.....	47
4.4.3	Vedení týmu k úspěchu.....	47
4.4.4	Podpora rozvoje zaměstnanců	48
4.4.5	Být v roli manažera vzorem.....	49
4.5	Vyhodnocení dotazníku	50
4.5.1	Vstupní analýza dovedností v řízení.....	50
4.5.2	Nejvýznamnější dovednosti pro současnou práci a výkonnost	52
4.5.3	Dovednosti, které bude nutné posilovat pro budoucí výkonnost.....	53
4.5.4	Srovnání dovedností – současná a budoucí výkonnost manažerů	54
4.5.5	Nejvýznamnější dovednosti pro úspěšné řízení změn v podniku	54
4.5.6	Dovednosti bránící v plném využití současných dovedností.....	55
4.5.7	Další možné dovednosti, které manažeři úspěšně využívají.....	56
4.5.8	Socio-demografická data	57
4.6	Rozhovor s personalistou Agentury západní Čechy	59
5	Zhodnocení výsledků a doporučení.....	62
5.1	Současná výkonnost	62
5.2	Budoucí výkonnost.....	63
5.3	Zhodnocení výsledků výzkumu	63
5.4	Doporučení	65
5.4.1	Oblast odrážející výchozí pozici	66
5.4.2	Oblast hybných sil	67
5.5	Shrnutí	68
6	Závěr.....	69
7	Seznam použitých zdrojů	71
8	Přílohy	73

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pyramida řízení	15
Obrázek 2: Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů	17
Obrázek 3: Osobnost člověka	20
Obrázek 4: Půltucet motivačních pravidel.....	37
Obrázek 5: Logo společnosti Kooperativa, a. s., VIG	40
Obrázek 6: Logo společnosti VIG	40

Obrázek 7: Kompetenční model společnosti	43
Obrázek 8: Klíčové kompetence VIG.....	44
Obrázek 9: Manažerské kompetence	45

Seznam grafů

Graf 1: Vstupní analýza dovedností v řízení	51
Graf 2: Určení 5. dovedností, které jsou nejvýznamnější pro současnou práci a výkonnost	52
Graf 3: Určení 5. dovedností, které bude nutné posilovat pro budoucí výkonnost manažerů	53
Graf 4: Srovnání dovedností, které jsou nejvýznamnější pro současnou a budoucí výkonnost.....	54
Graf 5: Určení 5. dovedností, které jsou nejvýznamnější pro úspěšné řízení změn v podniku	54
Graf 6: Určení 5. dovedností, které manažerům brání v plném využití současných dovedností.....	55
Graf 7: Pohlaví.....	57
Graf 8: Věk	57
Graf 9: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	58
Graf 10: Délka pracovního poměru na této pozici.....	58
Graf 11: Počet podřízených	59
Graf 12: Zhodnocení výsledků	64

Seznam tabulek

Tabulka 1: Řízení zaměstnanců ke kvalitní práci	16
Tabulka 2: Vrozené a získané vlastnosti manažera	21
Tabulka 3: Hodnoty dovedností.....	64

1 Úvod

V dnešní době je konkurenční prostředí velice složité. Konkurence je vysoká a každá firma se snaží, o co nejefektivnější využití zdrojů.

Stále více firem si uvědomuje skutečnost, že výkonnost podniku závisí na každém článku výrobního procesu a jednu z nejdůležitějších složek představují právě zdroje lidské.

Následná výkonnost lidských zdrojů, je závislá na kvalitním vedení, které musí dobře zvládat všechny své povinnosti. Proto je velice důležité, co možná nejlepší zajištění předpokladů ke kvalitně odvedené práci. Ty představují jednotlivé dovednosti manažera.

Proto se ve výsledcích firmy projeví kvalita manažerů, představovaná skladbou jejich dovedností.

Manažerské dovednosti představují celý systém dovedností, které jednotlivý manažeři využívají pro svou práci.

Jednu z nejdůležitějších dovedností představuje komunikace. Manažer ji pro svoji práci využívá prakticky neustále.

Skladba dovedností se liší vzhledem ke každému konkrétnímu manažerovi. Jednotlivé úrovně manažerů vyžadují rozdílné zastoupení konkrétních dovedností.

Firmy i manažeři samotní si uvědomují své nedostatky v konkrétních dovednostech a díky tomu je možné pomocí různých pomůcek zlepšovat úrovně jednotlivých dovedností.

Tato diplomová práce se bude zabývat problematikou manažerských dovedností ve firmě Kooperativa, a. s., VIG, Agentura západní Čechy. Firma byla zvolena z důvodu pro autora známého prostředí.

Společnost Kooperativa, a. s., VIG se zabývá pojišťovací činností, proto je kvalitní vedení zaměstnanců nezbytným předpokladem úspěchu. Trh pojišťovacích společností je vysoce konkurenční prostředí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je řešení problematiky manažerských dovedností. Práce postihuje systém dovedností, které manažer při své práci potřebuje a využívá.

Literární rešerše shrnuje tuto problematiku, na základě studia odborné literatury. Literatura se zabývá obecnými předpoklady, které jsou důležité pro manažerskou práci. Tato část postihuje jednotlivé dovednosti, již s přihlédnutím k práci manažerů ve společnosti Kooperativa pojišťovna, VIG, a. s., Agentura západní Čechy.

Praktická část se opírá o teoretické znalosti. Pomocí dotazníků a řízeného rozhovoru je určena současná úroveň dovedností manažerů vybrané společnosti. Jednotliví manažeři používají k výkonu své práce rozdílné dovednosti. Každá manažerská úroveň vyžaduje jinou skladbu dovedností.

Tyto získané skutečnosti budou vyhodnoceny a budou navržena doporučení, která povedou ke zlepšení celkové úrovně manažerských dovedností.

Tento výsledek by měl vést ke zlepšení celkových výsledků firmy.

2.2 Metodika

Teoretická část práce byla zpracována dle poznatků získaných studiem odborné literatury. Tyto poznatky byly zpracovány do ucelené podoby, která napomáhá k pochopení problematiky manažerské práce.

Další část práce se zabývá zkoumáním konkrétních manažerů a jejich dovednostmi. Tato část obsahuje analytické i syntetické metody. Analytická metoda se skládá z techniky dotazníku a řízeného rozhovoru.

Obsahem práce se dosahuje kompletního soupisu dovedností, které by měl manažer ovládat, tak jak je to uvedeno v literatuře. A oproti tomu dovednosti, které jsou jednotlivými manažery, při výkonu svého zaměstnání, skutečně využívány.

Jednu z nejdůležitějších dovedností představuje komunikace a to v nejrůznějších podobách. Dobrý manažer se neobejde bez dostatečného ovládnutí verbální i neverbální komunikace. Z tohoto důvodu se značná část práce zabývá právě komunikací.

Dotazník se skládá z několika částí, které postihují jednotlivé složky práce manažera. Dotazníky byly rozdány ve společnosti Kooperativa pojišťovna, VIG, a. s., Agentura západní Čechy. Dotazníky byly rozdány napříč všemi úrovněmi manažerů, které firma rozlišuje. Firma rozlišuje celkem 3 úrovně manažerů.

Celkem bylo rozdáno 30 dotazníků. Konkrétně byly dotazníky rozdány: 1 řediteli interního obchodu, což představuje nejvyšší zadávanou manažerskou úroveň. Ten pod sebou má kolem 40 podřízených. Dále 6 vedoucím oddělení a 1 regionálnímu manažerovi, kteří pod sebou mají 6 – 25 podřízených. Tato pozice představuje 2. manažerskou úroveň ve firmě. Největší podíl na počtu dotazníků měli vedoucí obchodních skupin, kterým bylo rozdáno 22 dotazníků. Ti pod sebou mají 1 – 15 podřízených. Tyto tři úrovně manažerského vedení byly zvoleny z důvodu komplexního pohledu na danou problematiku. To znamená, že dovednosti jsou zkoumány ze tří úrovní manažerského vedení.

Pro sběr informací byl zvolen také řízený rozhovor s personalistou společnosti. Ten je zařazen z důvodu komplexního pohledu na danou problematiku.

Rozhovor s každým jednotlivým zaměstnancem společnosti by nebyl časově ani množstevně realizovatelný.

Výsledky z dotazníků byly vypočítány pomocí aritmetického průměru a následně byly zaneseny do programu MS Excel.

Zpracované výsledky z dotazníků byly následně porovnány s názory personality.

Tento výsledek ukazuje plošný pohled na problematiku manažerských dovedností ve společnosti.

Následně budou stanovena doporučení, která povedou ke zlepšení situace ve firmě.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pojem management označuje činnosti vedení podniku nebo organizace. Stále více je prosazován názor, že management není jen doplněk odborných úkolů, ale považuje se i za samostatné a plnohodnotné povolání.

Stěžejní náplní činnosti managementu je utváření a řízení sociotechnických systémů. Management se oddělil od vlastnictví a z toho vyplývá i odlišné stanovení cílů. Tento fakt vede k efektivnějšímu dosahování firemních cílů.

Management se věnuje vedení lidí, kontrole a motivaci zaměstnanců. Ty vede k plnění podnikové politiky. Oproti tomu vlastníci se zajímají o zisk a budování image firmy. (Lang, 2007)

3.1.1 Úrovně managementu

Management se dělí na tři základní skupiny:

- nejnižší management,
- střední management,
- vrcholový management. (Lang, 2007)

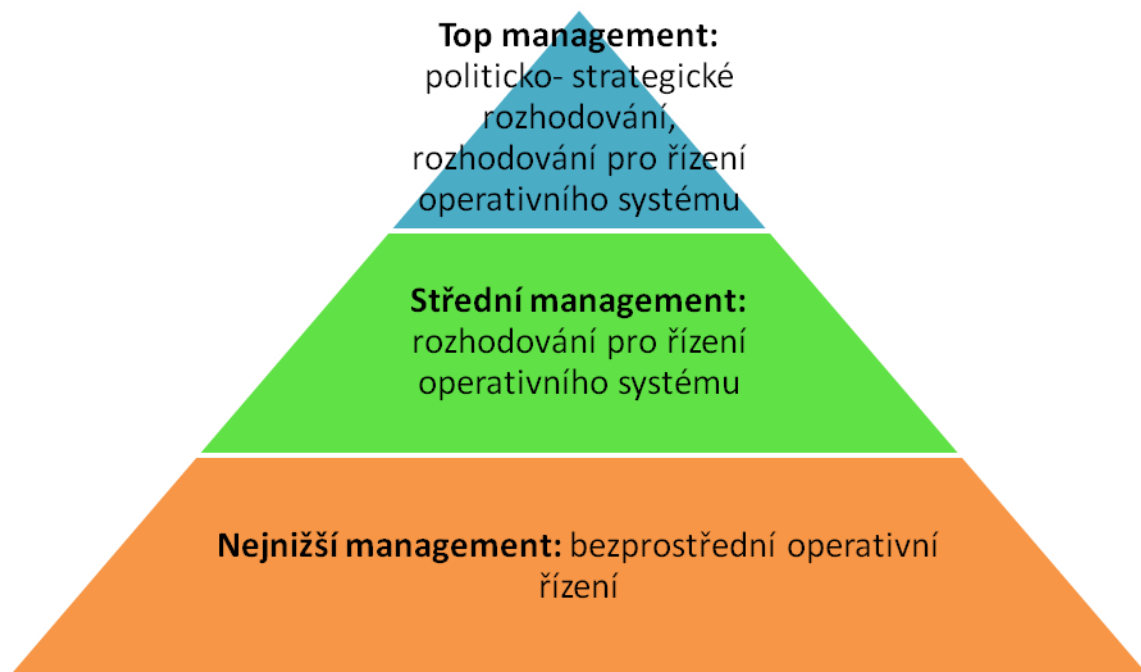
Nejnižší management představuje nejnižší úroveň řízení. Manažeři na této úrovni jsou např. vedoucí skupiny, mistři, vedoucí směny, vedoucí kanceláře.

Střední management se zabývá střední úrovní řízení. Takovými manažery jsou např. vedoucí oddělení, vrchní mistři.

Vrcholový management, který také někdy bývá nazýván jako top management. Ten má za úkol stanovení strategických a politických cílů.

Čím vyšší je úroveň řízení, tím se zvětšuje kvalita a rozsah strategických rozhodování a klesá podíl činností výkonných. (Lang, 2007)

Obrázek 1: Pyramida řízení



Zdroj: Pyramida řízení: Frech, M., Schmidt, A., Heimrl- Wagner, P. – Management, str. 225

3.2 Management lidských zdrojů

Od druhé poloviny 60. let se začal objevovat tento způsob pojetí personálního řízení. Jednou z nejdůležitějších činností při práci manažera je řízení lidských zdrojů. Jedná se o základní stavební kámen každé úspěšné společnosti. Dobrý manažer musí především ovládat dovednosti v personalistice. Tento úkol spočívá prvotně ve výběru zaměstnanců, dále jejich začleněním do pracovního kolektivu a pracovního procesu. Zaměstnanec musí být organizovaný a motivovaný ze strany manažera. (Dvořáková, a další, 2012)

„Řízení je rozhodovací proces směřující k vytyčenému cíli prostřednictvím funkcí plánování, organizování, motivování, regulování a kontrolování.“ (Váchal, a další, 2008 str. 8)

Na počátku 80. let 20. století se začalo objevovat pojmenování management lidských zdrojů, tato změna nastala díky celkové změně chování a myšlení manažerů. V té době se personální práce stala středobodem změn při řízení organizace, která se začala orientovat na dlouhodobější horizonty. (Dvořáková, a další, 2012)

Management lidských zdrojů a personální řízení se od sebe odlišují přístupy a důrazy k personální práci. Zejména sladěním zájmů zaměstnanců a managementu. Dále se jedná o zabezpečení potřeb obou zúčastněných stran. (Dvořáková, a další, 2012)

Tabulka 1: Řízení zaměstnanců ke kvalitní práci

Složka	Úkol řídicího pracovníka
Zajišťovací	zajistit potřebný klid pro práci zajistit pracovní prostředky a pomůcky vytyčit přesně stanovený pracovní úkol
Odborně funkční	odborně poradit
Kontrolní	sledovat práci svých podřízených
Informační	zveřejňovat a popularizovat informace o úrovni kvality práce a nedostacích skupiny
Aktivační	využívat všechny formy cílevědomého podněcování pracovníků k práci

Zdroj: Váchal a Pártlová (2008), upraveno autorem

V posledních letech zažívá řízení lidských zdrojů značný rozvoj. Orientace se přesunula z vnitropodnikové problematiky lidských zdrojů a jejich fungování, na vnější podmínky. Teorie nahlíží na člověka a jeho aktivity v podniku jako na nedílnou součást jevů a procesů, které existují a probíhají v oblasti práce podniku.

V současnosti se do problematiky řízení lidských zdrojů zařazuje i problematika reprodukce obyvatelstva, populační vývoj, vývoj pracovních zdrojů a pracovních sil. (Vochozka, a další, 2012)

Obrázek 2: Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů



Zdroj: Horalíková (2000), upraveno autorem

3.2.1 Vedení pracovníků

P. B. Malone III. říká, že: „*Vedení = přimět lidi, aby dělali věci rádi.*“

Nejčastěji se v této souvislosti uvádí čtyři styly vedení:

Autokratický styl

Vedoucí striktně zadává úkoly. Často a pravidelně kontroluje jejich plnění. Při tomto stylu se dosahuje vysoké kvantity produkce, ale iniciativa je malá a kvalita nemusí být tak vysoká. Pracovní výkon je podáván pouze díky působení přímé kontroly. Při menší kontrole, klesá i výkon.

Manažeři, kteří užívají tento styl, považují rozhodování za vlastní doménu a nikomu jinému rozhodování nedovolí.

Svou pozici si pojišťují neposkytováním informací.

Výsledkem může být značná nespokojenost zaměstnanců.

Tento styl může vyhovovat zaměstnancům, kteří se bojí samostatně rozhodovat a odmítají práci. Díky jasnému zadání úkolu a kontrole dílčích kroků, mají pocit jistoty. Ten je zbavuje možného rizika.

Výhodou autokratického stylu je rychlost rozhodování. (Khelerová, 2010)

Konzultativní styl

Tento styl vedení akceptuje znalosti podřízených. Manažer se před rozhodnutím ptá na názory a teprve po jejich zvážení se rozhoduje. Tímto způsobem uvolňuje pracovní atmosféru. Občas se stává, že názory přijímá pouze od určitých jedinců, což může na ostatní působit negativně. (Khelerová, 2010)

Participativní styl

Podřízení mají možnost se podílet na rozhodování. Výsledky bývají velice kvalitní a dosahuje se značné inovativnosti.

Členové pracovního týmu jsou spokojeni s mezilidskými vztahy i s prací samotnou. To dokazuje nízká fluktuace.

Manažer zdůvodňuje nové názory a podrobně informuje zaměstnance. Příkazy a sankce většinou nepoužívá. (Khelerová, 2010)

Jedná se o tvůrčí práci, která je vykonávána kvalifikovanými pracovníky. (Blažek, 2014)

Liberální styl

U tohoto stylu jde o velkou autonomii pracovníků.

Manažer rozhoduje jen o základních cílech a koordinaci řízené skupiny. Všechna rozhodnutí obvykle projednává ve fázi přípravy se spolupracovníky.

Hlavní role vedoucí spočívá v předávání důležitých informací, pomoci při překonávání překážek a zprostředkování vazeb.

Tento styl je úspěšně aplikovatelný v podmínkách teorie Y. Jde zpravidla o vedení kolektivů, vykonávajících tvůrčí práci. (Blažek, 2014)

3.3 Manažer a jeho osobnost

Současný management čítá velké množství technik, metod a postupů, které mají pomoci manažerovi při jeho práci.

U manažerů rozeznáváme soft dovednosti, které souvisejí s vedením lidí. Dále pak hard dovednosti, které spočívají ve znalosti a uplatňování řídicích technik.

Manažerským dovednostem se lze naučit, stejně tak jako manažerským technikám.

Základním předpokladem je ovládnutí své osobnosti a sociální zralost manažera. Ovládnutí manažerských dovedností je neustálým procesem učení, který nikdy nekončí.

Nejdůležitější předpoklad představují osobní kvality manažera. To znamená jaký je manažer člověk.

Organizace si stanovují souhrn konkrétních dovedností, které od manažera požadují. Dobrý řídicí pracovník musí přesně odhadnout každého konkrétního zaměstnance a dokázat využít jejich rozdílné vlastnosti a schopnosti ke zvyšování pracovního výkonu organizace jako celku. (Lojda, 2011)

Při řídicí činnosti je osobnost manažera pouze jedním z faktorů, které mají vliv na její úroveň. (Pauknerová, 2012)

Uplatňují se celkově čtyři základní faktory:

- osobní vlastnosti daného manažera,
- postoje, potřeby a osobní vlastnosti členů řízeného pracovního kolektivu i profil této skupiny,
- zvláštnosti podniku,
- celkové ekonomické a společenské prostředí. (Pauknerová, 2012)

3.3.1 Osobnost manažera

Manažeri plní cíle společnosti prostřednictvím svých podřízených.

Jednoduchým úkolem není definování osobnosti manažera. Proto je zapotřebí srovnávat určité dílčí hodnoty osobnosti manažera. (Lojda, 2011)

Nejčastěji se rozdělují do tří základních kategorií:

1. Jaký člověk je a jak se projevuje – temperament, charakter, chování, vlastnosti.
2. Co člověk umí – znalosti, dovednosti, kompetence.

3. Co člověk chce a kam směřuje – motivy, potřeby, zájmy, hodnoty a postoje. (Lojda, 2011)

Obrázek 3: Osobnost člověka



Zdroj: Lojda, J. (2011), upraveno autorem

3.3.2 Vlastnosti manažera

Vlastnosti zosobňují vcelku neměnný způsob chování každého jednotlivce i manažera. Určité vlastnosti jsou předpokladem obdobného chování v konkrétních situacích. Vlastnosti jsou závislé na sociálním prostředí, ve kterém se jednatel nachází, ty jsou společné u všech lidí. Opakem jsou individuální vlastnosti. (Lojda, 2011)

Vrozené vlastnosti

Vrozené vlastnosti vytvářejí genetický základ osobnosti. S těmito vlastnostmi se člověk rodí a nelze se je naučit.

Nejdůležitější vrozenou vlastnost představuje empatie. Což je vlastnost, která umožňuje schopnost vcítění a odhadu potřeb někoho druhého. (Khelerová, 2010)

Získané vlastnosti

Získané vlastnosti si musí člověk nejprve osvojit, protože se s nimi nerodí.

Představují vlastnosti sociálního i odborného charakteru. (Váchal, a další, 2013)

Tabulka 2: Vrozené a získané vlastnosti manažera

Vrozené vlastnosti	Získané vlastnosti
potřeba řídit	znalosti z oblasti ekonomické teorie
potřeba moci	znalosti z oblasti teorie podnikání
empatie	znalosti z oblasti teorie marketingu
sebedůvěra	znalosti z oblasti psychologie a sociologie
sebereflexe	znalosti z oblasti managementu a řízení
organizační schopnosti	znalosti technické
analytické schopnosti	znalosti z oblasti komunikace a rétoriky
komunikační dovednosti	znalosti z oblasti matematiky, statistiky
logické myšlení	základní právní povědomí
koncentrace	znalosti z oblasti personálního řízení, motivace
ctižádost	dobrá tělesná a duševní kondice

Zdroj: Váchal, Vochozka (2013), upraveno autorem

Dobrý manažer musí disponovat získanými i vrozenými vlastnostmi. (Váchal, a další, 2013)

Charakter člověka je podmíněn výchovou a sebevýchovou. Charakter ovlivňuje vztah člověka k jiným lidem, k hodnotám, ale i k sobě samému.

U charakteru rozlišujeme vlastnosti morální a vlastnosti závislé na vůli. (Lojda, 2011)

Volní vlastnosti

Tyto vlastnosti umožňují plnění cílů a ovlivňují chování a jednání. Mezi vlastnosti ovládané vůlí řadíme: vytrvalost, sebekontrolu, svědomitost a odpovědnost. Další vlastnosti získáme výchovou. Tyto vlastnosti jsou velice důležité pro výkon práce manažera. (Lojda, 2011)

Morální vlastnosti

Tyto vlastnosti oproti předešlým představují svědomí. Znázorňují názor člověka na svět a mravní kodex. Vyjadřují se tím hodnotová orientace a postoj člověka k danému problému. Hodnotová orientace přiřazuje význam škále hodnot. (Lojda, 2011)

Dle charakteru lze vztah člověka zařadit do čtyř kategorií:

1. Vztah k sobě samému – každý jednatel má rozdílnou míru sebejistoty, sebekritičnosti, odvahy, rozhodnosti, skromnosti, velkorysosti. Dále má nejrůznější aspirace.
2. Vztah k lidem – je dán postoji člověka. Jedná se o upřímnost, obětavost, konfliktnost, družnost, sobectví. V neposlední řadě důvěřivost a závislost.
3. Vztah k práci – řadíme sem pracovitost, svědomitost, smysl pro povinnost, iniciativnost, lenost a spolehlivost.
4. Vztah k hodnotám a ke světu – jedná se o hodnoty, které člověk vyznává. Patří sem čestnost, zásadovost, smysl pro fair play, přístup k náboženství a ke lži, sklon k fanatismu. (Lojda, 2011)

Vlastnosti, které by neměl postrádat žádný manažer:

- důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota,
- komunikativnost, schopnost spolupráce,
- smysl pro povinnost, samostatnost, iniciativa, pracovitost,
- smysl pro spravedlnost a čestné jednání. (Lojda, 2011)

3.3.3 Temperament

Jednu součást osobnosti manažera představuje temperament. Ten tvoří soubor vrozených vlastností. Na temperamentu je závislá i emotivnost jednání a dále dynamika prožívání. Ve své podstatě se projevuje tím, jak věci prožíváme, reakcí na ně a chováním. Přestože se jedná o soubor vlastností vrozených, tak je lze ovlivňovat a kultivovat.

Temperament lze charakterizovat několika znaky:

- Intenzitou a rychlostí reakcí na vnější podněty.
- Schopností snášet zatížení, což znamená odolnost vůči silným nebo dlouhodobě působícím podnětům.

- Citlivostí prožívání a v této souvislosti stálostí a pohyblivostí v různých situacích.
- Mírou ovládnání emocí, což znamená náladovost.
- Posledním znakem dobrého manažera je vystupování. Což značí výraznost v jeho chování. (Lojda, 2011)

Temperament se dále projevuje neverbálními projevy. Jedná se o gestikulaci, držení těla, mimiku, tempo řeči, způsob chůze a mnohé další. (Lojda, 2011)

Znaky temperamentu, které jsou vyžadované u manažera:

- dominance,
- asertivita,
- emocionální stabilita. (Lojda, 2011)

Dominance

Mezi projevy dominance se řadí: soutěživost, zdravá dávka agresivity a sebejistota.

Dominance je jednou z nejdůležitějších temperamentních znaků u manažera. Pomáhá při dosahování manažerských cílů tím, že umožňuje snazší překování překážek.

Někdy může vést ke snížení motivace podřízených zaměstnanců. Ti spoléhají velkou měrou na manažerovu vůdčí roli a díky tomu mohou odbývat svoji práci.

Opak dominance představuje submisivnost, která se projevuje ochotou respektovat potřeby ostatních a snadným podřizováním. (Lojda, 2011)

Asertivita

Dle Hartlové a Hartla (2010, s. 48) nazýváme asertivitou: „*Schopnost prosadit se bez zjevné agresivity, zdravé sebeprosazení, sebezpřijetí, sebeotevření, sebeobjevení, sebezprojevení.*“

Asertivita připouští jednotlivci možnost nenechat se sebou manipulovat ostatními.

Má podobu schopnosti prosazovat se, ale i schopnosti odmítnutí požadavků.

Asertivní člověk užívá asertivní práva. Mezi asertivní práva se řadí: právo nesouhlasit, právo mít vlastní názor, právo samostatného rozhodování a mnohé další.

Manažer může ve své práci užívat asertivní techniky. Tyto techniky mu mohou značně usnadnit jeho práci.

Opak asertivity představuje pasivita. (Lojda, 2011)

Za otce asertivity se považuje americký psycholog A. Salter.

Ten ji definoval jako: „*Umění něco jasně tvrdit a stát si na svém slovu.*“, a s tímto názorem se ztotožňují i Hartlová a Hartl (2010, s.48).

Asertivně odmítat znamená jednat stručně, jasně, klidně a rozhodně. Asertivita je založena na dostatečném sebevědomí, na souboru sociálních a komunikačních dovedností, které umožňují člověku prosadit vlastní zájmy. Při tom, ale respektují i zájmy a přání druhých. (Hartlová, a další, 2010)

Emocionální stabilita

Emocionální stabilita napomáhá k dobrému zvládnání stresu.

Takový člověk, který má vyšší míru emoční stability snáší odpovědnost za závažná rozhodnutí, velké finanční částky nebo ohrožení ze strany konkurence.

Emočně stabilní jedinec je značně odolný proti vyčerpání a nepříjemným vnějším vlivům. (Lojda, 2011)

3.3.4 Znalosti

Znalosti představují první ze získaných vlastností, které jsou důležité pro výkon funkce manažera a ve své podstatě pro jakoukoliv práci

Znalostmi označujeme všechny poznatky a teoretické informace, které se dají naučit.

Pro výkon práce manažera jsou potřebné znalosti z oblasti managementu a dále odborné znalosti.

Postupem času se mění poměr těchto částí vzdělání. (Lojda, 2011)

3.3.5 Dovednosti

Dle Hartlové a Hartla (2010, s. 108) je dovednost: „*Učením získaná dispozice ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání určité činnosti vhodnou metodou.*“

Dovednosti představují tzv. praktické návyky. Ty se dají získat praxí nebo výcvikem.

Dovednosti těsně souvisí se schopnostmi daného jedince a dále s dostatkem času, který je potřebný k jejich osvojení.

Vznik dovedností je podmíněn schopností přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Jedná se o individuální proces. (Peters-Kühlinger, a další, 2007)

Dovednosti dělíme:

- intelektové,
- senzomotorické,
- motorické,
- sociální,
- jiné. (Hartlová, a další, 2010)

Měkké dovednosti

Hartlová a Hartl (2010, s. 108) říkají, že: „*Měkká dovednost je taková, u níž nelze přesně změřit úroveň výkonu, protože je obtížné ji rozložit na přesněji stanovené složky, jako u řízení lidí nebo některých sportů zejména kolektivních.*“

Měkké dovednosti znamenají schopnost vypořádání s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samými.

V minulosti se měkkým dovednostem přezdívalo sociální kompetence.

Dnes se pojmem sociální kompetence označují faktory, jako schopnost zvládat konflikty, komunikace a spolupráce.

Měkké dovednosti jsou považovány za znak emocionální inteligence. Emocionální inteligence představuje schopnost správného zacházení s pocity druhých i vlastními pocity. (Peters-Kühlinger, a další, 2007)

Důležité schopnosti emocionálně inteligentních lidí:

- vysoká motivace,
- schopnost vcítit se,
- dobré komunikační dovednosti,
- schopnost vnímat a pozorovat sebe sama. (Peters-Kühlinger, a další, 2007)

Emocionální inteligence představuje vrozenou schopnost.

Měkké dovednosti se dají rozvíjet na základě vrozených schopností v oblasti emocionální inteligence. (Peters-Kühlinger, a další, 2007)

Nejdůležitější měkké dovednosti:

1. zvědavost,
2. disciplína a sebeovládání,

3. schopnost zvládat konflikty,
4. důvěryhodnost,
5. analytické myšlení,
6. zdravé sebevědomí,
7. komunikační dovednosti,
8. schopnost vcítit se,
9. schopnost týmové spolupráce,
10. schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat,
11. schopnost prosadit se. (Peters-Kühlinger, a další, 2007)

Tvrdé dovednosti

Hartlová a Hartl (2010, s. 108) říkají, že: „*Tvrdá dovednost je taková, u níž lze zcela přesně měřit úroveň dosaženého výkonu, přesně definovat jednotlivé složky a měřit je jako proměnné, např. většina individuálních sportů, práce s nástrojem, obsluha stroje.*“

Tvrdé dovednosti představují odborné know-how.

K tvrdým dovednostem se počítají podklady o pracovních zkušenostech. (Peters-Kühlinger, a další, 2007)

Pro práci manažera jsou důležité tyto dovednosti:

- osobního charakteru – schopnost reflexe a sebereflexe, poznání sebe sama,
- koncepčního charakteru – plánování cílů a sestavování vizí organizací, schopnost využívání příležitostí,
- řízení lidských zdrojů – schopnost vedení lidí, motivace podřízených, delegování, vyjednávání,
- technického rázu – odbornost, uplatňování manažerských technik. (Lojda, 2011)

Kognitivní dovednosti

Jedná se o intelektové dovednosti práce s vědomostmi a informacemi, které musí jedinec chápat a využívat je při následném učení. (Hartlová, a další, 2010)

Sociální dovednosti

Sociální dovednosti se skládají z celé řady dovedností dílčích. K běžným se řadí schopnost navázat a udržet kontakt, účinně se dorozumívat, vyjádřit druhým své pocity, vyslechnout druhé, přijmout oprávněnou kritiku a mít vhléd do mezilidských vztahů.

Učí se přirozenou účastí na společenském a rodinném životě nebo cílenou psychoterapií.

Dále v kurzech zaměřených na rozvoj osobnosti. (Hartlová, a další, 2010)

Asertivní dovednosti

Tyto dovednosti zahrnují umění odmítat bez pocitu viny, nepřebírat zbytečně odpovědnost za věci, které nelze ovlivnit. Dále čelit nátlaku, přiměřeně projevovat příjemné i nepříjemné pocity.

Být asertivní znamená vědět, že každý má právo na chybu nebo na změnu názoru.

Umění přiznat, že nevím nebo nerozumím a nenechat se vydírat.

Dosahuje se jich především praktickým nácvikem. (Hartlová, a další, 2010)

Jiné členění rozděluje dovednosti manažera:

- Hard skills (odborné) – představují odborné znalosti, dovednosti, postoje a nadání týkající se nejrůznějších aspektů práce manažera. Jedná se zejména o ekonomické, technologické, strukturální a procesní aspekty jeho práce.
- Soft skills (jednání s lidmi) – zahrnují mezilidské vztahy, práci s lidmi, komunikaci a jednání manažera. Pro úspěšného manažera představuje oblast mezilidských vztahů klíčovou oblast jeho práce. Řadí se mezi měkké stránky managementu. Její zvládnutí, je předpokladem zvládnutí vůdcovské role manažera. (Folwarczná, 2010)

3.3.6 Kompetence

Kompetence jsou schopnosti jednotlivců, které jsou potřebné k úspěšnému výkonu činnosti v daném čase, v požadovaném rozsahu a kvalitě.

Kompetence představují schopnosti flexibilního jednání, které je závislé na měnících se okolních podmínkách.

Na kompetentního člověka se dá spolehnout a svěřit mu i náročné úkoly.

Základní manažerské kompetence:

- schopnost samostatného rozhodování,
- schopnost dotahovat věci do konce,
- schopnost reagovat na měnící se podmínky,
- schopnost sebevzdělávání a učení,
- flexibilita,
- inovativnost při řešení úkolů. (Lojda, 2011)

3.4 Manažerské role

Základním úkolem manažera je zabezpečení fungování svěřené firmy nebo jejího dílčího úseku. Manažer má přidělené pravomoci, které potřebuje k výkonu své základní povinnosti a tou je vedení lidí. Dále disponují odpovědností za výkony svěřené organizační jednotky. Manažeři jsou základním stavebním kamenem, který vede společnost k tíženému úspěchu. Ten je zajišťován vedením podřízených, které musí manažer dostatečně motivovat a přivést je tak ke společnému cíli. Dosahuje toho pomocí nejrůznějších nástrojů. (Armstrong, a další, 2005)

Manažerské role podle H. Mintzberga dělí na následující části:

- interpersonální role,
- informační role,
- rozhodovací role. (Vochozka, a další, 2012)

Tyto základní role se dělí na další dílčí podskupiny. (Cejthamr, a další, 2010)

3.4.1 Interpersonální role

Jedná se o vztahy vyplývající z postavení a autority manažera.

- Role vůdčí osobnosti: Vyplývá ze základní funkce manažera, kterou je reprezentace organizace. Manažer se účastní formálních styků firmy s veřejností, a proto je i jakýmsi symbolem společnosti.
- Role vedoucího: Tato role je základní a nejdůležitější při práci manažera. Jedná se o řízení lidí k dosažení co nejlepších výsledků.

- Role propojovatele: Manažerovým úkolem je dostatečné propojení mezi organizací a jejím okolním prostředím. Manažer jedná s jednotlivými zaměstnanci nebo skupinami zaměstnanců uvnitř a vně organizace. (Cejthamr, a další, 2010)

3.4.2 Informační role

Informační role se vztahuje k získávání a delegování informací, které plní v rámci mezilidských rolí.

- Role dohláze: Manažer shromažďuje informace z nejrůznějších zdrojů, které mohou mít zároveň povahu oficiální i neoficiální. Tyto informace užívá při výkonu své práce a tvoří si plošný náhled na danou situaci.
- Role šířitele informací: Manažer je hlavním článkem šíření informací uvnitř podniku šíří informace směrem k podřízeným, ale i k vedení. Manažer musí účinně delegovat jen podstatné informace. Zároveň by měl mít co nejpřesnější a co možná nejkonkrétnější informace o dění v podniku, ale i celkový náhled na situaci. Musí umět najít souvislost mezi děním v podniku a celkovou hospodářskou situací.
- Role mluvčího: Manažer předává informace zaměstnancům, vedení, ale i nejrůznějším médiím a tím i široké veřejnosti. Proto musí být dobrý řečníkem a musí umět odhadnout, jaké informace může sdělit a jaké nikoliv. (Cejthamr, a další, 2010)

3.4.3 Rozhodovací role

Z povahy pracovních činností vyplývá rozhodovací role, která obsahuje mimo jiné přijímání strategických rozhodnutí týkajících se organizace. Ty plynou z pozice manažera, jeho autority, ale i přístupu k informacím.

- Role podnikatele: Manažer řeší problémy, snaží se neustále zlepšovat současnou situaci podniku, posouvá ho novým směrem za využití nejrůznějších příležitostí, plánuje změny ve směřování firmy. Tuto roli může přesunout na podřízené.
- Role napravovatele poruch: Manažer musí pružně reagovat na nastalé problémy. Daný problém musí dostatečně řešit a zajistit nápravu.
- Role rozdělovatele zdrojů: Zajišťuje adekvátní rozdělení zdrojů, ať už se jedná o finanční prostředky, časový fond, lidskou práci nebo zásoby. Následně provádí kontrolu výstupů.

- Role jednatele: Náplní této role je účast na jednáních nejružnějšího charakteru. Velmi důležitá je vyjednávací schopnost manažera. Tato činnost vyplývá z jeho autority, důvěryhodnosti, odpovědnosti a přístupu k informacím. (Cejthamr, a další, 2010)

Dalším možným rozdělením manažerských rolí je dělení dle J. Váchala a M. Vochozky, kteří ještě přidávají roli administrativní.

3.5 Manažerské činnosti

3.5.1 Plánování

Plánování představuje proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké konkrétní akce. Zajišťuje dispozici zdrojů, které jsou potřebné k uskutečnění této akce. Dále rozvržení prací potřebných k dosažení stanoveného výsledku a stanovení priorit.

Manažeři většinou plánují na jeden nebo dva roky, proto se jedná o poměrně krátké období.

Cílem plánování je umožnění splnění úkolu včas, za využití pouze přidělených zdrojů.

Pokud existují důvody, díky kterým by mohl selhat původní plán, tak se zpracovávají nouzové nebo alternativní plány.

Plán nepřipouštějící žádné změny, je špatný plán. (Armstrong, a další, 2008)

Složky plánování:

Plánování je záležitost systematického myšlení a používání zdravého rozumu.

- Cíl – určuje, čeho se plánem má dosáhnout.
- Program činnosti – specifikace potřebných činností k naplnění cíle.
- Potřebné zdroje – jaké zdroje jsou potřebné – finance, pracovní síla, vybavení a čas.
- Dopad – jaký dopad na organizaci bude celý proces mít. (Armstrong, a další, 2008)

Plánovací činnosti:

Při plánování musí manažer provádět tyto činnosti.

- Předvídání – jaká práce má být vykonána, kdy a kolik. Možné změny v útvaru nebo mimo něj, které mohou ovlivnit priority, množství práce nebo vykonávané činnosti.
- Programování – rozhodování o pořadí, časovém sledu činností a událostí, které povedou ke včasnému dosažení výsledků.

- Vybavení pracovníky – rozhodování o počtu, typu pracovníků, složení týmu pracovníků.
- Stanovování standardů a cílů – výstupy, čas, kvalita, prodeje, náklady a ostatní složky práce. Pro které by měl být plánován, kontrolován a měřen pracovní výkon.
- Plánování postupů – definování procedur a systémů potřebných k plánování, jak má být práce udělána.
- Plánování materiálů – zabezpečení správné kvality materiálů, nakupovaných částí, práce zabezpečované smluvně a to vše ve správný čas.
- Plánování vybavení – plánování potřebného vybavení, nástrojů, prostoru a strojního zařízení.
- Příprava rozpočtu – výpočet rozpočtu daného plánu. (Armstrong, a další, 2008)

3.5.2 Organizování

Organizování představuje rozřazení všech manažerských úkolů do celé řady činností a procesů v návaznosti, aby byly tyto procesy vykonávány efektivně. Tyto činnosti musí být koordinovány.

Jedná se o integraci činností a jejich dělbu v časech nejistoty a změny.

Seskupování těchto činností, z důvodu splnění účelu organizace. V neposlední řadě zabezpečení komunikačních kanálů a efektivního toku informací. (Armstrong, a další, 2008)

Vytváření organizace

To je založeno na analýze činností, rozhodnutí, procesů, rolí a toků informací. Výsledkem je struktura, skládající se z organizačních jednotek a pracovních míst. Mezi nimiž existují vztahy, které zahrnují kooperaci, výměnu informací a výkon pravomocí.

Cílem vytváření organizace je upřesnění rolí a vztahů.

Jde o poskytování prostoru lidem a příležitostí k efektivnímu využívání jejich schopností a dovedností. Jedná se tedy o proces posilování pravomocí.

Vzájemně se musí doplňovat cíle organizace s cíli jednotlivců.

Při vytváření nebo úpravách struktury, je nutné využívat pragmatický přístup. Proto je nutné porozumět prostředí, technologii a existujícímu systému sociálních vztahů.

Manažeři by si měli uvědomovat lidské, procesní, strukturální a systémové faktory, které mají vliv na vytváření organizace. (Armstrong, a další, 2008)

3.5.3 Stanovování cílů a úkolů

Jedná se o jeden z klíčových úkolů při výkonu práce manažera a jde tedy o to, aby členové týmu chápali, co se od nich vyžaduje.

Každý musí vědět, co má dělat a čeho dosáhnout. Tyto stránky činnosti manažera by se dala nazvat řízení očekávání.

Úkolem je definování požadavků výkonů, které jsou vyjádřené v podobě cílů.

Cíle určují, co se očekává od organizace, oddělení, týmů, jednotlivých pracovníků a funkčních útvarů, že splní.

Pracovní cíle se zaměřují na výsledky, kterých by měli jedinci dosáhnout a přispět tím svým dílem ke splnění týmových, útvarových a podnikových cílů.

Osobní cíle se týkají toho, co by se měl jedinec naučit a co by měl dělat, aby zlepšil svůj pracovní výkon, dovednosti a znalosti. Celkově se zaměřují na osobní rozvoj.

Individuální cíle se zaměřují na výsledky, kterých se má dosáhnout. Vychází se z měření a ukazatelů výkonu. Individuální cíle lze znázornit v podobě úkolů nebo kvantifikovaných výstupů. Úkoly mohou být obnovovány nebo stanovovány pravidelně. (Armstrong, a další, 2008)

Pracovní cíle by měly splňovat tyto zásady:

- Konzistence – v souladu s cíli a hodnotami organizace.
- Přesnost – jasně definované, za použití pozitivních výrazů.
- Podnětnost – povzbuzující zlepšení a stimulující vysoké standardy výkonu.
- Měřitelnost – vztahující se ke kvalitativním nebo kvantitativním ukazatelům výkonu.
- Dosažitelnost – vzhledem ke schopnostem jedince.
- Dohodnutost – představuje dohodu mezi manažerem a konkrétním pracovníkem.
- Časové určení – termínované v rámci stanoveného časového plánu.
- Orientovanost na týmovou práci – důraz by měl být kladen na individuální, ale i týmovou úspěšnost. (Armstrong, a další, 2008)

Dle Jakubíkové (2008) se cíle často určují dle pravidla SMART:

- Specific – specifický
- Measurable – měřitelný
- Agreed – akceptovatelný
- Realistic – reálný, dosažitelný
- Trackable – sledovatelný

3.5.4 Komunikování

Pracovní náplň manažera tvoří z 20% nějaká konkrétní práce a z 80% její prosazování, to představuje činnost komunikování.

Lidé pocítují potřebu komunikace, ale považují to za nesnadné.

Mezi člověkem, který sděluje, a tím, kdo sdělení přijímá, se vyskytují veškeré druhy bariér. Pokud se tyto bariéry nepřekonají, tak se sdělení k posluchači vůbec nedostane nebo bude překroucené. (Armstrong, a další, 2008)

K překonání bariér je nezbytné:

- Přizpůsobit se světu příjemce sdělení.
- Používat zpětnou vazbu.
- Používat komunikaci tváří v tvář.
- Používat způsoby vedoucí k zapamatování sdělení.
- Používat prostý, přímočarý jazyk.
- Sladit činy se slovy.
- Používat různé komunikační kanály.
- Oslabit problém velikosti, což představuje redukci úrovní řízení. (Armstrong, a další, 2008)

Aby bylo sdělení přesvědčivé, musí se komunikující dobře vyjadřovat, ale také věřit v to co říká. Pokrytecké a neupřímné sdělení lidé brzy rozpoznají. (Armstrong, a další, 2008)

3.6 Manažerské dovednosti

3.6.1 Řízení času

Jedná se o jednu z manažerských technik. Manažer by se měl snažit o co možná nejlepší řízení času.

Nejčastějšími nedostatky bývají: neustále přetížený program (60 h. týdně), nedostatečné řešení problémů do hloubky, neschopnost řešit termíny, ukvapená rozhodnutí, strach delegovat práci, neschopnost odmítnout nový úkol, přílišný perfekcionismus, stres, málo času na rodinu a mnohé další. (Duchoň, a další, 2008)

Při řízení pracovního času by se měl manažer řídit správného postupu:

- Stanovení cílů
 - Analýza cílů – osobních a profesních.
 - Situační analýza – předosti, slabiny, vlivy okolí, situace.
 - Formulace cílů – osobní a profesní. (Duchoň, a další, 2008)
- Plánování
 - Stanovují se krátkodobé – týdenní a denní plány.
 - Dále se stanovují dlouhodobé – víceleté, roční, čtvrtletní a měsíční plány. (Duchoň, a další, 2008)
- Rozhodování
 - Při rozhodování se používá tzv. Paretovo pravidlo (pravidlo 20:80), které nám říká: 80% vynaloženého času nám přinese jen 20% výsledků a 20% vynaloženého času nám přinese 80% výsledků.
 - Při rozhodování je velice důležité stanovení priorit. K tomu se používá tzv. Eisenhowerův princip, který říká: Při realizaci musíme počítat s tím, že nejdůležitější úkoly tvoří 15% všech úkolů a přinesou 65% výsledků. Středně důležité úkoly tvoří 20% všech úkolů a přinesou 20% výsledků. Méně důležité nebo nedůležité úkoly tvoří 65% úkolů a přinesou 15% výsledků. (Duchoň, a další, 2008)
- Realizace
 - Po splnění předešlých činností přichází realizace. (Duchoň, a další, 2008)

- **Kontrola**
 - Po realizaci následuje nejlépe denní kontrola řízení času. (Duchoň, a další, 2008)

3.6.2 Delegování

Delegování představuje nejdůležitější činnost manažerské práce. Manažer musí důvěřovat jednotlivým pracovníkům, aby jim mohl svěřit úkoly. Dále je nutný aktivní přístup a samostatnost zaměstnanců, který je nutí k vlastnímu rozvoji.

Delegováním pravomocí manažer postihuje vlastní slabé stránky. Dobrý manažer si musí být vědom svých nedostatků a sestavit si kolem sebe takový tým, který pokryje jeho nedostatky.

Podstatou delegování je rozložení úkolů mezi jednotlivé spolupracovníky, na které se manažer může spolehnout. Na druhé straně je manažer ochoten nést riziko za celou akci. (Duchoň, a další, 2008)

3.6.3 Leadership

Leadership je další z nepostradatelných dovedností manažera.

Leadership představuje schopnost vést a inspirovat lidi k tomu, aby vynaložili své síly a schopnosti k dosažení stanovených cílů.

Lídr usměřňuje a získává lidi k tomu, aby ho následovali. (Armstrong, 2007)

Lídr plní tři základní role:

- Definování úkolu – musí zajistit pochopení úkolu skupinou, aby bylo zcela jasné, co se od ní očekává.
- Plnění úkolu – musí zajistit naplnění účelu skupinou.
- Udržení efektivních vztahů – mezi ním a členy skupiny a dále mezi lidmi ve skupině. Pokud jsou tyto vztahy efektivní, tak přispívají ke splnění úkolu. (Armstrong, a další, 2005)

3.6.4 Koučování

Koučování je jednou z metod vzdělávání a rozvoje na pracovišti. Umožňuje manažerovi řešit konkrétní úkoly, problémy a vztahy na pracovišti. (Folwarczná, 2010)

Metoda koučování spočívá v uvědomění rozsahu svých schopností a limitů. (Duchon, a další, 2008)

Pomocí koučování se manažeři i podřízení učí hledat vlastní jedinečná řešení, což jim pomáhá zvládat nestandardní nestrukturované problémy.

Koučování respektuje individualitu jedince, posiluje sebevědomí a pomáhá tvořit firemní kulturu, kde je odpovědnost za pracovní výsledky v rukou zaměstnance, nikoli jen vrcholového managementu.

V koučování jde o to, naučit koučovaného nalézt řešení sám. Role kouče tkví v pomoci, podpoře, aktivním naslouchání a kladení zvědavých otázek. To nutí koučovaného přemýšlet o věcech jiným způsobem.

Role kouče spočívá tedy v usměrňování a koordinaci procesu učení. (Folwarczná, 2010)

3.6.5 Motivace

Umění motivace představuje důležitou součást manažerovi práce. Dobře motivovaný pracovník dokáže pracovat s úplně nesrovnatelným pracovním nasazením.

Motivace představuje hybnou sílu lidské psychiky. (Dvořáková, a další, 2012)

Jedná se o celý soubor nejrůznějších činitelů, které představují vnitřní hnací síly člověka.

Ty následně vedou k usměrňování jeho výkonů a jednání. (Váchal, a další, 2008)

Motivovat mohou i úkoly samotné. Pokud mají motivovat, musí být srozumitelné pro osobu, která je má vykonat. Dále je důležité, aby byly úkoly splnitelné.

Velmi nutné je rozlišovat motivaci od manipulace. Motivace bere v úvahu zájmy a potřeby motivovaného. Na rozdíl od manipulace, která tyto zájmy a potřeby pomíjí nebo poškozují. Mezi manipulací a motivací se nachází etická propast. (Plamínek, 2011)

Obrázek 4: Půltucet motivačních pravidel



Zdroj: Plamínek, J., 2011, upraveno autorem

Motivační proces

Dle Tureckiové (2004) probíhá motivační proces takto:

- Na začátku procesu nastává motivační napětí, které je vyvolané důsledku vnitřní nerovnováhy (nedostatku, přebytku). Tuto nerovnováhu je potřeba odstranit.
- Díky snaze obnovit rovnováhu, dochází v procesu k subjektivnímu chování. Důvodem tohoto jednání může být jen silný motiv a atraktivní cíl.
- Dosažením cíle se reakce dokončuje.
- K uspokojení potřeb dojde redukcí motivu.

3.7 Manažerská komunikace

Komunikace představuje základní dovednost, kterou musí ovládat každý dobrý manažer. Prostřednictvím komunikace sděluje např. instrukce podřízeným, organizuje kolektivní činnosti nebo přesvědčuje podřízené o podnikové politice.

Aby dostal těchto povinností, je nutná dobře fungující komunikace.

Výsledky práce celé organizace velice závisí na účinnosti komunikace ze strany manažerů a na vnitropodnikové komunikace vůbec.

Obousměrná komunikace je důležitá především z důvodu průběžného informování pracovníků a následné reakce pracovníků, směrem k managementu.

Teorie správné komunikace vede k posílení loajality pracovníků, prostřednictvím pravidelného informování a slušného zacházení. (Armstrong, 2007)

3.7.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace znamená vyjadřování pomocí slov prostřednictvím daného jazyka.

V širším pojetí zahrnuje komunikaci ústní a písemnou, přímou nebo zprostředkovanou, živou nebo reprodukovanou. (Vymětal, 2008)

Verbální komunikace je mezioborový pojem a zabývají se jím jednotlivé vědní oblasti, a to zejména:

- Lingvistika – neboli jazykověda – ta se zabývá zkoumáním jazyka, jeho užíváním, vývojovými zákonitostmi a vztahem k mimojazykové realitě.
- Filologie – věda zkoumající jazyk, ústní lidovou slovesnost a literaturu určitého národa a rétoriku.
- Filozofie – věda o existenci člověka a bytí světa. Z hlediska komunikace jsou významnými subdisciplínami:
 - Sémiotika – vědecká teorie zkoumající vlastnosti znaků a znakových soustav.
 - Sémantika – nauka o významu jazykových jednotek.
 - Logika – věda o správném myšlení a jeho používání v praxi. (Vymětal, 2008)

Pro práci manažera je nejdůležitější ústní verbální komunikace. (Vymětal, 2008)

Verbální složka komunikace tvoří pouhých 7% obsahu. (Jiřincová, 2010)

3.7.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace představuje nejpůvodnější způsob sociálního jednání.

Pomocí neverbální komunikace je předávána většina informací.

Význam neverbální komunikace je ovlivněn sociální skupinou, prostředím, kulturou a dobou.

Většina sdělení je předávána pomocí složité kombinace držení těla a jeho pohybů, gestikulací, pohledů a mimických výrazů, vystupováním, rychlostí a hlasitostí řeči, dotyky, celkovým vzhledem.

Soubor neverbálních projevů vypovídá pravdu o tom, co se skrývá za slovy. I přes tuto skutečnost je neverbální komunikace stála podceňována. Zejména při důležitých jednáních může i detail nevhodné neverbální komunikace rozhodnout o výsledku.

Neverbální sdělení je smyslově vnímatelné, vyjadřuje emocionální stav a názorné.

Neverbální komunikace může v některých případech zcela nahradit verbální komunikaci. (Jiřincová, 2010)

Druhy neverbální komunikace:

- Gestika – pohyby hlavou, gesta, pohyby těla.
- Mimika – výrazy tváře.
- Vizika – pohledy očí.
- Proxemika – vzdálenost a zaujímání prostorových pozic.
- Posturologie – postoj těla.
- Kinezika – pohyby těla.
- Haptika – doteky.
- Chronemika – nakládání s časem.
- Tón řeči. (Jiřincová, 2010)

4 Praktická část

V této kapitole nejprve představím společnost Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group, dále uvedu základní informace o centrální pobočce pro Západní Čechy v Plzni. Kapitola popisuje základní údaje o společnosti, stručně historii a požadavky firmy na práci manažera na několika úrovních.

4.1 Představení společnosti

Celým názvem se jedná o firmu Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group.

Logo:

Obrázek 5: Logo společnosti Kooperativa, a. s., VIG



Zdroj: interní dokumenty Kooperativa, a. s., VIG

Obrázek 6: Logo společnosti VIG



Zdroj: interní dokumenty Kooperativa, a. s., VIG

Sídlo: Pobřežní 665/21, 186 00 Praha 8

IČO: 47116617

Základní kapitál: 3 mld. Kč

Počet zaměstnanců: 3 838

E-mail: info@koop.cz

Kooperativa pojišťovna, a. s., VIG představuje druhou největší pojišťovnu v České republice. Byla založena v roce 1991 na území bývalého Československa jako první komerční pojišťovna. Podíl na celkovém předepsaném pojistném v ČR dosahuje 20,5%.

Patří mezi univerzální pojišťovny. Nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění jak pro občany, tak pro klienty z řad firem od drobných podnikatelů až po velké korporace. Do obchodního rejstříku byla zapsána u Městského soudu v Praze, sp. zn. B 1897. Kooperativa se skládá z osmi regionálních agentur a dále z více než 300 obchodních míst. Počet klientů čítá více než 2 miliony. U společnosti je uzavřeno téměř 4 mil. pojistných smluv. Zisk firmy dosahuje 3,2 miliardy Kč.

Z pohledu celé Evropy patří Kooperativa do koncernu Vienna Insurance Group (VIG). VIG představuje největší pojišťovací skupinu působící v oblasti střední a východní Evropy. Průměrně je touto skupinou zaměstnáno 24 000 zaměstnanců. VIG ztělesňuje pro Kooperativu hlavního akcionáře a strategického partnera. Tato skupina představuje nejvýznamnější skupinu na pojistném trhu ve střední a východní Evropě.

Kooperativa dále spolupracuje s dalším strategickým partnerem Erste Group.

Diplomová práce je psána za pomoci zaměstnanců agentury západní Čechy. Nyní bude blíže specifikována agentura západní Čechy.

Sídlo: Zahradní 3, 326 00 Plzeň

Pojistné produkty pobočky:

Pojištění majetku občanů

Pojištění podnikatelů

Havarijní pojištění

Povinné ručení

Rezervotvorné životní pojištění

Rizikové životní pojištění

Jednorázově placené životní pojištění

Cestovní pojištění

Produkty finanční skupiny České spořitelny

Výpis poskytovaných služeb:

Platba pojistného

Kontrola dlužného pojistného

Informace o inkasu pojistného

Předání formulářů (tiskopisů)

Příjem dokumentů k pojistné smlouvě

Informace o stavu pojistné události

Potvrzení vinkulace a zástavního práva

Informace k potvrzeným závazkům z pojištění

Příjem žádostí o změnu či ukončení PS

Příjem žádostí o změnu osobních a kontaktních údajů

Tisk zelené karty

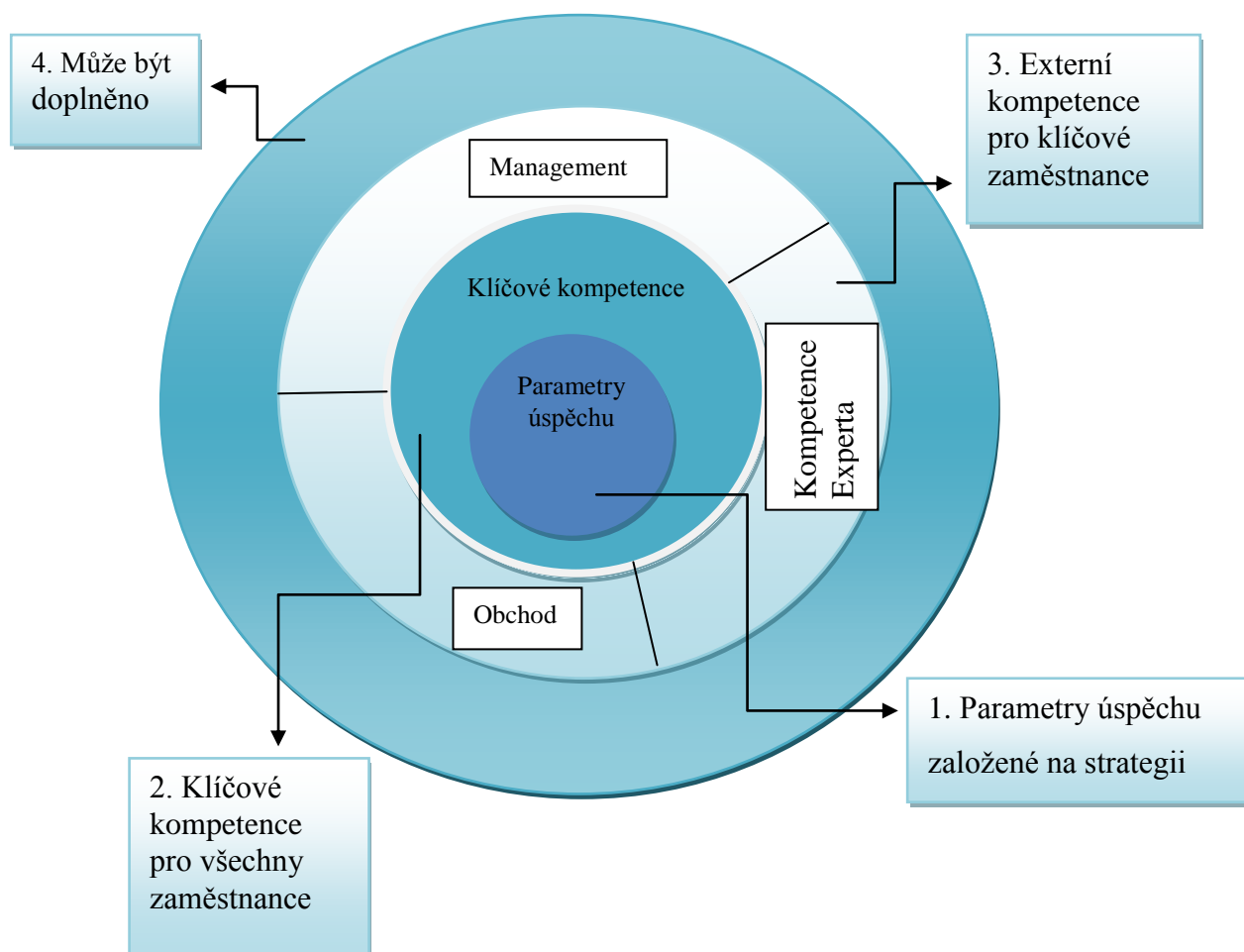
Sjednání a nabídka pojištění

4.2 Kompetenční model společnosti

Firma Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group má precizně zpracované kompetence jednotlivých zaměstnanců a následně i jednotlivých úrovní manažerského vedení.

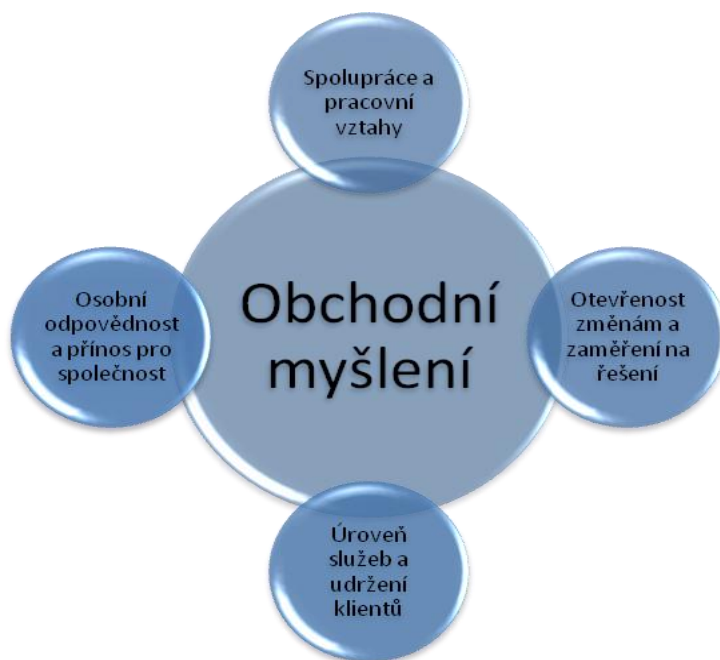
Firma se zabývá touto problematikou a snaží se uplatňovat stále nové metody v řízení lidských zdrojů.

Obrázek 7: Kompetenční model společnosti



Zdroj: Interní dokumenty Kooperativa, a. s., VIG; upraveno autorem

Obrázek 8: Klíčové kompetence VIG



Zdroj: Interní dokumenty Kooperativa, a. s., VIG; upraveno autorem

4.3 Obchodní myšlení

Firma má stanovené konkrétní pokyny pro své zaměstnance a vyžaduje jejich dodržování.

- **Spolupráce a pracovní vztahy**
 - Komunikovat se má s respektem, dokázat naslouchat a dbát na to, aby bylo sdělení porozuměno.
 - Snažit se druhé přesvědčovat argumenty v rámci diskuse.
 - Navazovat spolupráci pomocí osobních kontaktů a snažit se zapojovat druhé.
 - Sdílet s ostatními informace a vědomosti, je-li to nutné i mimo vlastní úsek a zemi.
- **Otevřenost změnám a zaměření na řešení**
 - Učit se ze zkušenosti a uplatňovat nové poznatky v oblasti, za kterou zaměstnanec zodpovídá.
 - Nahlížet na úkoly z různých úhlů pohledu a hledat varianty řešení.

- Projevovat zájem o společnost a chápat nutnost změn.
 - Snadno se přizpůsobovat změnám a podporovat nové přístupy.
- **Úroveň služeb a udržení klientů**
 - Zajímat se o potřeby interních/externích klientů a porozumět jim.
 - Navrhovat klientům vhodná řešení a dodržovat sliby.
 - Budovat osobní vztahy s klienty, udržovat kontakty a ověřovat spokojenost klientů.
 - Pracovat pečlivě, udržovat vysoký standard kvality a vést jasnou dokumentaci o své činnosti.
 - **Osobní odpovědnost, přínos pro společnost a její úspěch**
 - Jednat z vlastní iniciativy v oblasti, za kterou nese odpovědnost.
 - Být si vědom svého přínosu k úspěchu úseku.
 - Vytrvale sledovat cíle a nebýt spokojen, dokud se nedostaví žádoucí výsledky.
 - Stanovit priority a účelně využívat zdroje.

4.4 Manažerské kompetence

Obrázek 9: Manažerské kompetence



Zdroj: Interní dokumenty Kooperativa, a. s., VIG; upraveno autorem

Společnost Kooperativa, a. s., VIG dělí své manažery na tři úrovně dle následujícího klíče:

- Úroveň 1, která zahrnuje všechny členy představenstva. Tato úroveň je nejvyšší manažerskou úrovní, kterou firma rozeznává.
- Úroveň 2, která zahrnuje všechny 1st line manažery. Tato úroveň postihuje všechny vedoucí oddělení a regionální manažery.
- Úroveň 3, která zahrnuje ostatní vedoucí pracovníky, kteří mají podřízené. Toto je nejnižší rozeznávaná úroveň a postihuje vedoucí obchodních skupin.

4.4.1 Podnikatelský styl řízení

- **Úroveň 1**
 - Formuluje a komunikuje dlouhodobou strategii a využívá ji k utváření priorit a cílů pro svůj úsek.
 - Zařazuje znalost trendů trhu do strategie úseku.
 - Vytváří procesy a struktury, které napomáhají k efektivní práci ve vlastní organizační jednotce.
 - Identifikuje podnikatelská rizika a provádí příslušná opatření.
 - Usměrnjuje organizační jednotku na základě ukazatelů výkonnosti a dohlíží na efektivitu příslušných opatření.
 - Utváří síť interních/externích kontaktů a využívá je pro tvoření zisku společnosti.
 - Pomáhá utvářet hodnoty a vizi společnosti, představuje příklad pro ostatní.
- **Úroveň 2**
 - Odvozuje cíle své jednotky od cílů úseku a sděluje je zaměstnancům.
 - Práci organizační jednotky přizpůsobuje vývoji trhu.
 - Pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti kontroluje činnosti a přináší zlepšení.
 - Utváří síť interních/externích kontaktů a využívá je pro svoji práci.
 - Hodnoty a vize společnosti přenáší do každodenní práce.
- **Úroveň 3**
 - Práci organizační jednotky sladuje se strategickými cíli společnosti.

- Vytváří jednoduché procesy a zajišťuje soulad s cíli společnosti.
 - Udržuje si přehled o úkolech vedoucích a zaměstnanců, zajišťuje optimální využívání zdrojů.
- Hodnoty a vize společnosti přenáší do každodenní práce.

4.4.2 Důslednost a efektivita

- **Úroveň 1**
 - Priority a cíle převádí do plně koordinovaných realizačních plánů organizační jednotky.
 - Pomocí přesvědčivých argumentů podněcuje úsilí druhých při osobních rozhovorech. Provádí rychlá, ale promyšlená rozhodnutí a přebírá za ně odpovědnost.
 - V organizační jednotce utváří podmínky pro změny a posouvá proces změny.

- **Úroveň 2**
 - Utváří a naplňuje plány zaměřené na dodržení cílů organizační jednotky.
 - Dokáže pracovat s různými zadáními.
 - Rozvíjí pragmatická řešení a rozpozná prostor pro vlastní iniciativu.
 - Provádí i nepopulární rozhodnutí a stojí si za nimi.

- **Úroveň 3**
 - Jasně komunikuje priority a cíle organizační jednotky zaměstnancům.
 - Podniká odpovídající opatření a připravuje tým na možné změny.
 - Provádí včasné rozhodnutí a zapojuje příslušné osoby do rozhodovacího procesu.
 - Utváří interní síť a udržuje vztahy s klíčovými kontakty.

4.4.3 Vedení týmu k úspěchu

- **Úroveň 1**
 - Jasně definuje předpokládané výkony zaměstnanců, domlouvá cíle a kontroluje jejich naplňování.

- Deleguje úkoly a jasně stanoví zodpovědnost a prostor pro samostatné rozhodování.
 - Obstarává tok informací v organizační jednotce a podněcuje spolupráci nad rámec týmu.
 - Řeší konflikty v organizační jednotce.
 - Vytváří prostor pro rozvoj inovativních řešení.
- **Úroveň 2**
 - Komunikuje cíle s jasnými nároky na zaměstnance a kontroluje jejich dosahování.
 - Chápe vytíženost zaměstnanců a rozděluje zodpovědnost.
 - Deleguje úkoly a jasně stanoví zodpovědnost a prostor pro samostatné rozhodování.
 - Podněcuje spolupráci nad rámec organizační jednotky a koriguje tok informací.
 - Řeší konflikty v organizační jednotce a zastává aktivní roli v jejich řešení.
- **Úroveň 3**
 - Komunikuje cíle s jasnými nároky na zaměstnance, kontroluje a podněcuje jejich dosahování.
 - Deleguje úkoly a odpovědnost zaměstnancům.
 - Podněcuje spolupráci mezi týmy a koriguje tok informací.
 - Řeší konflikty v týmu již při zrodu a zastává aktivní roli v jejich řešení.

4.4.4 Podpora rozvoje zaměstnanců

- **Úroveň 1**
 - Buduje si přehled o schopnostech zaměstnanců a možných nástupcích, poskytuje cílenou podporu.
 - Uděluje pravidelnou zpětnou vazbu a poskytuje zaměstnancům příležitosti k vlastnímu rozvoji.
 - Vyjadřuje zaměstnancům uznání a chválu.

- Spatřuje chyby jako součást procesu učení a nechává zaměstnance dělat vlastní chyby.

- **Úroveň 2**

- Prosazuje rozvoj zaměstnanců, spatřuje potenciál a rozvojové oblasti zaměstnanců.

- Uděluje pravidelnou zpětnou vazbu.

- Vyjadřuje zaměstnancům uznání a chválu v každodenních pracovních situacích.

- Utváří prostředí vhodné pro samostatnou práci zaměstnanců.

- Přistupuje konstruktivně k chybám a napomáhá zaměstnancům poučit se ze svých chyb.

- **Úroveň 3**

- Prosazuje rozvoj zaměstnanců, spatřuje potenciál a rozvojové oblasti zaměstnanců.

- Zaměstnancům svěřuje nové výzvy a úkoly.

- Komunikuje se zaměstnanci s respektem a chválí za dobré výkony.

- Podněcuje zaměstnance v kladení otázek a zabývá se jejich inovativními návrhy.

- Přistupuje konstruktivně k chybám a napomáhá zaměstnancům poučit se ze svých chyb.

4.4.5 Být v roli manažera vzorem

- **Úroveň 1**

- Získat druhé svými odbornými znalostmi a jít příkladem.

- Plní sliby a dodržuje dohody.

- V náročných situacích dodává jistotu a dobře zvládá tlak.

- Reflektuje svůj manažerský styl a zajímá se o zpětnou vazbu od zaměstnanců.

- Operativně se přizpůsobuje různým kulturám a manažerským situacím.

- **Úroveň 2**
 - Ovládá důležité metody a procesy a disponuje širokými odbornými znalostmi.
 - Soustředí se na svůj osobní rozvoj, je zaníceným a energickým lídrem.
 - Plní sliby a dodržuje dohody.
 - Reflektuje svůj manažerský styl a zajímá se o zpětnou vazbu od zaměstnanců.
 - S náročnou situací se umí vyrovnat a zvládá tlak.
 - Dokáže se přizpůsobit různým kulturám a manažerským situacím.

- **Úroveň 3**
 - Vlastní fundované odborné know-how a zajišťuje práci s vysokými nároky na kvalitu.
 - Uvědomuje si silné a slabé stránky svého manažerského stylu a pracuje na svém osobním rozvoji.
 - Projevuje se jako týmový hráč a druhé inspiruje vlastním nasazením.
 - Plní sliby a dodržuje dohody.
 - Určuje adekvátní priority, strukturovaně organizuje a plánuje práci i při vysokém pracovním nasazení.

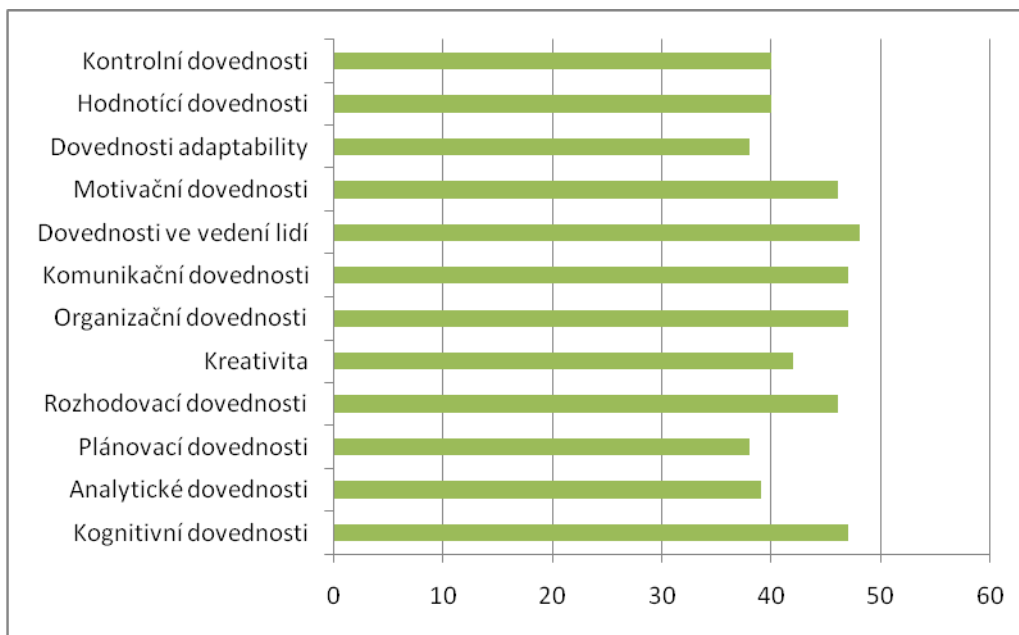
4.5 Vyhodnocení dotazníku

V této části diplomové práce se budu zabývat výsledky z dotazníkového šetření, které mi pomohou určit stav manažerských dovedností ve společnosti.

4.5.1 Vstupní analýza dovedností v řízení

V první části dotazníku bylo sepsáno 12 dovedností, kterým respondenti přiřazovali váhy, podle intenzity využívání při výkonu své práce.

Graf 1: Vstupní analýza dovedností v řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 ukazuje, jaké zastoupení na práci manažerů mají jednotlivé dovednosti. Za nejdůležitější dovednost je považována – dovednost ve vedení lidí, která získala nejvyšší skóre 48 bodů.

Na druhém místě se umístily – kognitivní dovednosti, organizační dovednosti, komunikační dovednosti. Se shodným počtem bodového skóre, které čítalo 47 bodů.

Na třetím místě se umístily – rozhodovací dovednosti a motivační dovednosti. Které dosáhly bodového skóre 46.

Na čtvrtém místě se umístila – kreativita, která dosáhla bodového skóre 42.

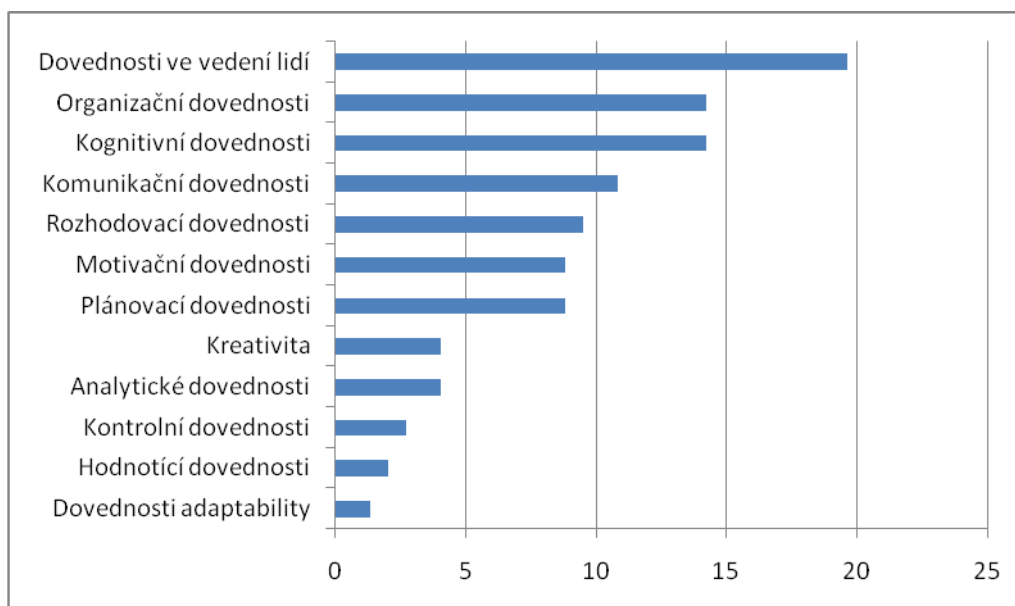
Na pátém místě se umístily – hodnotící dovednosti a kontrolní dovednosti. Které dosáhly bodového skóre 40.

Na šestém místě se umístily – analytické dovednosti, které dosáhly bodového skóre 39.

Na posledním místě se umístily – plánovací dovednosti, které dosáhly bodového skóre 38, což představovalo nejnižší hodnotu z celkového hodnocení.

4.5.2 Nejvýznamnější dovednosti pro současnou práci a výkonnost

Graf 2: Určení 5. dovedností, které jsou nejvýznamnější pro současnou práci a výkonnost



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 ukazuje, jaké zastoupení mají jednotlivé dovednosti, které jsou nejvýznamnější pro současnou práci a výkonnost manažerů.

Manažeři za nejvýznamnější považují dovednosti ve vedení lidí, které obsadily první místo a dosahují 19,60%.

Na druhém místě se shodně umístily organizační dovednosti a kognitivní dovednosti, které dosahují 14,19%.

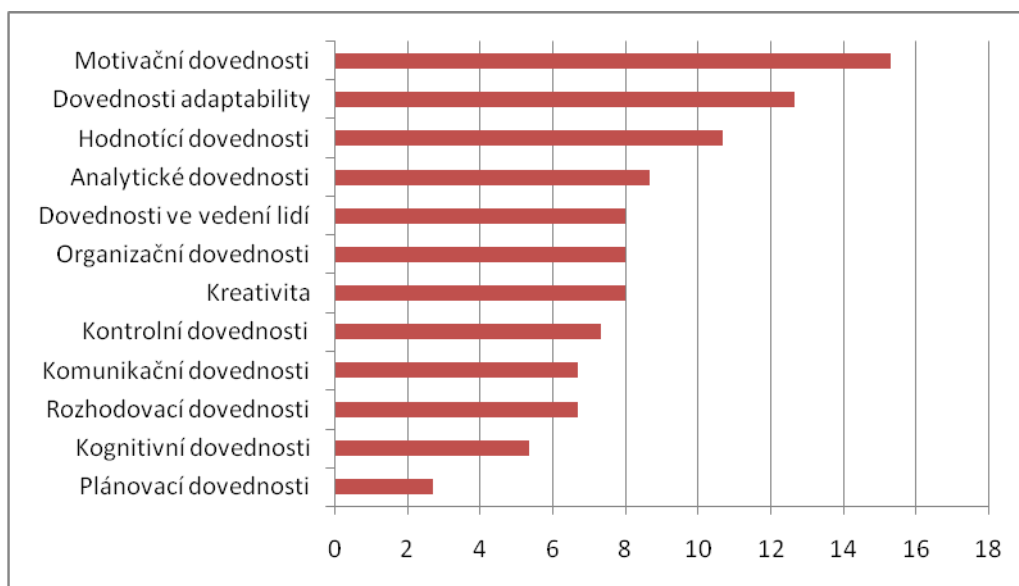
Na třetím místě se umístily komunikační dovednosti, které dosahují 10,81%.

Na čtvrtém místě se umístily rozhodovací dovednosti, které dosahují 9,46%.

Na pátém místě se umístily motivační dovednosti, které dosahují 8,78%.

4.5.3 Dovednosti, které bude nutné posilovat pro budoucí výkonnost

Graf 3: Určení 5. dovedností, které bude nutné posilovat pro budoucí výkonnost manažerů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 ukazuje, jaké zastoupení mají jednotlivé dovednosti, které bude nutné posilovat pro budoucí výkonnost manažerů.

Manažeři za nejvýznamnější považují motivační dovednosti, které obsadili první místo a dosahují 15,33%.

Na druhém místě se umístily dovednosti adaptability, které dosahují 12,67%.

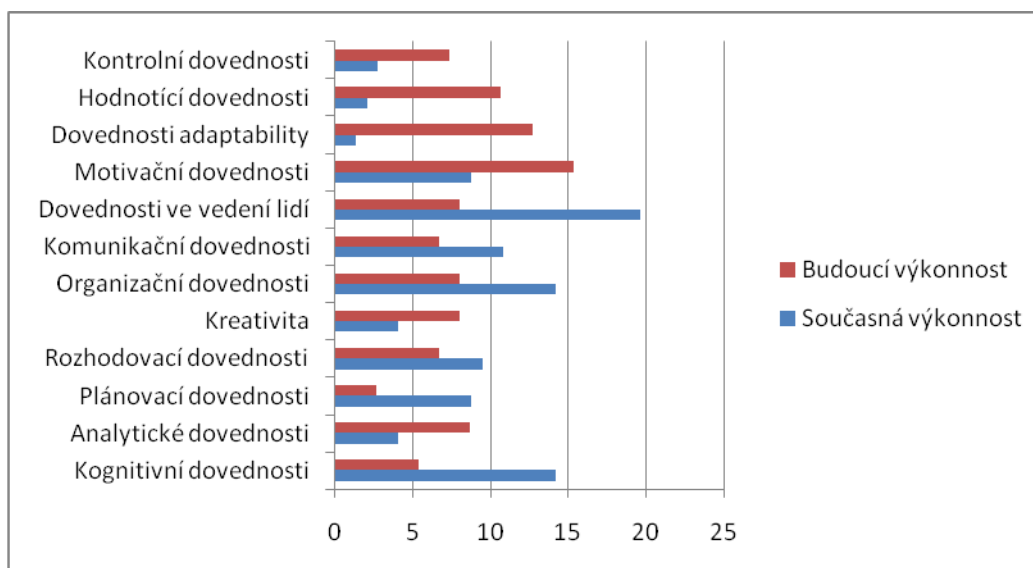
Na třetím místě se umístily hodnotící dovednosti, které dosahují 10,67%.

Na čtvrtém místě se umístily analytické dovednosti, které dosahují 8,67%.

Na pátém místě se umístily dovednosti ve vedení lidí, které dosahují 8%.

4.5.4 Srovnání dovedností – současná a budoucí výkonnost manažerů

Graf 4: Srovnání dovedností, které jsou nejvýznamnější pro současnou a budoucí výkonnost

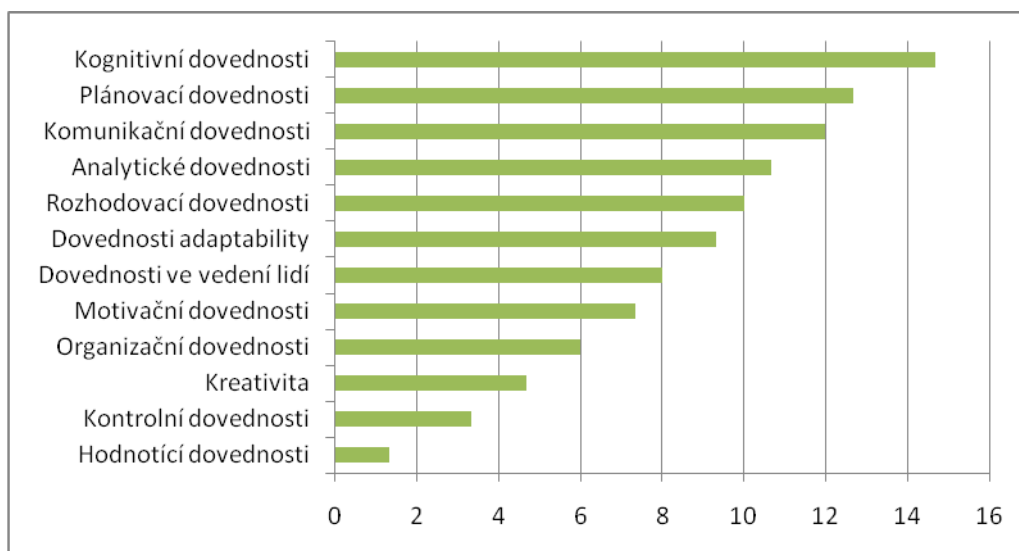


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 ukazuje dovednosti, které jsou nejvýznamnější pro současnou a budoucí výkonnost. Z tohoto grafu jsou dobře viditelné rozdíly v procentuálním zastoupení pro jednotlivá časová období.

4.5.5 Nejvýznamnější dovednosti pro úspěšné řízení změn v podniku

Graf 5: Určení 5. dovedností, které jsou nejvýznamnější pro úspěšné řízení změn v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 ukazuje, jaké zastoupení mají jednotlivé dovednosti, které jsou nejvýznamnější pro úspěšné řízení změn v podniku.

Na prvním místě se umístily kognitivní dovednosti, které dosahují 14,67%.

Na druhém místě se umístily plánovací dovednosti, které dosahují 12,67%.

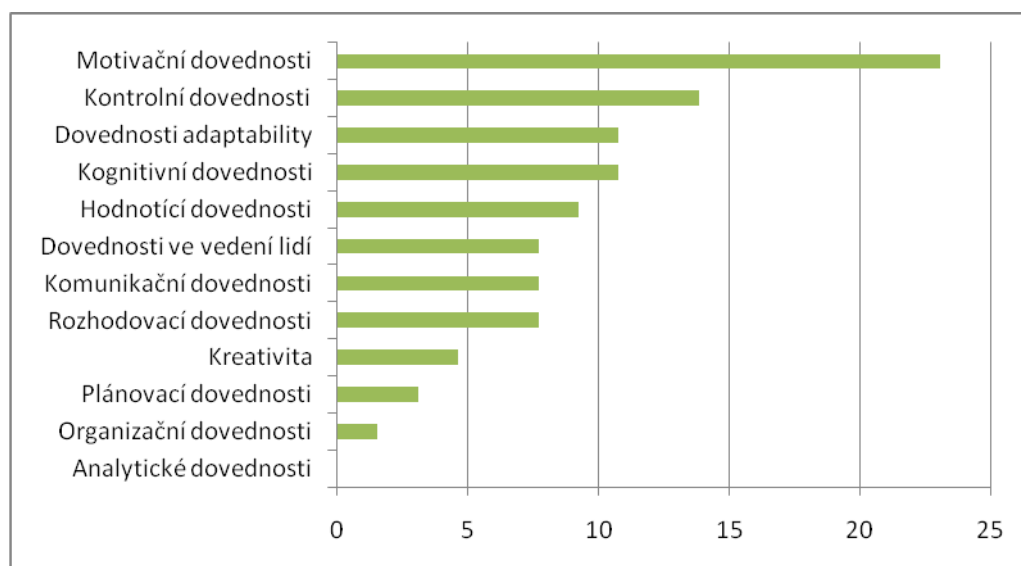
Na třetím místě se umístily komunikační dovednosti, které dosahují 12%.

Na čtvrtém místě se umístily analytické dovednosti, které dosahují 10,67%.

Na pátém místě se umístily rozhodovací dovednosti, které dosahují 10%.

4.5.6 Dovednosti bránící v plném využití současných dovedností

Graf 6: Určení 5. dovedností, které manažerům brání v plném využití současných dovedností



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 ukazuje, jaké zastoupení mají jednotlivé dovednosti, které brání manažerům v plném využití současných dovedností.

Na prvním místě se umístily motivační dovednosti, které dosahují 23,08%.

Na druhém místě se umístily kontrolní dovednosti, které dosahují 13,85%.

Na třetím místě se shodně umístily dovednosti adaptability a kognitivní dovednosti, které dosahují 10,77%.

Na čtvrtém místě se umístily hodnotící dovednosti, které dosahují 9,23%.

Na pátém místě se shodně umístily dovednosti ve vedení lidí, komunikační dovednosti a rozhodovací dovednosti, které dosahují 7,69%.

Respondenti k této otázce přiřadili ještě vlastní odpovědi, které ukazují faktory bránící plnému využití současných dovedností.

Jedná se o tyto faktory: pohodlnost; neznalost prostředí; opatrnost; řešení operativy; centrální řízení; rozsáhlá administrativa; neúměrné množství činností, nesouvisejících s obchodem; nedostatečná komunikace s odbornými útvary; nespolupráce mezi obchodem a likvidací škod; IT problémy; závistivý kolega; nedostatečné soukromí na pracovišti.

4.5.7 Další možné dovednosti, které manažeři úspěšně využívají

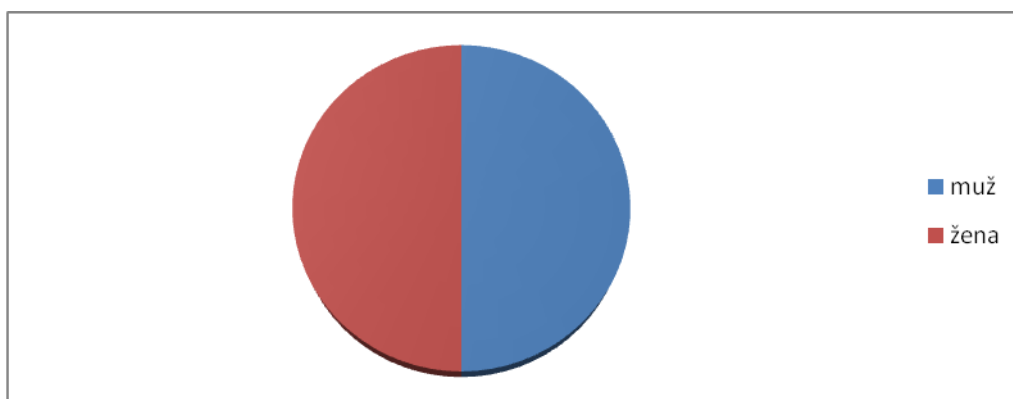
Na tuto otázku odpověděli jednotliví manažeři dosti rozdílně, a proto získáváme rozsáhlý soubor možných dovedností.

Jedná se o dovednosti:

- přizpůsobení se protějšku, partnerovi,
- hledání společného zájmu a na to navázání dalšího dialogu,
- zkušenosti z praxe,
- porovnání,
- uvádění příkladů,
- měkké dovednosti – interpersonální,
- odborné dovednosti – kompetentnost,
- vyjednávací dovednosti,
- flexibilita,
- empatie,
- soustředěnost,
- krátkodobé a dlouhodobé plánování,
- argumentace,
- metodické a prezentační dovednosti,
- náborové dovednosti,
- trénink prodejních a obchodních situací,
- dovednosti odhadnout barevnou typologii zaměstnanců, či uchazečů o práci,
- laskavost,
- otevřenost,
- vstřícnost,
- humor.

4.5.8 Socio-demografická data

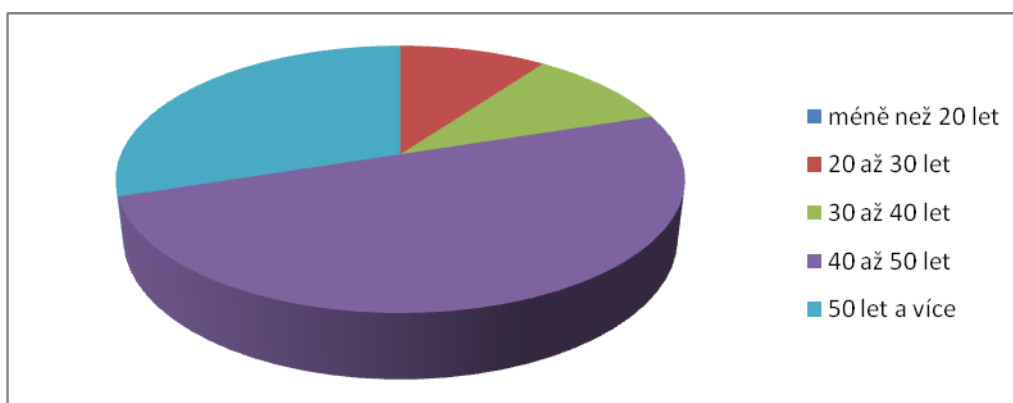
Graf 7: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Tento výsledek ukazuje rovnoměrné zastoupení mužů a žen v manažerských funkcích ve firmě. To dokazuje rovnocenné postavení mužů a žen ve firmě.

Graf 8: Věk



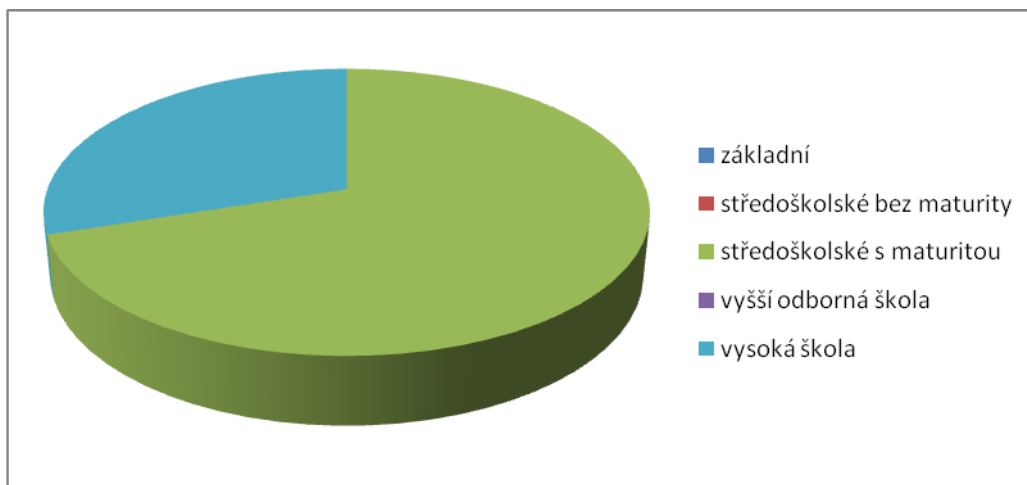
Zdroj: vlastní zpracování

Největší zastoupení ve vedoucích pozicích zaujímá věková skupina od 40 do 50 let. Tento výsledek naznačuje, že v těchto pozicích se většinou nacházejí lidé, kteří mají již bohaté pracovní zkušenosti. To dokazuje, že firma si zakládá na manažerech, kteří mají dlouholetou praxi ve svém oboru.

Druhé největší zastoupení má skupina lidí ve věku od 50 let a více. Opět se jedná o velice zkušené zaměstnance, co se týká praktických znalostí.

Stejně zastoupení vykazuje věková skupina od 20 do 30 let a od 30 do 40 let. Tento výsledek značí, že firma se snaží dát příležitost i mladým lidem, kteří získají zkušenosti v souvislosti se svým působením ve funkci.

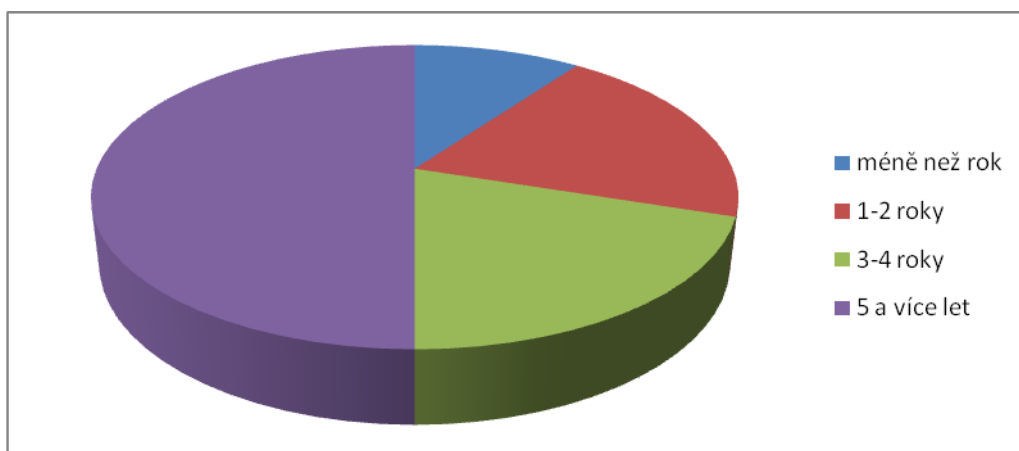
Graf 9: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší četnost získala odpověď středoškolské s maturitou. To potvrzuje i výsledek z předešlé otázky, která se týkala věku manažerů. Na těchto pozicích se nacházejí lidé z praxe. Také z tohoto důvodu má jen nevelká část manažerů vysokoškolské vzdělání.

Graf 10: Délka pracovního poměru na této pozici



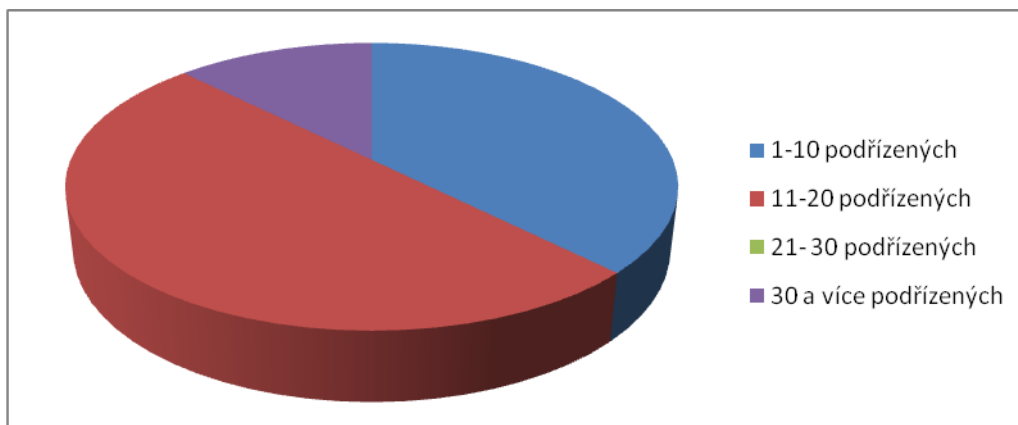
Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka, potvrzuje mou domněnku, že většina manažerů ve firmě má dlouholetou praxi v oboru. Proto největší četností odpovědí činila odpověď 5 a více let.

Stejnou četností odpovědí disponují odpovědi 1-2 roky a 3-4 roky. To opět potvrzuje nutnost praktické znalosti dané oblasti řízení.

Nejmenší četnost představuje odpověď méně než rok.

Graf 11: Počet podřízených



Zdroj: vlastní zpracování

Největší četnost odpovědí činila odpověď 11-20 podřízených. To vyplývá z důvodu počtu rozdaných dotazníků v jednotlivých úrovních manažerských funkcí ve firmě. Nejvíce dotazníků vyplnili manažeři na nejnižších úrovních, kteří mají tento počet podřízených.

Druhá nejčetnější odpověď činila 1- 10 podřízených od manažerů na druhé úrovni.

Nejmenší zastoupení má odpověď 30 a více podřízených, která se vztahuje k odpovědi manažera na nejvyšší úrovni, který má tento počet podřízených.

4.6 Rozhovor s personalistou Agentury západní Čechy

Pro komplexní pohled na danou problematiku byl, jako další analytická metoda, zvolen řízený rozhovor. Ten proběhl ve spolupráci s personalistou společnosti. Díky řízenému rozhovoru nebudou získané informace jen jednostranného charakteru. Řízený rozhovor rozšiřuje informace o náhled člověka, který se zabývá problematikou zaměstnanců, ale neplní funkci manažera. Díky využití řízeného rozhovoru by měl být výsledek transparentní z více úhlů pohledu.

1) Jakou funkci zastáváte?

Zcela přesný název funkce je personalista specialista.

2) Jak dlouho v této společnosti pracujete?

Společnost Kooperativa vznikla v roce 1991 a své sídlo má v Praze. Já pracuji v Agentuře západní Čechy od ledna 2003, stále v Human Resources.

3) *Jaký postup při výběru pracovníka do pozice manažera firma užívá?*

Nejprve se hledá v řadách zaměstnanců a vybírá se vhodný kandidát na konkrétní pozici manažera. Pokud se tento způsob nezdaří, vypíšeme výběrové řízení pro externí kandidáty. Výběr uchazeče je následně prováděn na základě pracovního pohovoru, úspěšní kandidáti z pohovorů absolvují assessment centrum, jehož výsledky obvykle rozhodnou.

4) *Myslíte si, že jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, vzhledem ke svým nadřízeným?*

Výsledky rozsáhlého průzkumu firemní kultury z roku 2011 ukazují, že většina zaměstnanců agentury vnímá své nadřízené jako lidi, kteří pomohou. Tento průzkum ukázal, že 22 % zaměstnanců agentury je spokojeno se stylem a schopnostmi svých nadřízených v oblasti vedení lidí a stejné procento je spokojeno s odbornou úrovní svých nadřízených.

5) *Má firma stanovené nějaké konkrétní dovednosti, které vyžaduje po jednotlivých manažerech? Popřípadě, jak si je ověřuje?*

Firma má definované manažerské kompetence, které zkoumá v rámci assessment a development center a jejich úroveň a rozvoj pak hodnotí nadřízený manažer při hodnotících pohovorech. Patří mezi ně např. podnikatelský styl řízení nebo vedení týmu k úspěchu.

Assesment a development centra jsou centrálně organizovaná pracoviště. Jsou vedená firemním psychologem, který na jednotlivých zadáních spolupracuje s externími psychology. Využívají psychodiagnostických metod a modelových situací, v nichž je přesnější ověření kompetencí manažera, resp. rozvojových možností kandidáta. Pracují obvykle podle zadání vedení společnosti – např. umožňují otestovat uchazeče na pozici trainee, regionální manažer, key account manažer nebo produktový disponent.

6) *Jaký je, dle Vašeho názoru, hlavní cíl efektivního vedení?*

Jsme obchodní organizační jednotka, kde je úspěšný výsledek snadno měřitelný. Podle mého názoru je k dosažení výborných výsledků nutná podpora zaměstnanců samostatně si stanovovat cíle své práce a spolu s tím hodnocení dobrého výkonu.

7) Jaké dovednosti by měl mít ideální vedoucí pracovník?

To je hodně široká otázka a trochu jiné nároky jsou na vedení týmu odborníků a jiné na manažera obchodního týmu. Pro všechny ale podle mě je důležitá otevřenost novému, neznámému, změnám. Ideální manažer používá strategii win-win. Inspiruje.

8) Které dovednosti jsou nejdůležitější pro manažerskou pozici?

Je to trochu obehnaný výraz, ale to nesnižuje jeho hodnostu – manažer musí umět srozumitelně komunikovat. Podporuje spolupráci, deleguje úkoly, povzbuzuje. Rozhoduje včas.

9) Jaké jsou bariéry bránící plnému využití dovedností manažerů?

Hodně bariér je v manažerech samotných, ale často je to také tlak vnějších pravidel.

10) Jaké další možné dovednosti využívají manažeři ke své práci?

V agentuře manažeři na nižší řídicí úrovni využívají svých obchodních zkušeností.

11) Jaké dovednosti jsou nejvýznamnější pro úspěšné řízení změn v podniku?

Komunikační dovednosti, dovednosti ovlivňovat lidi, koncepční myšlení.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Z výsledků dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s personalistou společnosti vyplynuly následující výsledky.

Pro zpracování práce byla přijata vývojová tendence, která zaznamenává dynamický vývoj manažerských dovedností.

Byly vypočteny hodnoty pro konkrétní dovednosti. Ty byly rozděleny do dvou časových období, pro současné a budoucí období.

Ve výsledcích z dotazníkového šetření byl zohledněn názor personalisty, aby byl pohled na danou problematiku komplexní.

První období se zabývalo současnou výkonností v závislosti na dovednostech.

Druhé období se zabývalo budoucí výkonností v závislosti na dovednostech.

Skladba jednotlivých dovedností, dle významnosti, se v jednotlivých obdobích značně lišila.

5.1 Současná výkonnost

Dle výsledků šetření se ukázala významnost jednotlivých dovedností v současnosti v tomto pořadí:

1. dovednosti ve vedení lidí,
2. kognitivní dovednosti,
3. organizační dovednosti,
4. komunikační dovednosti,
5. rozhodovací dovednosti,
6. plánovací dovednosti,
7. motivační dovednosti,
8. analytické dovednosti,
9. kreativita,
10. kontrolní dovednosti,
11. hodnotící dovednosti,
12. dovednosti adaptability.

5.2 Budoucí výkonnost

Dle výsledků šetření se ukázala významnost jednotlivých dovedností v budoucnosti v tomto pořadí:

1. motivační dovednosti,
2. dovednosti adaptability,
3. hodnotící dovednosti,
4. analytické dovednosti,
5. dovednosti ve vedení lidí,
6. organizační dovednosti,
7. kreativita,
8. kontrolní dovednosti,
9. komunikační dovednosti,
10. rozhodovací dovednosti,
11. kognitivní dovednosti,
12. plánovací dovednosti.

5.3 Zhodnocení výsledků výzkumu

Pro lepší přehlednost získaných výsledků byl zvolen graf. Graf zobrazuje hodnoty současných a budoucích dovedností.

Dále byla přidána třetí proměnná, která promítá rozdíl mezi současnými a budoucími hodnotami, dle výsledků z dotazníkového šetření.

Když se hodnota rozdílu nachází v kladném kvadrantu, tak bude nutné se touto dovedností do budoucna více zabývat.

Hodnoty dovedností se liší, podle toho v jakém rozsahu bude nutné se konkrétními dovednostmi zabývat.

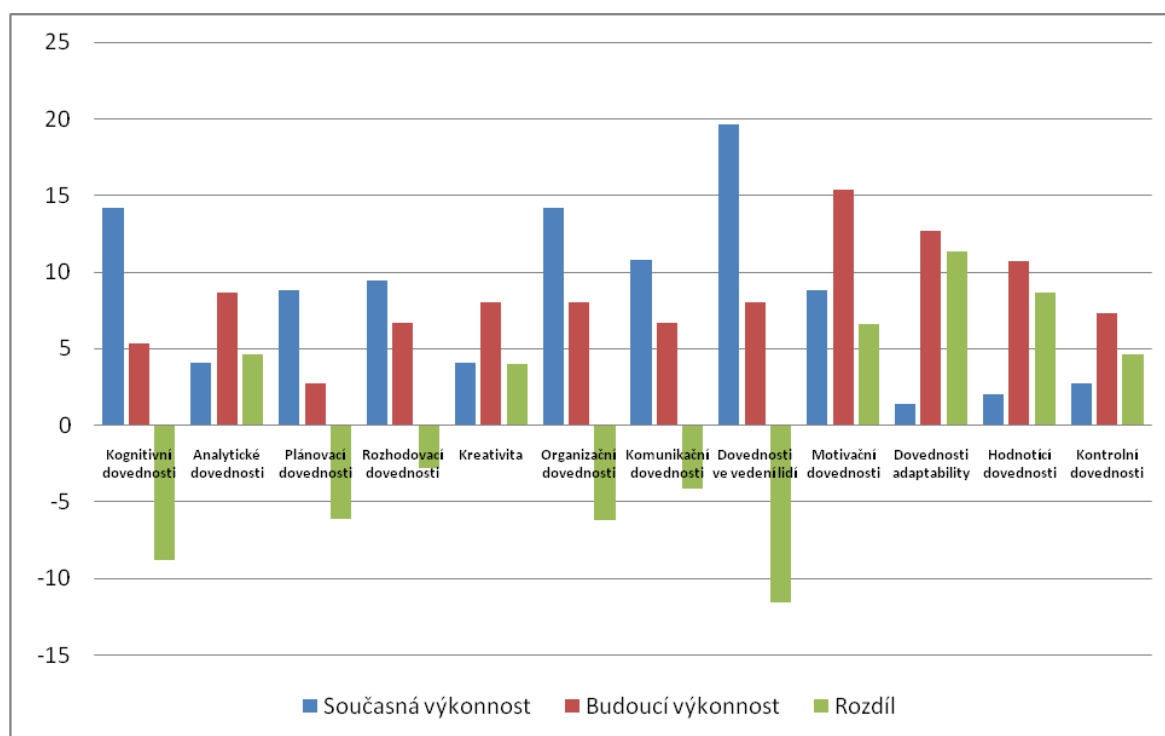
Hodnoty v následující tabulce jsou udávány v procentech.

Tabulka 3: Hodnoty dovedností

	Současná výkonnost	Budoucí výkonnost	Rozdíl
Kognitivní dovednosti	14,19	5,33	-8,86
Analytické dovednosti	4,05	8,67	4,62
Plánovací dovednosti	8,78	2,67	-6,11
Rozhodovací dovednosti	9,46	6,67	-2,79
Kreativita	4,05	8	3,95
Organizační dovednosti	14,19	8	-6,19
Komunikační dovednosti	10,81	6,67	-4,14
Dovednosti ve vedení lidí	19,6	8	-11,6
Motivační dovednosti	8,78	15,33	6,55
Dovednosti adaptability	1,35	12,67	11,32
Hodnotící dovednosti	2,03	10,67	8,64

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Zhodnocení výsledků



Zdroj: vlastní zpracování

Podle vyhodnocení dotazníkového šetření respondenti shledávají současnou úroveň kognitivních dovedností na 14,19% z celku. Při zjišťování budoucího rozložení tyto dovednosti získaly pouze hodnotu 5,33%, což je o 8% pokles.

Současná úroveň analytických dovedností činí 4,05% z celku. Budoucí úroveň činí 8,67%, což představuje o 4,62% nárůst.

Současná úroveň plánovacích dovedností činí 8,78% z celku. Budoucí úroveň činí 2,67%, což představuje o 6,11% pokles.

Současná úroveň rozhodovacích dovedností činí 9,46% z celku. Budoucí úroveň činí 6,67%, což představuje o 2,79% pokles.

Současná úroveň kreativity činí 4,05% z celku. Budoucí úroveň činí 8%, což představuje o 3,95% nárůst.

Současná úroveň organizačních dovedností činí 14,19% z celku. Budoucí úroveň činí 8%, což představuje o 6,19% pokles.

Současná úroveň komunikační dovednosti činí 10,81% z celku. Budoucí úroveň činí 6,67%, což představuje o 4,14% pokles.

Současná úroveň dovedností ve vedení lidí činí 19,6% z celku. Budoucí úroveň činí 8%, což představuje o 11,6% pokles.

Současná úroveň motivačních dovedností činí 8,78% z celku. Budoucí úroveň činí 15,33%, což představuje o 6,55% nárůst.

Současná úroveň dovedností adaptability 1,35% z celku. Budoucí úroveň činí 12,67%, což představuje o 11,32% nárůst.

Současná úroveň hodnotících dovedností činí 2,03% z celku. Budoucí úroveň činí 10,67%, což představuje o 8,64% nárůst.

Současná úroveň kontrolních dovedností činí 2,7% z celku. Budoucí úroveň činí 7,33%, což představuje o 4,63% nárůst.

5.4 Doporučení

Z výsledků výzkumu vyplynuly některé dovednosti, kterými se bude nutné v budoucnosti více zabývat.

Dále jsou zde přidány komunikační dovednosti, které představují výsledek z rozhovoru s personalistou společnosti.

Následující dovednosti jsou řazeny od nejdůležitějšího k méně důležitému.

Uvedené dovednosti jsou rozčleněny do dvou oblastí.

První oblast představují dovednosti, které ukazují obraz činnosti manažerské práce, což znamená svou výchozí pozici.

Druhou oblast představují dovednosti, které jsou hybnými silami, je zde určitá energie pro další rozvoj.

5.4.1 Oblast odrážející výchozí pozici

1. Analytické dovednosti

Jedná se o využití analytických metod, nacházení klíčových faktorů a schopnost analyzovat problémy.

Tyto dovednosti tvoří důležitý předpoklad pro tuto funkci.

Manažeři by měli navštívit odborné kurzy, které jsou zaměřeny speciálně na tuto problematiku.

2. Hodnotící dovednosti

Jedná se o dovednosti, které napomáhají věcně a systematicky hodnotit a zdůvodňovat výsledky vlastní i cizí práce. Manažer k tomu musí využívat přiměřená kritéria a měřítka hodnot. Připisovat výsledkům adekvátní váhu a systematicky je shrnovat.

Do budoucna může tyto dovednosti ovlivnit sama společnost nastavením pravidel. Dále je mohou ovlivnit samotní manažeři zavedením nových metod hodnocení.

3. Kontrolní dovednosti

Jedná se o schopnost využívat vhodné přístupy a metody kontroly. Hlavním cílem kontroly je řešení nápravy vzniklých situací.

V budoucnu mohou tuto dovednost ovlivnit manažeři, zavedením pravidelného plánu kontrol jednotlivých činností. Pravidelná a neustálá kontrola je klíčem k úspěchu.

4. Komunikační dovednosti

Z rozhovoru s personalistou společnosti vyplynulo, že jedny z nejdůležitějších dovedností pro výkon práce manažera jsou komunikační dovednosti.

Jedná se o klíčovou dovednost, kterou manažer využívá neustále.

Proto je nutné tuto dovednost neustále rozvíjet a procvičovat.

Nejvhodnější metodu představují opět vzdělávací kurzy, které jsou zaměřené na jednotlivé složky komunikace, dle konkrétních potřeb daného manažera.

5.4.2 Oblast hybných sil

1. Kreativita

Jedná se o otevřenost k novým a neobvyklým řešením. Dále je to ochota poznávat originální postupy při řešení existujících problémů.

Manažer ji může využívat nejrůznějšími způsoby na obchodních jednáních, při koučování nebo na různých společenských akcích.

Proto by měla být posilována a to nejrůznějšími metodami, které představují různé kreativní techniky.

Touto problematikou se zabývalo již mnoho autorů, proto by se manažeři měli zaměřit na samostudium a své nové poznatky zkusit aplikovat při výkonu své práce.

2. Motivační dovednosti

Jedná se o dovednost nezbytnou pro práci manažera. Představuje to ovlivňování jedince za pomoci využití jeho schopností, hodnot, vědomostí, naučených dovedností a postojů k životu.

Firma Kooperativa pojišťovna, a. s., VIG má podrobně zpracovaný motivační program zaměstnanců, což značnou měrou usnadňuje práci manažerům.

Manažer se musí naučit vytvářet přátelské prostředí na pracovišti, což zvýší i efektivitu motivačního programu firmy.

Manažeři mají k dispozici prostředky, které mohou používat k motivaci svých podřízených.

Záleží pouze na něm, jak bude s motivačními nástroji pracovat, vzhledem ke konkrétním potřebám daného zaměstnance.

3. Dovednosti adaptability

Jedná se o schopnost reagovat na změněné podmínky. Přizpůsobování řešení, chování nebo myšlení změněným podmínkám.

Tato dovednost se projevuje při změně strategie, plánu nebo nového produktu. K jejímu rozvoji by mělo docházet pomocí postupných změn, kterým se manažer musí přizpůsobovat.

V dnešní době neustálých změn a inovací je celá populace nucena k přivlastňování nových schopností a dovedností. Proto tuto dovednost poměrně dobře zvládáme, aniž bychom si to uvědomovali.

5.5 Shrnutí

Struktura dovedností u každého konkrétního manažera je rozdílná. Tyto dovednosti je nutné neustále rozvíjet a prohlubovat. Každý manažer musí umět zhodnotit úroveň svých dovedností. Dále musí umět určit ty dovednosti, které je nutné rozvíjet. Na sebeanalýzu by mělo navazovat vzdělávání, které povede ke zlepšení celkové situace. Tento proces by měl být řízen. Jedná se o dlouhodobou trvalou práci s lidskými zdroji a jejich kvalitou.

Manažeři, ale i ostatní zaměstnanci se neustále vzdělávají. Ať už prací samotnou, protože si osvojují teoretické znalosti, pomocí praktického využití. Dále je možné osvojování nových dovedností pomocí aktivní účasti na poradách nebo jiných aktivitách firmy. Nedílnou součástí je i učení pomocí spolupráce, při které může manažer vyzorovat různé účinné metody nebo potřebné dovednosti, k efektivnímu vedení.

Důležitou součástí v prohlubování dovedností svých manažerů tvoří i plán firmy, která může stanovit povinnosti a plány ve vzdělávání zaměstnanců.

V dnešní době existuje mnoho nejrůznějších kurzů, které pořádají, jak vzdělávací instituce, tak odborné organizace zabývající se konkrétní problematikou.

Firma Kooperativa pojišťovna, a. s., VIG značnou měrou podporuje vzdělávání svých zaměstnanců.

Manažeři bývají často značně časově vytíženi, a proto se mohou sebevzdělávat individuálně pomocí odborné literatury.

Dovednosti jsou analyzovány souhrnně pro všechny manažerské úrovně.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že nejdůležitějšími dovednostmi jsou dovednosti hybných sil. Konkrétně se jedná o kreativitu, motivační dovednosti a dovednosti adaptability. Tyto dovednosti skrývají klíčové dovednosti, které budou mít vliv na budoucí výkonnost manažera a tím i na fungování firmy.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo řešení problematiky manažerských dovedností. Tato práce postihuje celý systém dovedností, které manažer využívá při své práci.

Výsledek práce by měl pomoci ke zlepšení situace ve firmě a tudíž i na celkovém výsledku firmy.

Práce byla členěna do několika částí. Konkrétně na část teoretickou a následně na část praktickou.

První část se týkala literární rešerše. Na základě studia odborné literatury byl zpracován kompletní přehled o problematice manažerských dovedností. Pro zpracování byli použiti čeští i zahraniční autoři. Díky tomu byl zpracován kompletní teoretický přehled o manažerských dovednostech, tak jak to uvádí literární zdroje.

Druhá část se týkala obsahu vlastní práce. Ta se členila do několika menších kapitol. V této kapitole byly použity analytické i syntetické metody. Analytická metoda byla zastoupena metodami dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru.

Nejprve byla představena firma Kooperativa, a. s., VIG a dále byl blíže specifikován rozsah činností analyzované pobočky Agentury západní Čechy. Dále byl představen kompetenční model firmy, kterým vedení určuje povinnosti a kompetence jednotlivých manažerů. Ten je rozpracován dle jednotlivých úrovní vedení ve firmě.

Hlavní část této kapitoly tvořilo vyhodnocení dotazníkového šetření. Dotazník se skládal z několika částí, které postihovaly jednotlivé složky práce manažera. Celkem bylo rozdáno 30 dotazníků napříč všemi 3. úrovněmi manažerů ve firmě. Z toho vyplývá, že manažerské dovednosti byly zkoumány souhrnně ze tří úrovní manažerského vedení. Tato část popisuje jednotlivé získané výsledky, které jsou pro větší přehlednost zpracovány graficky a následně slovně okomentovány.

Další důležitou částí byl výsledek řízeného rozhovoru s personalistou Agentury západní Čechy. Ten dotvořil komplexní náhled na problematiku manažerských dovedností.

Následující kapitola se týkala zhodnocení výsledků a doporučení. Dle výsledků dotazníkového šetření byla utvořena doporučení, která by měla vést ke zlepšení situace ve společnosti.

Byl nastíněn potřebný vývoj jednotlivých dovedností podle toho, jak to pociťují samotní manažeři. Tento vývoj byl zachycen v čase.

Dynamika práce se projevila v porovnání současného a budoucího stavu dovedností. Ten byl zpracován graficky a následně díky výsledku byly určeny ty dovednosti, které bude nutné zdokonalovat. Jednotlivé dovednosti byly specifikovány a byly navrženy návrhy, jak zlepšit jejich budoucí úroveň. Bylo navrženo několik možností, jak zdokonalovat hodnoty jednotlivých dovedností. Klíčové dovednosti představují hybné síly. Konkrétně kreativita, motivační dovednosti a dovednosti adaptability. Na tyto dovednosti by se mělo přihlížet přednostně.

Dále je potřebné, aby k této problematice zaujalo určitý postoj i vedení společnosti. Vedení má mnoho možností, jak může manažery motivovat ke zlepšení. Klíčovým je uvědomění, že dovednosti manažerů mohou vést ke zlepšení celkové výkonnosti podniku. Manažeři usměrňují svým jednáním výkonnost svých podřízených a tím přispívají k výkonnosti celé společnosti.

Dle mého názoru si společnost Kooperativa, a. s., VIG dostatečně uvědomuje důležitost manažerských dovedností. Firma má zpracované mnohé příručky pro zaměstnance, které je mohou seznámit se záměry společnosti. Firma se stará o spokojenost svých zaměstnanců a vedení se snaží věnovat čas návrhům, které dostávají přímo od svých zaměstnanců. Firma Kooperativa, a. s., VIG je moderně smýšlející a uvědomuje si významnost lidských zdrojů. To zaručuje finanční sílu a konkurenceschopnost společnosti.

Pokud firma nepoleví ve svém směřování a aplikuje některá doporučení z této diplomové práce, mohlo by to vést ke zlepšení situace ve společnosti.

Zpracováním této diplomové práce jsem si rozšířila vědomosti o problematice manažerských dovedností.

Cíl práce byl splněn.

7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. 2005. *A Handbook of Management a Leadership*. London : Kogan Page, 2005. ISBN 0-7494-4344-8.
- ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. 2008. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy - 10. vydání*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování - 2., rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. 2010. *Management a organizační chování - 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha : C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. 2012. *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HARTLOVÁ, Helena a HARTL, Pavel. 2010. *Velký psychologický slovník - vydání 4*. Praha : Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.
- HORALÍKOVÁ, Marie. 2000. *Personální řízení - 4. vydání*. Praha : Credit, 2000. ISBN 80-213-0646.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JIŘINCOVÁ, Božena. 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera - 3., doplněné vydání*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- LANG, Helmut. 2007. *Management - trendy a teorie*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-683-1.
- LOJDA, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

- MALONE III., Paul, B. 1991. *Mějte se rádi a vědte je: jak vést lidi: kniha pro každého*. Praha : Práce, 1991. ISBN 80-208-0235-5.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, a. s. , 2012. ISBN 978-80- 247- 3809-3.
- PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a FRIEDEL, John. 2007. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti - využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2011. *Vedení lidí, týmů a firem - praktický atlas managementu - 4., zcela přepracované vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita - 1. vydání*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VÁCHAL, Jan a PÁRTLOVÁ, Petra. 2008. *Personální management: řízení lidských zdrojů. 2. vydání*. České Budějovice : Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-903888-8-8.
- VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek a kolektiv. 2013. *Podnikové řízení*. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VYMĚTAL, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

8 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	73
Příloha 2: Řízený rozhovor s personalistou společnosti	76

Příloha 1: Dotazník

Vstupní analýza dovedností v řízení:

	Charakteristiky dovedností	Významnost 1 – 5
1	Kognitivní dovednosti Schopnost rozpoznávání problémů a jejich členění na dílčí problémy, hledání alternativ řešení, spojování dílčích řešení do celku. Umění práce s informacemi a znalostmi za účelem řešení problémů nebo pochopení vztahů.	
2	Analytické dovednosti Schopnost analyzovat problémy, nacházet klíčové faktory a využívat analytické metody v praxi.	
3	Plánovací dovednosti Schopnost vypracovat operativní plán, koordinovat a projednat jednotlivé dílčí složky plánu.	
4	Rozhodovací dovednosti Schopnost vnímání rizika, užití rozhodovacích metod a připravenost rozhodovat.	
5	Kreativita Otevřenost k neobvyklým a málo využívaným řešením. Ochota poznávat nové a originální řešení a postupy při řešení existujících problémů. Podporovat nová nebo neobvyklá řešení.	
6	Organizační dovednosti Koordinovat činnost, organizovat práci podřízených a systematicky organizovat i vlastní činnost.	
7	Komunikační dovednosti Umění rozlišení podstatného od nepodstatného, komunikovat jasně a srozumitelně, vědomě naslouchat ostatním, vstřícnost k potřebám ostatních. Schopnost neverbální komunikace.	
8	Dovednosti ve vedení lidí Schopnost přesně formulovat úkoly, konzultace problémů, podpora kvalitního plnění zadaných úkolů.	

9	Motivační dovednosti Stimulace a usměrňování chování podřízených a spolupracovníků potřebným způsobem. Ovlivňování jedince s využitím jeho hierarchie hodnot, schopností, vědomostí, postojů k životu a naučených dovedností.	
10	Dovednosti adaptability Schopnost reagovat na změněné podmínky. Tvořivě přizpůsobovat myšlení, řešení či chování při změně podmínek.	
11	Hodnotící dovednosti Systematicky a věcně hodnotit a zdůvodňovat výsledky vlastní práce, výsledky společné pracovní skupiny i cizí výsledky. Využívat k tomu měřítko hodnot a přiměřená kritéria, přiřazovat jim adekvátní váhu a umět výsledky systematicky shrnout.	
12	Kontrolní dovednosti Schopnost užití vhodných metod a přístupů kontroly, cílové zaměření kontroly, řešení nápravy vzniklých situací.	

	Významnost
1	méně významný
2	středně významný
3	významný
4	velmi významný
5	klíčový význam

V další části dotazníku doplňte čísla dovedností z předchozí tabulky, sestupně od nejvíce využívané dovednosti k méně využívaným.

Uveďte 5 dovedností, které jsou nejvýznamnější pro vaši současnou práci a výkonnost:

1	
2	
3	
4	
5	

Uveďte 5 dovedností, které jsou nejvýznamnější pro úspěšné řízení změn v podniku:

1	
2	
3	
4	

5	
---	--

Uved'te 5 dovedností, které bude nutné posilovat pro vaši budoucí výkonnost:

1	
2	
3	
4	
5	

Uved'te 5 faktorů, které Vám brání v plném využití Vašich současných dovedností:

1	
2	
3	
4	
5	

Uved'te další možné dovednosti (zde neuvedené), které úspěšně využíváte při výkonu své funkce:

1	
2	
3	
4	
5	

Socio-demografická data:

Pohlaví

- muž
- žena

Věk

- méně než 20 let
- 20 až 30 let
- 30 až 40 let
- 40 až 50 let
- 50 let a více

Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní

- středoškolské bez maturity (vyučení)
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborná škola
- vysoká škola

Délka pracovního poměru na této pozici ve firmě

- méně než rok
- 1 – 2 roky
- 3 – 4 roky
- 5 a více let

Kolik řídíte zaměstnanců?

Příloha 2: Řízený rozhovor s personalistou společnosti

- 1) Jakou funkci zastáváte?
- 2) Jak dlouho v této společnosti pracujete?
- 3) Jaký postup při výběru pracovníka do pozice manažera firma užívá?
- 4) Myslíte si, že jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, vzhledem ke svým nadřazeným?
- 5) Má firma stanovené nějaké konkrétní dovednosti, které vyžaduje po jednotlivých manažerech? Popřípadě, jak si je ověřuje?
- 6) Jaký je, dle Vašeho názoru, hlavní cíl efektivního vedení?
- 7) Jaké dovednosti by měl mít ideální vedoucí pracovník?
- 8) Které dovednosti jsou nejdůležitější pro manažerskou pozici?
- 9) Jaké jsou bariéry bránící plnému využití dovedností manažerů?
- 10) Jaké další možné dovednosti využívají manažeři ke své práci?
- 11) Jaké dovednosti jsou nejvýznamnější pro úspěšné řízení změn v podniku?