

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti

Bc. Karlygash Kairat

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Karlygash Kairat

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti.

Název anglicky

Managerial skills as a tool of performance management

Cíle práce

Řešení nových přístupů k rozvoji a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve vybrané organizaci. Na základě analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností ve vybrané organizaci.

Obecná část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně uplatňování manažerských dovedností v řízení organizace a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard dovednostech a soft dovednostech) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců.

Metodika

V diplomové práci budou z hlediska metodiky zkoumání dané problematiky využity metody analytické a syntetické.

Při získávání dat budou užity analytické metody, průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (řízený rozhovor).

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků a přístupů v oblasti manažerských dovedností získaných průzkumem odborné problematiky v organizaci, formulování a případné modelování navrhovaných změn zkoumané problematiky.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-4221-2.

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.

TEMPLAR, R., JAY R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN 978-80-247-1279-6

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti" 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 31.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc., za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti

Abstrakt

Tématem dané diplomové práce je oblast manažerských dovedností. Cílem dané diplomové práce je na základě analýzy manažerských dovedností ve zkoumané firmě určit dovedností, které by bylo možné rozšířit pro skupinu manažerů zkoumaného podniku.

Podnik nabízí rozsáhlou škálu pracovních benefitů, propracovaný a přehledný systém posunu lidí v kariérním žebříčku, cílený program zaškolení a přehledný systém zlepšování manažerských dovedností.

V současné době je nutné posílit dovednosti týkající se komunikace a obhájení vlastního názoru. Zároveň je nutné zlepšit kvalitu obchodního jednání. Do budoucna je nutné posílit jazykové znalosti ve vybraných jazycích, zlepšit znalosti vedení mezinárodního účetnictví, řízení projektů a důkladnější seznámení se způsobem práce v zahraničních pobočkách. Jinými slovy je nutné posílit takové znalosti, které managementu pomohou lépe reagovat na měnící se podmínky.

Zkoumané firmě bylo doporučeno následující: posílení jazykových kurzů – skandinávské jazyky a němčina, školení Six Sigma, zaškolení v multikulturní komunikaci, možnost vycestovat do poboček firmy v zahraničí, proplácení zkoušek a přípravy na získání ACCA. Výsledky šetření byly probrána s vedením podniku.

Klíčová slova:

řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, manažerské role, manažerské funkce, dovednosti, manažerské kompetence, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců, výkonnost organizace.

Managerial skills as a tool of performance management

Abstract

The topic of the diploma thesis is the area of managerial skills. The aim of the diploma thesis is based on the analysis of managerial skills in the researched company to determine the skills that could be expanded for a group of managers of the researched company.

The company offers a wide range of job benefits, a sophisticated and clear system of moving people in the career ladder, a targeted training program and a clear system for improving managerial skills.

At present, it is necessary to strengthen communication and self-defense skills. At the same time, it is necessary to improve the quality of business negotiations. In the future, it is necessary to strengthen language skills in selected languages, improve knowledge of international accounting, project management and a more thorough acquaintance with the way of working in foreign branches. In other words, it is necessary to strengthen such knowledge that will help management to better respond to changing conditions.

The researched company was recommended the following: strengthening language courses - Scandinavian languages and German, Six Sigma training, training in multicultural communication, the opportunity to travel to the company's branches abroad, paying exams and preparing to obtain ACCA. The results of the survey were discussed with the company's management.

Keywords:

business management, management process, human resources management, managerial roles, managerial functions, skills, managerial competencies, hard skills, soft skills, employee performance, organizational performance.

Obsah

1 Úvod do problematiky	11
2 Cíle práce	13
3 Metodika řešení	13
4 Literární rešerše	15
4.1 Řízení podniku.....	15
4.2 Řízení lidských zdrojů	17
4.2.1 Historický vývoj řízení lidských zdrojů.....	17
4.2.2 Současný stav řízení lidských zdrojů.....	18
4.2.3 Budoucnost řízení lidských zdrojů	19
4.3 Manažerské role.....	21
4.3.1 Administrativní role	22
4.3.2 Informační role	22
4.3.3 Role vyjednávače.....	22
4.3.4 Mezilidské role	23
4.4 Manažerské funkce	24
4.4.1 Plánování.....	24
4.4.2 Organizování	25
4.4.3 Motivace zaměstnanců.....	25
4.4.4 Hodnocení zaměstnanců.....	26
4.4.5 Vedení a řízení zaměstnanců	26
4.4.6 Kontrola zaměstnanců.....	26
4.5 Manažerské dovednosti a kompetence.....	28
4.5.1 Dimenze manažerských dovedností a kompetencí	28
4.5.2 Klasický přístup k manažerským kompetencím.....	29
4.5.3 Nový přístup k manažerským kompetencím.....	31
4.6 Dimenze výkonnosti	34
4.6.1 Výkonnost zaměstnanců.....	34
4.6.2 Výkonnost organizace	37
4.7 Shrnutí literární rešerše	39
5 Výsledek vlastní práce	41
5.1 Představení firmy a jejího oboru působení.....	41
5.2 Řízení lidských zdrojů ve zkoumané firmě	44
5.3 Systém řízení manažerských dovedností ve firmě.....	47
5.4 Výsledky dotazníkového šetření realizovaného mezi výkonnými pracovníky firmy	49
5.4.1 Dovednosti a znalosti.....	49

5.4.2	Filtrační otázky	61
5.5	Výsledky řízených rozhovorů u manažerů firmy	63
5.6	Shrnutí vlastního šetření	70
5.7	Doporučení zkoumané firmě	72
6	Závěr	74
7	Seznam použitých zdrojů	76
8	Přílohy diplomové práce	79
8.1	Příloha řízený rozhovor	79
8.2	Příloha – dotazník	80

Seznam obrázků

Obrázek 1.	Organizační struktura podniku Pfizer v Praze	43
Obrázek 2.	Výběrové řízení ve firmě Pfizer	44
Obrázek 3.	Struktura managementu v podniku Pfizer	47

Seznam tabulek

Tabulka 1.	Názor respondentů na zajištění zpětné vazby při komunikaci s nadřízeným	49
Tabulka 2.	Názor respondentů na zajištění zpětné vazby při komunikaci s nadřízeným	49
Tabulka 3.	Názor respondentů na existenci empatie u nadřízeného	50
Tabulka 4.	Názor respondentů na existenci empatie u nadřízeného	50
Tabulka 5.	Manažerský styl nadřízeného	51
Tabulka 6.	Manažerský styl nadřízeného	51
Tabulka 7.	Názor podřízených ohledně motivace ze strany nadřízeného	52
Tabulka 8.	Názor podřízených ohledně motivace ze strany nadřízeného	52
Tabulka 9.	Názor podřízených ohledně schopnosti vedoucího delegovat úkoly	53
Tabulka 10.	Názor podřízených ohledně schopnosti vedoucího delegovat úkoly	53
Tabulka 11.	Názor podřízených na schopnost manažera jednat ve stresu	54
Tabulka 12.	Názor podřízených na schopnost manažera jednat ve stresu	54
Tabulka 13.	Názor respondentů ohledně respektování jejich názoru manažerem	55
Tabulka 14.	Názor respondentů ohledně respektování jejich názoru manažerem	55
Tabulka 15.	Názor respondentů ohledně vysvětlení propojení odměny a výkonu	56
Tabulka 16.	Názor respondentů ohledně vysvětlení propojení odměny a výkonu	56
Tabulka 17.	Názor respondentů ohledně důležitosti měkkých dovedností pro manažerskou práci	57
Tabulka 18.	Názor respondentů ohledně důležitosti měkkých dovedností pro manažerskou práci	57
Tabulka 19.	Názor respondentů ohledně důležitosti tvrdých dovedností pro manažerskou práci	58
Tabulka 20.	Názor respondentů ohledně důležitosti tvrdých dovedností pro manažerskou práci	58
Tabulka 21.	Hodnocení respondenty dovedností manažera	59
Tabulka 22.	Názor respondentů ohledně klíčových dovedností manažera	60
Tabulka 23.	Názor respondentů ohledně dovedností manažera, které je nutné doplnit	60
Tabulka 24.	Názor respondentů na dovednosti, které budou nabývat na významu	61

Tabulka 25. Pohlaví respondentů.....	61
Tabulka 26. Věk respondentů.....	62

Seznam grafů

Graf 1. Názor respondentů na zajištění zpětné vazby při komunikaci s nadřízeným.....	50
Graf 2. Názor respondentů na existenci empatie u nadřízeného	51
Graf 3. Manažerský styl nadřízeného	52
Graf 4. Názor podřízených ohledně motivace ze strany nadřízeného	53
Graf 5. Názor podřízených ohledně schopnosti vedoucího delegovat úkoly	54
Graf 6. Názor podřízených na schopnost manažera jednat ve stresu.....	55
Graf 7. Názor respondentů ohledně respektování jejich názoru manažerem	56
Graf 8. Názor respondentů ohledně vysvětlení propojení odměny a výkonu	57
Graf 9. Názor respondentů ohledně důležitosti měkkých dovedností pro manažerskou práci	58
Graf 10. Názor respondentů ohledně důležitosti tvrdých dovedností pro manažerskou práci	59
Graf 11. Pohlaví respondentů	61
Graf 12. Věk respondentů	62

1 Úvod do problematiky

Tématem dané diplomové práce je oblast manažerských dovedností. Lidí jsou v dnešní době hlavním aktivem podniku a jsou rovněž i klíčovou konkurenční výhodou jakékoliv organizace. Na druhou stranu nevhodná politika řízení lidských zdrojů a neefektivní manažerský přístup dokáže odradit i ty nejzkušenější zaměstnance a doslova zničit prosperující podnik.

Je ale nutné lidský faktor v rámci podniku rozdělovat do dvou relativně oddělných skupin – těmi jsou výkonní zaměstnanci a management. Výkonní zaměstnanci jsou určeni k přímému výkonu práce, kdežto management by se měl zaměřit na vytvoření vhodných podmínek pro svoje podřízené, jejich motivaci apod., tedy daná skupina pracovníků by měla odvádět výkon prostřednictvím jiných lidí. Neznamená to ovšem, že výkonní zaměstnanci se nemohou stát manažery – je naopak vhodné podporovat kariérní růst pracovníků. Důležité je uvést, že samotný obsah práce manažera a výkonného zaměstnance jsou odlišné.

Lidi, kteří jsou zastoupeni v managementu, mají za úkol nikoliv odvádět svůj pracovní výkon, ale spíše zajistit dohled na výkon práce jiných zaměstnanců. Pracovní náplní manažera je podpořit výkonnost svých podřízených pomocí aplikace různých manažerských praktik a technik. K tomuto účelu jsou mu nápomocné manažerské dovednosti.

Velmi dlouhou dobu byly technické znalosti vnímány jako klíčové pro management. Přitom manažeři nemusejí mít vyloženě technické znalosti v oboru, ba naopak v poslední době se stávají zcela zásadní znalosti týkající se sociální roviny či řešení potenciálních konfliktů. Manažer musí být schopen jednat ve stresu a snažit se dosahovat svých cílů bez jakékoliv známky agrese. Klíčovou dovedností manažera se stává spíše komunikace se svým okolím.

Úkolem každého manažera je bezesporu neustálý růst výkonnosti jeho podřízených. K plnění daného úkolu potřebuje manažer určité dovednosti, nebo kompetence. Přitom nemusí se nutně jednat o dovednosti či kompetence vyloženě technického charakteru, ba naopak v dnešní době roste význam měkkých kompetencí.

Předkládaná diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V první části práce je pozornost věnována soboru vybraných teoretických poznatků, které se

vztahují ke zkoumanému tématu. Zde je provedena literární rešerše českých a zahraničních autorů zkoumajících řízení podniku, řízení lidských zdrojů, manažerské funkce a role a samozřejmě i manažerské dovednosti, respektive kompetence. Samozřejmě největší důraz v rámci dané práce je kladen na manažerské dovednosti.

Praktická část práce se již orientuje na analýzu současné úrovně uplatňování manažerských dovedností v řízení organizace a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard skills a soft dovednostech) ovlivňujících zlepšení výkonnosti zaměstnanců. Analýza je založena na výzkumu interní dokumentace, zhodnocení výstupů z řízených rozhovorů s manažery podniku a zároveň i dotazníkového šetření u podřízených daných manažerů. Na základě uskutečněného výzkumu jsou firmě uvedena doporučení, která jsou přímo realizovatelná v praxi.

2 Cíle práce

Cílem dané diplomové práce je na základě analýzy manažerských dovedností ve zkoumané firmě určit dovedností, které by bylo možné rozšířit pro skupinu manažerů zkoumaného podniku. Daný cíl je podmíněn splněním několika dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je provedení zhodnocení systému řízení lidských zdrojů ve zkoumané firmě se zaměřením na manažerské dovednosti. Dalším dílčím cílem je provedení řízených rozhovorů s řídicími zaměstnanci podniku, a to pro účely ověření současného stavu manažerských dovedností. Posledním dílčím cílem je za použití literární rešerše a výsledků vlastního výzkumu doporučit podniku oblasti zaměřené na zlepšení manažerských dovedností. Pochopitelně autorka dané práce není natolik odborná, aby dokázala vyhodnotit vyloženě technické znalosti manažerů, proto je pozornost zaměřena na jiné, nežli technické znalosti.

3 Metodika řešení

Výše uvedené cíle jsou podpořeny metodikou diplomové práce. Výzkumná metodika má hlavní důvod v pochopení aktuálního stavu manažerských dovedností ve zkoumané firmě, vymezení jeho slabých míst a následné tvorbě doporučení z toho vyplývajících. Předmětem výzkumu jsou manažerské znalosti a dovednosti ve zkoumaném podniku. Technika sběru informace zahrnuje analýzu aktuální dokumentace firmy, dotazníkové šetření mezi řadovými zaměstnanci a řízené rozhovory. Výzkum je proveden v únoru-březnu roku 2021.

Výzkumná metodika zahrnuje několik na sebe navazujících metodických kroků: provedení literární rešerše, provedení analýzy systému řízení lidských zdrojů v podniku a zároveň představení firmy a jejího oboru, uskutečnění dotazníkového šetření s řadovými zaměstnanci podniku, provedení řízených rozhovorů s managementem, a nakonec tvorba návrhů na zlepšení.

V rámci prvního metodického kroku je vypracováno literární rešerše v oboru řízení lidských zdrojů, motivace a manažerských dovedností a kompetencí. Jedná se o část práce, která má podpořit vlastní šetření.

Dalším krokem je provedení analýzy systému řízení lidských zdrojů v podniku a zároveň představení firmy a jejího oboru. Daný metodický krok je nutný pro prvotní seznámení s podnikem a jeho okolím.

Navazujícím metodickým krokem je uskutečnění dotazníkového šetření s řadovými zaměstnanci podniku. Jedná se o zaměstnance, kteří přímo odpovídají manažerům, se kterými bylo provedeno interview. Cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat využívání manažerských dovedností ve vybraném podniku z pohledu řadových zaměstnanců. Otázky byly uzavřené, a to kvůli standardizaci výstupů a rozsahu respondentů – jednalo se o celkem 39 osob.

Následujícím krokem je provedení řízených rozhovorů s managementem. Cílem řízeného rozhovoru je analyzovat využívání manažerských dovedností ve vybraném podniku. Zaměřením řízeného rozhovoru je zhodnotit úroveň uplatnění manažerských dovedností ve zkoumaném podniku, prozkoumat manažerské dovednosti, které manažeři budou využívat, a nakonec odhalit mezery v řízení manažerských dovedností ve zkoumaném podniku. Řízený rozhovor byl proveden se třemi manažery podniku. Otázky byly otevřeného charakteru, aby mohly poskytnout respondentům co největší prostor pro vyjádření.

Na základě takto obdržené informace se přistoupilo k definování návrhů. Veškerá doporučení vycházejí z vlastně provedeného výzkumu a rovněž z provedené literární rešerše ve zkoumaném oboru. V rámci kapitoly doporučení jsou uvedeny i možné přínosy plynoucí z jejich zavedení.

V diplomové práci budou z hlediska metodiky zkoumání dané problematiky využity metody analytické a syntetické. Při získávání dat budou užity analytické metody, průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (řízený rozhovor).

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků a přístupů v oblasti manažerských dovedností získaných průzkumem odborné problematiky v organizaci. Formulování a případné modelování navrhovaných změn zkoumané problematiky.

4 Literární rešerše

První část diplomové práce je zaměřena na vytvoření literární rešerše ve zkoumaném oboru, zde je uvedeno zhodnocení teoretických předpokladů nutných pro pozdější vlastní výzkum.

4.1 Řízení podniku

Daná kapitola je věnována řízení podniku. Již z názvu kapitoly vyplývá nutnost provést definici dvou pojmů – těmi je podnik a řízení. Dle Slavíka (2013) se pod pojmem podnik lze vyčlenit určitý funkční celek, který je schopen přinášet užitek vycházející z vytváření finančního přínosu v současnosti a v budoucnosti. Dále autor dodává, že podnik jako funkční celek je tvořen hmotnými, nehmotnými a lidskými zdroji. Autor poskytuje i jednodušší definice podniku – jedná se o zařízení určené k trvalému vytváření zisku prostřednictvím tvorby užitku pro zákazníky. V případě, že řízení podniku sleduje jiné účely, dochází podle autora k živoření podniku a koneckonců to skončí zavřením. Pochopitelně cílem existence podniku je dlouhodobé a úspěšné působení na trhu.

Na rozdíl od toho Váchal a Vochozka (2013) definují řízení jako informační působení řídicího systému se zpětným propojením. Výsledkem jeho působení je vyvolání určitého chování u řízeného systému, na který jsou směřovány aktivity. V rámci řízení je důležité zajištění zpětné vazby mezi řídicím a řízeným systémem, existence cíle a jasně definovaného programu u řídicího systému, který by měl být schopen působit na systém a nakonec řízený systém by měl být schopen přijímat informační působení a dosahovat cílového chování.

Řízení podniku vychází z věcné a rovněž i finanční stránky. Pod pojmem řízení podniku z věcné stránky se rozumí zhmotnění vize a základního cíle podnikatele v rámci konkrétního projektu. Daný projekt je rozvíjen za pomoci aplikace hmotných statků (stroje, zařízení, infrastruktura a pracovní předměty), dále pracovních činností, a to s cílem vytvářet konkrétní produkty či služby nabízené na vnějším trhu. Nejdůležitější z výše uvedeného je řízení pracovní síly, která je představena lidskou prací. Peněžní stránka řízení podnik vychází z proměny peněz ve formě investice, přes jejich uplatnění pomocí financování až k realizaci (prodeji) výstupu z procesu. Konečným výsledkem peněžní

stránky řízení podniku je finální transformace výstupu podniku na peníze (Nývltová, 2010). Finanční stránka řízení má v podstatě odpovědět na tři otázky: kde je možné sehnat potřebný kapitál, kam jej investovat a následně jak naložit s vyprodukovaným ziskem.

Vochozka a Mulač (2012) popisují řízení podniku spíše jako sofistikovaný proces, který směřuje k stanovení a následnému dosažení podnikových cílů. Přitom v rámci daného procesu jsou důležité manažerské funkce, zejména plánování, organizování, vedení a controlling. Podrobněji o těchto funkcích je pojednáno v příslušné kapitole dané diplomové práce.

Zuzák (2011) píše o řízení podniku ve spojení s dosažením a udržení jeho konkurenční výhody. Dle autora je nejdůležitější součástí řízení dosažení jasně definovaného odlišení se od konkurentů a následné profitování z daného stavu. Ve výsledku dosažení konkurenční výhody, následuje preferování zákazníků výrobků nebo služeb nabízených danou firmou, což se následně projeví i ve finančních výsledcích. Jinými slovy, cílem řízení je spokojený zákazník.

Samotné řízení podniku lze představit jako řízení určitého hodnototvorného řetězce, kde hlavním cílem je efektivní přeměna vstupů na výstupy. Pochopitelně v rámci řízení podniku je klíčové sledování vytváření dodatečné hodnoty (Nývltová, 2010).

Dvořáček (2006) rozvádí myšlenku o hodnotovém řetězci jako o klíčové oblasti řízení podniku a přesně popisuje jeho součásti. Dle daného vědce je hodnotový řetězec rozdělen do dvou spolupracujících částí – hlavních a podpůrných činností. Do podpůrných činností patří infrastruktura podniku, řízení pracovních sil, technologický rozvoj a obstaratelská činnost. Do primárních činností autor zařazuje řízení vstupních operací, výrobu a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt a nakonec servisní služby. Výsledkem propojení podpůrných a primárních činností podniku vzniká marže.

Jak bylo vidět z předchozího textu, každý autor pod pojmem řízení podniku chápe něco jiného. Společně lze ale vymezit tyto oblasti: ovládání určitého systému, vytváření hodnoty z pohledu zákazníka, dosažení dlouhodobé konkurenční výhody, a to za aktivního uplatnění manažerských funkcí.

4.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidí je bezesporu jednou z nejdůležitějších součástí řízení podniku. Už odjakživa bylo zapotřebí řídit skupiny lidí za účelem dosažení společného cíle – v pravěku při lovu, ve Starém Egyptě na stavbě pyramid, ve Středověku při rozsáhlých vojenských taženích apod. (Dytrt, 2006) I naopak práci je možné vnímat jako zcela přirozenou součást lidského života, zejména s potazem na čas, který jedinec tráví na pracovišti. Je ale nutné poznamenat, že řízení lidských zdrojů bylo po velmi dlouhou dobu vnímáno pouze jako best practice a nemělo, na rozdíl třeba od práva nebo medicíny, rozsáhlý vědecký základ. Všechno se změnilo v 19. století s nástupem průmyslové revoluce, která přinesla požadavek v řízení velkého počtu lidí a vědecký přístup (Vojtovič, 2011).

4.2.1 Historický vývoj řízení lidských zdrojů

Dnešní pojetí řízení lidských zdrojů se však vztahuje až k poválečné období a rozsáhlému rozvoji motivačních koncepcí. Dvořáková (2012) vymezuje následující etapy v rozvoji novodobého pojetí řízení lidských zdrojů:

- Personální administrativa,
- Personální řízení,
- Řízení lidských zdrojů,
- Řízení intelektuálního kapitálu.

První přístup byl využíván v 60. - 70. letech minulého století. Jednalo se o dobu, ve které se poprvé řízení lidských zdrojů dostalo na strategickou úroveň podniku. Nelze ale říct, že význam řízení lidských zdrojů byl proaktivní. V daném období bylo zásadní spíše zajistit administrativní výpomoc pro vedení společnosti. Jinými slovy, řízení lidských zdrojů bylo založeno na evidenci zaměstnanců a následném reportování jejich výsledků nejvyššímu vedení. Hlavním cílem daného přístupu bylo zajištění a rovněž zefektivnění nezbytně nutné administrativy spojené s vlastními zaměstnanci. Jednalo se o vyloženě pasivní funkci. Personální činnosti jsou podle Šikýře (2012) v rámci daného modelu omezeny na štábní funkce přímo podřízené vrcholovému vedení podniku.

Období posílení globalizace přineslo další posun pro personální řízení. Průkopníkem v oboru se staly velké nadnárodní korporace zaměstnávající desítky tisíc zaměstnanců po celém světě, tyto korporace si uvědomily nutností zavedení nových přístupů. Hybnou silou v daném období bylo nutnost zařazení aktivního řízení do celkové strategie podniku (Šikýř, 2012).

Další perioda začínající v 70. letech přispěla k vnímání lidských zdrojů jako hlavního zdroje konkurenční výhody podniku. Poprvé se podle Dvořákové (2007) začalo na lidi pohlížet jako na zdroj budoucí hodnoty pro podnik. Důvodem je to, že firmy správně rozpoznaly, že další rozvoj podniku není možný bez rozvoje inovací, který není možné rozvíjet bez intelektuálního potenciálu zaměstnanců.

Poslední etapa pojmenována jako řízení intelektuálního kapitálu je dalším milníkem v rozvoji oboru. Dokonce i samotný název nového přístupu zdůrazňuje, že místo „zdrojů“ se na lidi pohlíží jako na „kapitál“, o který je nutné náležitým způsobem se pečovat. Přitom je zcela běžně, že daná péče začíná již u potenciálních zaměstnanců – například u studentů na vysoké škole formou stáží, pomocí s vypracováním diplomových a bakalářských prací, účasti na interních projektech firmy apod.

4.2.2 Současný stav řízení lidských zdrojů

V současné době je řízení lidských zdrojů mezioborovou disciplínou, která zahrnuje jak prvky vyloženě technických věd, tak i humanitní vědy. Příkladem využití technických poznatků je práce s rozpočty věnované na lidské zdroje, práce se statistickým souborem či základy ekonometrie. Na rozdíl od toho z humanitních věd řízení lidských zdrojů využívá například teorie motivace a stimulace, jelikož lidé rozhodně nejsou stroje, které lze jednoduše poskládat, ale jsou živé bytosti se svými přání, touhami a někdy i obavami.

Řízení lidských zdrojů je v dnešní době vnímáno jako součást řízení organizace, která se zaměřuje na člověka a jeho zařazení do pracovního procesu. Původně podniková teorie pracovala se třemi výrobními zdroji – prací, půdou a kapitálem, které byly vnímány jako stejně důležité. Později se však ukázalo, že právě lidská práce je ze tří výše uvedených výrobních faktorů klíčová, jelikož je schopna sjednotit ostatní složky výrobního procesu. V podstatě pouze člověk „oživí“ výrobní faktory a uvede je do požadovaného pohybu.

Koubek (2007) píše, že řízení lidských zdrojů je v moderní době soustředěno na následující oblasti: hledání zaměstnanců a jejich následné spojení s pracovními úkoly, úsilí o optimální využívání lidí, vytváření pracovních skupin a dohlížení na vznik zdravých mezilidských vztahů na daném pracovišti, zajištění personálního rozvoje pracovníků, zajištění dodržení právních předpisů v oblasti práce, zaměstnávání a lidských práv. První oblast je založena nikoliv na pouhém nalezení jedince, který je schopen vykonávat práci, ale nalezení člověka, který je schopen danou práci vykonávat nejlépe. Dalším krokem je efektivní využívání již zaměstnaných lidí. Řízení lidských zdrojů by se mělo zaměřit i na zajištění zdravých vztahů na pracovišti, aby zaměstnanci rádi chodili do práce. Na to navazujícím krokem je zajištění jejich osobního a profesního rozvoje. Nakonec je nutné si pamatovat na celou řadu omezení vyplývajících z pracovního práva, která je nutné respektovat. Řízení lidských zdrojů je zajištěno jak bezprostředními manažery výkonných zaměstnanců, tak i personálním oddělením. Přitom se jedná o relativně striktní rozdělení – přímá odpovědnost za řízení lidských zdrojů včetně odměňování, povýšení, motivace apod. je na liniových manažerech, kdežto personální oddělení zajišťuje koncepční, metodickou a analytickou podporu (Šikýř, 2012).

4.2.3 Budoucnost řízení lidských zdrojů

Pochopitelně budoucnost přináší nové výzvy, ale i příležitosti, se kterými se má vypořádat firma, pokud chtějí nejen přežít na dnešním trhu, ale i úspěšně se rozvíjet. Jedná se o globalizaci, propojení trhů, růst role online světa apod. Všechny tyto výzvy přivádějí ke změnám v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se o: outscourcing, řízení talentů, flexibilní pracovní doba a možnost práce z domova, změny v přístupu k odměňování, automatizace HR procesů, tlaky na „smysluplnost“ práce ze strany zaměstnanců a nakonec nárůst požadavků na potenciální zaměstnance. Pochopitelně výčet nových trendů není úplný, jedná se pouze o trendy, které přišly jako nejzajímavější autorce dané diplomové práce.

Prvním trendem je důraz na outscourcing. Podle Slavíka (2013) outscourcing je možné definovat jako vyčleňování, tedy přenesení aktivit na jinou firmu. Dále stejný autor poukazuje i na to, že outscourcing nemusí být úplný – tedy outscourcingová firma nemusí nutně zajistit výkon dané práce svými vlastními zaměstnanci, ale může být provedena formou převzetí zaměstnanců jiné firmy. Je tedy vidět, že podle Slavíka outscourcing je přenosem určitých aktivit na jinou firmu. V rámci řízení lidských zdrojů se jedná o

zajištění určitých personálních činností externí firmou – například vedení účetnictví, zajištění úklidových či IT služeb. Velice častým omylem, který souvisí s outsourcingem zaměstnanců, je domněnka o tom, že outsourcing zaměstnanců je levnější nežli zajištění dané služby interními silami podniku. Opak je pravdou – outsourcing může, ale nemusí být levnější. Jeho hlavní výhodou je ale vyčlenění neboli uvolnění času klíčovými zaměstnancům podniku pro uskutečnění práci, která skutečně přináší hodnotu podniku (Slavík, 2013). Díky tomu se dosahuje uvolnění finančních zdrojů ve směru více prospěšných investičních aktivit podniku. Jde hlavně o snížení běžných operativních nákladů spojených se mzdou. Je nutné mít na paměti, že problémem mnoha menších českých firem jsou právě příliš vysoké odvody z mezd – zejména sociální a zdravotní. Outsourcingové služby jsou placeny jako běžné provozní náklady podniku, tudíž z nich nejsou odváděny sociální a zdravotní odvody. Další v pořadí výhodou outsourcingu zaměstnanců je zajištění služeb, které nebylo možné realizovat z vlastních aktivit podniku. Jinými slovy se jedná o aktivity, které nejsou běžné a typické pro danou firmu. Klasickou ukázkou je údržba počítačové sítě pro menší podnik (Vochozka, 2012).

Řízení talentů je zdůrazněním plánování a rozvoje talentů ve zkoumaném podniku. Jedná se v podstatě o „válku o talenty“. Jde o trend založený na získání, udržení a zvětšení angažovanosti talentů v podniku. Ve snaze zavést řízení talentů podnik vytváří vzájemně propojený soubor činností – motivace, odměňování, přidělení zajímavých úkolů, možnost získání profesních certifikátů apod. Konečným cílem podniku je stát se atraktivním místem pro zkušené a motivované zaměstnance, které pomohou podniku udržet a posílit jeho postavení na trhu.

Flexibilní pracovní doba, respektive možnost práce z domova je dalším trendem v oblasti řízení lidských zdrojů (Jirásková, 2020). K tomu podniky vedou i nová preventivní opatření zavedená vládou země jako reakce na COVID-19, která doslova nutí firmy zavádět možnost pracovat z domova. Před tím možnost práce z domova byla vztažena hlavně pro lidi pracující ve sféře IT, respektive pro maminky na mateřské dovolené. Od roku 2020 se jedná o zcela běžnou součást řízení lidí. Vedoucí manažeři by se měli naučit pracovat se svým podřízenými distančně.

Dochází i ke změnám v odměňování. Firmy jsou si totiž vědomy toho, že plošné navýšení mezd nemusí nutně vést k alikvotnímu růstu produktivity či výkonnosti zaměstnance, právě proto firmy začínají upravovat svou politiku odměňování – například vázat

odměňování na ekonomické výsledky, řídit odměny podle výkonnosti zaměstnance, zdůrazňovat prvek cafeteria (samoobslužný) v rámci systému motivace zaměstnanců, dávat menší důraz na vyloženě peněžní odměny apod. (Jirásková, 2020). Navíc takové benefity nevstupují do daňového základu jedince a nemusejí být z nich odváděny další odvody.

Langerová (2020) píše o tom, že jednoznačným trendem v oboru je automatizace HR procesů. Přitom se nejedná o pouhou automatizaci administrativních činností, jak by se mohlo zdát na první pohled. Autorka uvádí příklad chatrobota podniku STRV, který je schopen odpovědět na 500 otázek týkajících se firmy či zaměstnání. To samé se týká i interních manuálů, které již není zapotřebí složitě hledat na interním disku podniku, stačí zjistit požadovanou oblast u robota.

Šímak (2020) zdůrazňuje další trend v řízení lidských zdrojů. Dle jeho názoru zaměstnanci již nehledají práci a vysokou mzdu, ale chtějí mnohem více. Dle jeho názoru pouze ta firma může být úspěšná, která nabídne zaměstnanci smysluplnost práce, kariérní růst a zároveň i možnost vytvoření rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem. To posiluje tlaky na komunikační dovednosti manažerů – ti by měli být schopni vysvětlit zaměstnancům výhody jejich zaměstnání v podniku.

Mora (2020) píše o tom, že v poslední době dochází k silnému nárůstu požadavků zaměstnavatelů na potenciální uchazeče o práci. Autor uvádí, že v poslední době je možné si všimnout růstu požadavků na zaměstnanec zejména v oblasti znalosti specifických oborů či nároků na jazykové zkušenosti. Důvodem jsou vnější tlaky, při kterých vedoucí manažer musí počítat s nutností zajistit trvale rostoucí výkonnost, což není vůbec možné zajistit bez špičkových odborníků ve svém oboru.

4.3 Manažerské role

Každý plníme ve svém životě určitou a jasně definovanou roli: otec, syn, učitel, zaměstnanec apod. Manažer ve své činnosti rovněž plní určité role, jejichž obsah se ale výrazně liší kvůli povaze jeho práce. V dalším textu jsou uvedeny následující manažerské role: administrativní role, informační role, role vyjednavče a mezilidské. Všechny role se navzájem doplňují a prolínají.

4.3.1 Administrativní role

Dle Váchala a Vochozky (2013) měl by manažer zajišťovat i vyloženě byrokratické procedury a administrativní role. Jedná se o denní úkoly znamenající plnění úkolů svěřenými jeho nadřízenými. Manažer rovněž je i správcem rozpočtu jemu přiděleného oddělení.

Dané role ale postupně ztrácejí na významu, manažer není totiž pouhým administrativním pracovníkem, ale osobou, která je zodpovědná za vytvoření přidané hodnoty ve firmě. Manažer v dnešní době zcela běžně posouvá vyloženě administrativní role na svoje podřízené a díky tomu rovněž zajišťuje jejich profesionální růst.

4.3.2 Informační role

Informační role vychází z nutnosti zajistit efektivní a řízený tok informace napříč jeho týmem. Manažer by měl být podle Cejthamra a Dědiny (2010) hlavní osobou odpovědnou za šíření a rovněž i řízení informace. Manažer by měl být rovněž schopen zajistit i přesun informace od svých podřízených vedení podniku.

V rámci přesunu informace je nutné zajistit doručení informace té osobě, která by měla být příjemcem informace. Důležité je poznamenat, že daná role výrazně podporuje mezilidskou roli manažera.

4.3.3 Role vyjednače

Role vyjednače je založena na dosažení manažerských cílů neagresivní a co možná nejefektivnější cestou. Vedoucí zaměstnanec je v roli vyjednače na obchodním jednání. Přitom daná role se netýká pouze lidí pracujících v obchodním oddělení firmy, ale všech manažerů.

V rámci role vyjednače je třeba se vyvarovat jakýchkoliv emocí. Manažer by měl působit přesvědčivě (Váchal a Vochozka, 2013).

I do budoucnosti je nutné počít s růstem vlivu dané manažerské role. Manažer bude potřebovat co nejvíce schopností komunikace a vyjednávání.

4.3.4 Mezilidské role

V rámci plnění dané role manažer se zabývá především vztahy mezi lidmi (Cejthamer a Dědina, 2010). Jedná se o roli vůdce, vedoucího a propojovatele. Role vůdce spočívá v tom, že manažer musí být skutečně vzorem pro svoje podřízené a rovněž i osobním příkladem pro ně. Manažer musí mít odpovídající charisma, které mu pomůže udělat tak, aby lidé jej následovali. Vedoucí zaměstnanec podle daného autora rovněž v rámci plnění role vůdce je i určitým reprezentantem svého oddělení nebo někdy i firmy navenek. Dalším příkladem je zastoupení svého oddělení před managementem. Právě proto v rámci plnění dané role je naprosto nezbytně nutné umět vystupovat navenek a na veřejnosti.

Role vedoucího je založena na klasické manažerské činnosti organizování. Daná manažerská činnost vychází z realizace manažerských povinností vůči vlastní firmě a zároveň prostupuje všemi manažerskými aktivitami a funkcemi (Váchal a Vochozka, 2013).

Propojovatel je manažerská role znamenající podle Cejthamra a Dědiny (2010) sjednocení horizontálních vztahů uvnitř podniku s odlišnými skupinami, a to jak zevnitř oddělení, tak i navenek.

4.4 Manažerské funkce

Manažer je zaměstnancem, jehož obsah práce se výrazně liší od výkonných zaměstnanců. Právě proto lze mluvit o existenci funkcí, které přísluší pouze managementu a které na sebe zpravidla navazují. Jedná se o: plánování, organizování, motivování, hodnocení, vedení a kontrolu. Výše uvedený výčet a jeho návaznost není rozhodně nutností a jediným možným způsobem aplikace manažerských dovedností. Zcela běžně je možné kontrolu uplatňovat v průběhu realizace.

Daný popis se týká manažerských funkcí uspořádaných sekvenčně, tedy jde o funkce, které zpravidla následují za sebou. Manažerské funkce mohou ale být podle Martinovičové et al. (2014) uspořádány i průběžným, neboli paralelním způsobem. Jedná se o funkce analyzování problémů, rozhodování a komunikace respektive koordinace při realizaci řízení.

4.4.1 Plánování

Prvotní manažerskou funkcí je plánování. V podstatě úkolem manažera je spojit současný stav a stav plánovaný, respektive budoucí. K tomu manažer má k dispozici lidské zdroje a zároveň i určité aktivity. Navíc úkolem manažera je detailně rozpracovat varianty vývoje situace a určit i jejich pravděpodobnost (Srpková, 2010). Zvláštností práce manažera je v tom, že daná osoba pracuje s nejistotou a rizikem a musí být schopna určovat scénáře vývoje podle pravděpodobnosti a možného dopadu realizace nebo výskytu rizik.

Plánování je nejčastěji rozděleno na dlouhodobé s dopadem větším než pět let, střednědobé s časovým intervalem od jednoho roku až do pěti let a nakonec krátkodobé s trváním menším než pět let. Dále plány je možné rozdělovat dle podnikových oblastí: plán investic, plán provozu, plán nákupu apod.

Daná manažerská činnost vychází z prognózování, práce s vizí a misí podniku, jedná se o hlavní vodítka pro práci hlavně top manažerů. Plánování je nesmírně důležité zejména na vyšších manažerských pozicích pro definování strategie podniku.

4.4.2 Organizování

Navazující činností je organizování. Jde v podstatě o uspořádání zdrojů, které jsou dostupné manažerovi s následnou realizací zamýšlených plánů (Mulačová, 2013). Samozřejmostí je zohlednění prostorového, věcného, respektive časového hlediska.

Organizování je jedním z hlavních měřítek manažerské kvalifikace a rovněž i úspěšnosti. Jednou ze základních součástí organizování je jasné určení cílů, úkolů, delegování a rozdělení celkového objemu práce do dílčích celků. V rámci plnění organizování musí manažer jasně a racionálně určovat cíle a úkoly.

Formální vyjádření organizování je možné nalézt v organizačních strukturách podniku. Jedná se o soubor útvarů včetně uspořádání a popisu vzájemných vztahů. Daná struktura pomáhá lépe identifikovat odpovědnou osobu. Organizační struktura je podle Štěpaníka (2010) nejčastěji představena funkcionální, výrobkovou a účelovou. Funkcionální struktura je založena na podřízenosti jednotlivých úseků generálnímu řediteli (marketing, doprava, obchod apod.). Výrobková struktura již vychází z rozdělení dle jednotlivých úseků – nejčastěji podle výrobků, jak to již napovídá název. Účelová struktura je uplatněna nejčastěji u obchodních organizací, respektive u nevýrobních podniků. Jedná se o strukturu vycházející zejména z teritoriálního hlediska.

4.4.3 Motivace zaměstnanců

Motivace je středem pozornosti manažera, jelikož se jedná o oblast řízení lidí, která je zaručeně schopna zvýšit výkonnost podniku. Není rozhodně úkolem manažera vzbudit motivaci u zaměstnance, vedoucí zaměstnanec má podpořit a správně nasměrovat již existující motivaci zaměstnanců.

Za realizaci motivačního programu v podniku nese odpovědnost bezprostřední nadřízený dané osoby. V tom je mu ovšem nápomocné oddělení řízení lidských zdrojů zajišťujících zejména podpůrné činnosti.

Důvodem zařazení motivace do manažerských funkcí je jednoduché – zaměstnanec pracuje usilovněji, s lepším výkonem a dělá daleko méně chyb, pokud je dostatečně motivován a přesvědčen o smysluplnosti své práce.

4.4.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení je manažerskou funkcí, která vychází nikoliv z minulých výstupů práce zaměstnance, ale je zaměřena do budoucnosti. Daná manažerská funkce vychází ze systematického posuzování výkonu jednoho zaměstnance a jeho porovnání s pracovní náplní, respektive určitým standardem.

Platová struktura a odměňování zaměstnance zpravidla zohledňují jeho výkon. Hodnocení rovněž plní i motivační aspekt a má podnítit zaměstnance k lepším výkonům. Samotný systém hodnocení zaměstnance je rozdělen na operativní a dlouhodobý. Operativní hodnocení je zhodnocení konkrétních úkolů a je zpravidla realizováno formou dialogu. Na rozdíl od toho dlouhodobé hodnocení vychází z vymezení celkové kompetence zaměstnance za určité období. Jeho realizace má zpravidla podobu řízeného rozhovoru.

4.4.5 Vedení a řízení zaměstnanců

Vedení zaměstnanců je podle Cejthamra a Dědiny (2010) činností, která vychází z přiměření svých podřízených následovat manažera a dělat to ochotně. Je nutné se ovšem vyvarovat častého problému – manažer by měl pracovat prostřednictvím svých podřízených, nikoliv pracovat pouze sám.

Je nutné říct, že řízení zaměstnanců může být uskutečněno jak přímou, tak i nepřímou cestou. Vedení zaměstnanců zcela běžně zahrnuje i jejich úkolování a následnou kontrolu. Řízení zaměstnanců se výrazně liší dle aktuálního manažerského stylu – někdo volí demokratický přístup, někdo se naopak přiklání k byrokratickému. Nelze ale rozhodně říct, který ze stylů je horší a který je lepší – všechno se má zkoumat v souvislosti s aktuálními pracovními podmínkami.

4.4.6 Kontrola zaměstnanců

Kontrola je jedinou manažerskou funkcí, která nevytváří přidanou hodnotu. I přes to se jedná o funkci, která je nutná pro dosažení budoucích výsledků. Jedná se o výchozí bod pro další navazující kroky. Dále je nutné se vyvarovat vnímání kontroly jako pouhého potrestání či pokárání jedince. Kontrola je funkcí, která má poukázat na možné nedostatky a najít prostor pro zlepšení.

Existuje významný trend v posunutí kontroly na nižší rozhodovací úroveň – aby zaměstnanec sám prováděl zhodnocení své odvedené práce, nikoliv pouze čekal na pokyn od manažera. Jde v podstatě o posílení sebereflexe u zaměstnance.

Dalším významným trendem je postupné opouštění kontroly jako funkce uskutečněnou po výkonu práce. Cílem moderního přístupu ke kontrole je zajištění průběžné kontroly, a to s potazem na samostatnost zaměstnance.

4.5 Manažerské dovednosti a kompetence

Další kapitola diplomové práce je již zaměřena na zhodnocení manažerských dovedností a kompetencí.

4.5.1 Dimenze manažerských dovedností a kompetencí

Manažer by měl mít určité dovednosti a kompetence, které mu pomohou ke splnění jeho pracovních úkolů. Jedná se o určitý soubor vlastností a zkušeností, které vyplývají nejen z pracovního života jedince, ale i z jeho celoživotních zkušeností. Nelze říct, že se jedná o zkušenosti pocházející jen z jedné oblasti, ba naopak v dnešní době je zcela běžně, že manažer využívá mezioborové dovednosti (Martensson a Bild, 2016). Neznamena to však, že manažer musí umět úplně všechno, jeho úloha se ale posunula z vyloženě kontrolní a dozorčí funkce.

Veteška (2008) navíc upozorňuje, že manažerské kompetence se liší od kompetencí výkonných zaměstnanců tím, že manažer vnímá svoje kompetence nikoliv jako určitý stav, ale spíše jako proměnlivou skutečnost, kterou je nutné neustále zlepšovat a přizpůsobovat vnějším podmínkám. Jednou získané zkušenosti nejsou rozhodně postačující.

Samotný pojem dovednost a kompetence jsou často vnímány jako synonyma. Veteška (2008) píše o tom, že dříve se v české odborné literatuře využíval pojem dovednosti, který byl přirovnáván hlavně k funkčním způsobilostem jedince. V dnešní době však pojem dovednost byl nahrazen pojmem kompetence.

Důvodem je to, že kompetence jsou širším pojmem zahrnujícím nejen funkční způsobilosti, ale i schopnosti reagovat na změny vnějšího prostředí. Fišer (2014) třeba poukazuje na to, že manažerské kompetence jsou v dnešní době o celkové schopnosti (potenciálu) člověka úspěšně vykonávat zadanou úlohu. Je nutné dodat, že kompetence jsou pouze takovými znalostmi, které jsou využitelné v praxi a vedou k dosažení cílů podnikání, nejedná se o jakékoliv znalosti. Právě kvůli tomu se v dalším textu bude využívat pojem kompetence.

V anglicky psané literatuře je přístup ke kompetencím o něco odlišný, zde podle Hroníka (2006) existují dva pojmy – competence a competency. První pojem znamená směřování k formulaci standardů práce. Jedná se v podstatě o vymezení požadavků na minimální nebo

optimální výstup práce. V podstatě v češtině to jsou odborné nebo provozní dovednosti nebo minimální, respektive optimální kvalifikační předpoklady pro výkon práce manažera. Na rozdíl od toho competency jsou způsobilosti a dovednosti pomocí kterých se dosahuje požadovaného výkonu. Pro danou diplomovou práci se hodí spíše druhý pojem.

Existuje dva přístupy k manažerským kompetencím – klasický přístup rozděluje kompetence na technické, sociální a koncepční a nový přístup zdůrazňuje mezioborový charakter a měkké prvky v práci manažera. V dalším textu budou vysvětleny oba dva přístupy. Je nutné rovněž dodat, že v dalším textu budou posouzeny pouze manažerské kompetence, nikoliv kompetence výkonných zaměstnanců.

4.5.2 Klasický přístup k manažerským kompetencím

Klasický přístup k manažerským kompetencím podle Cejthamra a Dědiny (2010) počítá se třemi druhy kompetencí: technickými, sociálními a koncepčními. V dalším textu budou rozebrány všechny typy kompetencí.

Technické kompetence

Technické kompetence jsou nutné pro manažera, jelikož dané kompetence se přímo týkají výkonu práce jeho podřízených. Manažer by se rozhodně měl vyznat v technické oblasti znalosti svých podřízených. Daný typ kompetencí je možné získat buď praxí anebo vzděláním. Další možností je doplnění kompetencí formou samostudia – v dnešní době jsou klíčové různé online kurzy zaměřené na tuto oblast, které lze absolvovat odkudkoliv a kdykoliv. Technické kompetence je možné zvýšit i vlastní praxí (Tureckiová, 2004).

Tyto kompetence jsou naprosto zásadními pro manažery první linie, tedy pro lidi, kteří přijdou do bezprostředního styku s výkonnými zaměstnanci. S posunem manažera po kariéřním žebříčku význam daných kompetencí klesá.

Cejthamr a Dědina (2010) píšou, že technické kompetence jsou zásadní pro uplatnění kontrolní funkce manažera, o které se mluvilo v dané práci, jedná se o kompetenci, která je nutná kvůli zhodnocení výkonu podřízených. Dále manažer může využívat danou kompetenci při zaškolení či ročním hodnocení práce zaměstnance.

Na závěr je nutné poznamenat, že význam technických kompetencí výrazně klesá, a to na úkor kompetencí sociálního směru. Důvod je snadný – tempa změn jsou natolik velké, že manažer již nemůže fyzicky stíhat sledovat veškeré technické novinky ve svém oboru, pro něj se stává klíčové spíše vytvoření vhodných podmínek pro svoje podřízené, schopnost samostatné práce a nesení odpovědnosti za výsledky svých zaměstnanců.

Sociální kompetence

Sociální dovednosti se nelze tak rychle naučit, jako třeba technické. Jedná se o dovednosti, které vycházejí ze sociální zralosti jedince. Manažer se v dnešní době pomalu stává spíše člověkem, který má vhodný společenský a sociální kapitál. Lídr je člověkem, který je schopen vyřešit veškeré konfliktní situace ve svém týmu (Haines, 2016).

Manažer 21. století je osobností, která má přehled o motivačních postupech a znalostech týkajících se růstu pracovní výkonnosti jeho podřízených. Vedoucí zaměstnanec by měl být schopen vytvářet příjemnou atmosféru ve svém kolektivu a působit přátelsky (Podaná, 2012).

Koncepční kompetence

Koncepční kompetence se již týkají všeobecného přehledu o tom, co v současné době dělá firma. Manažer by měl být podle Cejthamra a Dědiny (2010) nejen obeznámen s cíli firmy, její strategií, ale i mít přehled o oboru, ve kterém se podnik nachází. Přitom tyto znalosti podle autora nabývají na významu s pohybem manažera po kariérním žebříčku.

Jedná se o kompetence, které umožňují manažerovi dělat celkový náhled na to, co se děje nejen v podniku, ale i kolem něj. Manažer díky aplikaci daných znalostí je schopen řešit dlouhodobé i krátkodobé cíle podniku.

Dané manažerské kompetence jsou naprostým základem pro vrcholový management firmy. Čím výš je manažer postaven v kariérním žebříčku, tím lépe by měl podle Tureckiové (2004) chápat jednotlivé vazby uvnitř své organizace, a to díky soustředění na dlouhodobé cíle podniku.

4.5.3 Nový přístup k manažerským kompetencím

Výše uvedený přístup, který relativně striktně odděloval manažerské kompetence podle tří hlavních oborů, postupně ztrácí na významu. Důvodem je růst globalizace, posílení mezinárodní konkurence a nové požadavky na větší flexibilitu práce manažerů. Právě kvůli tomu dochází k posílení názorů o tom, že manažerské kompetence se dostávají do zcela jiné dimenze.

Každý autor zdůrazňuje jiné typy manažerských kompetencí nutných v dnešní době, neexistuje jeden univerzální přístup k manažerským kompetencím. V dalším textu jsou uvedeny názory některých autorů, které autorce dané diplomové práce přišly jako nejzajímavější.

Kolář (2007) píše o tom, že manažerské kompetence jsou hlavně o proaktivním přístupu manažera. Jinými slovy, hlavní manažerskou kompetencí by podle Koláře (2007) mělo stát proaktivní reakce na změny v okolním světě. Dále autor píše o tom, že nová doba přináší nové požadavky na manažery – neustále vznikají nové a nové požadavky na manažery, což přivádí k neustálým změnám v jejich kompetencích. Kvůli tomu autor píše o tom, že manažer v rámci svých odborných kompetencí by měl být orientován na cíl, umět plánovat a působit preventivně. Daný autor nevyjmenovává kompetence, ale spíše uvádí všeobecný pohled na ně.

Veteška (2008) má o něco odlišný přístup k manažerským kompetencím a přímo uvádí kompetence nutné pro manažera 21. století: projektové řízení, knowledge management (respektive znalosti v oboru), time management, leadership, schopnost analyzovat rizika, dovednost pracovat s informacemi a nakonec výborně zvládnutý cizí jazyk. Projektové řízení je součástí klíčových manažerských kompetencí kvůli tomu, že v dnešní době nabývají na významu realizace projektů zahrnujících koordinací jednotlivých složek, a to za předpokladu aplikace na jedinečný produkt. Odborné znalosti jsou v podstatě technickými znalostmi uvedenými v předchozí kapitole. Čas je v poslední době největším aktivem, proto správné rozvržení nejen své pracovní doby, ale i pracovní doby svých podřízených, je klíčovou znalostí manažera. Manažer by měl být nejen formálním lídrem svého týmu, ale by měl být považován i za neformálního lídra, který je schopen vést svoje podřízené ke společnému úspěchu. Analýza rizik se stala každodenní pracovní náplní manažera, jedná se o činnost, která je zaměřena na prevenci možných problémů – vždycky je snadnější odhalit potenciální problém, nežli posléze řešit jeho následky. V naší době již

není v žádném případě problémem sehnat informace, problematické se jeví nalezení informace, která má skutečně přidanou hodnotu. Právě proto by měl manažer v záplavě objemu informace identifikovat to, co skutečně potřebuje pro svou práci a vyloučit z toho informační šum. V dnešní době je znalost angličtiny naprosto nutností a samozřejmostí, jakýkoliv vedoucí zaměstnanec by měl výborně komunikovat v daném jazyce. Další jazyky slouží jako vhodný doplněk. Autor doporučuje se nezastavovat na angličtině, ale přidávat i další jazyky, zejména rychle se rozvíjejících ekonomik světa. Daný autor přímo vyjmenovává kompetence.

Lojda (2011) stejně jako i předchozí autor přímo uvádí výčet manažerských kompetencí: schopnost samostatného rozhodování, schopnost dotahovat věci do konce, schopnost reagovat na měnící se podmínky, schopnost sebevzdělávání a učení, flexibilita a nakonec inovativnost při řešení úkolů. Jak je vidět z výše uvedeného výčtu, manažerské schopnosti dle daného autora jsou založeny na rychlých reakcích manažera a na jeho přizpůsobení změnám v okolí. Zajímavé, že daný autor zdůrazňuje pouze měkké prvky a zcela zanedbává samotnou znalost svého oboru.

Kociánová (2010) uvádí, že dnešní manažerské kompetence jsou představeny mixem měkkých a tvrdých prvků, přitom hranice mezi soft a hard skills jsou minimální. Autorka píše o to, že manažer by měl mít kompetence týkající se schopnosti jasně a přesně vymezit svůj cíl, naplánovat svou práci a práci svých zaměstnanců a zároveň dokázat ji organizovat a být pro ně lídrem. Dále autorka píše, že manažer by měl mít vhodné charisma, aby dokázal vést svoje zaměstnance.

Zajímavý postřeh k novodobým manažerským kompetencím uvádí Owen (2008). Dle daného vědce mezi těmito kompetencemi nově patří finanční dovednosti. Autor vysvětluje dané dovednosti tím, že manažer by měl být schopen odhadnout rozpočet nutný pro vedení svého týmu, respektive dosažení výsledků a následně by měl být schopen daný rozpočet obhájit u svého vedení.

Mikuláščík (2010) píše o tom, že v dnešní době propojení trhů je naprosto zásadní, aby manažer byl schopen pracovat s různými kulturami a mít pochopení pro jednotlivé kulturní vzorce. Autor danou schopnost pojmenovává jako vědomou kompetenci. Dané tvrzení platí dvojnásobně pro nadnárodní podnik operující v několika zemích.

Jak bylo vidět z předchozího výčtu, každý autor zdůrazňuje jiný přístup či prvek manažerské kompetence. Všichni se ale shodují na tom, že základní manažerskou kompetencí je schopnost komunikace a rovněž i znalost lidské psychologie.

4.6 Dimenze výkonnosti

Další kapitola diplomové práce je věnována výkonnosti. Jedná se o hlavní důvod existence podniku. Je ale nutné uvést, že o výkonnosti se mluví ve dvou různých, avšak propojených rovinách – těmi je výkonnost zaměstnance a výkonnost firmy. Vzhledem k zaměření dané diplomové práce, středem pozornosti je výkonnost zaměstnance.

4.6.1 Výkonnost zaměstnanců

Definice výkonnosti zaměstnance

Wagner (2009) definuje výkonnost jako určitou charakteristiku popisující způsob nebo dokonce i příběh, jakým zkoumaný subjekt provádí výkon určité činnosti, a to na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání shodné činnosti. Autor v dané definici zdůrazňuje pojetí aktuálního a referenčního jevu a určení předem definované škály.

Wagnerová (2008) píše o tom, že výkonnost je obecné vyjádření dlouhodobého pracovního výkonu vztaheného k určitému subjektu. V její definici je zásadní zmínka o výkonu, což je aktuální výstup. V dalším textu diplomové práce budou využity oba dva pojmy.

Činitele ovlivňující výkonnost

Tureckiová (2004) píše o třech dimenzích, které podle jejího názoru mají přímý vliv na výkonnost. Jedná se o: schopnosti, motivace a nakonec pracovní a organizační podmínky. Pod pojmem schopnost autorka rozumí především sloveso umět, což jsou zpravidla vyloženě technické znalosti bezprostředně se týkající výkonu práce, které umožňují jedinci bezproblémový výkon jeho pracovních povinností. Motivace je dle autorky hlavně chtěním a situačně podmíněným leadershipem. Pracovní a organizační podmínky jsou představeny snadno ovlivnitelnými ze strany podniku řízením procesů. Důležité je říct, že vztah mezi těmito třemi oblastmi není jednostranný. Schopnosti mají přímý vliv na pracovní a organizační podmínky, které samy mají přímý vliv na motivace. Oboustranný vztah existuje jen mezi motivací a schopnostmi. Příklad existence daných vazeb je jednoduchý – snížená míra motivace může být dočasně kompenzována lepšími znalostmi zaměstnance. I naopak výborně motivovaný jedinec je schopen díky své vnitřní síle doplnit chybějící znalosti. Je nutné v souvislosti s výše uvedeným zdůraznit, že motivace je vyloženě

individuální vnitřní proces. Není rozhodně úkolem pro manažera zajistit větší motivaci lidí k výkonu práce. Úkolem manažera je spíše podpořit již existující motivaci a udát jí správný směr.

Hospodářová (2008) rozvádí danou myšlenku a píše, že výkonnost zaměstnanců je možné ovlivňovat relativně snadno ještě před jejich nástupem do práce, a to pomocí aplikace důkladně promyšleného interview s potenciálním uchazečem o práci. Autorka doporučuje v rámci interview se zaměřovat na zjištění motivace a její síly u potenciálních zaměstnanců. Ve výsledku již ve fázi nástupu se do podniku nedostanou nedostatečně motivováni jedinci.

Dalším činitelem majícím vliv na výkon je bezesporu finanční odměna za vykonanou práci. Urban (2017) ale důrazně varuje před přístupem založeným na zdůraznění růstu výkonu pouze na základě růstu mzdy. Plošné navýšení mzdy dle jeho názoru sice bude mít vliv na výkonnost, avšak jen dočasně a rychle vyprší. Navíc autor přímo varuje před zavedením plošných finančních odměn, jelikož brzy zaměstnanci jej začnou vnímat jako nárokové a budou očekávat od firmy navýšení mzdy.

Vztahy v kolektivu mohou rovněž mít dopad na výkonnost zaměstnanců. O tom bylo možné se ujistit ještě ve 20. letech minulého století, kde se poprvé ukázalo, že výkonnost lze zlepšovat i měkkými a nepeněžními prvky v řízení a vztahy v kolektivu (Novotná, 2010). Tým není jenom o seskupení lidí, jedná se o živý organismus se svými prvky, které mají spolupracovat a navzájem se doplňovat.

Hodnocení zaměstnanců má přímý dopad na jejich výkonnost. Urban (2017) danou skutečnost vysvětluje tím, že zaměstnanci potřebují vědět „na čem jsou“. Pokud nejsou zaměstnanci hodnoceni v pravidelných intervalech, klesá i jejich výkonnost.

Vliv na výkonnost má i to, jestli manažer dotyčné osoby je psychologem a pomáhá řešit i osobní problémy svého zaměstnance. V dnešní době je nutné počítat s tím, že zaměstnavatel je spíše partnerem svého zaměstnance a měl by se vcítit do jeho potřeb (Urban, 2012).

Jasně vymezení cíle určené každému zaměstnanci předcházející řízení lidí jsou podle Urbana (2012) další klíčovou oblastí pro zajištění růstu výkonnosti. Důvodem je podle autora osobní odpovědnost a rovněž i jasný a jednoduchý vztah mezi výkonností a odměnou. Je vhodné rovněž vytvářet cíle, které jsou v souladu se strategií podniku.

V poslední době se stává klíčové i angažovanost pracovníka na dění ve firmě. Člověk by se měl cítit součástí týmu a měl by mít pocit, že je na správném místě. Kromě toho, to o daná osoba dělá, by mělo být v souladu s jejím vnitřním přesvědčením (Urban, 2012).

Nespokojenost s prací má přímý vliv na výkonnost lidí (Urban, 2012). Pokud není dotyčná osoba spokojena s podmínkami práce, má pocit nespravedlnosti, nedocenění apod., což se automaticky projeví i v menší ochotě odvádět svoje výkony. Zajímavé je, že autor píše o tom, že stejný vztah neplatí opačně – spokojený zaměstnanec nemusí odvádět lepší výkon.

Výkonnost a vztah vůči řízení lidských zdrojů

Výkonnost zaměstnanců je rovněž podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) východiskem pro tvorbu podnikového vzdělávání. Důvodem je to, že podnikový plán vzdělávání zaměstnanců musí být na něčem založen. Nejlépe se k tomuto účelu hodí zhodnocení výkonnosti zaměstnanců a odhalení jejich slabých míst, která je nutné odstranit.

Na výkonnost zaměstnance má bezprostřední vliv jeho nadřízený. Samotným cílem řízení lidských zdrojů v jakémkoliv podniku je trvalý růst výkonnosti. Právě proto je možné říct, že výkonnost je provázána se všemi součástmi řízení lidských zdrojů: vzdělávání, plánování zaměstnanců a hodnocení tak či onak mají v sobě zabudovaný prvek řízení výkonnosti.

COVID-19, práce z domova a výkonnost

V souvislosti s výkonností je nutné uvést i zmínku o COVID-19 a jeho možných dopadech na výkonnost zaměstnanců. Daný virus dokázal výrazně změnit situaci v celém světě.

Možnost práce z domova byla až do roku 2019 vnímána jako součást benefitového systému firem. Na konci roku 2019 došlo k vypuknutí koronavirové krize, která dokázala změnit pohled na home office. Hlavním důvodem byla rozsáhlá vládní opatření v evropských zemích, která byla směřována na omezení pohybu osob.

V dnešní době z důvodu zavádění vládních opatření panují značné obavy o poklesu výkonnosti zaměstnanců. Důvodem je to, že celá řada firem rozsáhle zavádí někdy i povinnou nutnost práce z domova. Tato vládní opatření ale přivádějí k obavám, že jedinec pracující doma nebude odvádět svou práci ve stejné kvalitě, pokud by se nacházel na

pracovišti. Důvod je snadný – domácí povinnosti, omezená kontrola ze strany vedoucího a mnoho dalšího.

Tomšej (2020) je ale zcela opačného názoru a poukazuje na to, že v případě práce z domova může naopak dojít k růstu výkonnosti zaměstnanců. Dle jeho názoru je to spojeno s tím, že při výkonu práce dochází k setření hranice mezi pracovním a nepracovním životem. Daný růst je ale podmíněn oboustrannou důvěrou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a rovněž i přiměřenou kontrolou výstupu práce zaměstnance. Má se pamatovat, že kontrola sama od sebe nepřináší žádnou přidanou hodnotu, avšak je nutnou součástí manažerské práce.

Výzkumy firmy Deloitte (2020) poukazují na to, že dříve byl home office vnímán jako určitý benefit. V dnešní době se jedná o nutnost vyplývající z aktuální situace. Práce z domova navíc přináší celou řadu neočekávaných benefitů, například se jedná o řešení pro pracovníky, kteří jsou či budou v karanténě po návratu z rizikových míst, jde o významnou úsporu nákladů (topení, voda, elektřina), dále zcela běžně dochází i k důkladnější analýze prostoru pro automatizaci činností a zefektivnění procesů. Dnešní pandemie koronaviru je navíc schopna ověřit, nakolik je firma flexibilní.

V souvislosti s vypuknutím krize lze očekávat i omezení provozu open space. Jedná se o způsob práce, který se stal populárním v 80. letech minulého století. Open space lze do češtiny přeložit jako otevřenou kancelář zřízenou kvůli snížení nákladů na zaměstnance a zároveň i pro odstranění překážek mezi zaměstnanci a manažery. Daný způsob uspořádání pracoviště je vhodný zejména pro větší podniky. Open space měly za cíl posílit týmovou spolupráci a díky tomu i výkonnost. COVID-19 může znamenat konec éry open space a výrazný posun k izolovaným kancelářím.

4.6.2 Výkonnost organizace

Za klíčový ukazatel výkonnosti organizace je považován zisk (Režňáková, 2012). Jedná se o výsledek hospodaření, tedy rozdíl mezi výnosy a náklady. Jde o ukazatel, který je snadno vysvětlitelný a spočítatelný. Velkým minusem tohoto ukazatele je však zanedbání poměru mezi vstupem a výstupem, jelikož zisk měří pouze výstup. Může se totiž stát, že se stejnými, ba i menšími zdroji, je možné dosáhnout stejných výstupů.

Dalším ukazatelem je rentabilita investovaného kapitálu. Jedná se o poměrový ukazatel, který vychází z toho, že je nutné porovnat vstupy a výstupy z podnikání, což je hlavní omezení předchozího ukazatele. Klasickými ukazateli v rámci dané skupiny je rentabilita aktiv nebo vlastního kapitálu (Režňáková, 2012).

Je možné výkonnost organizace měřit i pomocí EVA, což je ukazatel zohledňující skutečnou ekonomickou přidanou hodnotu projektu. Daný ukazatel je podle Wagnerové (2008) vhodný pro hodnocení generálních ředitelů. Shodným ukazatelem je celá řada zákaznických ukazatelů, které vycházejí ze spokojenosti zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb, objemem a podílem vrátek, počtem reklamací vyřízených v určité době apod.

Následujícím přístupem je Balanced Scorecard. Jedná se o metodu, která vznikla v 90. letech minulého století a velmi rychle rozšířila po celém světě. Středem modelu je zhodnocení mise a vize podniku. Dále od daného středu jsou odvozeny čtyři oblasti pro zhodnocení, první z nich je finanční analýza, o které podrobně pojednává další část práce. Druhou oblastí jsou procesy probíhající uvnitř podniku. Zcela klíčovou součástí se v dnešní době stala oblast učení a růstu. Poslední oblastí pro zhodnocení je vnímání splnění mise a vize z pohledu zákazníka. Model přináší spojení jak vyloženě finančních, tak i nefinančních výsledků nutných pro dlouhodobé působení na trhu (Schmeisser, 2011).

4.7 Shrnutí literární rešerše

První kapitola diplomové práce byla věnována řízení podniku. Pod tímto pojmem lze představit ovládání určitého systému, vytváření hodnoty z pohledu zákazníka, dosažení dlouhodobé konkurenční výhody, a to za aktivního uplatnění manažerských funkcí. Pro danou diplomovou práci je zásadní, že klíčovým bodem řízení podniku je právě řízení lidí.

Druhá kapitola již byla zaměřena na zhodnocení řízení lidských zdrojů na základě odborné literatury. Jedná se o disciplínu, která existovala po celou dobu existence lidstva, avšak pouze v 19. století začalo mít řízení lidí vědecký směr. Pojetí řízení lidí v dnešním slova smyslu s důrazem na měkké prvky řízení, poskytnutí prostoru pro rozvoj apod. je však o něco mladší a jeho vznik je datován druhou polovinou 20. století. V diplomové práci je poukázáno na čtyři milníky ve vývoji novodobé koncepce řízení lidí: personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů a nakonec řízení intelektuálního kapitálu. V práci byly nastíněny i budoucí trendy v oboru: outsourcing, řízení talentů, flexibilní pracovní doba, změna politiky odměňování na flexibilní přístup, automatizace HR procesů, důraz na smysluplnost práce a nakonec možnost kariérního růstu.

Třetí kapitola byla věnována manažerským rolím. Jedná se o následující role: administrativní role, informační role, role vyjednavče a mezilidské. Všechny role se navzájem doplňují a prolínají.

Obsahem čtvrté kapitoly bylo pojednání o manažerských funkcích. Jedná se o následující funkce: plánování, organizování, motivování, hodnocení, vedení a kontrolu. Manažerské funkce jsou zpravidla uspořádány sekvenčně, lze se ale setkat i s jejich průběžným, neboli paralelním způsobem seřazení, kam patří analyzování problémů, rozhodování a komunikace respektive koordinace při realizaci řízení.

Pátá kapitola zkoumala manažerské dovednosti a kompetence. Jedná se o manažerské znalosti, které mu pomáhají k výkonu jeho práce. Existují dva relativně odlišné pohledy na manažerské kompetence – klasický přístup rozděluje kompetence na technické, sociální a koncepční a nový přístup zdůrazňující mezioborový charakter a měkké prvky v práci manažera. Oba dva přístupy neexistuje odděleně, ale vzájemně se doplňují.

Šestá kapitola byla zaměřena na výzkum výkonnosti. Důvod sepsání dané kapitoly je snadný – každého investora zajímá výkonnost podniku a každého manažera zajímá výkonnost jeho podřízeného. Je nutné ovšem odlišovat výkon od výkonnosti, rozdíl je

v tom, že výkonnost je dlouhodobý pohled na výstup zaměstnance. Na výkonnost zaměstnance má vliv celá řada činitelů: motivace, schopnosti, finanční odměna, vztahy v kolektivu, jasné vymezení cíle apod. Pouze jako doplněk byla daná kapitola doplněna i o pojednání o výkonnosti podniku, kde se poukázalo na zisk, rentabilitu, EVA, zákaznické ukazatele a rovněž i Balanced Scorecard.

5 Výsledek vlastní práce

Dále je možné se věnovat vlastní práci, středem pozornosti výzkumu je uskutečnění řízených rozhovorů s manažery podniku a zároveň provedení dotazníkového šetření se řadovými zaměstnanci.

5.1 Představení firmy a jejího oboru působení

Pfizer je jednou z největších farmaceutických firem současnosti. Sídlem podniku je americký Manhattan. V současné době má firma 58 výrobních lokací a dodává léky do 120 zemí světa. Akcie podniku jsou obchodovány na burze cenných papírů NYSE. Celosvětově podnik zaměstnává přibližně 90 tisíc zaměstnanců. Obrat firmy se pohybuje ve výši 50 mld. amerických dolarů, čistý zisk se pohybuje ve výši 16 mld. amerických dolarů. Firma je známá svými rozsáhlými investicemi do výzkumu a vývoje dosahujícími až 15 % z celkového obratu. Výzkumná centra zabývající se vývojem nových léků jsou rozmístěna zejména v USA a v Anglii: Groton, Cambridge, La Jolla, St. Louis, South San Francisco a Sandwich (Interní materiály podniku).

Firma má rozsáhlé portfolio léků zaměřených na léčbu gynekologických problémů onkologie revmatologie, urologie, kardiologie a samozřejmě i vakcíny. Díky tomu je korporace na předním žebříčku farmaceutických firem.

Významným finančním prospěchem se pro podnik stalo vynalezení vakcíny proti COVID-19 spolu s podnikem BioNtech. Jedná se o výsledek, který dostal zkoumaný podnik na trh s desítky či miliony potenciálních zákazníků.

Podnik funguje v České republice od roku 1993. V současné době firmě patří z hlediska prodeje farmaceutických léků na českém trhu 5 % lokálního trhu, což je třetí nebo páté místo v objemu celkových prodeje léků na českém území (Interní materiály podniku). Česká republika je pro firmu zajímavá zejména kvůli centru sdílených služeb.

Během novodobých českých dějin firma neustále rozšiřuje svoje aktivity na českém území směrem posílení svého centra sdílených služeb. Důvodem je to, že Česká republika má strategickou polohu, stabilní politické a ekonomické prostředí a kvalifikovanou a relativně levnou pracovní sílu.

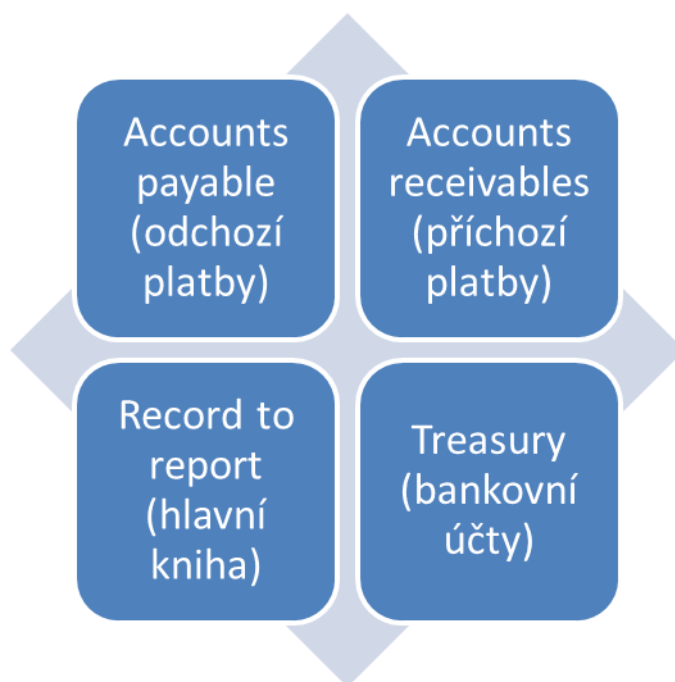
Podnik má relativně rozsáhlé zkušenosti s centry sdílených služeb. První z nich vznikl v roce 1996 v USA a během následujících let se daný koncept rychle rozšířil po celém světě. Kromě Prahy podnik má centrum sdílených služeb v Číně, Kostarice, Irsku a USA. Centra sdílených služeb nesou v rámci organizační struktury firmy název Global Financial Solution. Mimochodem v roce 2019 bylo pražské centrum sdílených služeb uznáno za nejlepší centrum sdílených služeb provozované americkou firmou. Důvod je snadný – pracoviště je výborně dostupné na pražském Andělu, je vypracováno v odstínech zelené a tonů dřeva umožňujících lepší odpočinek, kromě toho pracoviště nabízí velkou relaxační místnost se sedačkami a knihovnou. Kancelář má podobu open-space.

V Praze podnik má svoje centrum sdílených služeb, které se zaměřuje na poskytování outsourcingových služeb uvnitř podniku. Jedná se o významný trend dnešní doby založený na převodu jedné oblasti podnikové činnosti do jednoho místa, a to pro účely standardizace či úspory nákladů. Některé firmy jdou cestou outsourcingu určitých kapacit, avšak Pfizer se rozhodl vybudovat vlastní outsourcingové centrum, a to pro lepší kontrolu podnikových a finančních procesů. Kromě toho u klasického outsourcingu hrozí únik interních informací, což je výrazně omezeno v případě vybudování centra sdílených služeb. Centrum má podobu nákladového střediska, tedy má přidělený rozpočet v návaznosti na člověkohodiny.

Dané centrum funguje v Praze od roku 2014 a podporuje 46 zemí. Celkově v hlavním českém městě pracuje přibližně 500 zaměstnanců včetně stážistů a lidí zaměstnaných na dočasný pracovní úvazek (DPC, DPP). Z hlediska územního založení se jedná o region s názvem EMEA, tedy Evropu včetně Ruska, Afriku a Blízký východ.

Z pohledu jednotlivých služeb jedná se o čtyři oddělení - viz obrázek č. 1. Accounts payable se zabývá hlavně odchozím platby a komunikaci s dodavateli podniku. U Accounts receivables se jedná o příchozí platby a kontakt se zákazníkem, Record to report oddělení si lze z českého účetnictví představit jako oddělení hlavní knihy. Nakonec Treasury oddělení je oddělení správy bankovních účtů.

Obrázek 1. Organizační struktura podniku Pfizer v Praze



Zdroj: Interní materiály podniku

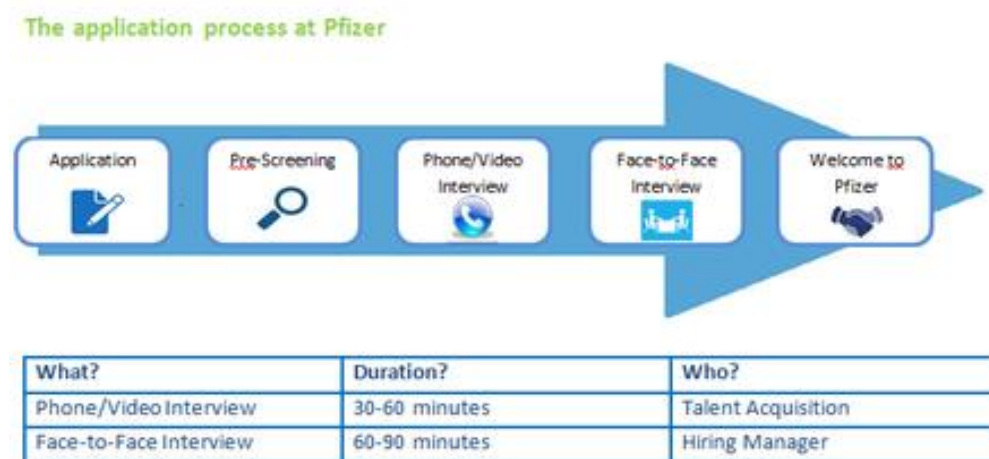
Podnik v Praze poskytuje finanční služby v celé řadě oborů, a to jak na strategické, tak i operativní úrovni. Kromě toho účelem centra sdílených služeb je i poskytování služeb transformačního charakteru, jako jsou například fúze či akvizice.

5.2 Řízení lidských zdrojů ve zkoumané firmě

Naprosto všichni pracovníci v daném centru jsou zaměstnání na různých finančních či účetních pozicích. Nároky kladené na lidi jsou velmi vysoké, tomu ale odpovídá i motivační systém.

Výběrové řízení probíhá klasickou formou – viz obrázek č. 2. Ze začátku je uchazeč osloven telefonicky, a to po rychlém prostudování jejího životopisu. Posléze se koná pohovor v prostorách podniku a testy účetních znalostí. Následně se koná finální pohovor s budoucím nadřízeným.

Obrázek 2. Výběrové řízení ve firmě Pfizer



Zdroj: Interní materiály podniku

Hlavním důrazem systému řízení lidských zdrojů je neustálý tlak na zvyšování jejich kvalifikace a rozvoj zkušeností. Vedoucí zaměstnanci v tom aktivně napomáhají řadovým zaměstnancům. Při nástupu do práce je vypracován individuální plán rozvoje, kde se přihlíží k požadavkům pracovníka a rovněž i k požadavkům firmy. Následně manažer řídí svoje podřízené pomocí koučování, nikoliv formou direktivních příkazů.

Ve firmě existuje rozvinutý program mentorování pod názvem Mentor Match. Jedná se o online nástroj, který umožňuje jak stát se mentorem, tak i vybrat si mentorovaného. Ve výsledku nově nastupující uchazeč má daleko snadnější zařazení do pracovního procesu.

Dalším prvkem společnosti je interní kariérní postup. Lidé si mohou zcela otevřeně ucházet o pozice v jiných odděleních. Jedná se o specifikum podniku – ne všechny podniku jsou otevřeny vůči interním přestupům.

Významným prvkem řízení lidí ve firmě jsou krátkodobé a střednědobé interní projekty, kterých se lze zúčastnit. Jedná se o projekty iniciované managementem podniku za účelem zlepšení interních procesů. Týmy v daných projektech jsou založeny na matričním principu a fungují pouze dočasně.

Podnik je americký a pochopitelně ze své mateřské země přesunul podnikovou kulturu do svých poboček. Navíc snahou firmy je nedělat žádné schůzky v pátek a daný den nechat volnější – například pro čtení emailů, samostudium apod. Pracovní doba je variabilní, zaměstnanci by ale měli být na příjmu během tak zvaných core hours, což je období mezi 9 a 15 hodinou.

Podnik nabízí následující motivační prvky (seřazeno abecedně):

- „Ovocné pondělky“,
- 10 000 Kč ročně na kafeteria,
- Flexibilní pracovní doba,
- Možnost práce z domova,
- Možnost získat lokální a globální ocenění,
- Nadprůměrný plat i na pražské poměry,
- Přednášky odborného charakteru,
- Příspěvky na penzijní připojištění,
- Stravenky,
- Vakcinační program.

Zaprvé všichni zaměstnanci dostávají v pondělí čerstvé ovoce přímo na svoje pracoviště. Díky tomu jsou schopni posílit svou imunitu a získat potřebnou dávku vitamínů pro zlepšení své výkonnosti. Dále firma nabízí 10 000 Kč, které si lze libovolně vybrat pomocí tak zvaného kafeteria systému: vzdělání, sportovní aktivity, nákup u vybraných dodavatelů apod.

Jak již bylo zmíněno, podnik nabízí flexibilní pracovní dobu, což umožňuje lidem najít lepší work-life-balance a omezit syndrom vyhoření. Před obdobím vypuknutí koronaviru podnik nabízel možnost práce z domova, v dnešní době se jedná o doslova nutností.

Díky účasti na projektech může člověk získat jak lokální, tak i globální ocenění, které se může projevit v jeho dalším osobním či kariérním růstu. Samozřejmostí je relativně vysoká i na pražské poměry mzda.

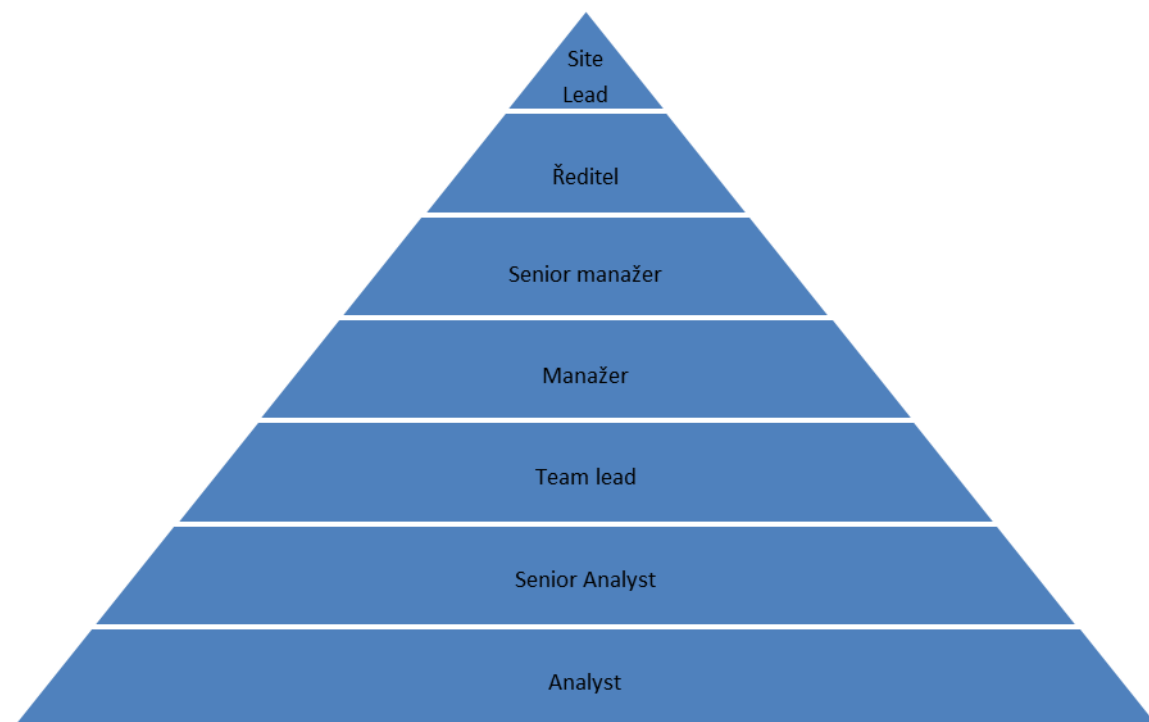
Zaměstnanci si mohou zúčastňovat se odborných přednášek, v dnešní době jejich realizace probíhá online formou. Firma dále nabízí možnost příspěvku na dobrovolné penzijní pojištění. Na dnešním českém pracovním trhu je již zcela běžné nabídnutí stravenek, mnozí zaměstnanci dokonce daný benefit vnímají jako nárokový. Nakonec firma po skončení zkušební periody nabízí vakcinační program, a to jak pro zaměstnance, tak i pro jejich příbuzné.

5.3 Systém řízení manažerských dovedností ve firmě

Podnik má následující organizační strukturu z pohledu vybudování managementu – viz obrázek č. 3. Analytici se dělí na úroveň jedna až tři dle své zkušenosti. Další úroveň již je v podstatě manažerská.

Senior analytici je první úroveň manažerů, kteří však částečně vykonávají i práci řadových zaměstnanců. Senior analytici jsou v podniku dvou typů. Team lead je již vyloženě manažer, který řídí jemu přidělený tým, nejčastěji rozdělený podle regionu či zemí, a to v závislosti na objemu prodeje. Senior manažer již má na starosti určitý region světa. Ředitel nese odpovědnost za jednu ze čtyř zmíněných oblastí zmíněných výše. Nejvýše postavený je Site Lead neboli hlava pražského oddělení.

Obrázek 3. Struktura managementu v podniku Pfizer



Zdroj: Interní materiály podniku

V současné době manažerské dovednosti jsou v podniku řízeny pomocí tří hlavních oborů:

- Anglický jazyk,
- Komunikace,
- Hard skills.

Podnik je americký, proto klíčový dorozumívacím interním jazykem je angličtina. Čím výše je postavena daná osoba v organizaci, tím lepší znalost angličtiny je u ní vyžadována. U managementu se dbá na její rozvoj jak v písemné, tak i v ústní podobě. Tomu jsou zaměřena interní školení provozována externí firmou.

Další klíčovou manažerskou dovedností je rozvoj komunikačních schopností. I zde jsou školení vytvořena externí firmou. Komunikační školení probíhají formou case studies či formou diskuzí na zvolená témata.

Nakonec poslední oblastí je zlepšení hard skills, a to zejména v oblasti znalostí mezinárodních účetních standardů a Excelu. Ty jsou zajištěny jak externími, tak i interními silami. Přednášky se mohou týkat i určité oblasti ve výrobě léčiv.

Dále manažeři mají k dispozici pátky odpoledne, které mohou přímo věnovat samostudiu. Jedná se o celofiremní politiku – omezit schůzky v daný den a věnovat se spíše zlepšením svých znalostí.

5.4 Výsledky dotazníkového šetření realizovaného mezi výkonnými pracovníky firmy

Dále proběhlo dotazníkové šetření s řadovými zaměstnanci podniku. Jednalo se o přímé podřízené manažerů. Celkově byly výsledky obdrženy od 39 lidí. Očekávaným výstupem dotazníkového šetření bylo zjištění názorů řadových zaměstnanců na dovednosti jejich manažerů. Dotazníkové šetření bylo rozděleno do dvou oblastí – zjištění dovednosti a znalosti a filtrační otázky. Distribuce dotazníků proběhla online během března roku 2021.

5.4.1 Dovednosti a znalosti

Otázka: Domníváte se, že je zajištěna kvalitní zpětná vazba při komunikaci s manažerem?

Jak je zřejmé z tabulky č. 1 většina zaměstnanců se přiklání k názoru, že zpětná vazba je rozhodně zajištěna. Pouze necelých osm procent dotazovaných je opačného názoru. Je zřejmé, že manažeři poskytují svým podřízeným zpětnou vazbu.

Tabulka 1. Názor respondentů na zajištění zpětné vazby při komunikaci s nadřízeným

	Počet	Počet v %
Ano, vždy	15	38,46%
Spíše ano	21	53,85%
Spíše ne	2	5,13%
Ne, je to hlavně z mé strany	1	2,56%

Zdroj: vlastní zpracování

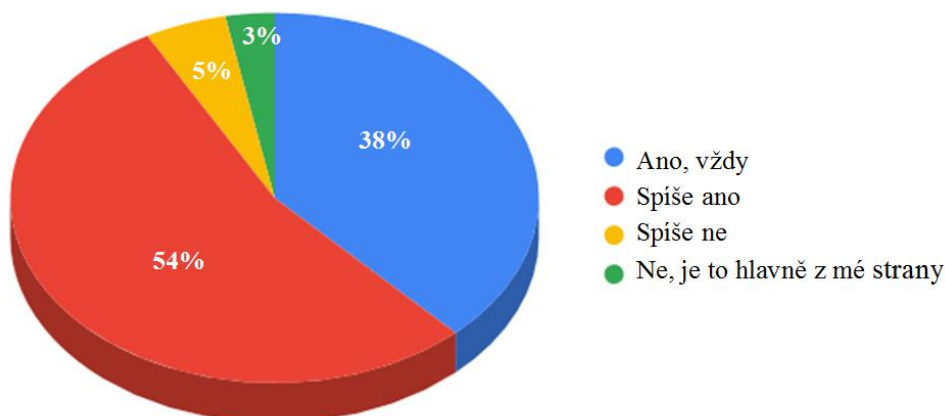
Tabulka 2. Názor respondentů na zajištění zpětné vazby při komunikaci s nadřízeným

	Žena	Muž	Do 25 let	36-35 let	36-45 let	Více než 45 let
Ano, vždy	7	8	5	2	5	3
Spíše ano	13	8	4	7	7	3
Spíše ne	0	2	1	0	0	1
Ne, je to hlavně z mé strany	1	0	1	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Pohlaví ani věk zaměstnanců nemají dopad na výsledky odpovědí – ty jsou rozděleny zcela rovnoměrně. Je evidentní, že filtrační otázky nemají vliv na odpovědi, což je pozitivně – manažeři přistupují ke všem zaměstnancům zcela stejně.

Graf 1. Názor respondentů na zajištění zpětné vazby při komunikaci s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Dokáže být manažer empatický a vyslechnout Vás?

Většinou zaměstnanci uvedli, že jejich manažer má výrazný rys empatie vůči nim – viz tabulka č. 3. Pouze dvě osoby jsou opačného názoru, jedná se ale o zcela zanedbatelné číslo vzhledem k celkovému počtu dotazovaných.

Tabulka 3. Názor respondentů na existenci empatie u nadřízeného

	Počet	Počet v %
Ano, vždy	18	46,15%
Spíše ano	19	48,72%
Spíše ne	1	2,56%
Téměř vůbec	1	2,56%

Zdroj: vlastní zpracování

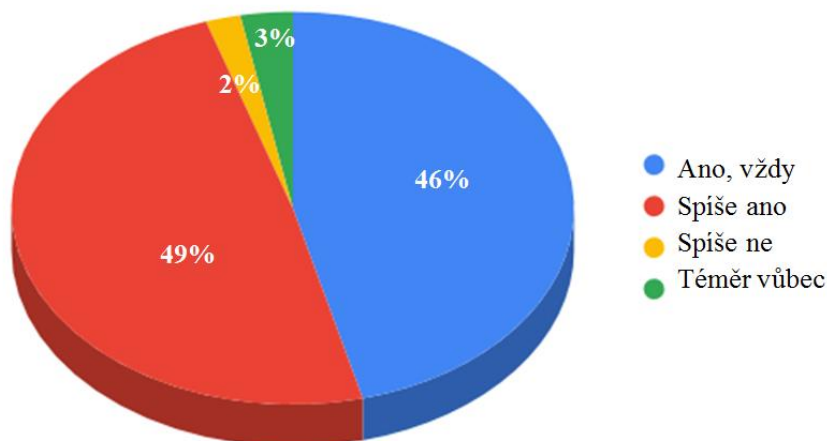
Tabulka 4. Názor respondentů na existenci empatie u nadřízeného

	Žena	Muž	Do 25 let	36-35 let	36-45 let	Více než 45 let
Ano, vždy	8	10	7	4	3	4
Spíše ano	12	7	4	5	9	1
Spíše ne	1	0	0	0	0	1
Téměř vůbec	0	1	0	0	0	1

Zdroj: vlastní zpracování

I při zohlednění filtračních otázek není možné vypočítat výraznou statistickou závislost, odpovědi jsou rozděleny zcela shodně. Manažeři nediskriminují svoje podřízené podle věku nebo pohlaví.

Graf 2. Názor respondentů na existenci empatie u nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Jaký styl vedení obsahuje manažerský styl Vašeho nadřízeného?

Z výsledků uvedených v další tabulce je zřejmé, že management ve zkoumaném podniku uplatňuje spíše styl založený na demokratickém základu. Lidé se výrazným způsobem podílejí nejen na samotném výkonu práce, ale rozhodně mají i určitý prostor pro rozhodování – viz tabulka č. 5.

Tabulka 5. Manažerský styl nadřízeného

	Počet	Počet v %
Důraz na jasné úkoly, přísná kontrola, žádné zapojení podřízených do rozhodování	1	2,56%
Každý pracuje samostatně, avšak manažer si ponechává určitou kontrolu	21	53,85%
Manažer se chová jako „moderátor“ a nezasahuje do provozu	1	2,56%
Významná participace podřízených na chodu řízení, manažer si ale ponechává poslední slovo	16	41,03%

Zdroj: vlastní zpracování

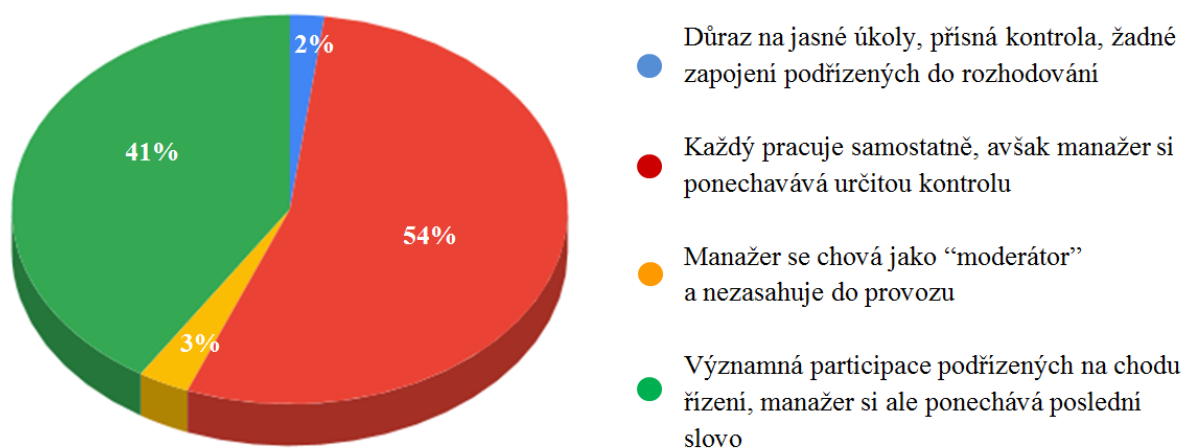
Tabulka 6. Manažerský styl nadřízeného

	Žena	Muž	Do 25 let	36-35 let	36-45 let	Více než 45 let
Důraz na jasné úkoly, přísná kontrola, žádné zapojení podřízených do rozhodování	1	0	1	0	0	0
Každý pracuje samostatně, avšak manažer si ponechává určitou kontrolu	10	11	9	3	5	4
Manažer se chová jako „moderátor“ a nezasahuje do provozu	1	0	0	1	0	0
Významná participace podřízených na chodu řízení, manažer si ale ponechává poslední slovo	10	6	1	5	7	3

Zdroj: vlastní zpracování

Pohlaví nemá výrazný vliv na odpovědi respondentů. U věku je zřejmé, že dochází k větší orientaci na významnou participaci podřízených s růstem jejich věku. Lze to vysvětlit tím, že čím je starší člověk, tím má i větší praxi a potažmo nepotřebuje takovou kontrolu ze strany manažera.

Graf 3. Manažerský styl nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Souhlasíte s tvrzením, že manažer Vás dostatečně pracovní motivuje?

Manažer je člověkem, který nejen vede svoje zaměstnance, ale i osobou, která je motivuje k lepším výkonům – viz tabulka č. 7. Pouze necelých deset procent respondentů je opačného názoru.

Tabulka 7. Názor podřízených ohledně motivace ze strany nadřízeného

	Počet	Počet v %
Rozhodně ano	19	48,72%
Spíše ano	16	41,03%
Spíše ne	3	7,69%
Rozhodně ne	1	2,56%

Zdroj: vlastní zpracování

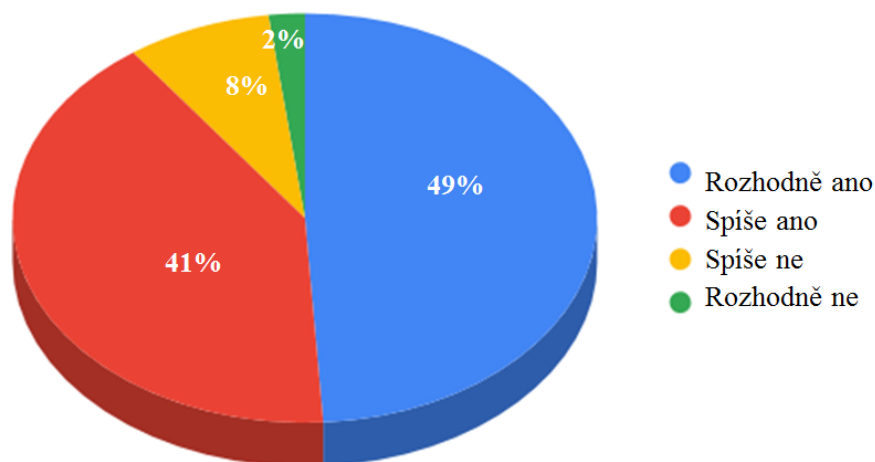
Tabulka 8. Názor podřízených ohledně motivace ze strany nadřízeného

	Žena	Muž	Do 25 let	36-35 let	36-45 let	Více než 45 let
Rozhodně ano	11	8	6	4	7	2
Spíše ano	7	9	5	4	3	4
Spíše ne	2	1	0	1	1	1
Rozhodně ne	1	0	0	0	1	0

Zdroj: vlastní zpracování

Věk ani pohlaví nemají vliv na odpovědi, což je kladné zjištění – ke všem lidem je přístupováno stejně, žádná ze skupin není preferována před jinou.

Graf 4. Názor podřízených ohledně motivace ze strany nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Souhlasíte s tvrzením, že manažer umí delegovat úkoly?

Manažer by měl být schopen nejen vykonávat svou práci či motivovat svoje podřízené k lepším výkonům, ale zároveň být schopným identifikovat úkoly, které lze převést na jeho podřízené, a to jak dočasně, tak i trvale. Z tabulky č. 9 je zřejmé, že tomu tak skutečně je.

Tabulka 9. Názor podřízených ohledně schopnosti vedoucího delegovat úkoly

	Počet	Počet v %
Rozhodně ano	16	41,03%
Spíše ano	20	51,28%
Spíše ne	2	5,13%
Rozhodně ne	1	2,56%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10. Názor podřízených ohledně schopnosti vedoucího delegovat úkoly

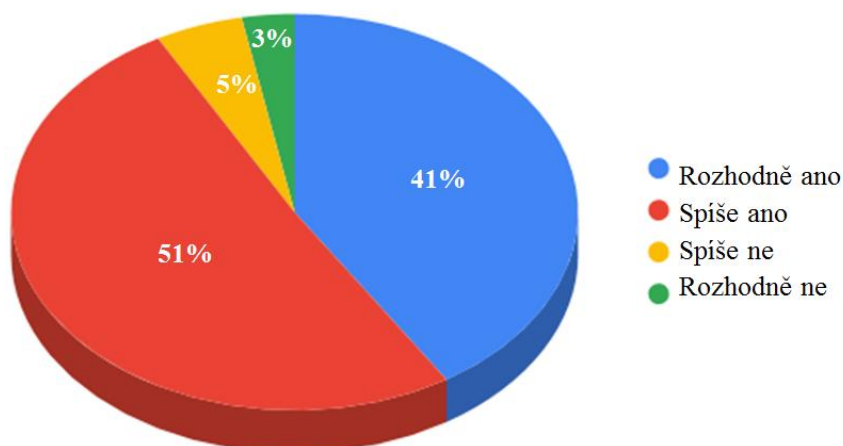
	Žena	Muž	Do 25 let	36-35 let	36-45 let	Více než 45 let
Rozhodně ano	11	5	6	3	5	2
Spíše ano	9	11	5	4	6	5
Spíše ne	1	1	0	1	1	0
Rozhodně ne	0	1	0	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

U pohlaví je možné vidět, že muži jsou o něco skeptičtější nežli ženy v otázce schopnosti nadřízeného delegovat úkoly. Zjištění ale není zásadní a není to nutně opravovat formou zavedení opatření. S růstem věku roste i skepticismus ohledně schopnosti delegovat.

Lze to vysvětlit tím, že starší lidé mohou mít větší praxi, a proto jsou schopny daleko jednodušeji najít úkoly k delegování. Nejedná se však o kritické zjištění.

Graf 5. Názor podřízených ohledně schopnosti vedoucího delegovat úkoly



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Souhlasíte s tvrzením, že Váš manažer umí jednat s lidmi ve stresu?

Většinou lze říct, že manažeři jsou schopni jednat ve stresu bez větších problémů – viz tabulka č. 11. Stres je bezesporu každodenní záležitostí vedoucího zaměstnance: splnění termínů, nové úkoly apod.

Tabulka 11. Názor podřízených na schopnost manažera jednat ve stresu

	Počet	Počet v %
Rozhodně ano	14	35,90%
Spíše ano	19	48,72%
Spíše ne	3	7,69%
Rozhodně ne	3	7,69%

Zdroj: vlastní zpracování

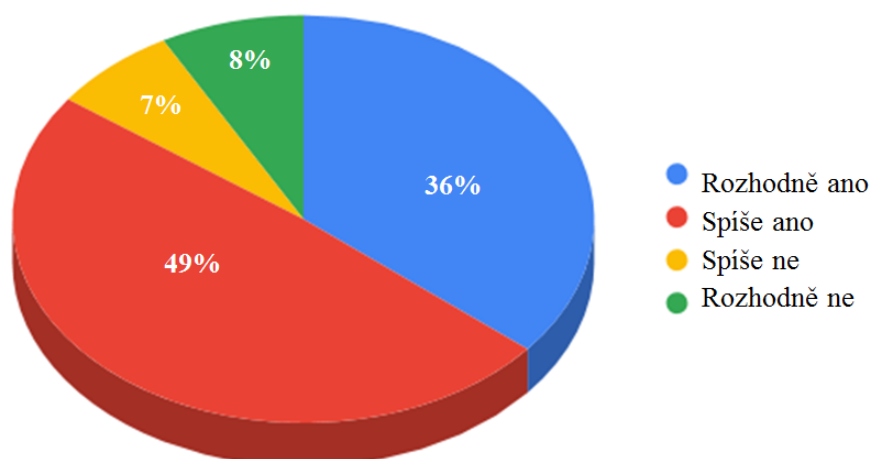
Tabulka 12. Názor podřízených na schopnost manažera jednat ve stresu

	Žena	Muž	Do 25 let	36-35 let	36-45 let	Více než 45 let
Rozhodně ano	8	6	5	4	2	3
Spíše ano	10	9	5	4	7	3
Spíše ne	2	1	0	1	1	1
Rozhodně ne	1	2	1	0	2	0

Zdroj: vlastní zpracování

Pohlaví nemá vliv na odpovědi zaměstnanců. U věku je zřejmý trend rostoucího negativního postoje zaměstnanců. Lze to zase vysvětlit větší praxí. Zjištění je ale irelevantní vůči dané diplomové práci a jejímu zaměření.

Graf 6. Názor podřízených na schopnost manažera jednat ve stresu



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Domníváte se, že manažer respektuje Váš názor?

Řadoví zaměstnanci v podniku uvedli, že manažer spíše respektuje jejich názor – viz tabulka č. 13. Zjištění je rozhodně pozitivní, jelikož je evidentní, že manažer nejen poslouchá svoje podřízení, ale i respektuje jejich názor.

Tabulka 13. Názor respondentů ohledně respektování jejich názoru manažerem

	Počet	Počet v %
Rozhodně ano	18	46,15%
Spíše ano	14	35,90%
Spíše ne	5	12,82%
Rozhodně ne	2	5,13%

Zdroj: vlastní zpracování

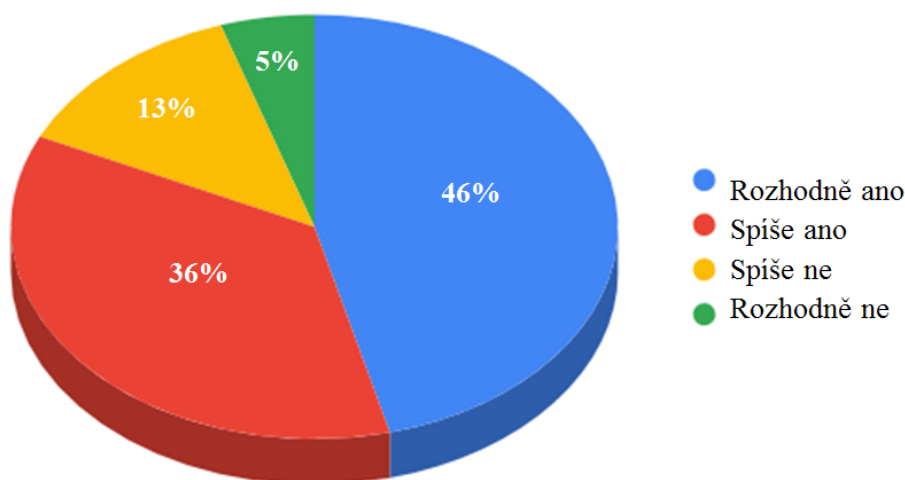
Tabulka 14. Názor respondentů ohledně respektování jejich názoru manažerem

	Žena	Muž	Do 25 let	36-35 let	36-45 let	Více než 45 let
Rozhodně ano	13	5	5	3	5	5
Spíše ano	6	8	5	3	4	2
Spíše ne	2	3	1	2	2	0
Rozhodně ne	0	2	0	1	1	0

Zdroj: vlastní zpracování

U věku je zřejmé, že muži jsou spíše negativně naladěni nežli ženy. Je možné říct, že ženy vycházejí se svými manažery o něco lépe než muži. Zjištění lze vysvětlit přirozenou empatií u žen. U věku nelze vypořádat výrazný vliv.

Graf 7. Názor respondentů ohledně respektování jejich názoru manažerem



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Vysvětluje Vám manažer propojení mezi Vaším výkonem a odměnou?

Odměna byla vysvětlena všem zaměstnancům ve spojení s jejím propojením s výkonem – viz tabulka č. 15. Opačného názoru je jenom 18 % respondentů, což není zas až tak kritické číslo.

Tabulka 15. Názor respondentů ohledně vysvětlení propojení odměny a výkonu

	Počet	Počet v %
Rozhodně ano	17	43,59%
Spíše ano	15	38,46%
Spíše ne	5	12,82%
Rozhodně ne	2	5,13%

Zdroj: vlastní zpracování

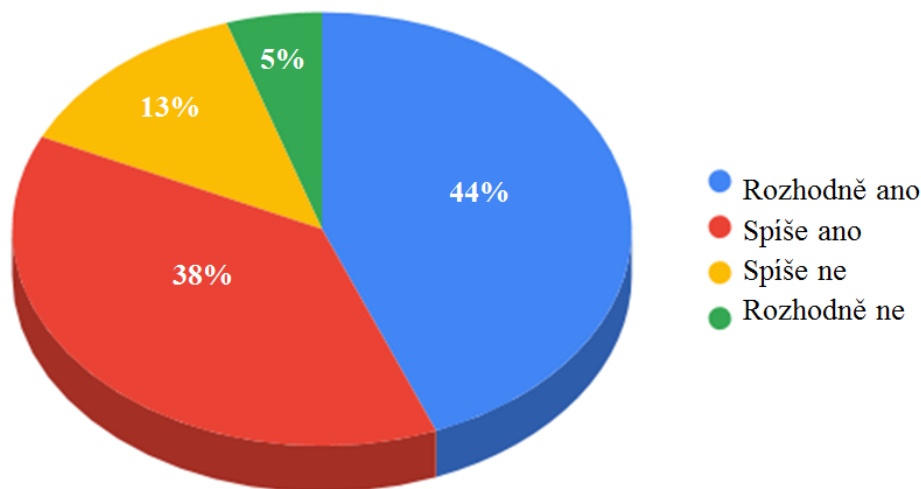
Tabulka 16. Názor respondentů ohledně vysvětlení propojení odměny a výkonu

	Žena	Muž	Do 25 let	36-35 let	36-45 let	Více než 45 let
Rozhodně ano	10	7	4	4	7	2
Spíše ano	6	9	5	3	4	3
Spíše ne	4	1	1	1	1	2
Rozhodně ne	1	1	1	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Pohlaví nemá výrazný vliv na odpovědi řadových zaměstnanců. U věku je možné vyzorovat výrazné odchylky, avšak není možné jednoznačně určit závislost.

Graf 8. Názor respondentů ohledně vysvětlení propojení odměny a výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Nakolik jsou podle Vás důležité Vaše měkké dovednosti pro Vašeho manažera (komunikace, vedení lidí, empatie, motivace apod.)

U otázky ohledně důležitosti měkkých znalostí pro manažery nejsou respondenti rozhodní – odpovědi jsou rozloženy úplně stejně – viz tabulka č. 17.

Tabulka 17. Názor respondentů ohledně důležitosti měkkých dovedností pro manažerskou práci

	Počet	Počet v %
Velmi důležité	14	35,90%
Spíše důležité	9	23,08%
Spíše nedůležité	12	30,77%
Nedůležité	4	10,26%

Zdroj: vlastní zpracování

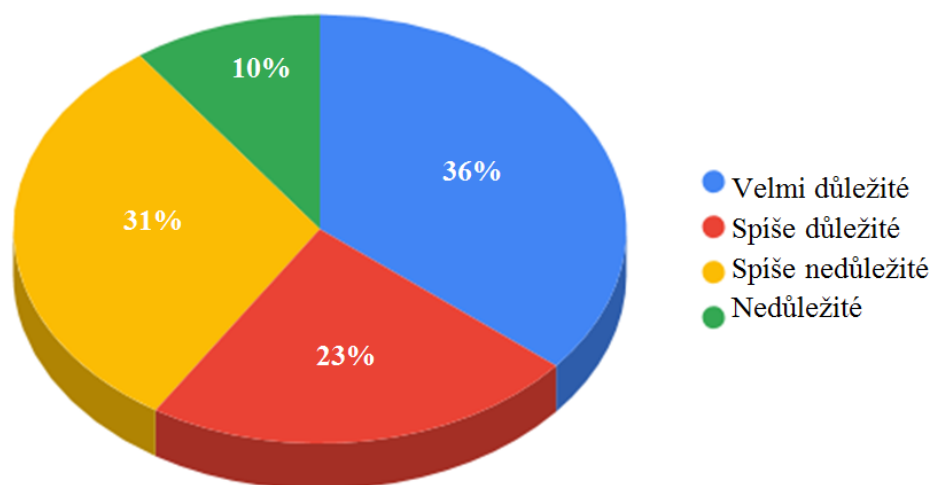
Tabulka 18. Názor respondentů ohledně důležitosti měkkých dovedností pro manažerskou práci

	Žena	Muž	Do 25 let	36-35 let	36-45 let	Více než 45 let
Velmi důležité	11	3	2	1	8	3
Spíše důležité	3	6	4	3	1	1
Spíše nedůležité	5	7	4	3	3	2
Nedůležité	2	2	1	2	0	1

Zdroj: vlastní zpracování

Ženy se přiklánějí k tomu, že pro manažera jsou měkké dovednosti spíše důležité. Lze to vysvětlit přirozenou povahou daného pohlaví. Je zřejmé, že existují výrazné odchylky v odpovědích podle věku, nelze ale rozhodně určit trend. Spíše každá věková skupina se chová jinak.

Graf 9. Názor respondentů ohledně důležitosti měkkých dovedností pro manažerskou práci



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Nakolik jsou podle Vás důležité Vaše tvrdé dovednosti pro Vašeho manažera (MS Office, znalost cizích jazyků, právní znalosti apod.)

Shodnou situaci spojenou s názory respondentů je možné vypořádat i s tvrdými prvky – viz tabulka č. 19. Zde je ale možné říct, že řadoví zaměstnanci se spíše přiklánějí k názoru, že technické názory jsou spíše důležité. Lze to vysvětlit tím, že zaměstnanci ve své práci přijdou do styku zejména s tvrdými dovednostmi manažerů.

Tabulka 19. Názor respondentů ohledně důležitosti tvrdých dovedností pro manažerskou práci

	Počet	Počet v %
Velmi důležité	16	41,03%
Spíše důležité	13	33,33%
Spíše nedůležité	8	20,51%
Nedůležité	2	5,13%

Zdroj: vlastní zpracování

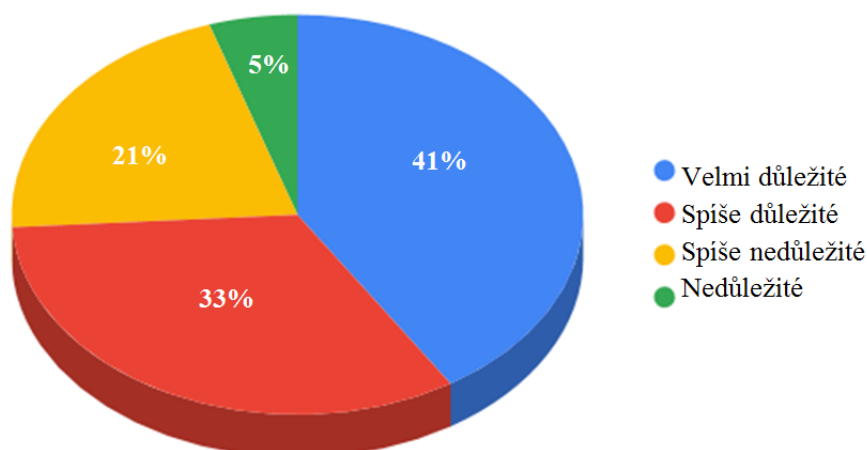
Tabulka 20. Názor respondentů ohledně důležitosti tvrdých dovedností pro manažerskou práci

	Žena	Muž	Do 25 let	36-35 let	36-45 let	Více než 45 let
Velmi důležité	13	3	3	1	11	1
Spíše důležité	5	8	5	4	0	4
Spíše nedůležité	3	5	2	3	1	2
Nedůležité	0	2	1	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Ženy v podniku se domnívají, že právě technické znalosti jsou důležité, u mužů to rozhodně nelze říct. Výsledky odpovědí podle věku jsou rozděleny zcela náhodně, nelze určit jeden závěr pro danou filtrační otázku.

Graf 10. Názor respondentů ohledně důležitosti tvrdých dovedností pro manažerskou práci



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Které dovednosti podle Vás by měl vylepšit Váš manažer (max. 3 možnosti)?

Dále měli respondenti hodnotit 12 vybraných dovedností manažera dle různých přístupů: aktuální dovednosti, klíčové dovednosti, dovednosti nutné k doplnění a dovednosti budoucí. Jak je zřejmé z tabulky č. 21 motivace spolu s technickými znalostmi byla hodnocena nejlépe. Nejhůře dopadlo rozhodování a strategické řízení.

Tabulka 21. Hodnocení respondenty dovedností manažera

	Umístění
Motivace	1
Technické znalosti	2
Koncepční znalosti o podniku	3
Cizí jazyky	4
Vedení lidí	5
Komunikační dovednosti-schopnost prezentace	6
Plánování	7
Kontrola	8
Time management	9
Znalosti o oboru	10
Rozhodování	11
Strategické řízení	12

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Jak byste vyhodnotil dovednosti svého manažera (1 je nejlepší 5 je nejhorší)

Za klíčovou dovednost manažera lidí považují komunikační dovednosti a jazyky – viz tabulka č. 22. Zajímavé je, že technické znalosti jsou rovněž důležité – manažer podle svých podřízených by se měl orientovat v jejich práci. Kontrola a rozhodování patří nakonec, jelikož se jedná o činnosti, které jsou částečně prováděny zaměstnanci.

Tabulka 22. Názor respondentů ohledně klíčových dovedností manažera

Odpověď	Umístění
Komunikační dovednosti-schopnost prezentace	1
Cizí jazyky	2
Technické znalosti	3
Motivace	4
Vedení lidí	5
Znalosti o oboru	6
Time management	7
Plánování	8
Koncepční znalosti o podniku	9
Strategické řízení	10
Rozhodování	11
Kontrola	12

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Jaké jsou podle Vás klíčové dovednosti manažera (zaškrtněte max. 3 možnosti)

Zcela očekávaně na prvním místě skončily cizí jazyky, vedení lidí a nakonec komunikace, jedná se totiž o oblasti, na které je nutné neustále pracovat. I znovu je možné i všimnout, že kontrola skončila na posledním místě.

Tabulka 23. Názor respondentů ohledně dovedností manažera, které je nutné doplnit

Odpověď	Umístění
Cizí jazyky	1
Vedení lidí	2
Komunikační dovednosti-schopnost prezentace	3
Motivace	4
Technické znalosti	5
Rozhodování	6
Koncepční znalosti o podniku	7
Strategické řízení	8
Znalosti o oboru	9
Time management	10
Kontrola	11
Plánování	12

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Které dovednosti je nutné zkvalitňovat (zaškrtněte max. 3 možnosti)

I znovu komunikace, vedení lidí a motivace jsou na prvním místě – viz tabulka č. 24. Je evidentní, že se jedná o manažerské dovednosti, které nikdy neztratí na významu.

Tabulka 24. Názor respondentů na dovednosti, které budou nabývat na významu

Odpověď	Umístění
Vedení lidí	1
Komunikační dovednosti-schopnost prezentace	2
Motivace	3
Cizí jazyky	4
Technické znalosti	5
Kontrola	6
Strategické řízení	7
Rozhodování	8
Time management	9
Znalosti o oboru	10
Plánování	11
Koncepční znalosti o podniku	12

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.2 Filtrační otázky

Otázka: Jaké je Vaše pohlaví?

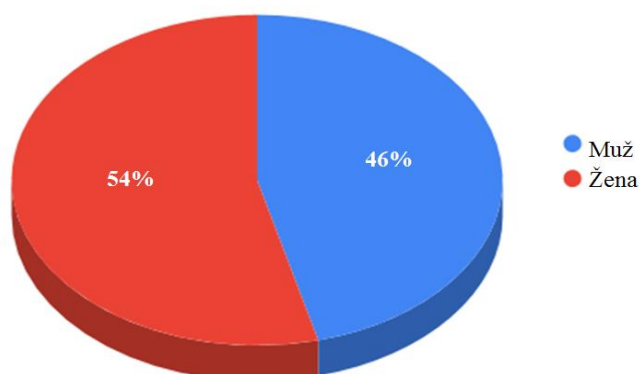
Nakonec již zbývá provést zhodnocení demografické charakteristiky souboru, a to na základě dvou zvolených parametrů – věku a pohlaví. Jak je vidět z tabulky č. 25 rozdělení dle pohlaví je přibližně stejné s lehkou převahou žen.

Tabulka 25. Pohlaví respondentů

	Počet	Počet v %
Žena	21	53,85%
Muž	18	46,15%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11. Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: Jaký je Váš věk?

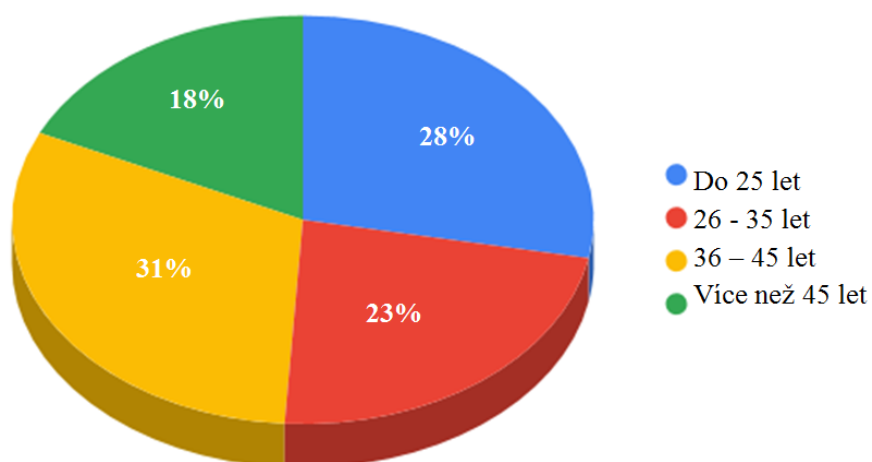
Respondenti podle věku jsou rozloženi rovnoměrně – viz tabulka č. 26. Zjištění je rozhodně pozitivní – firma má jak dostatek mládeže, tak i starších zaměstnanců.

Tabulka 26. Věk respondentů

	Počet	Počet v %
Do 25 let	11	28,21%
26 – 35 let	9	23,08%
36 – 45 let	12	30,77%
Více než 45 let	7	17,95%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12. Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

5.5 Výsledky řízených rozhovorů u manažerů firmy

Řízené rozhovory proběhly se třemi manažery firmy. Cílem řízeného rozhovoru je analyzovat využívání manažerských dovedností ve vybraném podniku, a to na základě výsledků obdržených od manažerů. Následně jsou takto obdrženy výsledky extrapolovány na celý podnik.

Zaměřením řízeného rozhovoru je následující:

- Zhodnotit úroveň uplatnění manažerských dovedností ve zkoumaném podniku,
- Prozkoumat manažerské dovednosti, které manažeři budou využívat,
- Odhalit mezery v řízení manažerských dovedností ve zkoumaném podniku.

Jaké dovednosti/kompetence využíváte?

Vedoucí č. 1

První manažer uvedl následující dovednosti: SAP, Excel, angličtina, komunikace a vyjednávání. První dvě dovednosti patří do klasické struktury hard skills. Angličtina je hlavním jazykem firmy. Nakonec schopnost vyjednávání je dle něj naprosto klíčová, a to ve vztahu jak dovnitř jeho týmu, tak i navenek – například při jednání s jinými týmy. Někdy tyto komunikační schopnosti mají podobu doslova „politického vyjednávání“ souvisejícího s rozpočtem, přidělením finančních zdrojů na oddělení či na projekty.

Vedoucí č. 2

Druhý manažer poukázal na schopnost prezentace, obhájení svého názoru a koncepční znalost fungování centra sdílených služeb. Dle jeho názoru způsob fungování center sdílených služeb je zcela odlišný od klasických podniků a zkušený manažer by měl být obeznámen s těmito rozdíly. Nejedná se o klasické účtování, ale spíše o nutnost mít znalosti o návaznosti procesů ve velké firmě.

Vedoucí č. 3

Třetí manažer uvedl následující: pracovat se stresem, empatie, loajalita, přesvědčování a znalost svého oboru. Přitom v rámci práci se stresem manažer zdůraznil nutnost rychle jednat a přijímat správná řešení. Jak je zřejmé, daný zaměstnanec dává důraz spíše na

měkké dovednosti. Důvodem je podle něj to, že účelem manažera není mít výborné technické znalosti, ale spíše mít člověka v týmu, který má výborně technické znalosti.

Vlastní komentář k obdrženým výsledkům

Jak bylo vidět z výsledku šetření, každý manažer uvedl jinou oblast, kterou využívá aktuálně při své práci. Všichni ale zdůraznili nutnost komunikace a vyjednávání s lidmi. Zřejmě se jedná o zásadní manažerskou kompetenci v podniku.

Jaké dovednosti budete využívat v dalším období?

Vedoucí č. 1

Do dalšího období manažer zdůraznil využívání organizačních schopností a znalost dalších jazyků – zejména němčiny či skandinávských jazyků, a to s ohledem na rozšíření služeb centra sdílených služeb. Právě z daného regionu přijdou do podniku nové oblasti odpovědnosti. Kromě toho manažer zdůraznil i význam znalosti mezinárodních účetních standardů.

Vedoucí č. 2

Druhý manažer zdůraznil nutnost znalosti prvků multicultural management a projektového řízení. První oblast je nutná kvůli existenci určitých kulturních odlišností a druhá vzhledem k rostoucímu počtu projektů.

Vedoucí č. 3

Nakonec třetí zaměstnanec poukázal na celou řadu zajímavých znalostí budoucnosti: adaptabilitu, týmovou práci, moderní komunikační technologie, práce se zaměstnanci na dálku a koncept student-zaměstnanec. Zaprvé podle něj dojde k významným změnám a zrychlení rozvoje, bude to znamenat větší tlaky na manažery ve směru přizpůsobení se změnám. Jedinec a jeho výstup je již minulostí, podle něj zásadní se stává týmová práce, proto manažer by se měl naučit řídit především týmy či menší skupinky, nežli jednotlivce. Dále manažer by měl mít výborný přehled o moderních komunikačních technologiích, které by mu pomohly v jeho kariéře. COVID-19 přinesl dočasnou změnu v nutnosti pracovat z domova. Podle něj daný trend zůstane i nadále – firmy si uvědomily výhod práce na dálku. Nakonec posledním trendem je to, že o manažerovi se má mluvit jako spíše o studentovi, který se neustále učí a rozšiřuje svůj kruh.

Vlastní komentář k obdržným výsledkům

Manažeři uvedli celou řadu zajímavých trendů v oblasti změn dovedností. Ty jsou relativně striktně rozděleny na hard skills a soft skills. Pod hard skills manažeři zdůraznili znalost skandinávských jazyků a němčiny, projektové řízení a mezinárodní účetní standardy. Ze soft skills manažeři uvedli multicultural management, adaptabilitu, týmovou práci, moderní komunikační technologie, práce se zaměstnanci na dálku a koncept student-zaměstnanec. Tato zjištění směřují do návrhové části.

Jakým způsobem rozšiřujete svoje dovednosti?

Vedoucí č. 1

První manažer zlepšuje svoje dovednosti zejména pomocí interních školení.

Vedoucí č. 2

Manažer zlepšuje znalosti samostudiem, a to zejména ve volných chvílích. Dále manažer se věnuje zlepšení znalostí zejména v pátek odpoledne, k čemu je přímo pobízen firemní politikou.

Vedoucí č. 3

Poslední respondent zajišťuje růst svých dovedností pomocí samostudia a pravidelné účasti na interních prezentacích uspořádaných firmou.

Vlastní komentář k obdržným výsledkům

Z výsledků šetření vyplynulo, že každý respondent zajišťuje růst svých znalostí trochu jinak. I přes to je zřejmé, že interní systém zlepšení dovedností je hojně využíván.

Které manažerské dovednosti byste potřeboval doplnit?

Vedoucí č. 1

Manažer by si rozhodně přál zlepšit svou angličtinu. Dále manažer poukázal na možnost zlepšení znalostí v skandinávských jazycích. Tím si ale není stoprocentně jistý, jelikož další jazyk bude pro něj znamenat doplňující zátěž.

Vedoucí č. 2

Druhý zaměstnanec poukázal na nutnost rozšíření svých znalostí v oblasti projektového řízení. Jedná se o obor, který se bude neustále těšit poptávce, jelikož projektové řízení je běžnou součástí řízení firmy.

Vedoucí č. 3

Další vedoucí zaměstnanec zmínil mezinárodní účetní standardy. Podle jeho slov podnik se řídí americkými standardy US GAAP, jelikož je firma obchodována na americké burze. Zaměstnanec však si není jistý svými znalostmi v daném oboru.

Vlastní komentář k obdrženým výsledkům

Manažeři jasně a konkrétně uvedli doporučení ke zlepšení svých znalostí, jedná se o: angličtinu, skandinávské jazyky, projektové řízení a mezinárodní účetní standardy US GAAP.

Jakým způsobem ovlivňují dovednosti výkonnost zaměstnanců?

Vedoucí č. 1

Vzdělání je klíčovým úspěchem pro růst podniku. Přitom růst podniku je přímo podmíněn zkušenými zaměstnanci.

Vedoucí č. 2

Dovednosti mají vliv podle dalšího manažera především na jejich koncepční vnímání a schopnost jasně vidět celkový obraz firmy. Dnešní doba je taková, že zaměstnanci kvůli zachování celkového přehledu o podniku mají nutnost se neustále vzdělávat.

Vedoucí č. 3

Nakonec poslední zaměstnanec uvedl důvěru, konkurenceschopnost, kvalitnější a větší výstup a loajalita. Dle jeho názoru zaměstnanec, který se pečuje o svoje vzdělání, se může těšit větší důvěře svých kolegů a manažera. Zadruhé díky tomu se zaměstnanec stává konkurenceschopnější na dnešním pracovním trhu. Dovednosti rovněž přispívají k tomu, že roste výkon daného zaměstnance a jeho výkon se stává kvalitnější. Nakonec firma při péči o zaměstnance získává větší loajalitu.

Vlastní komentář k obdržným výsledkům

Je pozoruhodné, že každý manažer si váží dovedností, avšak každý z nich uvedl jiný důvod. Všichni ale zdůraznili kvalitnější výkon jako přirozený výsledek zvýšení dovedností.

Jak byste popsal manažerský styl, který uplatňujete?

Vedoucí č. 1

Odpovědi na danou otázku byly vesměs stejné. Jedná se o demokratický styl. Manažeri ponechávají určitý prostor pro svoje zaměstnance, ale i přes to si ponechávají určitou míru kontroly. Středem pozornosti daného manažerského stylu je neustálá komunikace se všemi zaměstnanci.

Vlastní komentář k obdržným výsledkům

Manažerský styl je stejný, jedná se o demokratický přístup. I přes to je nutné říct, že si manažer ponechává určitou míru kontroly a nepůsobí jako kouč či moderátor, ale jako skutečný vedoucí, který přijímá řešení a vnáší svůj objektivní prvek v proces řízení.

Proč je pro manažera důležité komunikovat?

Vedoucí č. 1

Komunikaci manažer dělí na interní a externí. Interní komunikace je podle jeho názoru směřována na jeho zaměstnance. Jedná se o komunikaci směřující k lepší výkonnosti a motivace podřízených. Komunikace navenek je komunikace s jinými oddělení a s výše postavenými manažery. U dané komunikace je důležité zajištění vhodné prezentace vlastních myšlenek a obhájení svého názoru bez jakýchkoliv známek agrese.

Vedoucí č. 2

Komunikace je způsob sdělení a rovněž i obdržení informace. Přitom podle manažera právě informace je tím největším aktivem podniku a tím, co podnik významně posunuje dopředu.

Vedoucí č. 3

Poslední manažer mluví o důležitost komunikace ve spojení s jejím finálním cílem, který může podle jeho názoru být následující: informování, instrukce, pochopení a přesvědčení. Prvním cílem je poskytnout informaci, přitom je důležité dbát na to, že informaci je nutné vhodným způsobem filtrovat a uvádět odlišnou úroveň detailů – manažer celého centra sdílených služeb vyžaduje jinou informaci nežli vedoucí oddělení. Cíl instrukce směřuje k podřízenému vedoucího, manažer musí nejen sdělit informaci, ale i ujistit se, že informace byla pochopena správně. Pochopení je spíše opačným směrem, zde manažer by se měl sám ujistit, jestli správně pochopil informaci, která k němu směřuje. Nakonec přesvědčení je snaho manažera v rámci jednání přesvědčit o svém názoru.

Vlastní komentář k obdrženým výsledkům

Všichni manažeři zdůraznili význam komunikace, a to ve spojení s předáním nebo přebíráním informace. Možná se to zdá na první pohled jednoduché, avšak ve velkých firmách se jedná o významný problém: každé oddělení má svoje priority, řeší jiné problémy apod. Právě proto je přesun informace tak důležitý.

Jak Vás firma podporuje ve zlepšení manažerských dovedností?

Odpovědi lidí byly stejné – firma má vlastní vzdělávací program a dále respondenti popisovali jeho jednotlivé prvky, a to tak jak byly uvedeny v předchozí části práce. Proto není možné k tomu napsat žádný vlastní komentář.

Jak velký máte přehled o celkovém dění ve firmě?

Odpovědi manažerů byly stejné – podnik je velmi velký, proto manažeři mají povědomí jenom o své oblasti, respektive o práci oddělení, se kterými jsou v bezprostředním styku. Manažeři by si ale přáli zlepšit povědomí o celé firmě.

Vlastní komentář k obdrženým výsledkům

Odpovědi manažerů byly jednoznačné – ti by si přáli zlepšit povědomí o jiných odděleních, jedná se o zjištění, které rozhodně směřuje do návrhové části diplomové práce.

Máte možnost seznámit se s prací jiných oddělení?

Odpovědi manažerů byly shodné – možnost sice existuje, ale má spíše neformální charakter, pouze v případě zájmu mohou zajít za manažerem ze sousedního oddělení a seznámit se s prací. Manažeri by spíše uvítali seznámení se s prací lokálních účetních.

Vlastní komentář k obdržným výsledkům

Je evidentní, že podnik nemá vlastní shadowing program, který by umožnil lidem se seznámit s prací jiných oddělení. Vedoucí zaměstnanci ale spíše chtějí se seznámit s prací lokálních účetních. Dané zjištění směřuje do návrhů.

Jaké navrhuje zlepšení v oblasti řízení manažerských dovedností.

Vedoucí č. 1

První manažer poukázal na větší důraz na jazyky, zejména s potazem na další rozšíření služeb centra. Pochopitelně se jedná o dobrovolné školení, které by se nejvíce hodilo pro lidi, kteří již mají se skandinávskými jazyky či s němčinou nějaké zkušenosti.

Vedoucí č. 2

Druhý manažer by navrhoval školení zaměřené na projektové řízení, jelikož počet projektů čím dále, tím více roste a je zapotřebí mít odpovídající teoretické znalosti pro jejich lepší řízení.

Vedoucí č. 3

Nakonec poslední manažer by uvítal lepší přehled o práci v jiných odděleních, potažmo přímo na lokálních pobočkách.

Vlastní komentář k obdržným výsledkům

Manažeri uvedli přímé doporučení pro zlepšení systému řízení dovedností v podniku, jedná se o jazyky, projektové řízení a větší seznámení se s prací v jiných odděleních. Veškeré návrhy budou uvedeny v související části diplomové práce.

5.6 Shrnutí vlastního šetření

Po provedení výzkumu je možné udělat celkové shrnutí obdržených výsledků, a to pro účely tvorby doporučení v těchto dovednostech:

- Specifický obor působení firmy podporuje dovednosti v oblasti financí, farmaceutiky a práce s Excelem,
- Rozšíření objemu obchodních služeb v dalších zemích,
- Nutnost zlepšit znalosti o projektovém řízení uplatněném v obchodní oblasti,
- Podpora vnitřní a vnější komunikace,
- Podpora kvality obchodních jednání, vyjednávání a obhájení názoru,
- Demokratický styl řízení provozu podniku – poskytnutí prostoru pro práci zaměstnancům a kontrola pouze výsledku jejich práce.

Zaprvé firma působí v oblasti farmaceutického průmyslu, avšak Praha je pro ní zajímavá zejména kvůli tomu, že zde má centrum sílených služeb se zaměřením na finanční stránku. Jedná se v podstatě o outsourcing uvnitř podniku. Ve výsledku pracovníci podniku musejí mít jak vyloženě finanční znalosti, tak i mezioborové znalosti doplněné znalostmi v Excelu.

Je evidentní, že služby centra jsou naprosto vynikající a neustále dochází k rozšíření oboru jeho působnosti. I nadále se plánuje rozšíření služeb centra, tentokrát půjde o větší regionální rozšíření na skandinávské země, Německo a Rakousko. Právě proto na manažery je vyvíjen větší nátlak v oblasti znalosti mezinárodního prostředí a znalosti prostředí místních trhů

Management jednoznačně poukázal na nutnost zlepšení znalostí o projektovém řízení. Důvod je snadný – projekty jsou neoddělitelnou součástí působení podniku, a navíc je možné sledovat růst významu projektového řízení. Management musí mít teoretické základy řízení projektů pro zrychlení převodu činnosti do Prahy.

Všichni manažeři zdůraznili význam komunikace jako klíčové dovednosti v rámci své každodenní práce. Je evidentní, že komunikace zabírá v jejich časovém harmonogramu nejvíce úsilí. Právě proto je nutné i nadále pracovat nad zlepšením komunikace manažerů, a to jak interní, tak i externí.

Klíčové je, že bylo možné nabyt dojmu, že dovedností manažera v podniku je i obhájení svého vlastního názoru, a to způsobem, který povede k efektivnímu řešení. Jedná se totiž o velký podnik s celou řadou oddělení a priorit, právě proto je vyjednávání pro manažerské dovednosti v daném podniku natolik důležité. Právě proto do budoucnosti se jeví jako zásadní zlepšení znalosti manažerů v oblasti obhájení svého vlastního názoru – schopnost přesvědčit ostatní se jeví jako klíčová pro vedení podniku.

Dalším zjištěním je to, že řadoví zaměstnanci vnímají aktuální styl řízení jako demokratický. Jinými slovy, management jim ponechává určitý prostor a rovněž uplatňuje i delegování své práce. Na druhou stranu však si management ponechává určitý prvek kontroly.

5.7 Doporučení zkoumané firmě

Z výsledků šetření vyplynula následující doporučení v oblasti zlepšení manažerských dovedností:

- Posílení jazykových kurzů – skandinávské jazyky a němčina,
- Školení Six Sigma,
- Zaškolení v multikulturní komunikaci,
- Možnost vycestovat do poboček firmy v zahraničí,
- Proplácení zkoušek a přípravy na získání ACCA (Asociace certifikovaných účetních).

V nejbližší budoucnosti dojde k rozšíření služeb daného centra na skandinávské státy a rovněž přesunutí částí odpovědností z Německa a Rakouska. Management, jak vyplynulo z výsledků výzkumu, nemá odpovídající jazykové znalosti. Určitě je vhodnější ovládat aspoň základy daných jazyků – zlepší to jednání se zástupci uvedených kultur. Pochopitelně tyto znalosti nebyly potřebné až do poslední doby, jelikož daná oblast byla prozatím vynechána z oboru působení firmy. Management firmy by se mohl zamyslet nad zlepšením jazykové vybavenosti svých manažerů v daných jazycích. Pochopitelně pokud by se o to projevil zájem, respektive pokud by se našli lidé, kteří by již měli aspoň základní znalosti v daném jazyce. Dané doporučení bylo podpořeno i názory řadových zaměstnanců.

Dále zaznělo ze slov manažerů nutnost si zlepšit dovednosti v projektovém řízení. Dané doporučení plynule navazuje na doporučení uvedené výše – přesun odpovědností na pražské oddělení vychází zpravidla z projektového řízení, tedy úzce vymezené a ucelené sady činností, které mají jasně definovaný cíl. Účelem projektového řízení je změna, v tomto konkrétním případě je změna fungování účetního oddělení podniku. Je možné doporučit školení Six Sigma jako strukturální přístup k pochopení projektového řízení. Jedná se o školení, které poskytuje jasnou a metodickou přípravu pro projektové řízení. Existuje ale další metodiky jako například IPMA, PMI nebo PRINCE2. Od zavedení daného opatření je možné očekávat zlepšení znalosti metodiky řízení projektů a zároveň i růstu výkonnosti celé firmy, jelikož zaměstnanci již budou obeznámeni s efektivními přístupy.

Firma pracuje na celou řadu trhů, které jsou silně odlišné z pohledu obchodní kultury. Přitom jak vyplynulo z výzkumu, firma nevytváří žádná školení v dané oblasti. Některé

kultury jsou zcela odlišné, proto je možné, že vznikne konflikt mezi zástupci různých kultur – ne všichni manažeři mají odpovídající dovednosti o jiných kulturách. Právě proto by bylo vhodné zaškolit manažery v oblasti kulturních odlišností a možnosti efektivní komunikace z pohledu regionálních trhů. Od daného doporučení lze očekávat zejména růst dovedností manažerů ve zvláštích cizí kultury, což jim pomůže v každodenní práci.

Dalším doporučením by se mohlo stát možnost vycestování pražských manažerů přímo do lokálních poboček firmy, a to pro účely lepšího seznámení s interními procesy, a hlavně kvůli možnosti vytvoření osobních vazeb na místní lidi. Prozatím dané doporučení není aplikováno, v podstatě veškerá komunikace mezi lidmi je zajištěna pouze online. Tento krok dokáže účinně podpořit zlepšení výkonnosti – daleko lépe spolupracují lidé, kteří se již znají osobně, nežli lidé, kteří se znají na dálku.

Dále podnik by mohl zvážit zavedení proplácení ACCA. V současné době podnik sice nabízí svým manažerům školení mezinárodních účetních standardů, avšak se nejedná o systematickou činnost. Jedná se pouze o nárazovou činnost, která pochopitelně nemůže vytvořit takovou přidanou hodnotu jak pravidelná školení. Přitom Asociace certifikovaných účetních nabízí svoje kurzy již více než 100 let a má opravdu rozsáhlé zkušenosti. Navíc firma v tomto případě nebude potřebovat vytvářet svůj vlastní vzdělávací systém, ale využije již existující. Ve výsledku aplikace daného doporučení lze očekávat výrazné zlepšení znalostí manažerů ve standardech mezinárodního účetnictví.

6 Závěr

Daná diplomová práce byla věnována tématu manažerské dovednosti a jejímu spojení s výkonností. Cílem dané diplomové práce bylo na základě analýzy manažerských dovedností ve zkoumané firmě určit dovedností, které by bylo možné rozšířit pro skupinu manažerů zkoumaného podniku.

Manažeři jsou jedním z klíčových zdrojů úspěchu jakékoliv podnikání. Právě manažeři uvádějí do pohybu všechny vstupy, zejména lidské zdroje. Právě díky tomu zkušený manažer může výrazně změnit výkon podniku.

Prvním dílčím cílem bylo provedení zhodnocení systému řízení lidských zdrojů ve zkoumané firmě se zaměřením na manažerské dovednosti. Zde bylo poukázáno na následující: rozsáhlá škála pracovních benefitů, propracovaný a přehledný systém posunu lidí v kariérním žebříčku, cílený program zaškolení a přehledný systém zlepšování manažerských dovedností.

Dalším dílčím cílem bylo provedení řízených rozhovorů s řídicími zaměstnanci podniku, a to pro účely ověření současného stavu manažerských dovedností. Je možné uvést shrnutí, která poslouží základem pro další samostatný výzkum v daném oboru. Posléze na základě těchto zjištění je možné navrhnout změny v dovednostech.

Shrnutí výsledků rozhovorů je následující: specifický obor působení firmy vyžadující zvláštní dovednosti manažerů, další rozšíření objemu služeb pražské pobočky vytváří nutnost posílení zejména organizačních schopností a znalostí projektového řízení, nutnost zlepšit znalosti o projektovém řízení v oblasti metodiky a celkového přístupu k řízení projektů, komunikace je klíčovou manažerskou dovedností – zde není nutné nic měnit, zásadní role je vyjednávání a obhájení názoru - zde není nutné nic měnit, spokojenost řadových zaměstnanců s managementem a jeho přístupem a demokratický styl řízení - zde není nutné nic měnit. Výsledky rozhovorů posloužily vstupem pro tvorbu doporučení zkoumanému podniku.

V současné době je nutné posílit dovednosti týkající se komunikace a obhájení vlastního názoru. Zároveň je nutné zlepšit kvalitu obchodního jednání. Do budoucnosti je nutné posílit jazykové znalosti ve vybraných jazycích, zlepšit znalosti vedení mezinárodního účetnictví, řízení projektů a důkladnější seznámení se způsobem práce v zahraničních

pobočkách. Jinými slovy je nutné posílit takové znalosti, které managementu pomohou lépe reagovat na měnící se podmínky.

Posledním dílčím cílem je za použití literární rešerše a výsledků vlastního výzkumu doporučit podniku oblasti zaměřené na zlepšení manažerských dovedností. Zkoumané firmě bylo doporučeno následující: posílení jazykových kurzů – skandinávské jazyky a němčina, školení Six Sigma, zaškolení v multikulturní komunikaci, možnost vycestovat do poboček firmy v zahraničí, proplácení zkoušek a přípravy na získání ACCA.

Výsledky šetření byly probrána s vedením podniku. Do budoucnosti se jeví jako vhodné provedení shodných šetření v jiných centrech sdílených služeb obdobného charakteru a porovnání obdržených výsledků.

7 Seznam použitých zdrojů

1. 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.
2. DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 2006. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
6. FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
7. HAINES, S. *The New Manager's Survival Guide: Everything You Need to Know to Succeed in the Corporate World*. McGraw-Hill: New York, 2016. 336 s. ISBN 978-1259588976.
8. HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
9. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
10. JIRÁSKOVÁ, E. Trendy v řízení lidských zdrojů. [online]. Dostupné z: <<https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16253/1/Jiraskova.pdf>>
11. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-8024-724-973.
12. KOLÁŘ, Z. *Vyučování jako dialog*. Praha: Grada Publishing, 2007. 132 s. ISBN 978-80-247-1541-4.
13. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
14. KULHÁNEK, M. Home office: efektivní nástroj zajištění business continuity v období domácích karantén. Jak rychle a efektivně nastavit práci z domova? [online]. Dostupné z: <<https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/covid-19/solutions/covid-19-home-office.html>>
15. LANGEROVÁ, J. Podívejte se, jaké trendy čekají podle odborníků personalistiku v roce 2019. [online]. Dostupné z: <<https://www.podnikatel.cz/clanky/podivejte-se-jake-trendy-cekaji-podle-odborniku-personalistiku-v-roce-2019/>>
16. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
17. MARTENSSON, P. BILD, M. *Teaching and Learning at Business Schools: Transforming Business Education*. London: Routledge, 2016. 330 s. ISBN 978-0566088209.
18. MARTINOVIČOVÁ, D. KONEČNÝ, M. VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
19. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
20. MORA. P. Nové trendy a strategie v oblasti lidských zdrojů. [online]. Dostupné z: <http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2015/editovane_prispevky/14.%20Mora.pdf>

21. NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*. Praha: Grada Publishing, 2010. 120 s. ISBN 978-80-247-2957-2.
22. NÝVLTOVÁ, R. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
23. OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3.
24. PODANÁ, R. *Koučování pro manažery: aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada Publishing, 2012. 112 s. ISBN 978-80-247-4519-0.
25. REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4.
26. SCHMEISSER, W. *Controlling and Berlin Balanced Scorecard Approach*. Munchen: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011. 286 s. ISBN 978-3486705652.
27. SLAVÍK, J. *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. Praha: Grada Publishing, 2013. 176 s. ISBN 978-80-247-4593-0.
28. SLAVÍK, J. *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. Praha: Grada Publishing, 2013. 176 s. ISBN 978-80-247-4593-0.
29. SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
30. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
31. ŠIMÁK, P. Trendy v oblasti lidského kapitálu 2019. [online]. Dostupné z: <<https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66573780-trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu-2019>>
32. ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, 2010. 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
33. TOMŠEJ, J. *Zdraví a nemoc zaměstnance*. Praha: Grada Publishing, 2020. 200 s. ISBN 978-80-271-1015-5.
34. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-24704056.
35. URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.
36. URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu: a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.
37. VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
38. VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
39. VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
40. VOCHOZKA, M. MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
41. VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
42. WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

43. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 80-247-2361-1.
44. WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.
45. ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. 978-80-247-4008-9.

8 Přílohy diplomové práce

8.1 Příloha řízený rozhovor

Příloha diplomové práce

Scénář řízeného rozhovoru

Cíl řízeného rozhovoru:

Analyzovat využívání manažerských dovedností ve vybraném podniku.

b) Zaměření řízeného rozhovoru:

Zhodnotit úroveň uplatnění manažerských dovedností ve zkoumaném podniku
Prozkoumat manažerské dovednosti, které manažeři budou využívat
Odhalit mezery v řízení manažerských dovedností ve zkoumaném podniku.

Obsahová orientace řízeného rozhovoru:

Jaké dovednosti/kompetence využíváte?
Jaké dovednosti budete využívat v dalším období?
Jakým způsobem rozšiřujete svoje dovednosti?
Které manažerské dovednosti byste potřeboval doplnit?
Jakým způsobem ovlivňují dovednosti výkonnost zaměstnanců?
Jak byste popsal manažerský styl, který uplatňujete?
Proč je pro manažera důležité komunikovat?
Jak Vás firma podporuje ve zlepšení manažerských dovedností?
Jak velký máte přehled o celkovém dění ve firmě?
Máte možnost seznámit se s prací jiných oddělení?
Jaké navrhuje zlepšení v oblasti řízení manažerských dovedností.

Počet respondentů: 3

Délka řízeného rozhovoru: 150 minut

8.2 Příloha – dotazník

Příloha diplomové práce

Anketa pro podřízené

Dovednosti a znalosti:

Domníváte se, že je zajištěna kvalitní zpětná vazba při komunikaci s manažerem?

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, je to hlavně z mé strany

Dokáže být manažer empatický a vyslechnout Vás?

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Spíše ne
- Téměř vůbec

Jaký styl vedení obsahuje manažerský styl Vašeho nadřízeného?

- Důraz na jasné úkoly, přísná kontrola, žádné zapojení podřízených do rozhodování
- Každý pracuje samostatně, avšak manažer si ponechává určitou kontrolu
- Manažer se chová jako „moderátor“ a nezasahuje do provozu
- Významná participace podřízených na chodu řízení, manažer si ale ponechává poslední slovo

Souhlasíte s tvrzením, že manažer Vás dostatečně pracovníě motivuje?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Souhlasíte s tvrzením, že manažer umí delegovat úkoly?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Souhlasíte s tvrzením, že Váš manažer umí jednat s lidmi ve stresu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Domníváte se, že manažer respektuje Váš názor?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Vysvětluje Vám manažer propojení mezi Vaším výkonem a odměnou?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Nakolik jsou podle Vás důležité Vaše měkké dovednosti pro Vašeho manažera (komunikace, vedení lidí, empatie, motivace apod.)

- Velmi důležité
- Spíše důležité
- Spíše nedůležité
- Nedůležité

Nakolik jsou podle Vás důležité Vaše tvrdé dovednosti pro Vašeho manažera (MS Office, znalost cizích jazyků, právní znalosti apod.)

- Velmi důležité
- Spíše důležité
- Spíše nedůležité
- Nedůležité

Které dovednosti podle Vás by měl vylepšit Váš manažer (max. 3 možnosti)?

- Technické znalosti
- Cizí jazyky
- Komunikační dovednosti
- Motivace
- Kontrola
- Time management
- Plánování
- Rozhodování
- Znalosti o oboru
- Koncepční znalosti o podniku
- Vedení lidí
- Strategické řízení

Jak byste vyhodnotil dovednosti svého manažera (1 je nejlepší 5 je nejhorší)

	1	2	3	4	5
Technické znalosti					
Cizí jazyky					
Komunikační dovednosti-schopnost prezentace					
Motivace					
Kontrola					
Time management					
Plánování					
Rozhodování					
Znalosti o oboru					
Koncepční znalosti o podniku					
Vedení lidí					
Strategické řízení					

Jaké jsou podle Vás klíčové dovednosti manažera (zaškrtněte max. 3 možnosti)

Technické znalosti	<input type="checkbox"/>
Cizí jazyky	<input type="checkbox"/>
Komunikační dovednosti-schopnost prezentace	<input type="checkbox"/>
Motivace	<input type="checkbox"/>
Kontrola	<input type="checkbox"/>
Time management	<input type="checkbox"/>
Plánování	<input type="checkbox"/>
Rozhodování	<input type="checkbox"/>
Znalosti o oboru	<input type="checkbox"/>
Koncepční znalosti o podniku	<input type="checkbox"/>
Vedení lidí	<input type="checkbox"/>
Strategické řízení	<input type="checkbox"/>

Které dovednosti je nutné zkvalitňovat (zaškrtněte max. 3 možnosti)

Technické znalosti	<input type="checkbox"/>
Cizí jazyky	<input type="checkbox"/>
Komunikační dovednosti-schopnost prezentace	<input type="checkbox"/>
Motivace	<input type="checkbox"/>
Kontrola	<input type="checkbox"/>
Time management	<input type="checkbox"/>
Plánování	<input type="checkbox"/>
Rozhodování	<input type="checkbox"/>
Znalosti o oboru	<input type="checkbox"/>
Koncepční znalosti o podniku	<input type="checkbox"/>
Vedení lidí	<input type="checkbox"/>
Strategické řízení	<input type="checkbox"/>

Které dovednosti budou výrazně nabývat na významu (zaškrtněte max. 3 možnosti)

Technické znalosti	<input type="checkbox"/>
Cizí jazyky	<input type="checkbox"/>
Komunikační dovednosti-schopnost prezentace	<input type="checkbox"/>
Motivace	<input type="checkbox"/>
Kontrola	<input type="checkbox"/>
Time management	<input type="checkbox"/>
Plánování	<input type="checkbox"/>
Rozhodování	<input type="checkbox"/>
Znalosti o oboru	<input type="checkbox"/>
Koncepční znalosti o podniku	<input type="checkbox"/>
Vedení lidí	<input type="checkbox"/>
Strategické řízení	<input type="checkbox"/>

Filtrační otázky

Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

Jaký je Váš věk?

- Do 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- Více než 45 let