

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Manažerské dovednosti**

**Žáková Andrea**

© 2016 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Andrea Žáková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Manažerské dovednosti**

Název anglicky

**Managerial skills**

---

### Cíle práce

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

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

### Metodika

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

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

## **Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

## **Klíčová slova**

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

---

## **Doporučené zdroje informací**

- BĚLOHLÁVEK, F; KOŠŤAN P; ŠULEŘ O. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7
- 

## **Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Josef Kříž, CSc.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 3.3.2016

---



### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, Csc. za jeho rady, konzultace a odborné vedení, které mi poskytl při zpracování diplomové práce. Dále bych také již podruhé poděkovala Ing. Mgr. Michaele Džupinové a celému týmu Realitní kanceláře Pubec za jejich cenný čas, ochotu a informace, které mi poskytovali na pravidelných konzultacích při psaní diplomové práce.

# Manažerské dovednosti

## Souhrn

Diplomová práce se zaměřuje na manažerské dovednosti celého týmu realitních makléřů ve společnosti Realitní kancelář Pubec, s.r.o. Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část, teoretická východiska, vysvětluje pojem manažer a jeho osobnost, manažerské role, manažerské funkce, pojem řízení a podrobněji se zabývá dovednostmi. V teoretické části se také nachází porovnání názorů nejvýznamnějších osobností managementu na danou problematiku.

Ve druhé části je charakterizován vybraný subjekt – Realitní kancelář Pubec. Výzkum je založen dotazníku, který se skládá ze čtyř hlavních částí (obecné informace, významnost měkkých dovedností, sebehodnocení v oblasti měkkých dovedností a otevřené otázky), a také na konzultacích s celým týmem ve společnosti, a to kvůli získání co nejvíce informací a především kvůli zpětné vazbě. Výsledky jsou porovnány s teoretickými předpoklady, které jsou formulovány v teoretické části. Na konci diplomové práce dochází ke zhodnocení jednotlivých částí dotazníků. Poslední kapitola je věnována možností, jak zlepšit manažerské dovednosti do budoucnosti.

**Klíčová slova:** řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců, výkonnost procesů v organizaci

# Managerial skills

## Summary

This Thesis is focused on the managerial skills of the whole team real estate brokers in company Realitní kancelář Pubec, s.r.o. This Thesis is divided into two main parts. The first part of Thesis, the theoretical basis, explains who is the manager and his personality, managerial roles and function, management and skills in detail. There is explained also the difference between a leader and a manager. The comparison of the most important personalities' attitudes in the area of management is located in the theoretical part of Master's thesis.

In the second part is characterized the chosen subject – Realitní kancelář Pubec. The survey is based on questionnaire, which is structured into four main parts (general information, importance of soft skills, soft skills self-assessment and opened questions), and interviewing the whole team in the company in order to gain more information and feedback. The results are also compared with theoretical assumptions which are formulated in the first part of Thesis. There are results and its evaluation of every single part of the questionnaire in the end of Thesis. Final chapter is dedicated to possibilities of future progress of management skills.

**Keywords:** management, process control, human resources management, roles of management, functions of management, managerial competence, managerial skills, hard skills, soft skills, employee performance, efficiency of company process

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Manažer.....	15
3.1.1 Postavení manažerů v organizaci.....	16
3.2 Manažerské role .....	17
3.2.1 Mezilidské role .....	18
3.2.1.1 Role vůdčí osobnosti, představitel.....	18
3.2.1.2 Role vedoucího .....	18
3.2.1.3 Role spojovatele .....	18
3.2.2 Informační role .....	19
3.2.2.1 Role pozorovatele.....	19
3.2.2.2 Role šířitele, rozsévače .....	19
3.2.2.3 Mluvčí.....	19
3.2.3 Rozhodovací role .....	20
3.2.3.1 Role podnikatele.....	20
3.2.3.2 Role řešitele rušivých událostí.....	20
3.2.3.3 Role distributora zdrojů .....	20
3.2.3.4 Role vyjednavatele.....	21
3.3 Manažerské funkce.....	21
3.3.1 Plánování .....	22
3.3.2 Organizování.....	23
3.3.3 Personalistika .....	23
3.3.4 Vedení .....	24
3.3.5 Kontrola .....	25
3.4 Manažerské kompetence .....	26
3.4.1 Efektivně smýšlející manažer .....	28
3.5 Manažerské dovednosti .....	30
3.5.1 Koncepce tvrdých a měkkých prvků prosperity .....	32
3.5.2 Tvrdé (hard) a měkké (soft) dovednosti .....	32
3.5.3 Top 11 měkkých dovedností.....	33

3.6	Manažerský styl .....	33
3.6.1	Vedení a vůdcovství.....	33
3.6.2	Rozdíl mezi řízením a vedením .....	34
3.6.3	Styly vedení .....	35
3.6.4	Volba manažerského stylu vedení .....	37
3.7	Řízení podniku .....	39
3.7.1	Počátky řízení .....	39
3.7.2	Vývojové etapy řízení.....	39
3.7.3	Klasické teorie řízení .....	40
3.7.3.1	Vědecké řízení .....	41
3.7.3.2	Správní řízení.....	42
3.7.3.3	Byrokratické řízení .....	42
3.7.3.4	Škola lidských vztahů.....	43
3.7.4	Moderní teorie řízení .....	43
3.7.4.1	Procesní přístup .....	44
3.7.4.2	Psychologicko-sociální přístup.....	44
3.7.4.3	Systémový přístup .....	45
3.7.4.4	Kvantitativní přístup.....	45
3.7.4.5	Empirický přístup .....	46
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>47</b>
4.1	Charakteristika zvoleného subjektu .....	47
4.1.1	Organizační struktura.....	48
4.1.2	Skupiny manažerských pozic.....	49
4.1.2.1	Seznam dovedností pro pracovní pozice .....	49
4.2	Služby realitní kanceláře .....	50
4.2.1	Dražby nemovitostí.....	50
4.2.2	Prodej nemovitostí .....	50
4.2.3	Pronájem nemovitosti .....	51
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>52</b>
5.1	Vyhodnocení dotazníku .....	52
5.1.1	Úvodní část dotazníku .....	52
5.1.2	Míra významnosti dovedností.....	55
5.1.3	Hodnocení „měkkých“ dovedností .....	67
5.1.4	Otevřené otázky .....	86
5.2	Shrnutí analytické části .....	88
5.2.1	Významnost dovedností.....	88

5.2.2	Hodnocení měkkých dovedností.....	90
5.3	Návrhy.....	95
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>98</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>101</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>105</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Osobnost člověka (manažera).....	15
Obrázek 2	Rozdělení času manažerů na různých úrovních.....	26
Obrázek 3	Vztah podnikové hierarchie a manažerských dovedností.....	31
Obrázek 4	Styly vedení .....	35
Obrázek 5	Manažerská mřížka GRID .....	38

## Seznam tabulek

Tabulka 1	Představitelé konceptu manažerských funkcí.....	21
Tabulka 2	Přehled manažerských funkcí podle autorů .....	22
Tabulka 3	Vývojové etapy .....	40
Tabulka 4	Informace o společnosti z portálu Justice.cz .....	48

## Seznam grafů

Graf 1	Průměrný počet zaměstnanců.....	49
Graf 2	Zastoupení žen a mužů .....	53
Graf 3	Dosažené vzdělání.....	53
Graf 4	Věkové složení .....	54
Graf 5	Délka zaměstnaneckého poměru v RK Pubec .....	54
Graf 6	Kognitivní dovednosti – současnost a budoucnost .....	55
Graf 7	Analytické dovednosti – současnost a budoucnost .....	56
Graf 8	Plánovací dovednosti – současnost a budoucnost.....	57
Graf 9	Rozhodovací dovednosti – současnost a budoucnost .....	58
Graf 10	Kreativita – současnost a budoucnost.....	59
Graf 11	Organizační dovednost – současnost a predikce .....	60
Graf 12	Dovednosti ve vedení lidí – současnost a budoucnost .....	61
Graf 13	Komunikační dovednosti – současnost a budoucnost .....	62
Graf 14	Motivační dovednosti – současnost a budoucnost.....	63
Graf 15	Adaptabilita – současnost a predikce .....	64
Graf 16	Dovednosti v oblasti hodnocení – současnost a budoucnost.....	65
Graf 17	Kontrolní dovednosti – současnost a budoucnost .....	66
Graf 18	Komunikační dovednosti.....	67
Graf 19	Posílení komunikačních dovedností do budoucna .....	68
Graf 20	Dovednosti kooperace .....	69
Graf 21	Posílení kooperačních dovedností do budoucna.....	70
Graf 22	Flexibilita a související dovednosti .....	71
Graf 23	Posílení flexibility a souvisejících dovedností do budoucna.....	72
Graf 24	Samostatnost a související dovednosti .....	73

Graf 25	Posílení samostatnosti a souvisejících dovedností .....	74
Graf 26	Výkonnost a související dovednosti .....	75
Graf 27	Posílení výkonnosti a souvisejících dovedností .....	76
Graf 28	Dovednosti související s organizací a plánováním.....	77
Graf 29	Posílení organizačních a plánovacích dovedností do budoucna.....	78
Graf 30	Orientace na klienta – dovednosti v současnosti .....	79
Graf 31	Orientace na klienty - posílení do budoucna .....	80
Graf 32	Aktivní přístup – hodnocení dovedností v současnosti .....	81
Graf 33	Aktivní přístup a související dovednosti – posílení do budoucna .....	82
Graf 34	Řešení problémů – současné hodnocení .....	83
Graf 35	Řešení problémů - predikce do budoucna .....	84
Graf 36	Zvládání zátěže – současné hodnocení .....	85
Graf 37	Zvládání zátěže – predikce do budoucna.....	86

# 1 Úvod

Každá firma by si jistě přála disponovat těmi nejlepšími manažery, protože ti jsou jedním z klíčových faktorů úspěchu. Aby podnik správně fungoval, jsou manažerské dovednosti nesmírně důležité. Manažer uplatňuje během každodenních manažerských činností mnoho různých dovedností a to, jakým způsobem je zvládá uplatňovat, se odráží nejen na celkovém výsledku úspěšnosti firmy, ale i na celém kolektivu spolupracovníků. Cílem každé společnosti na trhu je mít i loajální zaměstnance, kteří budou efektivně plnit své úkoly, a lze se na ně za každé situace spolehnout.

V současné době existuje velké množství absolventů ekonomických oborů, kteří se chtějí uplatnit jako manažeři v různých firmách. Veliké procento z nich ale nedisponuje potřebnými předpoklady k tomu, aby mohli vykonávat manažerskou pozici. Každá manažerská pozice si totiž žádá různé dovednosti a ne každý člověk dané dovednosti má. Proto člověk bez takovýchto dovedností nemůže vést a motivovat skupinu lidí, rozvíjet jejich dovednosti, pokud sám takové dovednosti nemá. Příčiny nedostatku dovedností mohou být různé, většinou se ale jedná o příliš málo zkušeností získaných z předchozích pracovních příležitostí, nebo žádné, pokud absolvent žádnou předchozí pracovní zkušenost ani neabsolvoval.

Některé firmy se více zabývají tvrdými (hard) dovednostmi, než měkkými (soft) dovednostmi. Většinou totiž rozvíjení tvrdých dovedností může být jednodušší a lze se jim naučit během několika týdnů. Kdežto rozvíjení měkkých dovedností je dlouhodobější záležitostí.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou významnosti manažerských dovedností, jejich současnou úrovní a zhodnocením jednotlivých kategorií potřebných pro práci ve vybraném podniku. Zároveň také zkoumá očekávanou úroveň do budoucna a míru posilování vybraných dovedností. Dovednosti jsou a budou důležité, protože nachází své uplatnění nejen v pracovním, ale i v osobním životě.



## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě výsledků výzkumu identifikovat a zhodnotit význam a úroveň v současnosti využívaných dovedností, které jsou uplatňovány všemi zaměstnanci při jejich práci ve zvoleném subjektu.

Na základě získaných znalostí z teoretické části a vytvořeného dotazníku je cílem zjistit významnost hlavních dovedností, které jsou využívány, a také úroveň nejen v současnosti, ale i výhledově do budoucna v horizontu maximálně tří let. Potřebná data jsou zajištěna nejen dotazníkovým šetřením, které se týká zhodnocení významnosti vybraných dovedností a úrovně jednotlivých dovedností v současnosti a v budoucnu, ale i osobními konzultacemi v podniku. Po provedené analýze uplatňovaných dovedností dochází k doporučení a návrhům na změny v řídicích dovednostech, které ovlivňují výkonnost zaměstnanců a kvalitu řízení v podniku.

Dílními cíli jsou: zpracovat teoretická východiska a porovnat názory různých autorů k dané problematice; zrealizovat výzkumné šetření, které se provede formou dotazníku a osobních konzultací (rozhovorů); charakterizovat vybraný subjekt, ve kterém proběhne hodnocení; zhodnotit významnost dovedností a jejich úroveň v současnosti a do budoucna; navrhnout způsoby zlepšení vybraných dovedností do budoucna.

K dosažení cílů bude zvolena metodika uvedená v kapitole 2.2 Metodika.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části a těm také odpovídá různá metodika. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a používá metody deskripce a klasifikace jevů, což znamená, že dochází k popisu a explanaci pojmů. V teoretické části jsou vymezeny klíčové pojmy týkající se manažerských rolí, funkcí, dovedností a řízení organizace. Získané znalosti budou aplikovány na část analytickou a syntetickou, ve které dojde ke sjednocení analýzou získaných poznatků.

V praktické části diplomové práce jsou využity analytické metody, které využívají techniky dotazníkové šetření, techniky řízeného rozhovoru, který proběhne až po navrácení

vyplněných dotazníků. Dále následuje analýza řídicích dokumentů podniku včetně studia organizačních a jiných interních norem podniku. Syntézou poznatků získaných z kvalitativního výzkumu, nastudování odborné literatury a interních materiálů podniku dochází k identifikaci dovedností ovlivňujících výkonnost zaměstnanců a kvalitu řízení podniku, které bude potřeba posilovat a návrhům jejich zlepšení. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány graficky pomocí odpovídajících typů grafů.

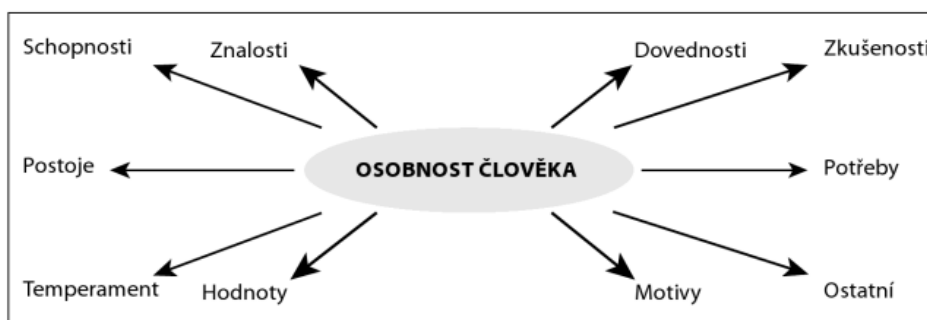
### 3 Teoretická východiska

V kapitole Teoretická východiska jsou definovány pojmy vztahující se k problematice manažerských dovedností. Jedná se o vymezení pojmů, jako jsou manažer, manažerské role, manažerské funkce, kompetence, dovednosti, manažerský styl a nástin vývoje řízení podniku dle různých autorů uvedených na konci v seznamu literatury.

#### 3.1 Manažer

Osobnost manažera je charakterizována třemi základními kategoriemi. První z nich je popis člověka, jaký je a jak se projevuje, tedy jeho vlastnosti, chování, charakter a postoje. V další se sleduje, co člověk umí, jeho znalosti, dovednosti a kompetence. Ve třetí kategorii je rozebráno, co člověk chce a kam směřuje, osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty, postoje. Vše shrnuje Obrázek 1. (Lojda, 2011, s. 10-11)

Obrázek 1 Osobnost člověka (manažera)



Zdroj: Lojda, 2011

Důležitou součástí osobnosti (manažera) je temperament. „*Temperament je souborem vrozených vlastností a závisí na něm dynamika prožívání a emotivnost jednání.*“ Projevuje se navenek i skrze neverbální složku komunikace – mimika, gestikulace, držení těla, způsob chůze, tempo řeči, aj. (Lojda, 2011, s. 12) Mezi typické znaky temperamentu, které jsou u manažera vyžadovány, patří: dominance, asertivita, emocionální labilita, extroverze a volní vlastnosti (vytrvalost, odpovědnost, svědomitost, sebekontrola). (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 59)

Manažeri ovlivňují jednotlivé pracovníky i pracovní skupiny, které působí v organizaci, ovlivňují jejich pracovní ochotu a formují je k tomu, aby dokázali podat co nejlepší

výkony. Na způsobu vedení se odráží spokojenost pracovníků v práci a organizaci, a lze na základě zpětné vazby iniciovat a usměrňovat jejich další rozvoj, a to jak v podobě pracovních, tak i osobnostních předpokladů. V tom, jak je manažer úspěšný, hrají roli subjektivní a objektivní determinanty. Subjektivní determinantou jsou individuální předpoklady pro práci po stránce osobnostní, tak odborné. Mezi objektivní determinanty řadíme různé situace, které mohou nastat při činnosti manažera v organizaci. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 264)

### **3.1.1 Postavení manažerů v organizaci**

Používání termínu manažer začalo v anglosaských zemích a využívalo se k označení osob, které zodpovídaly za chod organizace nebo služby. V některých malých firmách splývá vlastník a hlavní manažer organizace. (Folwarczná, 2010, s. 14)

Každý autor nahlíží na definování pojmu manažer jinak. Tureckiová (2007) uvádí, že *„manažer je ten, kdo má podřízené, o jejichž práci rozhoduje a řídí jejich výkon zadáváním úkolů“*, to znamená, že se zabývá hlavně stanoveným cílem a jeho splněním a mezilidské vztahy v jeho týmu nebo organizaci jsou druhořadé, nebo se jimi vůbec nezabývá. Tomu se naopak věnuje lídr. (Tureckiová, 2007, s. 19)

Pro zjednodušení se často sjednocuje označení lídr a manažer. (Folwarczná, 2010, s. 14)

Komplexní definice uvádí, že manažer je člověk, který nese zodpovědnost za organizační jednotku, jež mu byla svěřena, nebo za danou vymezenou oblast činností. Manažer podle Bělohlávka, Košťana, Šuleře (2006) *„odpovídá za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace“*. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 9)

Objevují se velké rozdíly v obtížnosti úkolů a v postavení, které manažer v dané organizaci zaujímá. Tyto rozdíly určují požadavky a dovednosti, které jsou nezbytné pro plnění organizačních cílů na určité úrovni. Manažery dělíme na liniové (nižší), střední a vrcholové (top manažery). (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 9)

Linioví manažeři se nacházejí na nižší úrovni. Rozsah zodpovědnosti u tohoto druhu manažerů je zejména na úrovni té nejmenší organizační jednotky. Mezi jejich hlavní činnost patří vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, kontrola, vytváření nápravných opatření a řešení chyb, které se vyskytují v provozu. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 9)

Manažeři střední linie tvořící tzv. střední management odpovídají hlavně za řízení manažerů první linie, nebo také i za řadové zaměstnance. Jejich odpovědnost spadá na úroveň větších organizačních jednotek, než je tomu tak u manažerů první linie (linioví manažeři). Provádějí plány a strategické cíle, a to tak, že koordinují veškerou činnost tak, aby docházelo ke splnění organizačních cílů. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 9)

Poslední nejvýše postavená skupina manažerů se zabývá celkovou výkonností organizace. Hlavní náplní jejich práce je vytváření a formulace organizační strategie, resp. celkové koncepce podnikání a formulace jednotlivých strategií pro rozvoj podniku. Na této úrovni jsou definovány hlavní strategické cíle, které se postupně dekomponují až na úroveň operativních cílů. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 9-10)

### **3.2 Manažerské role**

Manažeři při své práci plní řadu činností a zastávají různorodé role. Tyto manažerské role souvisí nejen s náplní práce, ale i pracovními pozicemi. Některé role jsou oddělené, jiné se naopak překrývají, nebo doplňují. Dochází i k situacím, kde vzniká konflikt rolí. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 121)

Podle Armstronga (2008) je role úloha, která je hrána lidmi při plnění povinností. *„Role, zejména manažerské, tedy mohou být něco proměnlivého a manažeři se musejí rychle přizpůsobovat – nemohou setrávat v přísně vymezených hranicích předepsaného souboru povinností.“* (Armstrong, 2008, s. 41)

Klasifikace tzv. manažerských rolí vyplývá z dlouhodobé a velmi podrobné studie kanadského autora Henryho Mintzberga, kde se zabýval prací pěti řídicích pracovníků ve středně velkých až velkých organizacích v průběhu dne. Na základě této studie byly klasifikovány aktivity, které tvoří základ práce vrcholového manažera. (Cejthamr, 2010, s. 34) Výzkum probíhal v pěti organizacích různého zaměření, a to ve výrobně-technické společnosti, v obchodní, ve společnosti, která se zabývá konzultačními službami, v instituci z oblasti zdravotních služeb a ve vzdělávacím zařízení. (Váchal a kol., 2013, s. 121) Manažeři zastávají deset rolí a tyto role rozdělujeme do tří větších skupin: mezilidské (interpersonální) role, informační role a rozhodovací role. (Cejthamr, 2010, s. 34)

Henry Mintzberg se zabýval tím, **co** manažer dělá, nikoliv **jak** to dělá. (Hroník, 2007, s. 61)

### **3.2.1 Mezilidské role**

Interpersonální role představují mnoho interakcí, do kterých se manažer v průběhu své práce dostává, a to jak v rámci organizace, tak i mimo ní. Interpersonální vztahy a mezilidské role představují klíčovou oblast pro liniové manažery, střední manažery i top manažery, tedy pro všechny úrovně řízení. (Váchal, Vochozka., 2013, s. 122)

#### **3.2.1.1 Role vůdčí osobnosti, představitel**

Role vůdčí osobnosti (nebo také role představitele, reprezentanta, ang. *figurehead*) je klíčovou, jednou ze základních a nejpřirozenějších rolí manažera. Manažer reprezentuje organizaci na různých společenských akcích, při ceremoniálech. Přítomnost manažera na těchto událostech vyjadřuje zájem firmy jako celku o určitou oblast, o pracovníky, nebo tím lze dokázat uznání výsledků. Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) uvádí, že právě osobní přítomnost generálního ředitele na různých událostech bývá nejvíce oceněna a dokáže být i stimulem k další práci. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 11) Tuto roli lze spojit s top manažery (vrcholoví manažeři). (Váchal a kol., 2013, s. 122)

#### **3.2.1.2 Role vedoucího**

Role vedoucího (angl. *leader*) prostupuje všemi aktivitami, které manažer plní. (Cejthamr, 2010, s. 34) Pro tuto roli je důležité nejen samotné charisma manažera, ale také to, aby se uměl strategicky rozhodovat, uměl integrovat potřeby a cíle všech částí organizace, apod. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 122) Manažer prostřednictvím svých podřízených realizuje v roli vedoucího cíle organizace. Sleduje a monitoruje jejich práci, vyzdvihuje jejich silné stránky a snaží se o vhodný osobní rozvoj, který by eliminoval objevené nedostatky. Dále také hodnotí výsledky práce a vytyčuje úkoly do budoucna. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 11)

#### **3.2.1.3 Role spojovatele**

Spojovatel (angl. *liaison*) zajišťuje kontakt s jinými manažery na horizontální úrovni v organizaci nebo mimo ní. Jeho hlavním úkolem je udržování vztahů mezi jednotlivými útvary a také mezi organizací a jejím okolím. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 11)

### **3.2.2 Informační role**

Informační role vychází z informací, které manažer nabývá v průběhu budování a udržování interpersonálních vztahů (a rolí) a které později i přenáší. (Cejthamr, 2010, s. 34)

#### **3.2.2.1 Role pozorovatele**

V roli pozorovatele (angl. *monitor*) manažer dohledává a přijímá informace, díky kterým bude moci rozvíjet chápání práce v organizaci a mimo ní. (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 52) Informace lze získat z formálních zdrojů, jako jsou např. porady, nebo z neformálních zdrojů, což jsou např. rozhovory. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 11)

Manažer se zabývá neustálým zkoumáním a analýzou okolního prostředí, ve kterém organizace působí. Nasbíraná data jsou shromažďována a tříděna. Role pozorovatele vyžaduje manažerovu odpovědnost nejen za vyhledávání příležitostí pro další rozvoj firmy, ale hlavně rozpoznat hrozby, které by mohly firmu ohrozit. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 122)

#### **3.2.2.2 Role šířitele, rozsévače**

Již z názvu role je patrné, že v této roli dochází k šíření informací, které manažer v roli monitora nasbíral a analyzoval. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 122) Hlavním úkolem šířitele (angl. *disseminator*) je předávání informace z vnějšího prostředí pomocí propojovací role do organizace, zároveň skrze roli vedoucího mezi své podřízené předává informace z vnitřního prostředí. (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 52)

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) dodává, že závisí pouze na manažerovi, za jak důležitou bude získanou informaci považovat a zda ji rozšíří, nebo si ji nechá pro sebe. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 11)

#### **3.2.2.3 Mluvčí**

Jako mluvčí (angl. *spokesperson*) předává manažer informace nejen uvnitř v organizaci, ale i široké veřejnosti, jako např. dodavatelům nebo zákazníkům. (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 52) Prostřednictvím mluvčího dochází k reprezentaci firmy navenek, nebo k reprezentaci vybraného celku vůči jinému v organizaci. Tím, jak manažer umí v této roli vystupovat,

vytváří podstatnou část image firmy na veřejnosti. Hájí zájmy organizace. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 11)

### **3.2.3 Rozhodovací role**

Poslední skupinou jsou rozhodovací role, které zahrnují přijímání strategických rozhodnutí, jež vycházejí z manažerova postavení a autority. Aby tyto role byly kompletní, měly by zahrnovat i přístup k informacím. (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 52)

Manažer zastává roli podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednaváče. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 11)

#### **3.2.3.1 Role podnikatele**

Manažer vystupující v roli podnikatele (angl. *entrepreneurial*) vykonává podnikatelské funkce, získává nové zákazníky a rozšiřuje jejich počet, snaží se expandovat na nové trhy a musí umět reagovat na změny. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 334)

*„Využívá příležitosti, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení stávající reality. Zavádí nové produkty na trh, mění technologii nebo adaptuje technologii starší.“* (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 11) Podnikání jako takové je pro organizaci klíčové z hlediska rozvoje a udržení postavení na trhu, proto je nezbytné umět zvážit rizika podnikatelských aktivit, zhodnotit potenciální úspěch a ziskovost. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 11)

#### **3.2.3.2 Role řešitele rušivých událostí**

Jako řešitel, nebo také koordinátor (angl. *disturbance-handler*), se manažer začíná angažovat v momentě, kdy se organizace dostává do nečekaných situací, které by mohly ohrozit dosahování stanovených cílů nebo celkovou stabilitu organizace. Tato role je spojována s krizovým managementem organizace. Role koordinátora se také úzce pojí s rolí mluvčího, protože je potřeba komunikovat případné negativní aspekty a důsledky krize veřejnosti nebo zaměstnancům organizace. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 122)

#### **3.2.3.3 Role distributora zdrojů**

Role bývá také nazývána alokátozem zdrojů (angl. *resource-allocator*). Všechny zdroje jsou omezené, proto je potřeba umět rozhodovat o efektivní alokaci jednotlivých zdrojů potřebných pro firmu. Jedná se jak o zdroje kapitálové, finanční, lidské, tak o čas, technologii a zařízení. Rozhodnutí ohledně alokace všech zdrojů patří mezi jedna



z nejdůležitějších strategických i taktických rozhodnutí. Manažer nese veškerou odpovědnost za rozdělení zdrojů mezi jednotlivá oddělení nebo pracovníky a také za efektivitu vynaložení. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 123)

### 3.2.3.4 Role vyjednavče

Role jednatele (angl. *negotiator*) vyžaduje manažerovu účast na jednáních, ať už s jedinci, nebo s organizacemi (např. podepisování nové smlouvy). Vyjednávání se opírá o autoritu manažera, o jeho důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 123)

Čím vyšší postavení má manažer v organizaci, tím více času věnuje vyjednávání. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 12)

## 3.3 Manažerské funkce

Typické činnosti, které manažer vykonává ve své práci, nebo které by měl zvládat ve své oblasti působení, se nazývají manažerské funkce. Patří mezi ně plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrola. Aby bylo dosaženo podnikových cílů, je potřeba uvést všechny vyjmenované činnosti do souladu. (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 120)

V Tabulce 1 jsou uvedeny koncepty manažerských funkcí jednotlivých autorů včetně roku uvedení konceptu.

**Tabulka 1 Představitelé konceptu manažerských funkcí**

Koncepty	Představitel	Rok uvedení konceptu
Klasické	Henri Fayol	1916
	Luther Gulick	1930
Moderní návaznosti	Peter Drucker	1973
	Heinz Weihrich, Harold Koontz	1988
	J. A. Pearce, R. B. Robinson	1989
	R. C. Appleby	1991

Zdroj: Kříž, 2015

Někteří autoři se však ve výčtu manažerských funkcí liší (viz Tabulka 2), všichni se shodují na hlavních třech – plánování, organizování a na kontrole (vyznačeno v tabulce níže). (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 130)

**Tabulka 2** Přehled manažerských funkcí podle autorů

MANAŽERSKÉ FUNKCE				
Peter Drucker	H. Koontz, H. Wehrich	R.C. Appleby	Henri Fayol	Luther Gulick
<i>plánování</i> <i>organizování</i> <i>kontrola</i> motivace, komunikace rozvoj sebe sama i ostatních	<i>plánování</i> <i>organizování</i> vedení lidí <i>kontrola</i> výběr a rozmístění pracovníků	<i>plánování</i> <i>organizování</i> přikazování <i>kontrola</i>	<i>plánování</i> <i>organizování</i> přikazování <i>kontrola</i> koordinace	<i>plánování</i> <i>organizování</i> výběr a umístění lidí přikazování koordinace rozpočtování podávání zpráv ( <i>kontrola</i> )

Zdroj: vlastní zpracování dle Dědina, Cejthamr, 2010

### 3.3.1 Plánování

Plánování jako výchozí bod k ostatním manažerským funkcím zahrnuje definování cílů, stanovení zdrojů, rozpracování variant, které povedou k dosahování cílů, určení kritérií, podle kterých bude vybírána vhodná varianta, rozpracování dílčích úkolů a postupů. (Srpková, Řehoř, 2010, s. 121) Zkráceně plánování obsahuje výběr úkolů, cílů a činností, které jsou potřebné pro jejich dosažení. (Koontz, Wehrich, 1993, s. 31)

Plánování se zaměřuje na budoucí vývoj firmy a na vymezení cílů a cest, jak jich dosáhnout. V podniku jsou sestavovány plány, které by měly být propojeny. Jedná se o propojení z hlediska času, kdy je nutné propojit strategické, taktické a v neposlední řadě také operativní plány. Dalším hlediskem je věcný soulad a provázanost plánů obchodních, výrobních, personálních, finančních, aj. A posledním hlediskem je návaznost dle různých úrovní – od plánů celého podniku až po plány jednotlivých podnikových útvarů. (Srpková, Řehoř, 2010, s. 121)

Cílem plánování je umožnění manažerům, aby mohli plnit své úkoly včas za využití efektivního množství zdrojů (tedy bez zbytečného plýtvání). V neposlední řadě pomáhá

manažerům odhalit včas možné kolize a problémy, kterým se může díky plánování vyhnout. (Armstrong, 2008, s. 50)

### **3.3.2 Organizování**

*„Organizování znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány.“* (Armstrong, 2008, s. 51) Účelnost organizování lze chápat ve smyslu přiřazení úkolů potřebných pro dosažení cílů těm pracovníkům, kteří dokážou úkol splnit co nejlépe. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 31)

Organizování zahrnuje uspořádání zdrojů a lidského kapitálu ve firmě, vytvoření organizačních struktur, organizačních pravidel a informačních systémů. Výsledky činnosti, pokud je skupina dobře organizována, bývají lepší, než pokud skupina nepodléhá organizování. Výsledkem je vnitřní formalizované, hierarchické uspořádání celku, kde jsou víceméně trvale rozvinuty vztahy nadřízenosti a podřízenosti, je vymezena působnost, pravomoce a také odpovědnost jednotlivých členů. Vzniká hierarchické uspořádání firmy, tzv. organizační pyramida, ze které je poznat nezbytnost navýšení počtu vedoucích na vyšších organizačních úrovních, pokud počet vedoucích na nižších úrovních přesáhne stanovenou hranici. (Srpová, Řehoř, 2010, s. 121)

Dle Koontze a Weichricha je role organizační struktury velmi důležitá, protože pomáhá při vytváření prostředí pro lidský výkon a stává se tak účelným a účinným nástrojem managementu. Samotný proces vytvoření efektivní organizační struktury není však jednoduchý a nejde sestavit v krátké době. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 31)

### **3.3.3 Personalistika**

Personalistika zahrnuje obsazení a udržení obsazených pozic v organizaci. Tato činnost je prováděna pomocí identifikace požadavků na pracovní síly, vytvoření seznamu disponibilních lidí, provedení nábory, výběru, umístění, propagace, jejich ocenění, povýšení, školení a plánování povolání. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 31)

Armstrong (2008) definuje personalistiku jako *„řízení a rozvoj lidí takovým způsobem, aby to přispělo k efektivnosti organizace a uspokojilo potřeby lidí týkající se uspokojivé*

*kvality pracovního života, spravedlivého odměňování, jistoty a příležitostí využívat své schopnosti a rozvíjet své zkušenosti a dovednosti.*“ (Armstrong, 2008, s. 148)

Řízení lidských zdrojů podle Bělohávků, Košťana, Šuleře (2006) obsahuje analýzu lidských zdrojů, kde se personalista zabývá, jaký počet nových zaměstnanců je potřeba, jaké by měly mít vzdělání. Dále plánování a optimalizace pracovních míst, včetně stanovení rámcové pracovní náplně. Následuje plánování pracovních sil, zisk a uvolnění pracovníků. Dalším krokem je výběr nových pracovníků a plán řízení jejich rozvoje a vzdělávání. Navazuje hodnocení pracovního výkonu a posléze motivace. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 361)

### **3.3.4 Vedení**

Vedení znamená ovlivnění lidí tak, aby byli prospěšní organizaci, napomáhali plnění skupinových cílů. Většina problémů pochází od lidí, proto je tato funkce jednou z nejnáročnějších kvůli vytvoření souladu mezi spokojeností a výkonností jak individuálních pracovníků, pracovníků v rámci pracovní skupiny, ale také ke spokojenosti a výkonnosti vedoucích manažerů. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 32)

V oblasti vedení dochází k uplatnění vědy, která se zabývá chováním lidí. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 438)

Vochozka, Váchal (2013) vymezují vedení jako činnost, která zahrnuje nejen schopnost vést, ale i koordinovat, stimulovat a motivovat spolupracovníky tak, aby kvalitně plnili vytyčené cíle. Při vedení lidí lze aplikovat dva přístupy – teorie X a teorie Y. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 33) Autorem této motivace je Douglas McGregor (1960, *The Human Side Of Enterprise*) popsal ochotu lidí pracovat v těchto dvou teoriích. Podle teorie X zaměstnanci nemají práci rádi, pracují s odporem, jsou líní, nezodpovědní a práce pro ně znamená jen zdroj nutné obživy – extrinsický motiv. Odpovídají řízení k tomuto je přikazování a nařizování činností, které mají zaměstnanci plnit. Takové zaměstnance je nutné pravidelně a přísně kontrolovat. Jedná se o střídání hmotné stimulace, kdy jsou zaměstnanci hodnoceni za pracovní výkon – odměna a trest, resp. systém sankcí a odměn. V teorii Y lidé svoji práci mají rádi a je přirozenou součástí jejich života (intrinsický motiv). Zaměstnanci přijímají cíle podniku za své, a proto není potřeba tak důkladné kontroly jako tomu je v předpokladech teorie X. Zaměstnanci projevují iniciativu, vedoucí

pracovník pro ně vytváří tvůrčí a příjemné prostředí. V této teorii se zdůrazňuje pozitivní motivace, kterou lze naplnit prostřednictvím odměn, povýšení, pochvaly, přeřazení. V praxi bývá častější kombinace obou přístupů, protože využívání pouze jednoho z nich se určuje jako krajní a neefektivní řešení. (Tureckiová, 2004, s. 58)

### **3.3.5 Kontrola**

Kontrola se zaměřuje na sledování, zda se naplňují podnikové cíle a k jakým dochází odchylkám, když k naplňování cílů zcela nedochází. Tento postup je implementován skrze několik fází kontrolního procesu. První fáze zahrnuje získání a postupný výběr informací, druhá fáze zahrnuje ověření správnosti získaných a vybraných informací. Ve třetí fázi dochází ke kritickému zhodnocení všech kontrolovaných procesů a jevů, aby bylo možné sestavit návrhy na opatření a zpětnou vazbu, tj. kontrola realizace navrhovaných opatření. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 34)

Dle Koontze a Weihricha není možné oddělovat plánování a kontrolování. Přirovnávají to k ostřím nůžek – kdyby nůžky neměly dvě ostří, byly by v podstatě nepoužitelné. Kontrola nemůže existovat bez cílů a plánů, protože vykonaná práce musí být posléze měřena, ale s ohledem na určená kritéria. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 545)

Kontrolní proces by měl být přizpůsoben podle činností, na jaké se organizace zaměřuje. Dle Bělohávků se kontrolní proces skládá z těchto dílčích cyklických částí: cíl kontroly, kontrolní kritéria (měřítka, standardy), identifikace odchylek, analýza odchylek, výběr nápravného opatření, realizace nápravného opatření. Charakter kontrolních procesů se odlišuje podle úrovně řízení ve firmě – operativní kontrola, manažerská kontrola, strategická kontrola. Operativní kontrola se provádí častěji než strategická a je zaměřena na vybrané dílčí úkoly a činnosti. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 179)

Manažerská kontrola má periodický charakter, soustředí se na organizační jednotky a zabývá se přidělováním zdrojů jednotkám, postupy prací a harmonogramy. Strategická kontrola sleduje vývoj firmy, strategii, kvalitu vrcholového rozhodování, jaké jsou vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami, výsledky hospodaření a kontroluje vztahy organizace s podnikatelským prostředím. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 179)

Během kontroly se můžou vyskytnout nedostatky. „K tomu, aby byla kontrola skutečně efektivní, musí být prvkem řízení plně integrovaným do daného organizačního prostředí, musí umět vybrat to nejzávažnější z hlediska řízení procesů, odpovídat do ní vloženým prostředkům, mít zejména preventivní charakter, měla by být manažerům srozumitelná, pružně reagovat na změny a vytvářet klima motivace.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 181)

**Obrázek 2 Rozdělení času manažerů na různých úrovních**

Liniový management	Střední management	Vrcholový management
plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	organizování
	vedení	
kontrolování	kontrolování	vedení
		kontrolování

Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006

Z Obrázku 2 je patrné, že v každé úrovni managementu je věnováno jiné množství času na jednotlivé činnosti. Plánování dominuje zejména na úrovni vrcholového managementu, nejméně se mu věnuje liniový management (nejnižší úroveň). Liniový management se nejvíce zabývá vedením lidí a kontrolou. Ve středním managementu dochází k rovnoměrnému vyvážení všech činností.

### 3.4 Manažerské kompetence

Kompetence souhrnně vyjadřuje, jak je člověk schopen reálně zvládnout úkoly spojené s jeho pracovním zařazením. Kompetence v současnosti odráží úsilí co nejvýstižněji a nejvšestranněji postihnout aktuální podobu připravenosti manažera pro výkon řídicí práce. Jednotná definice významu slova kompetence však neexistuje, i když se autoři víceméně shodují u rozdělení přístupů k vymezení kompetencí: funkčně-preskriptivní, observačně-deskriptivní a koncepty identifikace osobnosti (Bedrnová, Nový, 2007, s. 280).

1. *Funkčně-preskriptivní přístup* je charakteristický tím, že se zde vychází z klasických teorií managementu, které funkce (činnosti) bude manažer vykonávat.

Nejčastěji se jedná o plánování, organizování, vedení lidí a jejich kontrola. Na základě těchto činností jsou specifikovány i dovednosti k tomu potřebné.

2. U *observačně-deskriptivního přístupu* teorie vychází z pozorování manažerů při práci, díky němuž bylo zjištěno, že řada činností, které manažer vykonává, jsou dílčí a obtížně zařaditelné, proto je náročnější vymezit dovednosti, které v rámci výkonu své práce manažer potřebuje. Zaměření bylo přesunuto na manažerské role.
3. Ve třetím případě se pozornost obrací na *koncepty identifikace schopností, resp. vlastností*, které manažer potřebuje, aby mohl vykonávat svou práci. Jedná se o obsáhlé seznamy vlastností, jejichž úkolem je kompetenci zevrubně vystihnout. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 280).

Kompetence jsou vnímány jako jedinečné zdroje organizace, resp. jednotlivců, kteří jimi disponují. Organizace tím získává konkurenční výhodu. Veteška, Tureckiová (2008) uvádí upravené dělení manažerských kompetencí podle Prokopenka a Kubra<sup>1</sup>, a to na *znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti, zkušenosti, kompetence technické a kompetence v otázce jednání s lidmi (interakční)*. Manažer by měl disponovat znalostmi, a to v podobě získaných a v paměti uchovaných informací o různých jevech, souvislostech, vztazích mezi jevy. Určují ho také povahové rysy, které jsou nezbytné pro zvolený druh práce, protože ukazují, jak bude manažer jednat v různorodých situacích, a postoje, ze kterých lze poznat, jaká stanoviska bude manažer zaujímat k řešeným otázkám. Veteška, Tureckiová (2008) uvádějí, že hodnoty a z nich vyplývající postoje se formují po celý život na základě průběžně získávaných zkušeností. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 81)

Další potřebnou kompetencí jsou dovednosti, tedy schopnosti, jak aplikovat znalosti, předpoklady člověka efektivně fungovat v pracovním prostředí. V neposlední řadě jsou potřebné zkušenosti, technické kompetence (znalosti, talent a postoje týkající se technologických, informačních, ekonomických a finančních aspektů práce) a kompetence v jednání s lidmi (komunikace, asertivita, chování, vystupování). (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 81)

---

<sup>1</sup> PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kol. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

### 3.4.1 Efektivně smýšlející manažer

Autorka Di Kamp (1999) ve své knize publikovala podrobnější přehled hlavních charakteristik a vlastností, které byly zpracovány na základě průzkumu odborníků, názorů manažerů, jež se sami zamýšleli nad svým profilem a svými činnostmi, jež by mohly charakterizovat ideálního a efektivně smýšlejícího manažera. (Di Kamp, 1999, s. 15)

Podmínky pro úspěšného manažera byly stanoveny následovně (Di Kamp, 1999, s. 15):

- 1) Hrát roli vzoru pro ostatní znamená, že lidé si většinou všímají a ztotožňují se s tím, co a jak někdo dělá, než toho, co jim říká, aby dělali. Manažer by měl tedy umět praktikovat to, co chce po ostatních, aby poskytoval jasný vzor. Podřízení tedy při práci sledují to, jestli to, co je po nich vyžadováno, je plněno i ze strany vedoucího.
- 2) Manažer by měl znát sám sebe, aby mohl efektivně řídit podřízené. Klíčem k úspěchu tedy bývá soustavné hledání způsobů, jak na sobě pracovat, umět rozpoznat své silné a slabé stránky. Silné stránky lépe využít a umět předat a slabé stránky pokud možno co nejvíce eliminovat. Folwarczná (2010) dodává, že pokud nebude manažer znát sám sebe, nebude ani on moci využít svůj potenciál. Folwarczná (2010, s. 16)
- 3) Aby mohl být manažer dále vzorem a dokázal rozvíjet potenciál svých podřízených, musí se i on sám vzdělávat a rozvíjet. Úspěšný bude ten, kdo na sobě bude soustavně pracovat, bude otevřen novým myšlenkám a bude tím zvyšovat své sebevědomí.
- 4) Pokud se manažer bude bránit změnám, nikam ho tato činnost neposune. Efektivní manažer by měl umět změnu řídit a měl by ji mít rád. Změny a odlišnosti jsou hlavním podnětem k tomu, aby se všichni zúčastnění učili stále novým věcem.
- 5) Pokud nemá manažer dobře stanovenou vizi a iniciuje změnu bez smysluplného důvodu, může to mít negativní následky ve všech směrech, jak pro organizaci, tak pro pracovníky. Zvláště pro ty, kteří zaujímají velmi negativistický postoj vůči jakékoliv změně. Folwarczná (2010) doplňuje, že většina zaměstnanců chápe změnu jako důsledek toho, že udělali něco špatně, argumentují často ve smyslu, proč by se mělo něco měnit, pokud to momentálně funguje bez problémů. Nevidí do budoucna důležitost změn, jak už na začátku 20. století zdůrazňoval Peter Drucker. Folwarczná (2010, s. 18)



- 6) V přímé návaznosti na pochopení důležitosti stanovit si vizi před uskutečněním změny se zdůrazňuje i uvědomění si současné reality. Aby bylo jasné, kam se lze se změnou posunout, měla by se identifikovat především současná výchozí situace – moment, kde se právě nacházíme.
- 7) Dalším důležitým bodem autorka shledává uvědomění si úrovně etiky a hodnot. Na základě toho se formují přístupy k vedení lidí, vše by mělo zahrnovat slova – „čestné“ a „etické“.
- 8) Aby bylo možné myslet systémově, je třeba znát a pochopit jednotlivé procesy, které v organizaci, ve firmě, mezi zaměstnanci probíhají a umět oddělit příčiny od příznaků.
- 9) Pokud manažer splní všechny předchozí body, stále to není efektivní, pokud zde chybí jasná a srozumitelná komunikace. Jedná se v podstatě o umění vyjadřovat se takovým způsobem, aby nedošlo k nadměrnému komunikačnímu šumu, a byla poskytnuta zpětná vazba. Zda vše, co bylo myšleno, bylo tak nejen řečeno, ale i pochopeno.
- 10) Manažer by měl vidět věci pozitivně. Pokud zapadne do negativního myšlení, rozšíří kolem sebe i negativní povědomí a jen těžce bude cokoliv prosazovat. Správný manažer by měl i v těch nejtěžších momentech hledat způsoby, jak překonat překážky a měl by být pevným bodem i v největším chaosu. Smysl pro humor dokáže odlehčit situace, kdy vše nejde podle plánu. Zaměřit se na řešení a neutopit se v současné problémové situaci.
- 11) Zvláštní pozornost je věnována umění manažera se nadchnout. Vybudovat skutečnou víru v to, co dělá nebo říká. Kamp (1999) to ve své knize přirovnává k dětem, které touto vlastností disponují do doby, než se naučí sebekontroli. Pokud by manažer jen tak nezaujatě rozdával úkoly, nemůže očekávat od svých podřízených entuziasmus v plnění pracovních povinností, který sám postrádá.
- 12) Všechny jedenáct bodů jsou dovednosti nebo kvality, které se dají formovat, nebo nějakým způsobem rozvíjet. Posledním bodem je však samá podstata věci, to, že nikdo není dokonalý, ale umí si to přiznat a postavit úspěch na své osobité kombinaci kvalit, které mu byly dány geneticky, výchovou, prostředím, atd. Di Kamp (1999, s. 15-19)

### 3.5 Manažerské dovednosti

Podle Katze (2009) dělíme manažerské dovednosti (kompetence) do tří skupin. Existuje zde souvislost mezi typem dovedností a úrovní managementu. I když dovednosti dělíme do tří skupin, nedá se říct, že spolu nesouvisí, naopak na sebe navazují a jedna druhou doplňuje (Katz, 2009, s. 6):

1. technické dovednosti neboli kompetence, které jsou potřebné pro práci v nižším managementu,
2. lidské (mezilidské) dovednosti, které jsou nezbytné pro všechny úrovně managementu v podniku,
3. koncepční dovednosti, tj. kompetence, které hrají podstatnou roli zejména pro top management.

ad 1) Technické dovednosti by se daly vyjádřit jako práce se specifickými technikami či nástroji v managementu nebo také schopnost využívání znalostí, které se týkají oblasti metod a procesů. Zahrnují zvláštní znalosti a vědomosti, analytické myšlení a jsou pravděpodobně nejvíce známými, protože v době specializace jsou nejvíce požadovány a bývá na ně kladen velký důraz. Katz doplňuje předchozí zjištění tím, že většina odborných školení a tréninků je zaměřena právě na rozvoj technických dovedností. (Katz, 2009, s. 7)

ad 2) Technické dovednosti jsou zjednodušeně řečeno zaměřeny na práci s věcmi, nebo procesy. Lidské dovednosti směřují svůj zájem na práci s lidmi a na jejich vztahy v pracovním týmu nebo v pracovním prostředí obecně, na komunikaci mezi pracovníky, na schopnost utvářet pracovní prostředí, kde jsou pracovníci spokojení a motivovaní k lepším výkonům (Katz, 2009, s. 7).

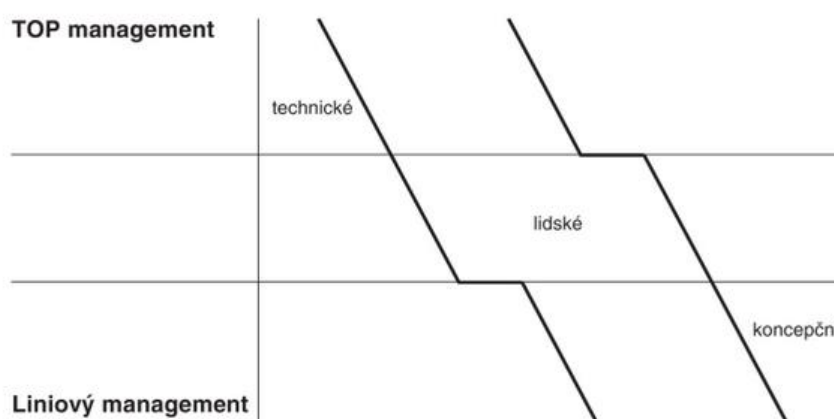
ad 3) Koncepční dovednosti jsou chápány ve významu vidět věci jako celek, umět propojit a sladit aktivity a zájmy podniku. Schopnost top managementu rozpoznat významné prvky a pochopit vzájemné vztahy mezi nimi. (Katz, 2009, s. 7)

Koontz, Weihrich (1993) doplňují výše uvedené tři druhy dovedností ještě čtvrtým druhem, a to projekčními dovednostmi. Jedná se o schopnost řešit problémy způsobem, který přinese firmě užitek. Manažeři musí nejen rozpoznat problém, ale měli by disponovat schopnostmi a dovednostmi najít jeho praktické řešení, nelze ho jen vypořádat.

Pokud manažeři najdou použitelné řešení problému, potom lze považovat činnost vrcholového managementu za efektivní. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 18)

Význam výše vyjmenovaných dovedností je závislý na úrovni řídicí hierarchie. Jak je patrné na Obrázku 3, tak na úrovni nižšího managementu mají největší význam technické dovednosti. Lidské dovednosti zde nalézají využití zejména při častém ovlivňování podřízených. Význam koncepčních dovedností na této úrovni managementu je relativně malý. Směrem k top managementu nabývají na důležitosti koncepční a projekční dovednosti a skrze všechny úrovně prostupují lidské dovednosti, které jsou nejvíce důležité na vrcholové úrovni managementu. Oproti tomu významnost technických dovedností směrem k vrcholové úrovni managementu klesá. Tato specifikace však není jednotné pro všechny firmy, zejména u malých firem můžou být požadovány technické dovednosti i na vyšších úrovních managementu. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 18-19)

**Obrázek 3** Vztah podnikové hierarchie a manažerských dovedností



Zdroj: Tureckiová, 2004

Dovednosti lze také chápat jako praktické návyky, které manažer získává buď výcvikem, nebo přímo v praxi. Pro získání dovedností je potřeba dostatek času a souvisí se schopnostmi, což znamená, že je to vskutku individuální proces. Lojda (2011) rozděluje dovednosti podobným způsobem na dovednosti osobního charakteru (poznání sebe sama, sebereflexe, sebeřízení), dovednosti koncepčního charakteru (využití příležitostí, plánování cílů organizace), dovednosti v řízení lidských zdrojů (vedení, delegování, motivování lidí) a dovednosti technického rázu (manažerské techniky, odbornost). (Lojda, 2011, s. 19)

### 3.5.1 Koncepce tvrdých a měkkých prvků prosperity

Jednotlivé organizace se navzájem liší vnitřními podmínkami. Vnitřní podmínky zahrnují tzv. měkké a tvrdé prvky prosperity. Mezi tvrdé prvky řadíme zejména: organizační struktury, řídicí struktury, výrobní struktury, technologické a technické struktury, ekonomické struktury, organizační normy, kompetenční vztahy, zákony a vyhlášky, různá nařízení vlády, organizační řády a normy, informační systémy, systém plánování, účetnictví a rozpočetnictví, formální kodex chování, aj. Měkké prvky zahrnují zásady a pravidla, jednání, chování a vystupování lidí uvnitř a mimo organizaci. Jedná se o prvky jako organizační kultura, etika, neformální vztahy v organizaci, tvůrčí vedení, chování managementu, komunikace (neformální), neformální delegování, koučování, kvalifikace, schopnosti a dovednosti pracovníků, sebevzdělávání, sdílení hodnot v organizaci, vnímavost k potřebám klientů, atd. (Kříž, 2015, s. 18)

### 3.5.2 Tvrdé (hard) a měkké (soft) dovednosti

Tvrdými dovednostmi (hard skills) rozumíme odborné znalosti a dovednosti. Tvrdé dovednosti jsou užitečné v konkrétní oblasti aktivit, resp. jsou využívány zejména u odborných profesí. Mezi tvrdé dovednosti lze zařadit např. jazykové dovednosti, počítačové dovednosti, znalosti účetnictví, právních norem, aj. (Rao, 2010, s. 7) „*Takzvaný inteligenční kvocient (IQ) měří tvrdé dovednosti, mezi které patří jazykové, logicko-matematické a vizuálně-prostorové formy inteligence.*“ (Mühlheisen, Oberhuber, 2008, s. 22)

Oproti tomu měkké dovednosti (soft skills) mají využití nejen v pracovním a profesním životě, ale zejména také v soukromém. Rozsah využití je ve srovnání s tvrdými dovednostmi rozsáhlejší. Jsou nazývány dovednostmi v oblasti chování, nebo také jako interpersonální dovednosti. (Rao, 2010, s. 7)

Vybrané tvrdé dovednosti mohou časem zanikat kvůli změnám technologie, ale měkké dovednosti zůstávají pořád. Význam měkkých dovedností se bude do budoucna zvyšovat, a to z důvodu rostoucí složitosti a spletitosti vztahů mezi lidmi. Proto, aby mohly být úkoly řešeny efektivně, je třeba stále většího zapojení a využívání vybraných měkkých dovedností v praxi. (Rao, 2010, s. 7)

Goleman ve své knize Emotional Intelligence (1996) předkládá vedoucím pracovníkům způsob, jak díky měkkým dovednostem získat náskok a výhodu před konkurencí. Mezi důležité dovednosti, které zvýší zaměstnatelnost členů organizace a tím i úspěch organizace, řadí komunikaci, kreativitu, inovace, schopnost budování týmu. (Cejthamr, 2010, s. 129)

*„Lidé, jejichž měkké dovednosti jsou rozvinuty ve velké míře, jsou považováni za emocionálně inteligentní. Emocionální inteligence představuje schopnost člověka správně zacházet s vlastními pocity i s pocity druhých.“* Tito lidé mají vyvinuté pozorovací schopnosti, umí vnímat sami sebe, bývají vysoce motivováni, jsou empatičtí a dobře komunikují. (Peters-Kühlinger, Friedel, 2007, s. 14)

### **3.5.3 Top 11 měkkých dovedností**

Peters-Kühlinger a Friedel (2009) na základě konzultace s mnoha personalisty uvádějí 11 nejdůležitějších měkkých dovedností: komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí, empatie, schopnost spolupracovat v týmu, schopnost přijetí kritiky (a schopnost účinně kritizovat), analytické myšlení, důvěryhodnost, sebeovládání a disciplína, zvědavost, zvládání konfliktů a schopnost prosadit se. (Peters-Kühlinger, Friedel, 2009, s. 17)

Měkké dovednosti ovlivňují spokojenost zaměstnanců ve firmě. Firmy, které kladou důraz na rozvoj měkkých dovedností, disponují spokojenějšími zaměstnanci. (Mühlheisen, Oberhuber, 2008, s. 22)

## **3.6 Manažerský styl**

Lídrři a manažeři v momentě, kdy jednají se svým personálem, se svými podřízenými, uplatňují různé přístupy, které se nazývají styly řízení. Výkon zaměstnanců je pak ovlivněn nejenom firemní kulturou, ale z významné části člověkem a jeho stylem vedení (řízení). (Plamínek, 2011, s. 106)

### **3.6.1 Vedení a vůdcovství**

V souvislosti s tím, jak manažer působí na své podřízené pracovníky nebo jak působí v pracovní skupině, je definován rozdíl mezi vedením a vůdcovstvím. Ne každý vedoucí bývá skutečný vůdce a naopak také nemusí platit, že každý vůdce je vedoucí. Základní rozdíl spočívá v tom, že pozice manažera se specifikuje v popisu práce a v případě

vůdcovství se jedná hlavně o osobnostní kvality, projevy chování, styl jednání, atp. Bedrnová, Nový (2009) dále uvádějí, že vůdcovství se často spojuje s pojmem charisma a „jde o mimořádné působení specifických osobnostních předpokladů jedince, které v příznivé souhře s vnějšími podmínkami výrazně zvyšuje rozsah vlivu na jeho široké okolí“. Ne vždy však může tato souhra působit pozitivně (viz Napoleon, aj.). (Bedrnová, Nový, 2007, s. 267).

### **3.6.2 Rozdíl mezi řízením a vedením**

Nejprve je potřeba vymezit pojem řízení. Cílem řízení je „vytváření prostoru pro efektivní fungování všech rozhodovacích, správních, organizačních, technologických, ekonomických a sociálních procesů; je to účelné využívání přírodních, technických a lidských zdrojů, a to při respektování vlastnických vztahů; cílem je také vytváření rovnovážného vztahu mezi všemi subsystémy podniku a podniku s vnějším prostředím.“ Řízení může být aplikovaný na třech organizačních úrovních, a to na vrcholové (top), střední a základní/nížší úrovni řízení. (Kříž, 2015, s. 7-8)

Každý manažer by měl být líder, ale lídři ne vždy jsou manažery. Mezi procesy řízením a vedením jsou však popsateľné rozdíly. (Armstrong, 2008, s. 17) „Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí.“ (Armstrong, 2008, s. 17) Oproti tomu vedení se koncentruje hlavně na lidské zdroje. Je to proces komunikace a vytváření vize budoucnosti, motivace pracovníků a získání loajality a angažovanosti. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že během řízení manažer zabezpečuje, rozděluje, využívá a kontroluje zdroje, během vedení se zaměřuje na efektivní využití lidí. Nestačí však řídit jen zdroje, ale je nezbytné být i dobrým lídrem. (Armstrong, 2008, s. 17)

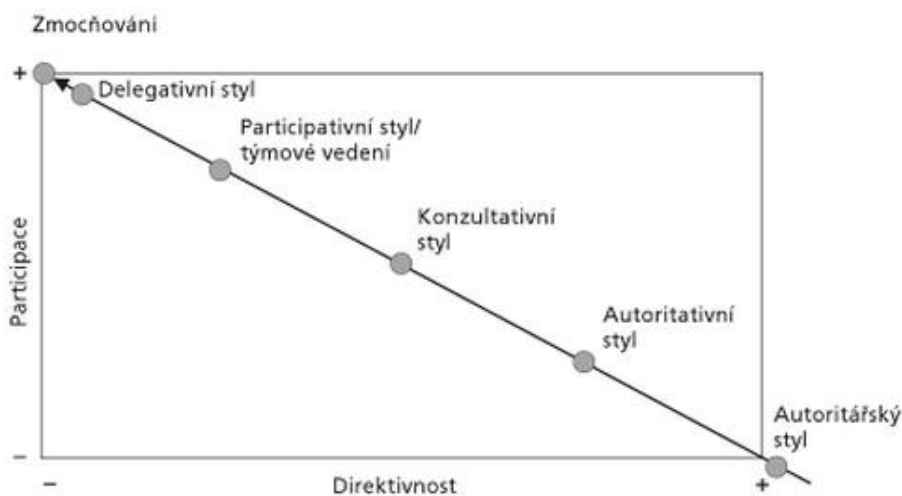
Armstrong (2008) vybral klíčová slova charakterizující rozdíl mezi řízením a vedením, pro řízení jsou to: organizování, plánování, rozpočtování a alokace finančních prostředků, racionalita, kontrolování, averze k riskování, schopnost reagovat na různé situace. Pro vedení jsou uvedeny pojmy: změna, vize, komunikace, chuť riskovat, motivovat, proaktivismus. (Armstrong, 2008, s. 19)

### 3.6.3 Styly vedení

Styly vedení jsou způsoby, jak manažer jedná ve vztahu ke skupině, která je pod jeho vedením a ve vztahu k jednotlivým členům dané skupiny. Základní dělení je na styl autoritářský, autoritativní, konzultativní, participativní, delegativní (delegování) a zmocňování, což je rozšířená varianta delegování. (Tureckiová, 2007, s. 99)

„ V míře, s jakou se členové skupiny podílejí na rozhodování, se jedna projevuje vztah manažera/lídra k nim (dimenze direktivnosti jeho chování x podpory, kterou poskytuje pracovníkům) a jednak míra připravenosti spolupracovníků přijmout odpovědnost s rozhodovací pravomocí nedílně spjatou (odraz jejich profesních kompetencí a osobnostní zralosti/ochoty nebo motivace podílet se na organizačním leadershipu).“ (Tureckiová, 2007, s. 99)

Obrázek 4 Styly vedení



Zdroj: Tureckiová, 2007

Při uplatnění *autoritářského* stylu manažer zneužívá svých pravomocí a rozhoduje zcela samostatně. Jedná se o velmi neefektivní styl, který odporuje všem pravidlům organizačního leadershipu. (Tureckiová, 2007, s. 99)

*Autoritativní* styl lze využívat v období krizí a situací, kdy se očekává rychlé jednání bez možnosti informování ostatních členů a dosažení shody o výsledném postupu. I zde manažer rozhoduje sám, přiděluje úkoly a očekává jejich plnění, které podléhá průběžné kontrole. Podsložkou autoritativního stylu Tureckiová (2007) uvádí i benevolentně-

autoritativní styl, kde manažer svým jednáním v podstatě ulehčuje svým podřízeným od nejistoty rozhodování, myslí si, že je tím “šetrný” a že ví všechno nejlépe. Naopak tím manažer brání v rozvoji podřízených. Tento styl je typický spíše pro menší rodinné firmy z počátku jejich existence. (Tureckiová, 2007, s. 99)

*Konzultativní* styl se nazývá také *demokratický*. Manažer se rozhoduje po výměně informací a zkušeností s některými členy skupiny. Styl je efektivní v období, kdy firma disponuje stabilitou a v době, kdy jsou prováděny dílčí změny. Aby styl vykazoval efektivitu, je nezbytné ovládat komunikační dovednosti. Většinu podřízených konzultativní (demokratický) styl podporuje v rozvoji, u těch, kteří nezvládli komunikaci, může naopak vést k vytvoření nebo potvrzení vnitřních bariér. (Tureckiová, 2007, s. 100)

Pro *participativní* styl je typickým znakem (již dle názvu) větší zapojení podřízených v tom smyslu, že manažer nerozhoduje sám, ale celý rozhodovací proces moderuje nebo se snaží usnadnit celý průběh, ale ve výsledku se přijímá rozhodnutí, které je celou skupinou nebo týmem považováno za nejlepší, aniž by záleželo na tom, kdo s daným nápadem (či řešením) přišel. Manažer si však i zde ponechává prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí. K participativnímu stylu je zahrnuta podmínka vysoce výkonné skupiny, využívá se při náročnějších změnách a úkolech nerutinního charakteru, kde každý člen skupiny přijímá svou roli a v momentě, kdy se ve skupině rozhoduje, má každý prostor na vyjádření svého názoru. Při aplikaci tohoto stylu dochází k osobnímu i pracovnímu rozvoji všech zúčastněných. (Tureckiová, 2007, s. 100)

Při týmovém vedení je kladen důraz na podporu nejen vysoké výkonnosti týmu, ale i kvalitních mezilidských vztahů uvnitř skupiny a s celou organizací. (Tureckiová, 2007, s. 100)

*Delegativní* styl, označován zjednodušeně jako *delegování*, je způsob vedení, kde mezi manažerem a podřízeným existuje důvěra, manažer deleguje (přenáší) část svých povinností na podřízené. Tyto úkoly vedou k rozvoji a motivaci pracovníků. Míra přímého vlivu vedoucího manažera se přibližuje k nule, podpora pracovníků je vyrovnaná, mezi jednotlivými členy a manažerem převládá důvěrný vztah. Pro aplikaci tohoto stylu je nutná decentralizační organizační struktura a kultura organizace, jež podporuje učení a rozvoj. Předpokladem efektivního využití delegování je ochota lídra přenechat některé



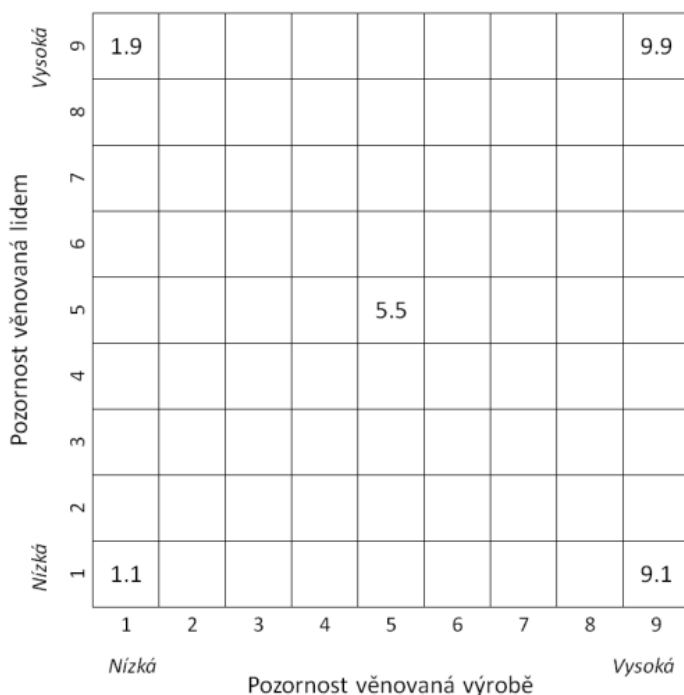
povinnosti a úkoly spolupracovníkům, od kterých poté očekává schopnost dané úkoly samostatně plnit. (Tureckiová, 2007, s. 100)

Empowerment, česky *zmocňování*, je nadstavbou delegování. Pravomoc rozhodovat v tomto případě získává ten, kdo problému nejvíce rozumí. Dotyčná kompetentní osoba nese také odpovědnost za výsledky, aby byly dosaženy včas a v předem stanovené a požadované kvalitě. U delegování se dělí kompetentní osoba o odpovědnost s lídrem. (Tureckiová, 2007, s. 100)

#### **3.6.4 Volba manažerského stylu vedení**

Plamínek (2011) uvádí, že základní pohled na všechny manažerské styly stanovila práce z roku 1964 *The Managerial Grid*, kterou publikovali Robert J. Blake a Jane S. Mouton. *The Managerial Grid*, v překladu manažerská mřížka, umožňuje definovat čtyři (respektive pět) základních manažerských stylů. V mřížce jsou vymezeny dvě dimenze. Jedna dimenze se zaměřuje na vztahy, druhá dimenze je soustředěna na výkon. (Plamínek, 2011, s. 106) „Zaměření na výkon vyjadřuje postoje manažera k řadě záležitostí, jako je úroveň rozhodování, různé postupy a procesy, kvalita péče o zaměstnance, efektivnost práce a velikost produkce.“ (Dvořáková, 2007, s. 191) U druhého zaměření (na zaměstnance) je vymezení nejednoznačné a širší. Jedná se např. o tyto aspekty: rozvoj mezilidských vztahů, vytvoření kvalitních pracovních podmínek, udržování a posilování sebedůvěry pracovníků, atp. (Dvořáková, 2007, s. 191)

**Obrázek 5 Manažerská mřížka GRID**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak lze vidět na obrázku č. 5, existují 4 extrémní styly. Pod číslem 1.1 (vlevo dole) je definován styl, kdy se manažer stará převážně sám o sebe, podřízeným se věnuje málo, jejich zájem o výrobu je taktéž nevelký a v podstatě je jejich práce nezajímá. V protilehlém rohu vlevo nahoře se nachází pozice 9.9, které odpovídá maximální nasazení manažerů jak v zájmu o lidi, tak o výrobu. Tito manažeři disponují dovednostmi propojení výrobních požadavků s potřebami zaměstnanců/pracovníků. Oblast 1.9 se nazývá management venkovského klubu, kde se manažeři věnují hlavně lidem a málo výrobě. Lidé zde pracují ve velmi uvolněném a přátelském prostředí, ale nedochází v podstatě žádnému plnění podnikových cílů. Opačným extrémem je oblast 9.1, jež je označována jako autokratická úloha manažerů. Tento styl se vyznačuje koncentrací na vývoj efektivních operací s velmi malým důrazem na lidi. Průměrný zájem o výrobu a o lidi vykazuje prostředek mřížky, hodnota 5.5. Manažerská mřížka sice dokáže zařadit manažera k jednotlivým stylům, ale již neodhaluje příčiny klasifikace. Je potřeba zkoumat jednotlivé faktory – od osobních vlastností po prostředí, ve kterém působí. (Koontz, Weihrich, rok, s. 474)

## 3.7 Řízení podniku

### 3.7.1 Počátky řízení

Dělba práce, vztahy nadřízenosti, podřízenosti, pravidla a normy se objevují již v primitivních společnostech. Rozvoj organizací proběhl ve starověku, a to v důsledku vzniku rozsáhlých říší. Vzorem pro naši kulturu se stalo Římské impérium. V dobách, kdy Římská říše rozkvétala, řídili římscí úředníci ze střední Itálie oblast od skotských hranic po dnešní Maroko a na druhé straně až po Sinajský poloostrov. Řízení v té době bylo postaveno na vyspělé legislativě, na propracované struktuře vojenského a státního aparátu a také v neposlední řadě na silném hospodářství, a stalo se tak předlohou pro fungování středověkých a novověkých států a také evropských institucí. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 19)

### 3.7.2 Vývojové etapy řízení

K největšímu rozvoji teoretických základů řízení došlo na přelomu 19. a 20. století, kdy stále více narůstala průmyslová výroba. V tom případě bylo nutné klást důraz na rozvoj problematiky řízení. Snahy o definování a rozvoj řízení začaly nejen ve Spojených státech amerických, ale i v Evropě. Samotný rozvoj probíhá v několika etapách. Většina autorů se shoduje v následujícím dělení. První etapa se zabývá *vědeckým* (klasickým) řízením a datuje se přibližně od počátku 20. století do počátku 30. let. Ve druhé etapě (počátek 20. století – počátek 30. let) dochází k rozvoji psychologicko-sociálních přístupů. Třetí etapa je datována do období 30. – 70. let 20. století, čtvrtá etapa do období od 80. let do konce 20. století a poslední, současná, je řízení v 21. století. (Kříž, 2015, s. 28-30)

Přehled směrů a hlavních představitelů je zpracován v tabulce níže.

**Tabulka 3 Vývojové etapy**

Časové rozmezí	Název hlavní vývojové tendence	Směry řízení, přístupy	Vybraní představitelé
1910 – 1930	klasické řízení	vědecké řízení	F. W. Taylor
		správní řízení	H. Fayol
		byrokratické řízení	M. Weber
1920 – 1950	neoklasická teorie řízení, řízení lidských vztahů	psychologicko – sociální přístup	E. Mayo, A. Maslow, M. Folletová, F. Herzberg, D. McGregor
1930 – 1970	moderní teorie řízení	procesní přístupy	L. Gulick, L. F. Urwick
		systémové přístupy	Ch. Barnard, H. Simon
		kvantitativní přístupy	E. L. Arnoff, G. B. Dantzig
1980 – 2000	pragmatické, empirické přístupy	pragmatické, empirické přístupy – podpora výkonnosti	P. F. Drucker, H. Mintzberg, M. Katz, M. Moskowitz
2000 - současnost	současné směry řízení	nové vědecké přístupy k řízení	dílčí zaměření v oblasti řízení změn, procesního řízení, projektového řízení, řízení znalostí, informací...

Zdroj: vlastní zpracování dle literárních zdrojů, 2016

Následující kapitoly se budou zabývat podrobněji jednotlivými směry klasické teorie řízení a jednotlivými hlavními přístupy moderní teorie organizace a řízení.

### 3.7.3 Klasické teorie řízení

Tyto teorie (školy) vznikaly v období, kdy se rozvíjel průmysl, existoval nadbytek pracovních sil (většinou nekvalifikovaných) a poptávka převažovala nabídku. Organizace vznikaly a rozvíjely se v relativně stabilním prostředí. Jedním ze základních východisek klasické školy je pojetí organizace jako uzavřeného systému – systému bez vztahu k vnějšímu prostředí. Organizace je chápána jako *formální organizace*, jež je tvořena odborníky. Jednotlivec působící v organizaci je tzv. „ekonomická bytost“, individuální izolovaný prvek a stačí zde podle této teorie zásada „cukru a biče“. (Tichá, Hron, 2015, s. 5)

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) uvádí ve své knize ke klasickému řízení tyto principy: zásada jediného vedoucího (vztah, za kterého má podřízený pracovník jediného vedoucího), řetězení (komunikace probíhá po linii od nejvyšších nadřízených až po

nejnižší pracovní pozice – dělníky), rozpětí kontroly (počet podřízených by neměl vedoucímu způsobovat problémy při koordinaci činností), štáb a linie (autorita liniových vedoucích nesmí být narušena štábem, jenž plní funkci pouze poradenskou), disciplína (všechna schválená pravidla jsou všemi uznávána), slušnost (povzbuzení personálu v plnění jejich povinností a spravedlnost při odměňování) a stabilita pracovníků (umožňující jejich rozvoj). „*Organizace byly navrhovány stejným způsobem jako stroje.*“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 21)

### 3.7.3.1 Vědecké řízení

Frederic Winslow Taylor (1856 – 1915) je považován za zakladatele vědeckého řízení, nebo také za „otce vědeckého managementu“. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 41)

Taylor tvrdil, že pro správné řízení průmyslových celků je nezbytné mít přesné a ověřené informace. Pro vědecké řízení je specifická racionální příprava a následné provádění výrobních a obslužných procesů, které probíhají na nejnižších úrovních organizace - jedná se o pracovní místa, podnikový provoz nebo dílny. Taylor v rámci vědeckého řízení pracuje se třemi základními faktory – člověk, výrobek, stroj. V tomto směru je role člověka v podstatě na úrovni výrobku nebo stroje. (Tichá, Hron, 2015, s. 5)

Taylorův zájem byl soustředěn na zvyšování produktivity za pomoci vyšší efektivity ve výrobě, šlo o přidělení rozsáhlejšího denního úkolu. Aby mohla být splněna efektivnost, musely být zabezpečeny vhodné pracovní podmínky (nebo pomůcky či nástroje nezbytné k výkonu úkolu). V centru zájmu bylo také odměňování pracovníků za splnění úkolu, resp. úkolová mzda, která byla založena na výkonech. V případě, že dělník/pracovník úkol nesplnil, následovala sankce. Výše uvedené zásady byly poprvé představeny v publikaci F. W. Taylora *Řízení dílen* z roku 1903 a v knize *Zásady vědeckého řízení*, která byla vydána v roce 1911. (Kříž, 2015, s. 30)

Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006) shrnuje aktivity obsažené v metodách zkoumání práce a nazývá je časové a pohybové studie:

- je třeba určit jediný nejlepší způsob, jak vykonávat práci pomocí pohybových a časových studií;
- výběr pracovníků probíhá pomocí vědeckých metod, zohledňuje se pracovní kapacita, svalová síla, odolnost vůči únavě;

- pracovníci se učí pomocí výcviku správnému způsobu, jak vykonávat zadanou činnost;
- dochází ke sledování pracovníků a ke kontrole dodržování správných postupů, zda je dosahováno naplánovaných výsledků;
- stanovuje se úkolová mzda jako motivující faktor k vyšším výkonům (běžně byly určeny hodinové mzdy);
- manažeři zodpovídají za práci dělníků. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 22)

### 3.7.3.2 Správní řízení

V tomto směru se uplatňuje komplexní pohled na řízení podniku a pozornost je zaměřena na řídicí činnosti. Důležitým představitelem evropského správního řízení byl Henri Fayol (1841 – 1925), který se jako první zabýval otázkou samotných manažerských činností. (Kříž, 2015, s. 31) Byl vytvořen *koncept manažerských funkcí*, jež zahrnovaly plánování (*planning*), organizování (*organizing*), přikazování (*directing*), koordinaci (*coordinating*) a kontrolu (*controlling*). (Tichá, Hron, 2015, s. 5) Této problematice se věnuje kapitola 3.3. Manažerské funkce.

Podnik by dle Faoyla měl zastávat *šest funkcí*: výrobní funkce, obchodní funkce, finanční funkce, účetní funkce, ochranná funkce a správní funkce. (Kříž, 2015, s. 31)

Zatím co se Taylor ve své době zaměřoval hlavně na nejnižší management a využíval k tomu vědecké metody, Henri Fayol se zabýval činností manažerů obecně. Nejenom, že vymezil výše uvedených 5 funkcí, ale také stanovil *14 principů managementu*, z nichž se některé využívají dodnes. Jedná se o tyto principy: dělba práce, pravomoc, odpovědnost, jednotné přikazování, jednotné řízení, disciplína, podřízení zájmu jednotlivce zájmu celku, hierarchie, pořádek, odměňování, seberealizace, spravedlnost, stabilita personálu, iniciativa a sounáležitost. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 29)

### 3.7.3.3 Byrokratické řízení

Hlavním představitelem a tvůrcem byrokratického modelu organizace byl německý sociolog Max Weber (1864 – 1920). Weber popisuje ideální organizaci jako byrokratický aparát, kde jsou uplatněna pevná pravidla, přesně vymezená práva a povinnosti a kde jsou jasně definované úkoly. (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 29) Mezi další řídicí principy

jsou zahrnovány pojmy jako odbornost, loajalita nebo sociální distance. Byrokratický model je charakteristický vysokým stupněm stability, spolehlivosti, disciplíny, přesnosti. Všemi uvedenými charakteristikami podporuje model efektivnost řízení. (Kříž, 2015, s. 32) V dnešní době je byrokracie spjata spíše s velkým množstvím předpisů, různých omezení, těžkopádností a celkově zdlouhavým procesem směrem k zákazníkovi/klientovi (a opačně). Tedy pravý opak toho, co původně Weber zamýšlel. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 10)

#### **3.7.3.4 Škola lidských vztahů**

Ve 20. letech dochází k počátkům zkoumání problematiky řízení v oblasti lidských vztahů, průběhu komunikace nebo také toho, jak se lidé chovají během pracovního procesu. (Kříž, 2015, s. 31) Škola lidských vztahů vysvětluje a kombinuje psychologické a sociální prvky, které mají vliv na výsledky práce zaměstnanců. (Tichá, Hron, 2015, s. 6)

Počátek tohoto směru se datuje k pojmu *Hawthornský experiment*, ve kterém probíhalo zkoumání vlivu sociálních podmínek na produktivitu práce zaměstnanců. Elton Mayo (1880-1949) došel k závěru, že mnohem větší vliv mají na produktivitu práce a pracovní výsledky sociální a psychologické faktory, než materiální pracovní podmínky. Dalším důležitým výstupem byla práce Marie Folletové (1868-1933), která se věnovala problematice pravomoci a autority, spoluúčasti pracovníků na řízení a odpovědnosti. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 12-13)

Škola lidských vztahů dala základ moderní personalistice, avšak byla kritizována pro přílišnou zaujatost psychologii na úkor vyřešení problematiky efektivního řízení procesů. (Tichá, Hron, 2015, s. 6)

#### **3.7.4 Moderní teorie řízení**

Postklasické období se vyznačuje variabilitou v oblasti teorií, přístupů a poznatků. Ačkoliv se jedná o stále stejné pole disciplíny managementu, bývají často názorové proudy neslučitelné, ale jedna druhou může doplňovat, případně lze využívat kombinace prvků z různých přístupů. (Tichá, Hron, 2015, s. 6) Navíc je obohacována o poznatky z vědních oborů, jako jsou matematické metody, kybernetika, operační analýza, aj. Moderní teorie

řízení se dále člení na procesní, systematické a kvantitativní přístupy. (Kříž, 2015, s. 35)  
Tichá, Hron (2015) přidávají k moderní teorii i empirický přístup a psychologicko-sociální, které vycházejí a rozpracovávají školu lidských vztahů. (Tichá, Hron, 2015, s. 6)

#### **3.7.4.1 Procesní přístup**

Procesní přístupy vycházejí z myšlenkového směru správního řízení Henriho Fayola a také z koncepce Maxe Webera, která se zabývala byrokratickou organizační strukturou. (Duchon, Šafránková, 2008, s. 15)

*Princip procesního řízení lze charakterizovat maximální snahou o integraci činností mezi jednotlivými řídicími jednotkami, které fungují do značné míry autonomně. Stěžejním pojmem je proces.*” (Kříž, 2015, s. 35)

Většina autorů v této době se sice názorově lišila, ale cíl měli společný. Snažili se o logické uspořádání dílčích manažerských činností a spojení do jednoho celku. Tento integrovaný systém byl nazván POSDCORB. Název se skládá z prvních písmen jednotlivých činností: *planning* (plánování), *organizing* (organizování), *staffing* (personální zajištění), *directing* (přikazování), *coordinating* (koordinace), *reporting* (evidence) a *budgeting* (rozpočtování). (Duchon, Šafránková, 2008, s. 15)

Mezi výhody procesního přístupu patří jasné a jednoduché rozčlenění manažerských funkcí. Toto rozčlenění umožňuje další a složitější členění. Jednou z nevýhod však je nízká flexibilita při složitějších situacích a také to, že je kladen příliš velký důraz na uspořádání procesu samotného než na obsahovou náplň řízení jako celku. Je na místě také zdůraznit, že zde chybí nebo se objevuje ve velmi malé míře lidský faktor řízení (komunikace, motivace, neformální organizace). (Duchon, Šafránková, 2008, s. 15)

#### **3.7.4.2 Psychologicko-sociální přístup**

Ze školy lidských vztahů dále vycházeli autoři psychologicko-sociálního směru a pozornost byla zaměřena na manažerské funkce: výběr, vedení a rozmístění pracovníků. Mezi významné autory tohoto přístupu lze zařadit: A. Maslow, D. McGregor, R. Likert, F. Fiedler, F. Herzberg, V. Vroom, aj. (Tichá, Hron, 2015, s. 6)



Abraham Maslow (1908-1970) zformuloval hierarchii životních potřeb člověka (tj. od nejnižších: fyziologické potřeby, potřeby existenční jistoty, sociální potřeby, osobní uspokojení z vykonané práce a na vrcholu stojící seberealizace). Mezi další významné práce patří dvoufaktorová teorie F. Herzberga (1923-2000), nebo modelová teorie X a Y D. McGregora (1906-1964). (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 13)

Díky tomuto přístupu (a počátkům ve škole lidských vztahů) probíhají i v dnešní době neustálé analýzy lidského chování vycházející z těchto dvou směrů. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 30)

#### **3.7.4.3 Systémový přístup**

Tento přístup nabízí komplexní způsob myšlení nebo řešení problémů tak, aby byly zkoumané jevy a procesy komplexně pochopeny ve všech vnitřních i vnějších souvislostech. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 30)

Vzniká v období po druhé světové válce, kdy je potřeba rozšířit stávající metody o nové postupy a nástroje. Díky systémovým koncepcím se povedla integrace vědeckých oborů v rámci managementu. Se systémovým přístupem jsou spojena dvě nejvýznamnější jména, a to Chester Barnard (1886 – 1970) a Herbert A. Simon (1916 - 2001). Ch. Barnard pracoval na teorii, jež rozebírala problematiku působení vazeb uvnitř jednoho celku anebo jeho izolovaných částí. Došel k závěru, že platí princip synergie, tj. celek je hodnotnější než suma jeho jednotlivých částí. Významným přínosem Simonovy práce bylo rozpracování konceptu „omezené racionality“, tzn., že jednatel, když se rozhoduje, není plně racionální a ve své podstatě uspokojuje subjektivní potřeby. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 15-16)

#### **3.7.4.4 Kvantitativní přístup**

K rozvoji docházelo v období 50. a 60 let. minulého století. Myšlenkově se přibližují vědeckému řízení. Zahrnují matematické modely, formalizované metody, algoritmizované postupy řešení rozhodovacích úloh. (Kříž, 2015, s. 38)

*„Kvantitativní přístupy využívají pro manažerské aktivity statistiku, optimalizační a počítačové simulace.“* (Váchal, Vochozka, 2013, s. 30)

Mezi významné představitele kvantitativního přístupu patří např. E. L. Arnoff, G. B. Dantzig, W. W. Cooper, aj. (Tichá, Hron, 2015, s. 7)

#### **3.7.4.5 Empirický přístup**

Ze všech výše zmíněných přístupů jsou empirické nejvíce konkrétní, a to z toho důvodu, že se odvíjí od praxe. Zobecňují kladné i záporné poznatky z manažerské praxe. Dochází zde ke konfrontaci teoretických poznatků z různých přístupů. Mezi významné představitele této školy lze zahrnout např.: P. F. Drucker, H. Mintzberg, P. Kotler, J. Champy. (Tichá, Hron, 2015, s. 6)

Váchal, Vochozka (2013) uvádí, že empirický přístup ve své podstatě zobecňuje zkušenosti z manažerské práce. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 30)

## **4 Vlastní práce**

Praktická část diplomové práce se zabývá analýzou dotazníků ve vybraném subjektu – Realitní kanceláři Pubec s.r.o. v Plzni. Klíčovou částí je vyhodnocení informací získaných z dotazníků a osobních konzultací ve firmě.

### **4.1 Charakteristika zvoleného subjektu**

Realitní kancelář PUBEC s.r.o. byla založena Ing. Pavlem Pubcem v roce 1990 a působí v oblasti obchodování s realitami. V roce založení to byla první kancelář vůbec, která se zaměřovala na realitní trh. RK Pubec působí na trhu již 25 let a během této doby si vybudovala stabilní pozici, ze které je možné stále těžit. V roce 2001 se stala kancelář společností s ručením omezeným, a to hlavní kvůli rozšíření a zkvalitnění služeb zejména v oblasti provádění dobrovolných veřejných dražeb. Důležitým odlišujícím znakem je zaměstnávání všech zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, což v současné době v realitních kancelářích není obvyklé. Realitní makléři bývají zaměstnáváni jako obchodníci na základně živnostenského listu. Firma Pubec klade vysoké nároky na všechny manažerské pozice. Tím, že jsou všichni zaměstnání na plný úvazek (včetně právníka, účetní, atd.) a je minimalizována fluktuace všech zaměstnanců, se zvyšuje nejen kvalita nabízených služeb, ale i loajalita vůči zaměstnavateli a celému podniku. (Pubec, 2016)

Klientů má firma tisíce, včetně známých osobností. Nejlepší reklamou je pro ně spokojenost všech zúčastněných stran při obchodování, a když se klient vrátí. Společnost realizovala zhruba 6000 zakázek od chat a chalup, přes byty, rodinné domy, až po hotely, haly a továrny. Systém realizace zakázek je založen na precizním sledování celého průběhu realizace zakázky a také sledování statistických údajů o úspěšnosti, včetně jejich vyhodnocení. (Interní materiály firmy, 2016)

**Tabulka 4    Informace o společnosti z portálu Justice.cz**

<b>Obchodní firma</b>	REALITNÍ KANCELÁŘ PUBEC, s.r.o.
<b>Právní forma</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Datum zápisu</b>	4. července 2001
<b>Předmět podnikání</b>	realitní činnost inženýrská činnost v investiční výstavbě provádění veřejných dražeb výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Jednatel</b>	Ing. Pavel Pubec
<b>Základní kapitál</b>	1 000 000 Kč
<b>Sídlo společnosti</b>	Americká 2487/60, Východní Předměstí, 301 00 Plzeň
<b>Spisová značka</b>	C 13762 vedená u Krajského soudu v Plzni

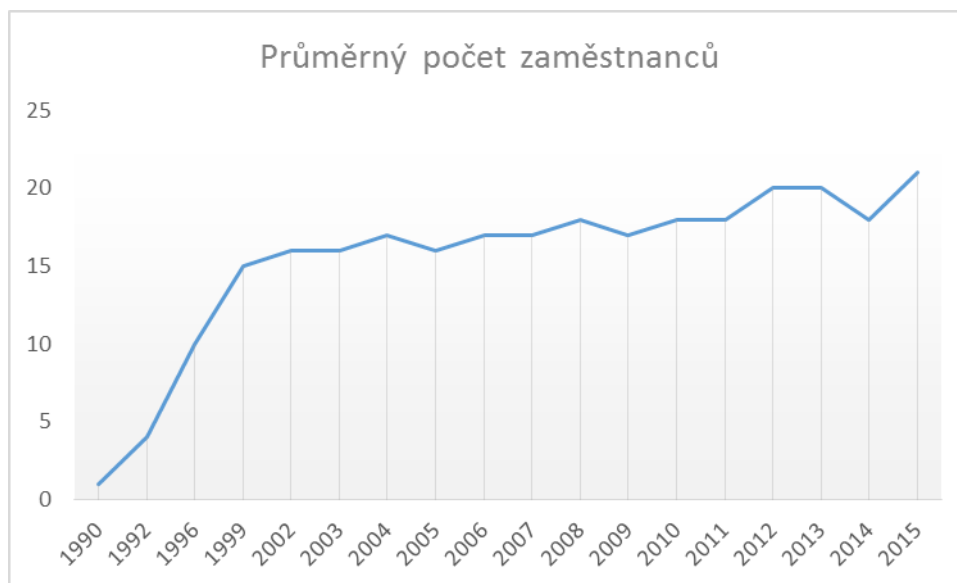
Zdroj: Justice.cz, 2016

#### **4.1.1 Organizační struktura**

V Realitní kanceláři Pubec byla zformována lineární organizační struktura. V čele firmy stojí ředitelka firmy, Ing. Mgr. Michaela Džupinová, jež naplňuje vize majitele firmy, Ing. Pavla Pubce, který realitní kancelář vedl jako ředitel až do roku 2008. Vedení firmy tedy zahrnuje ředitelku realitní kanceláře, majitele a manažerku obchodního oddělení. Majitel firmy zde však stojí mimo pomyslnou celou organizační strukturu. Dále zde jsou dvě hlavní oddělení. Do oddělení servisu realitní kanceláře spadá recepční, právník, účetní, marketingový specialista a asistentky obchodního týmu. Druhé oddělení – oddělení nábory a prodeje zakázek má na starosti vedoucí pracovník a podle činnosti jsou rozděleni i makléři – makléři oddělení nábory a makléři oddělení prodeje.

Na Grafu 1 níže lze vidět průměrný počet zaměstnanců od samotného založení. V současné době pracuje v Realitní kanceláři Pubec 22 zaměstnanců. Tendence je mírně rostoucí. Do budoucna se nečeká radikální nárůst počtu zaměstnanců.

**Graf 1 Průměrný počet zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

#### **4.1.2 Skupiny manažerských pozic**

Interně si společnost dělí zaměstnance do několika skupin. Je zde tzv. pracovní označení manažerů: manažer M0 – majitel firmy, manažer M1 - ředitelka firmy, manažer M2 - manažer obchodního týmu, manažer M3 - vedoucí náboru zakázek, vedoucí prodeje, M4 - makléři (manažeři nejnižší úrovně), manažeři M5 – manažeři zajišťující administrativní chod společnosti. (Interní materiály, 2016)

##### **4.1.2.1 Seznam dovedností pro pracovní pozice**

Do dotazníkového šetření byli zahrnuti všichni manažeři. Ve své podstatě se dovednosti pro všechny zmíněné pozice neliší. Po konzultaci se všemi manažery vznikl následující seznam dovedností a osobnostních předpokladů, které jsou potřebné pro výkon jednotlivých manažerských pozic: schopnost vyhodnotit a zpracovat přijaté nebo vyhledané informace, rozlišovat důležité od méně důležitého, podstatné od nepodstatného, kreativita ve smyslu přicházení na nové způsoby řešení různých situací, schopnost přijmout nebo iniciovat změnu, umět přijímat nové trendy, analytické myšlení, schopnost analyzovat problémy, plánování a koordinace jednotlivých dílčích plánů, schopnost rozhodovat se za jakýchkoliv podmínek, umět uznat chybu a zapracovat na tom, aby se neopakovala, organizační dovednosti, schopnost formulovat jasně úkoly, případně konzultovat, umět podat vysvětlení, komunikační dovednosti, naslouchání, neverbální

komunikace, vstřícnost, prezentační dovednost, srozumitelný projev (písemný, ústní, telefonický), vyjednávání, dovednost v kompromisech, dodržování pravidel, samostatnost, flexibilita, sebemotivace, stabilní výkon, preciznost, spolehlivost, schopnost stanovení si priorit, časové řízení, umění delegování úkolů, orientace na klienta, identifikování přání a potřeb klienta, identifikace různých typů klientů a přizpůsobení komunikace, dodržování dlouhodobé péče o klienta, hodnocení výsledků práce, kontrolování úkolů, řešení nápravy v případě odchylek od požadovaných výsledků, schopnost přijímat riziko, vnímat a hodnotit příležitosti, nepodléhat stresovým situacím, zvládnání práce pod tlakem, schopnost vyrovnat se s neúspěchem a dovednost relaxace.

## **4.2 Služby realitní kanceláře**

Realitní kancelář zajišťuje dražby nemovitostí, prodej a pronájem nemovitostí.

### **4.2.1 Dražby nemovitostí**

Pro klienty je zajišťování prodej nemovitostí i formou veřejné dražby dobrovolné, a to od roku 2001 (zisk koncesní listiny pro organizaci veřejných dražeb dobrovolných). Dražby se konají v přednáškovém sále Západočeského muzea v Plzni. Celkem bylo vydraženo od roku 2002 přes 180 miliónů korun. Služby, které se vážou k této činnosti a které zajišťuje Realitní kancelář Pubec, jsou následující: poradenství, odborné posouzení reálné tržní ceny nemovitosti, nabídkové řízení, organizace dražebního dne (zajištění služeb licitátora, sálu, kde bude probíhat dražba, ochranky), zajištění a ochrana finanční transakce, právní servis, vyjednání veškerých náležitostí týkající se katastru nemovitostí a v neposlední řadě také vypracování znaleckého posudku, který bude využit pro účely dražby. (Pubec.cz, 2016)

### **4.2.2 Prodej nemovitostí**

Prodej nemovitostí je zajištěn na základě tzv. výhradní zprostředkovatelské smlouvy, jež je uzavírána mezi klientem a realitní kanceláří. RK Pubec zprostředkovává právní servis, nabídkové řízení, poradenství, odborné posouzení reálné tržní ceny nemovitostí, ochrana průběhu finanční transakce, zajištění hypotečního úvěru ve spolupráci s finančním ústavem, jednání s katastrem nemovitostí, vypracování znaleckého posudku a také zařízení daňového příznání k dani z převodu nemovitostí. Pokud nedojde k prodeji nemovitosti

v dohodnuté lhůtě a za předem stanovenou cenu, realitní kancelář si neúčtuje úhradu nákladů. (Pubec.cz, 2016)

#### **4.2.3 Pronájem nemovitosti**

V souvislosti s pronájmem nemovitosti zajišťuje RK Pubec tyto služby: poradenství, kompletní nabídkové řízení, odborný posudek k reálné tržní ceně za pronájem dané nemovitosti, vypracování návrhu nájemní smlouvy, ochrana finanční transakce. Majiteli objektu/prostoru náleží konečné rozhodnutí o tom, komu prostor pronajmout. Pokud nedojde ke zprostředkování pronájmu v dohodnuté lhůtě a za dohodnutou cenu, nedochází k vyúčtování nákladů. (Pubec.cz, 2016)

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Vyhodnocení dotazníku

V následujících kapitolách jsou komentovány výsledky dotazníkového šetření. Dotazník je rozdělen na čtyři části. V první části jsou obecné údaje o složení respondentů z hlediska věku, vzdělání a délky pracovního poměru. Druhá část se zabývá rozbořením a sebehodnocením dovedností v současnosti a také stavem do budoucna, a to v horizontu maximálně tří let. Respondenti hodnotili skutečnost, jak jsou pro ně které dovednosti významné. Hodnotící stupnice byla stanovena od 1 do 5:

- 1 = velmi významná dovednost,
- 2 = významná dovednost,
- 3 = méně významná dovednost,
- 4 = málo významná dovednost,
- 5 = nevýznamná dovednost.

Třetí část šetření spočívá v ohodnocení měkkých dovedností. Bylo vybráno pět měkkých dovedností v jednotlivých oblastech a respondenti měli ohodnotit (v procentech), jak se jim daří aplikovat dovednost v současné době. Zároveň ke každé dovednosti je nutné hodnocení do budoucna, v jaké míře je danou dovednost posilovat. K této části bylo zvoleno číselné hodnocení od 1 do 4, kde:

- 1 = výrazně posílit,
- 2 = středně posílit,
- 3 = mírně posílit,
- 4 = není potřeba posilovat.

Poslední část je tvořena otevřenými otázkami. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 20 respondentů. Návratnost dotazníků byla 100% a všechny otázky byly pečlivě vyplněny, včetně posledních vypisovacích otázek. Doplnění k dotazníkům bylo provedeno skrze několik osobních konzultací v podniku.

#### 5.1.1 Úvodní část dotazníku

Jak již bylo řečeno, v úvodní části jsou uvedeny obecné údaje. Na koláčovém grafu níže lze vidět, že jsou zastoupeny v podniku více ženy, a to z 75% (15). Zbytek tvoří z 25% muži (5).

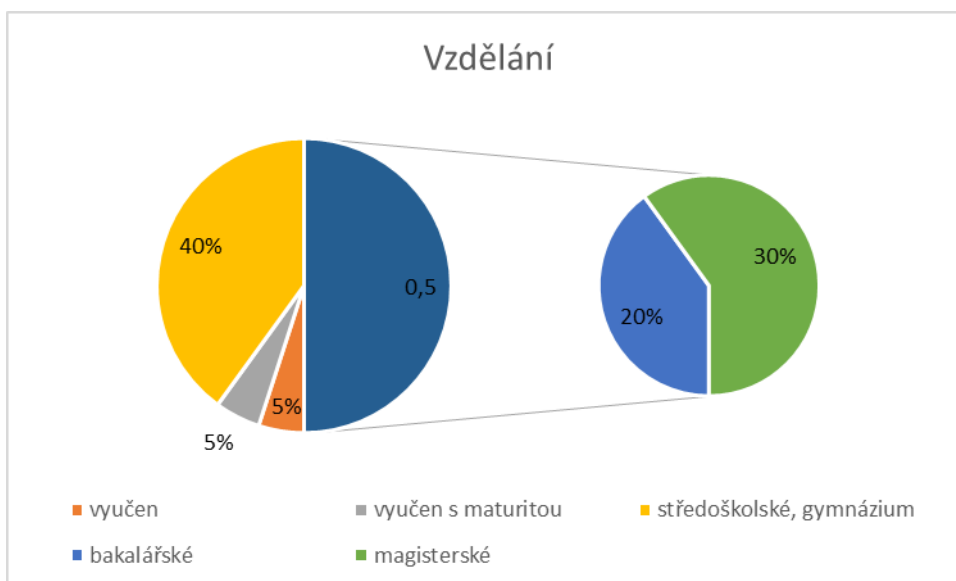


**Graf 2 Zastoupení žen a mužů**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

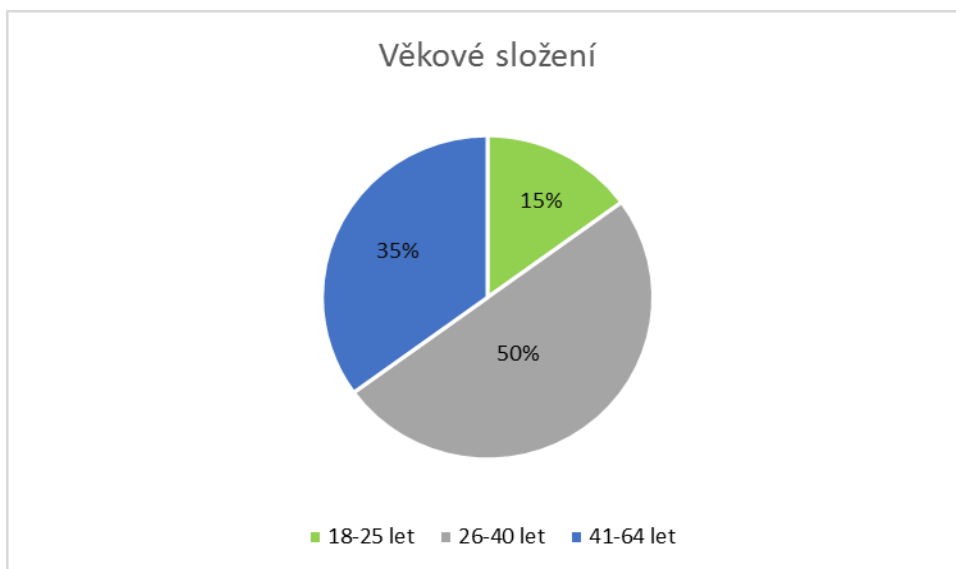
**Graf 3 Dosažené vzdělání**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Dalším úvodním grafem je složení respondentů dle dosaženého vzdělání. Celou polovinu zaujímají respondenti s vysokoškolským vzděláním. Hned za nimi následuje početná skupina, jež disponuje středoškolským vzděláním.

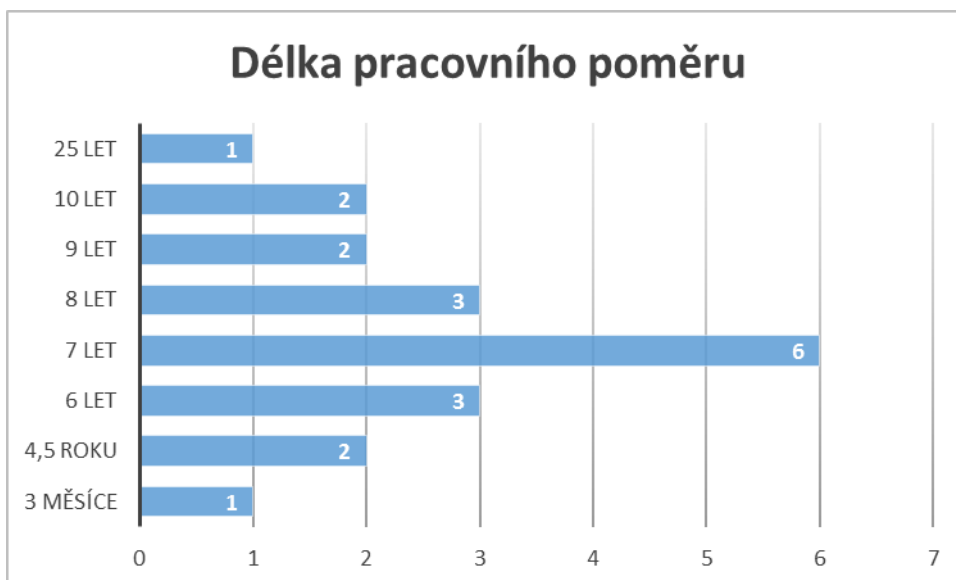
**Graf 4**      **Věkové složení**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nejpočetnější skupina je ve věku 26 až 40 let, kterou tvoří 50% respondentů. Dále pak respondenti ve věku 41 až 64 let a nejméně početnou skupinou jsou nejmladší respondenti ve věku 18 až 25 let. Věková kategorie 65 a více let nebyla vůbec zastoupena.

**Graf 5**      **Délka zaměstnaneckého poměru v RK Pubec**



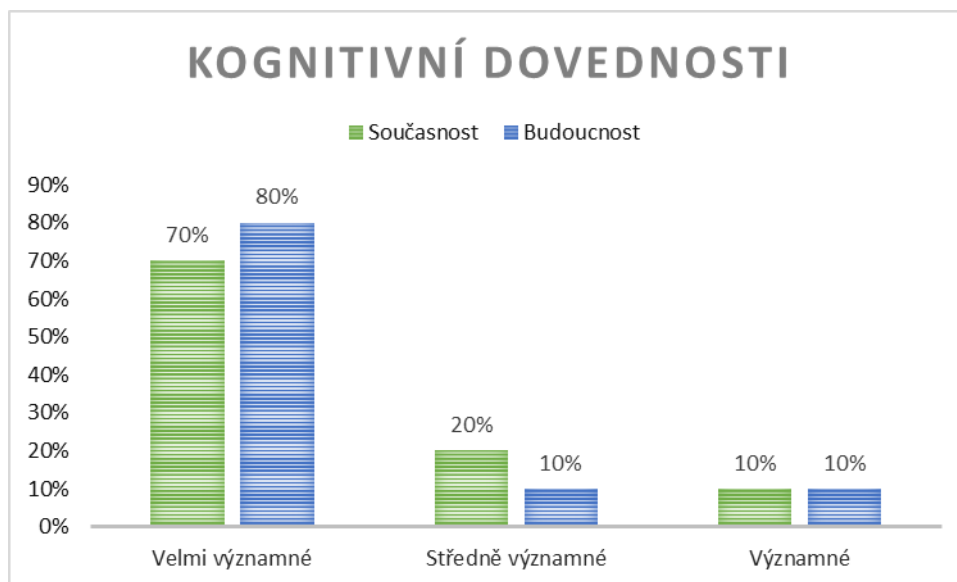
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak bylo zmíněno v úvodu 5. kapitoly, v podniku je velmi nízká fluktuace zaměstnanců. V poměru k době fungování společnosti se jeví hodnoty v grafu jako očekávané. Více jak 70% respondentů (14) pracuje v podniku déle jak 7 let.

### 5.1.2 Míra významnosti dovedností

Na grafech 6 - 16 je na ose x ukazatel významnosti, který byl v dotazníku očíslován od čísla 1 do čísla 5 (1 = velmi významná dovednost, 2 = významná dovednost, 3 = méně významná dovednost, 4 = málo významná dovednost, 5 = nevýznamná dovednost). Pro lepší přehlednost bylo zvoleno do grafického zpracování slovní hodnocení, naopak v dotazníku bylo upřednostněno číselné hodnocení dané dovednosti.

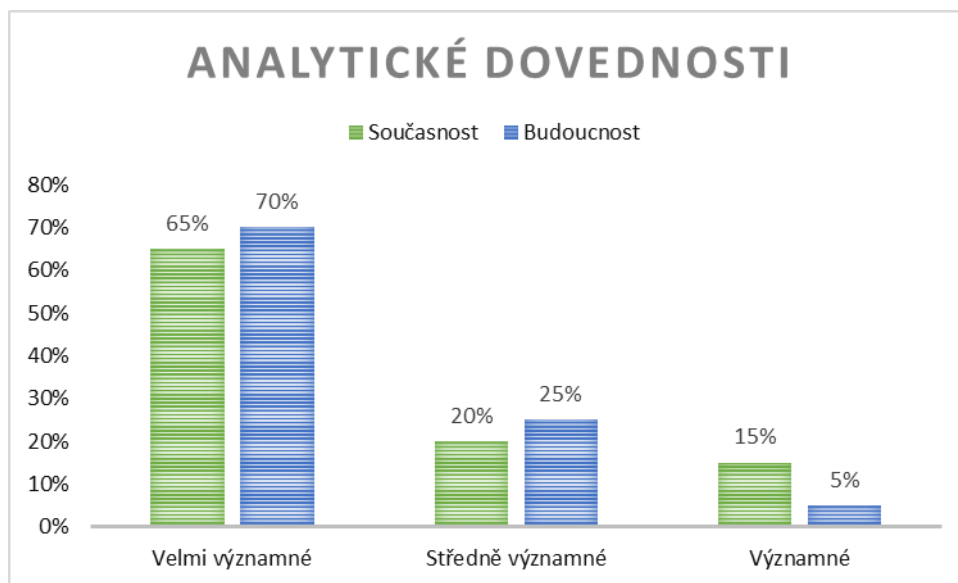
**Graf 6 Kognitivní dovednosti – současnost a budoucnost**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Do kategorie kognitivních dovedností byly zařazeny schopnosti v oblasti rozpoznání problémů, rozdělení na dílčí části, dále schopnosti nalézat alternativy řešení včetně propojení a následného řešení vzniklých problémů. V současné době považují respondenti tyto dovednosti za velmi významné (70% = 14 respondentů) a přisuzují jim i mírně se zvyšující významnost do budoucna. Nikdo neodpověděl, že by kognitivní dovednosti byly málo významné nebo nebyly důležité vůbec.

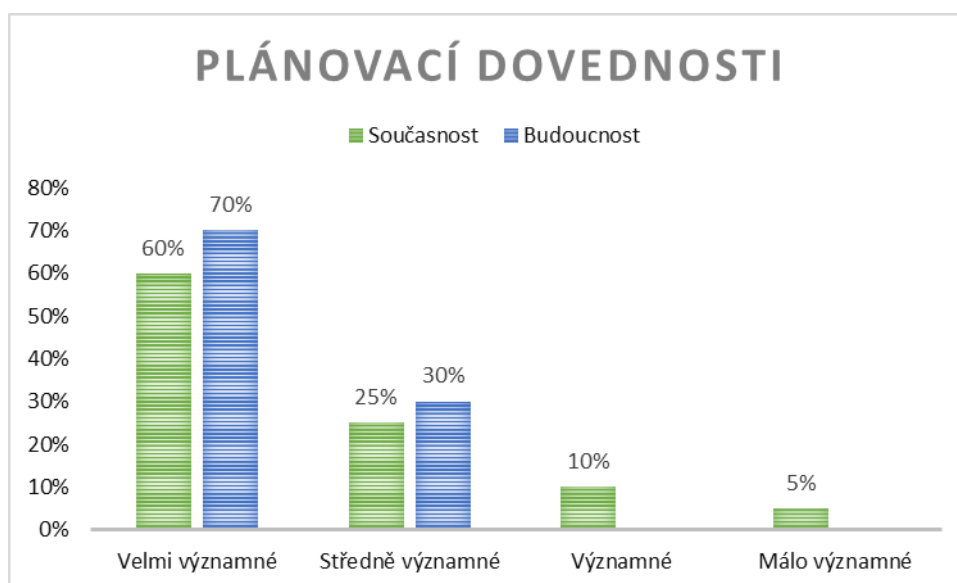
**Graf 7 Analytické dovednosti – současnost a budoucnost**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Schopnost analyzovat situaci a umění aplikovat analytické metody v praxi považuje v současnosti za velmi významné 65% respondentů (13). Za středně významné 20% (4) a i zde je patrná mírně se zvyšující hodnota do budoucna. Také u analytických dovedností nikdo nezvolil možnost méně významné a nevýznamné.

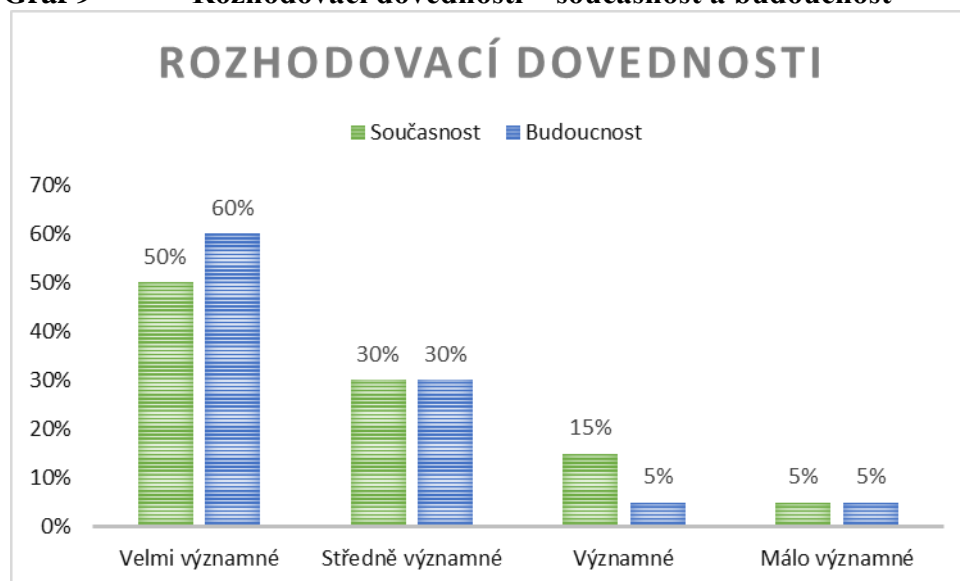
**Graf 8 Plánovací dovednosti – současnost a budoucnost**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Plánovací dovednosti zahrnují např. zpracování plánů (v tomto případě zejména operativních, ale i dlouhodobějších) a koordinaci jednotlivých složek plánů. Za velmi významné je považuje 60% respondentů (12) v současnosti a graf ukazuje i nárůst do budoucna. To samé platí i u střední významnosti, kde lze vidět také mírný růst v budoucím horizontu. Jen 5% (1) považuje tyto dovednosti za málo významné, nikdo však nezvolil možnost nevýznamné.

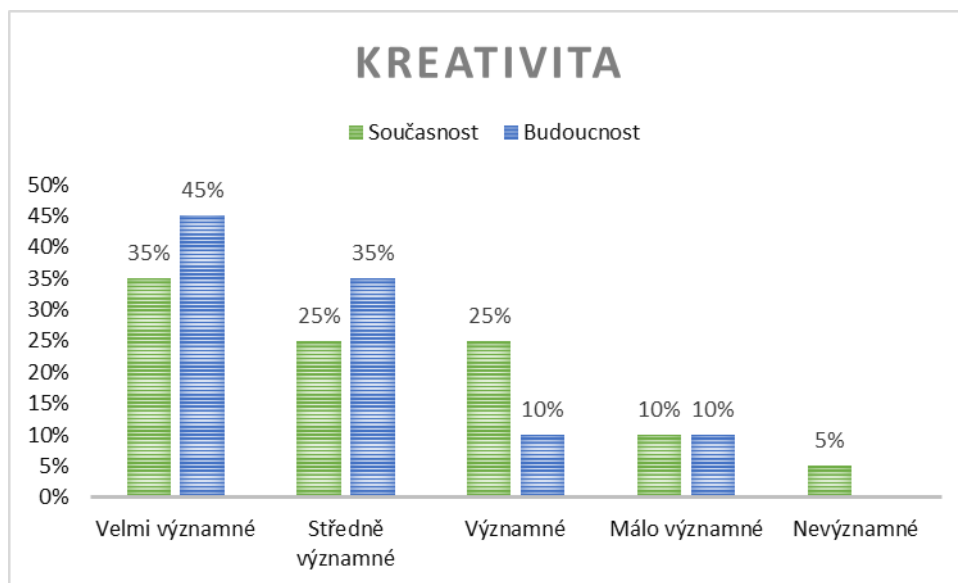
**Graf 9**      **Rozhodovací dovednosti – současnost a budoucnost**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Připravenost rozhodovat a umět využívat rozhodovací metody pokládá za velmi významné polovina respondentů. Za středně významné jsou tyto dovednosti považovány u 30% (6) respondentů. Do budoucna jsou podle výsledků v podstatě stejně důležité. Nevýznamnost nebyla vůbec vyplněna, tudíž i tyto dovednosti jsou podle respondentů ať už více, nebo méně významné.

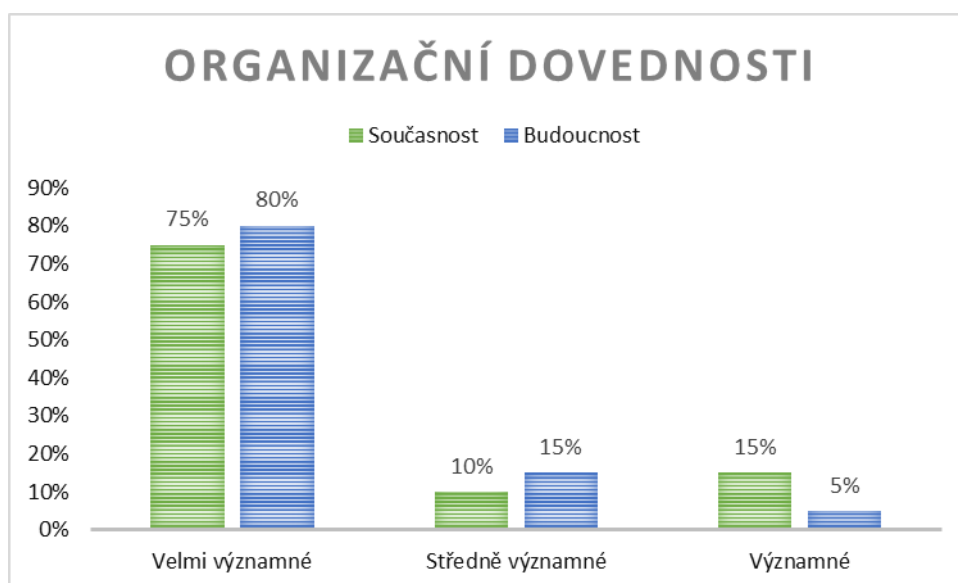
**Graf 10** Kreativita – současnost a budoucnost



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Kreativita je zde chápána ve smyslu přijímání neobvyklých řešení, iniciování takovýchto řešení, případně umět se netradičním návrhům otevřít. V tomto grafu lze vidět relativně rovnoměrné rozložení názorů. Za velmi významnou považuje kreativitu 35% (7) respondentů. Dá se očekávat, že v budoucnu bude významnost stoupat, myslí si to 45% (9) respondentů, kteří vidí kreativitu jako velmi významnou a 35% (7) respondentů, jejich hodnocení kreativity je středně významné. Menší část účastníků šetření (10%, 2 respondenti) se přiklání k volbě, že kreativita je pro výkon jejich práce málo významná, 5% (1) dokonce zvolilo možnost, že je nevýznamná.

**Graf 11**      **Organizační dovednost – současnost a predikce**

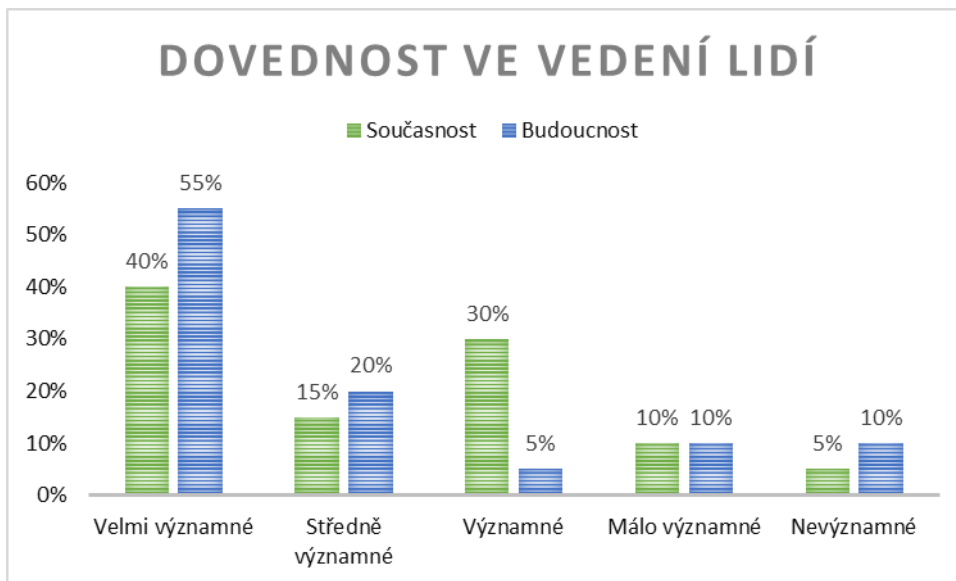


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Organizační dovednosti a schopnost koordinace jsou velmi významné. Shodlo se na tom 75% (15) respondentů. V budoucím horizontu se jedná o 80% (16) respondentů, kteří se domnívají, že organizační dovednosti jsou pro výkon jejich práce velmi významné. Jak lze vidět na grafu, nikdo nepokládá organizační dovednost za málo významné nebo dokonce nevýznamné.



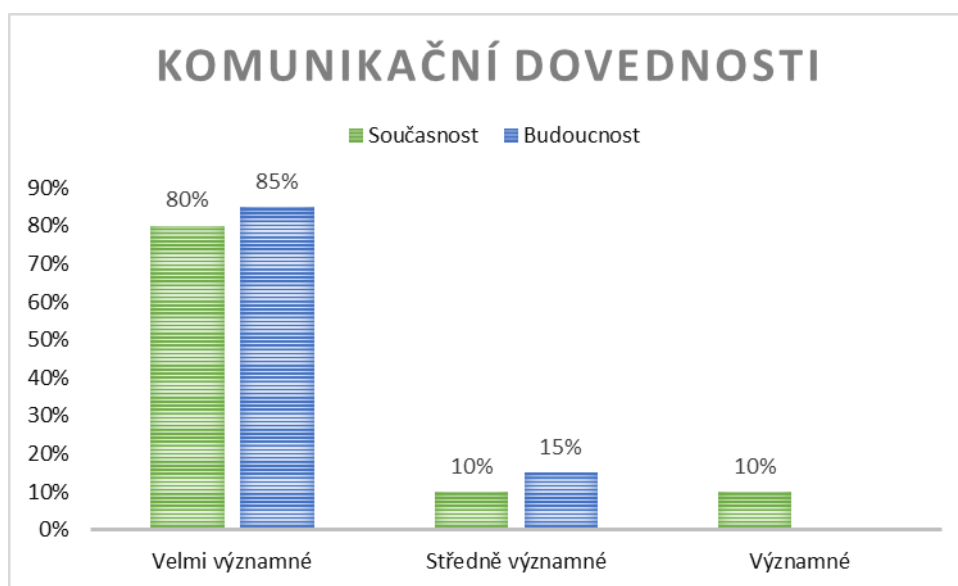
**Graf 12 Dovednosti ve vedení lidí – současnost a budoucnost**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Dovednostem ve vedení lidí je v současné době přikládána nižší významnost než výhledově do budoucna. V současnosti je tato dovednost pro 40% (8) velmi významná, pro 15% (3) středně významná, pro 30% (6) významná, pro 10% (2) málo významná a 5% (1) uvedlo, že je tato dovednost pro ně nevýznamná. Do budoucna je viditelný mírný nárůst ve významnosti.

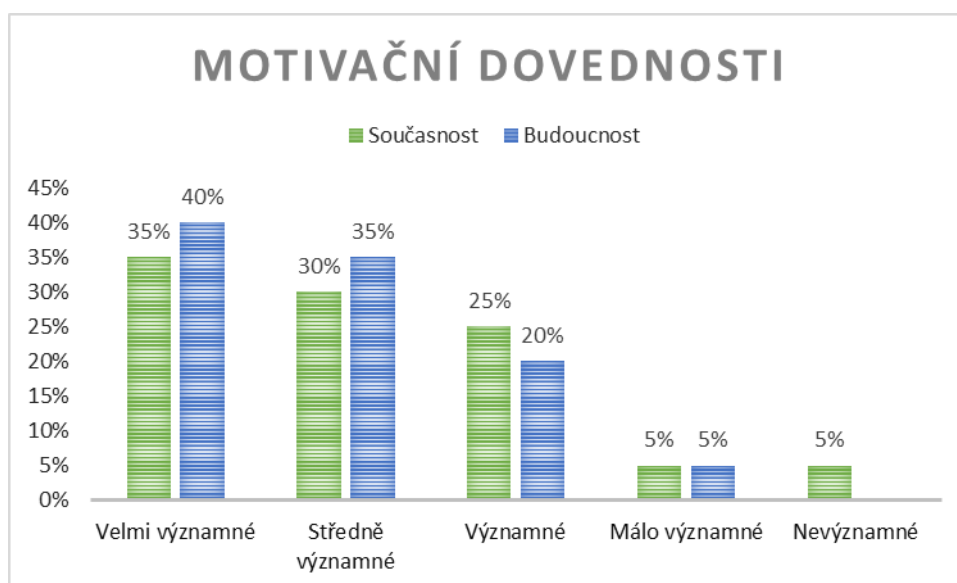
**Graf 13** Komunikační dovednosti – současnost a budoucnost



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Do komunikačních dovedností jsou zařazeny tyto jednotlivé dovednosti: umět jasně a srozumitelně komunikovat, rozlišovat podstatné od nepodstatného, schopnost naslouchání, umění vnímat neverbální signály a v neposlední řadě umět být vstřícný k potřebám druhých. Graf jednoznačně dokumentuje klíčovou důležitost této dovednosti skrze všechny činnosti. Respondenti z 80% věří, že komunikační dovednosti jsou v současnosti velmi významné a rostoucí hodnota na 85% dokazuje, že budou velmi významné i v budoucnu.

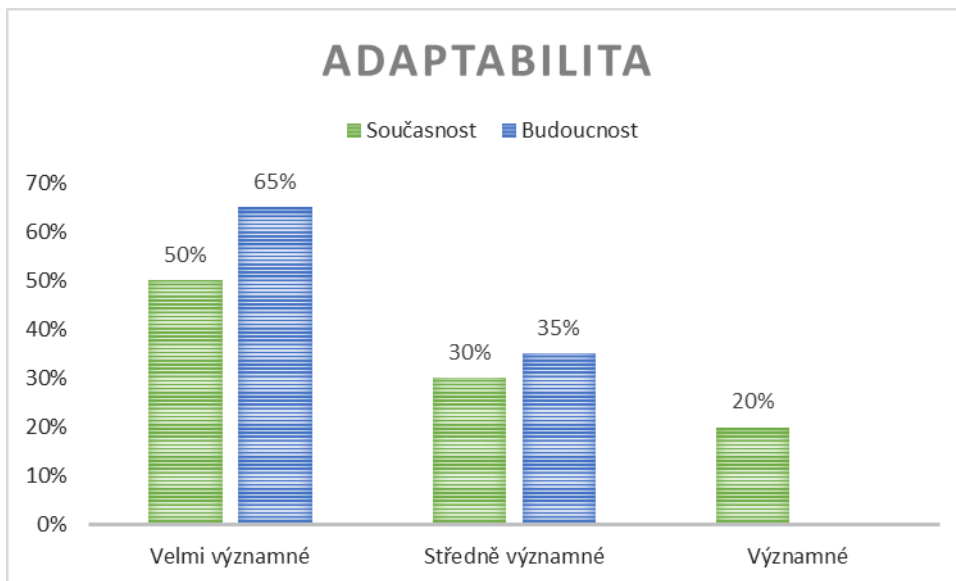
**Graf 14** Motivační dovednosti – současnost a budoucnost



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pokud sečteme výsledky respondentů, kteří odpověděli, že motivační dovednosti jsou velmi významné, středně významné a významné, dostáváme hodnotu 85% (18). Převážná většina tedy považuje tyto dovednosti za významné, ale nikoli za klíčové (díky rozložení do třech „stupňů“ významnosti). Pro 5% respondentů jsou tyto dovednosti nevýznamné.

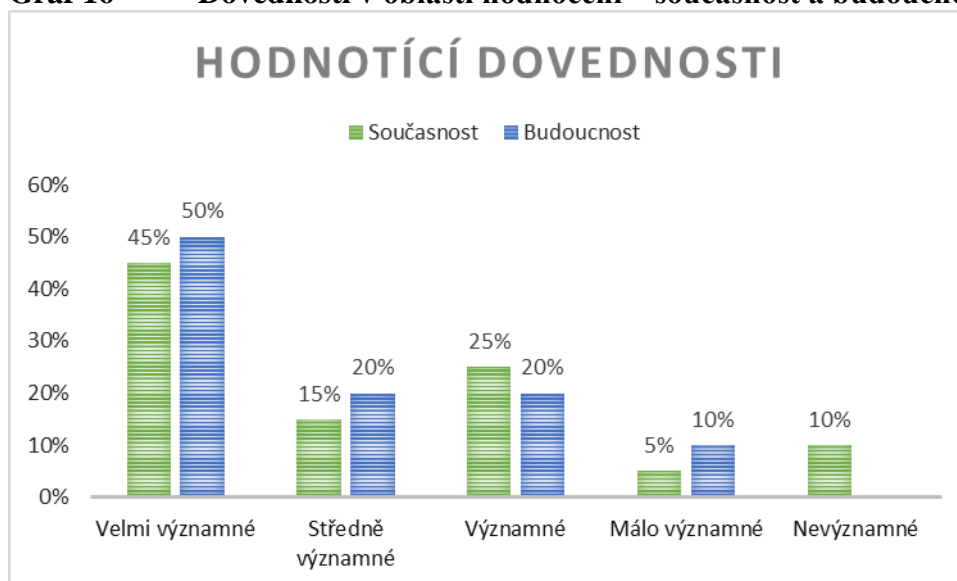
**Graf 15**      **Adaptabilita – současnost a predikce**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Dovednost adaptability zahrnuje např. schopnost reagovat na změnu a celkovou přizpůsobivost vůči změnám, nebo jiným faktorům. Nikdo neodpověděl, že by adaptability byla málo významný nebo vůbec. Všichni se shodli na významnosti a důležitosti pro výkon jejich práce – rozdělení je následující. Pro 50% (10) respondentů je dovednost v současné době velmi významná, pro 30% (6) středně významná a pro 20% (4) významná. Rostoucí trend je patrný i do budoucna.

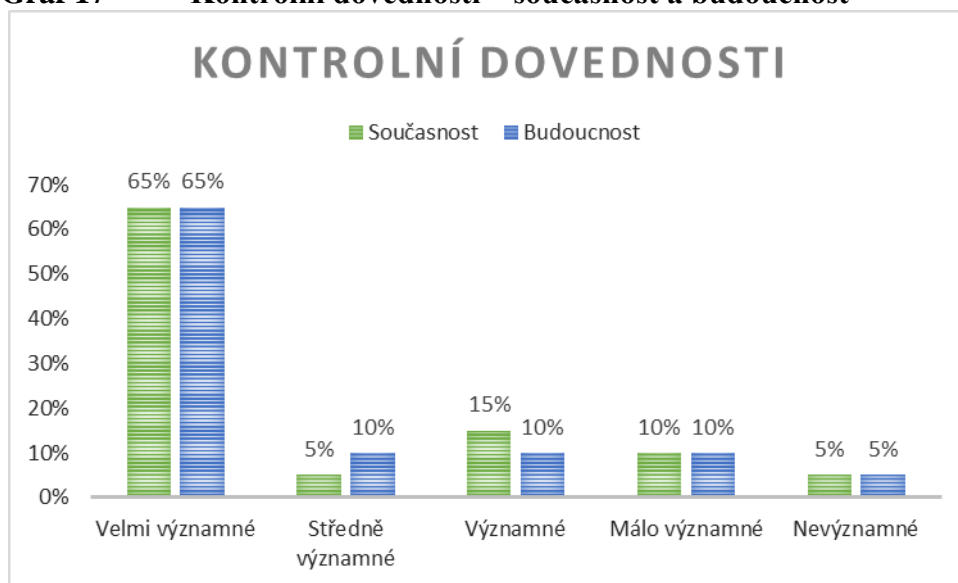
**Graf 16 Dovednosti v oblasti hodnocení – současnost a budoucnost**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Do hodnotících dovedností bylo zařazeno zejména věcné a systematické hodnocení výsledků vlastní práce, ale také výsledků druhých. Je tedy nutné umět správně nastavit měřítko hodnot a způsob vyhodnocení. Pro 45% (9) respondentů jsou hodnotící dovednosti velmi významné v současnosti a pro 50% (10) v budoucnu. Pro 40% (8) jsou středně významné a významné a pro 15% (3) jsou tyto dovednosti málo významné a bezvýznamné.

**Graf 17**      **Kontrolní dovednosti – současnost a budoucnost**



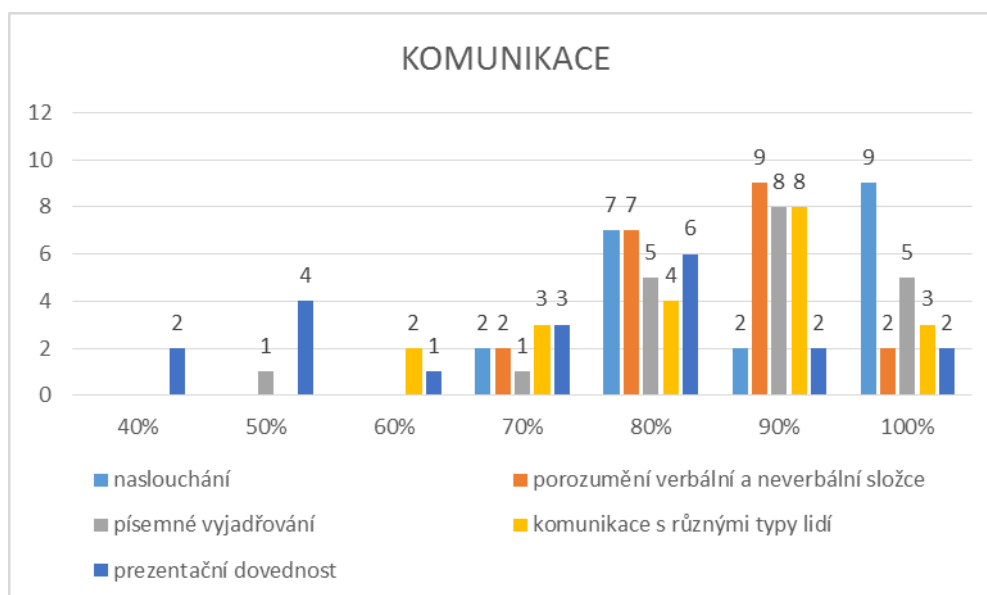
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Kontrolní dovednosti spočívají ve schopnosti zaměření kontroly, uplatnění odpovídajících metod, řešení nápravy vzniklých situací. Více jak polovina respondentů (65%) se shodlo na tom, že jsou dovednosti velmi významné. Zbýlých 35% se názorově na významnost liší.

### 5.1.3 Hodnocení „měkkých“ dovedností

Třetí část dotazníku je zaměřena na současné ohodnocení konkrétních měkkých dovedností. V každém okruhu jich bylo vybráno pět. Na horizontální ose x je zobrazeno hodnocení všech respondentů, na kolik procent sami ohodnotili jednotlivou dovednost, a na vertikální ose y je zobrazen počet respondentů. Jednotlivé dovednosti mají přiřazené barvy, které jsou uvedeny v legendě grafu. Pro větší přehlednost jsou uvedeny počty respondentů nad barevným sloupcem. Druhým grafem bude odhad respondentů do budoucnosti, ve kterém bude znázorněno, jaká z dovedností bude potřeba posílit a v jaké míře, včetně procent respondentů, kteří se k dané míře přiklánějí.

**Graf 18** Komunikační dovednosti



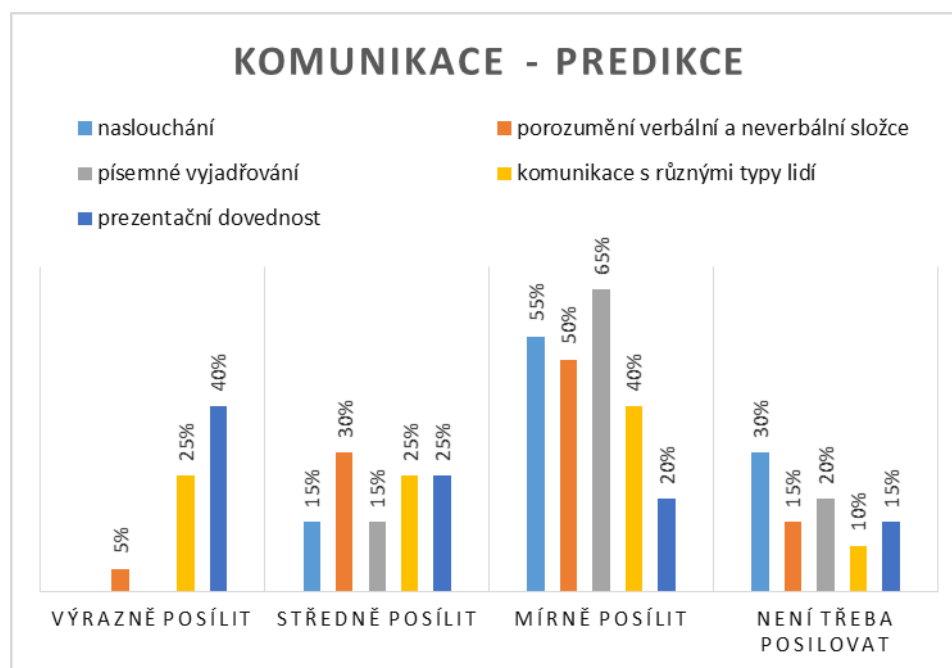
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Naslouchat (světle modrá barva) umí na 100% devět respondentů a na 80% sedm respondentů. Nikdo se neohodnotil pod 70%, tedy naslouchání je zde, podle sebehodnocení respondentů, na výborné úrovni. Písemné vyjadřování (šedivá barva) bylo hodnoceno 100% od pěti respondentů, 90% od osmi respondentů a 80% od pěti respondentů. Všichni ovládají písemnou komunikaci a vyjadřování nad 50%, z toho převážná většina se pohybuje v intervalu od 80 - 100%. Prezentační dovednost (tmavě modrá barva) polovina respondentů ohodnotila na 80% a 50%. Dva respondenti hodnotili 40% a po dvou lze vidět i hodnocení u 90% a u 100%.

Porozumění verbální a neverbální složce (oranžová barva) dokumentuje graf jako další velmi dobře ohodnocenou dovednost. V intervalu od 80-100% si věří 18 respondentů.

Umět komunikovat s různými typy lidí (žlutá barva) bylo hodnoceno podobně jako předchozí dovednost. V rozmezí 80-100% se ohodnotilo 15 respondentů.

**Graf 19** Posílení komunikačních dovedností do budoucna

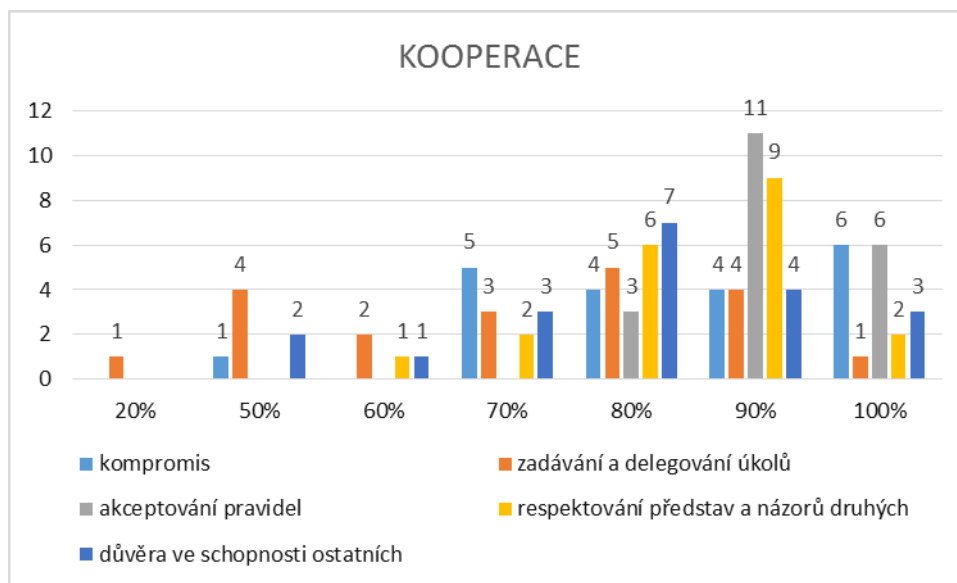


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nejvíce je dle výsledků potřeba posílit prezentační dovednosti (40%) a pak schopnost komunikace s různými typy lidí/klientů (25%). Dovednosti, které je třeba středně posílit jsou porozumění verbální a neverbální složce (30%). Mírné posilování je podle respondentů v podstatě u všech dovedností.



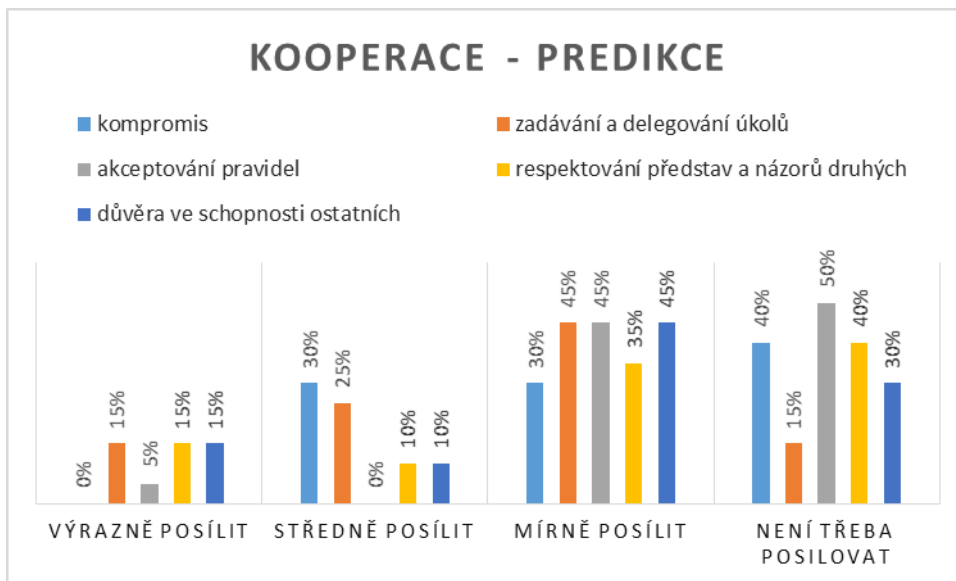
**Graf 20 Dovednosti kooperace**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Do kategorie kooperace byly zahrnuty tyto dílčí dovednosti: dovednost dělán a přistoupení na kompromis (světle modrá barva), akceptování pravidel (šedivá barva), důvěra ve schopnosti ostatních (tmavě modrá barva), zadávání a delegování úkolů (oranžová barva) a umění respektovat představy a názory jiných kolegů (žlutá barva). Nejlépe hodnocená je v rozmezí od 80% do 100% schopnost akceptovat pravidla – všech 20 respondentů. Dále v rozmezí od 70% do 100% to je schopnost dělat kompromisy a přistupovat na ně – 19 respondentů. Na pomezí celkového hodnocení stojí delegování úkolů, polovina respondentů hodnotí v rozmezí 20-60%, druhá polovina se shoduje v oblasti 80%. Důvěru ve schopnosti ostatních má 17 respondentů v rozsahu od 70% do 100%, velmi podobně vychází i respektování představ kolegů.

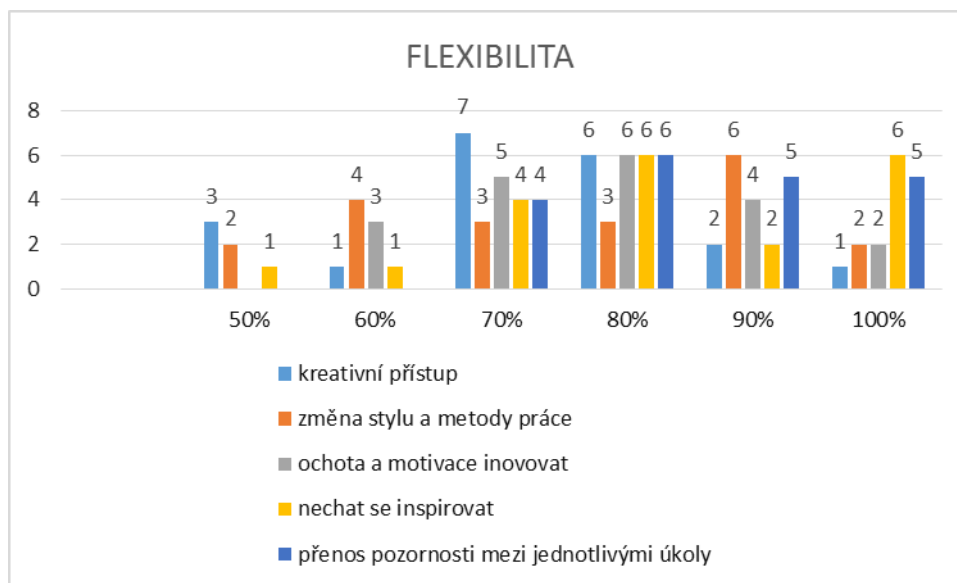
**Graf 21 Posílení kooperačních dovedností do budoucna**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Polovina respondentů se shoduje u všech kategorií kromě delegování úkolů, že není potřeba ani jednu z dovedností posilovat. Druhá polovina respondentů si u všech dovedností myslí, že stačí jen mírně posilovat, aby nedošlo ke zhoršení. Jen 15% respondentů si myslí, že je potřeba výrazně posílit jak delegování úkolů, respektování představ ostatních, tak i důvěru ve schopnosti kolegů.

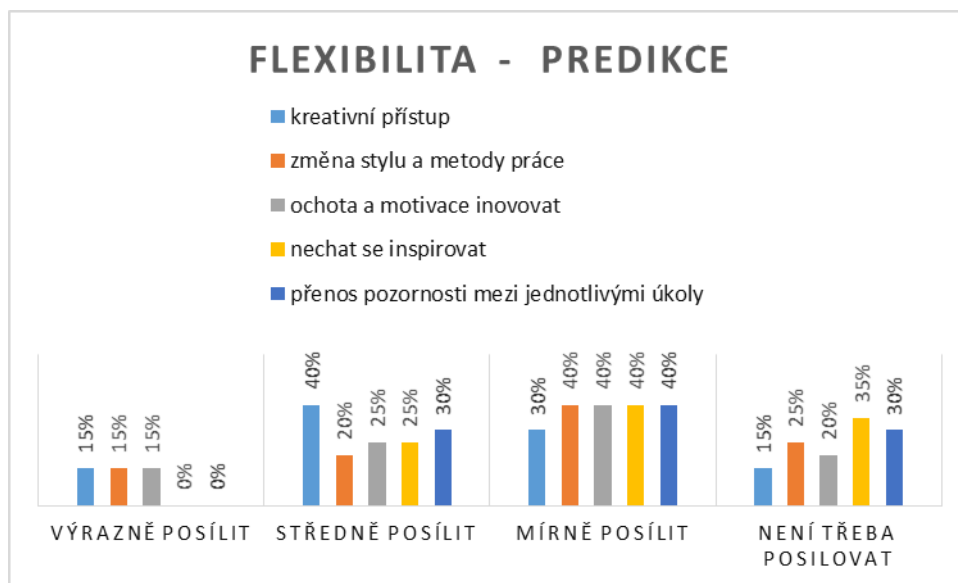
**Graf 22 Flexibilita a související dovednosti**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V této kategorii se všechny dovednosti nacházejí víceméně na stejné úrovni. Došlo k hodnocení následujících dovedností: kreativní přístup (světle modrá barva), umění změnit styl a metody práce (oranžová barva), schopnost inovovat (šedivá barva), nechat se inspirovat (žlutá barva) a schopnost soustředit se na více úkolů najednou, resp. umět přenášet pozornost mezi jednotlivými úkoly. Nejvíce se respondenti shodují v hodnocení na 80% u všech dovedností kromě umění změnit styl a metody práce. Nejlépe hodnocené je umění přenášet pozornost mezi jednotlivými úkoly – na 100% hodnotí 5 respondentů, na 90% také pět a na 80% 6 respondentů. Druhá nejlépe hodnocená je schopnost se inspirovat, která je hodnocena na 100% u 6 respondentů, na 90% u 2 respondentů a na 80% u 6 respondentů. Nelze říct, která dovednost je nejhůře hodnocená, všechny se pohybují v hodnocení od 60% a výše.

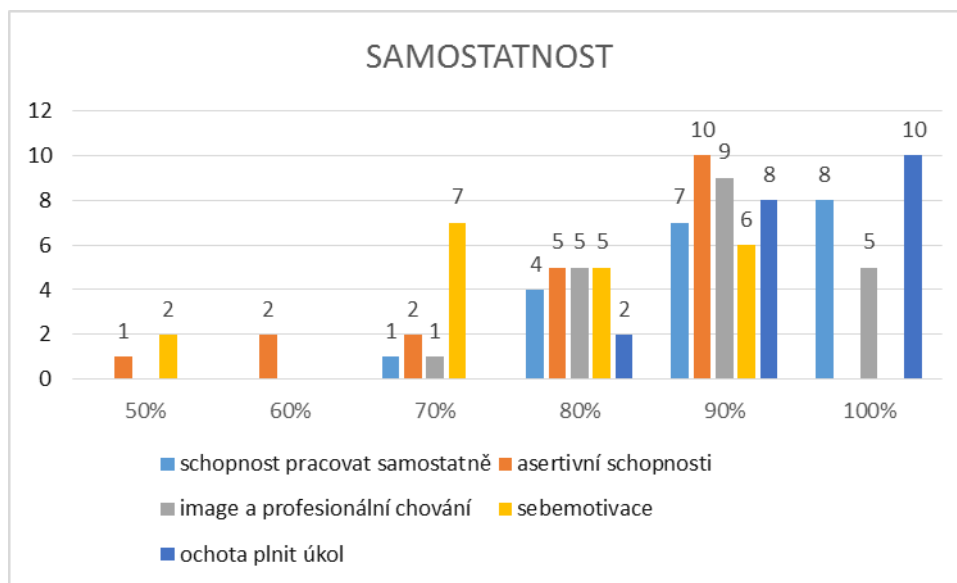
**Graf 23 Posílení flexibility a souvisejících dovedností do budoucna**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z výsledků lze vidět, že 15% (3) respondentů si myslí, že je třeba výrazně posílit kreativní přístup, změnu stylu a metod práce a ochotu a motivace inovovat. Naopak 35% (7) si myslí, že není třeba vůbec posilovat dovednost inspirace (nechat se inspirovat), 30% (6) u přenášení pozornosti mezi jednotlivými úkoly. Mírně posílit je dle výsledků potřeba všechny jmenované dovednosti – u každé jednotlivé dovednosti se na tom shoduje 40% respondentů (8).

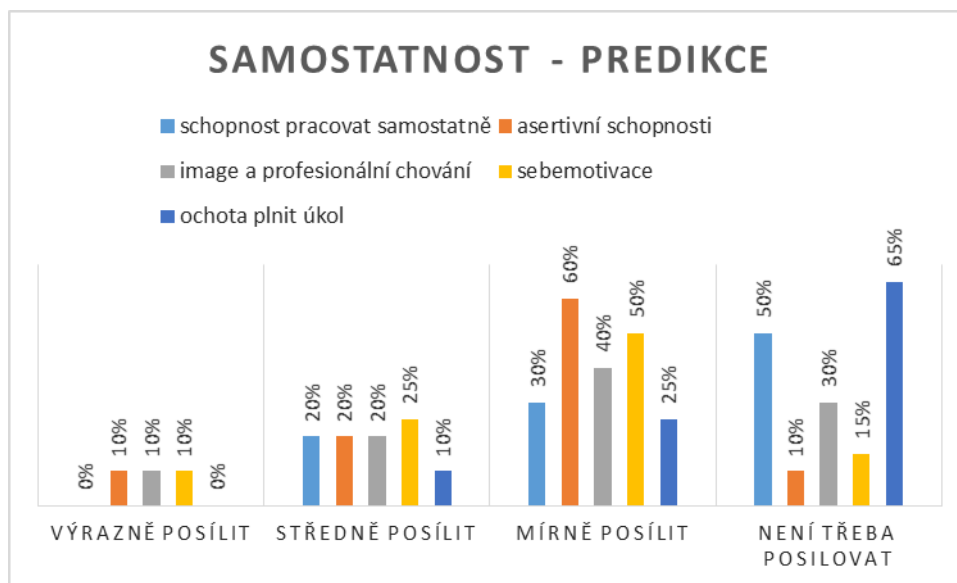
**Graf 24 Samostatnost a související dovednosti**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nejlépe (tedy 100% a 90%) se hodnotilo 18 respondentů v dovednosti – ochota plnit přiřazený úkol (tmavě modrá barva). Druhou nejlépe hodnocenou dovedností je schopnost samostatné práce (světle modrá barva) – v rozmezí 100% a 90% se tak ohodnotilo 15 respondentů. Třetí nejlépe hodnocenou dovedností je profesionální chování a udržování image firmy (šedivá barva), která se pohybuje v intervalu od 100% do 80% a největší zastoupení z hlediska počtu respondentů má ve sloupci s 90%. Dobře hodnocené (90%) jsou i asertivní schopnosti vyjednávání (oranžová barva), dále sebemotivace, která se pohybuje v rozmezí od 50% do 90% a nejvíce je zastoupena ve sloupci 70%.

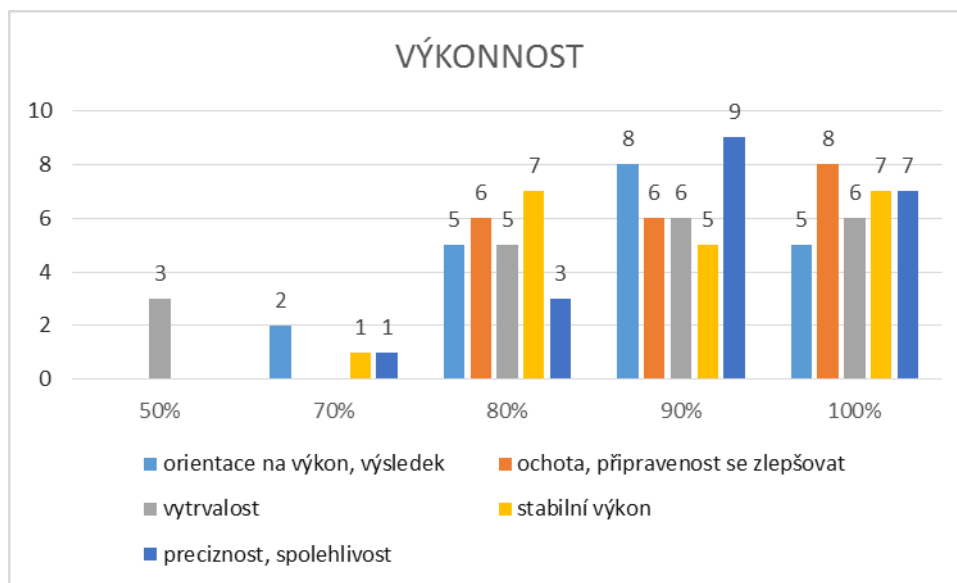
**Graf 25 Posílení samostatnosti a souvisejících dovedností**



Zdroj, vlastní zpracování, 2016

Asertivní dovednosti by se měly mírně posilovat – myslí si to 60% (12) respondentů, stejně tak i sebemotivace, kde tuto možnost zvolila polovina dotazovaných. Výrazně posílit není potřeba ani jedna z uvedených dovedností, více jak 10% respondent není ani u jedné možnosti. S ochotou plnit úkol nejsou větší problémy, proto také tomu odpovídají i výsledky, kdy 65% (13) respondentů se přiklání k tomu, že není třeba danou dovednost posilovat, 50% vychází i u schopnosti pracovat samostatně.

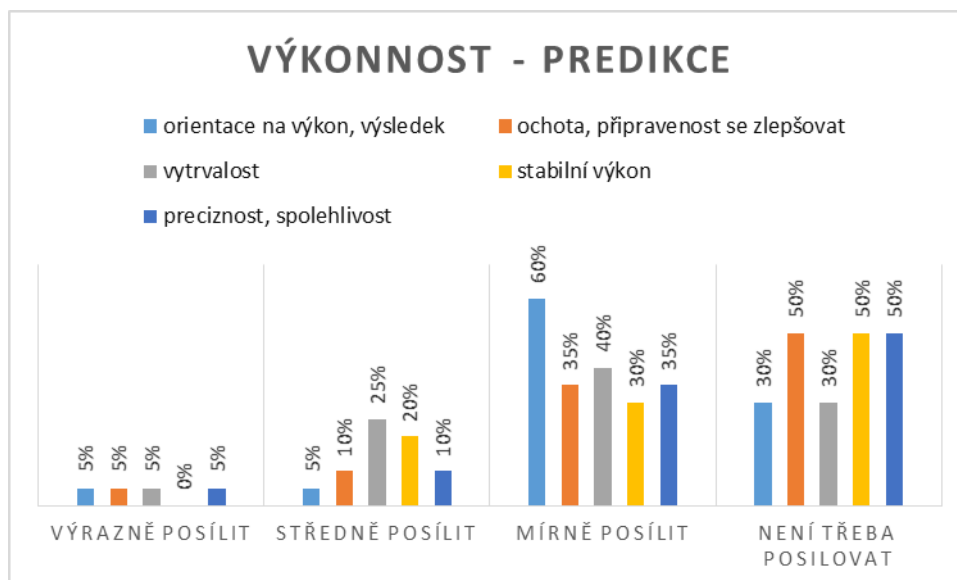
**Graf 26 Výkonnost a související dovednosti**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nejlépe hodnocená je preciznost, spolehlivost (tmavě modrá barva) – 16 respondentů hodnotilo na stupnici 90% a 100%. Další velmi dobře hodnocenou je ochota a připravenost se zlepšovat (oranžová barva) – 14 respondentů se shodlo na hodnocení 90% a 100%. Třináct respondentů hodnotilo na výborné úrovni i orientaci na výkon a výsledek (světle modrá barva). Dvanáct respondentů se shodlo i na stabilním výkonu (žlutá barva) a vytrvalosti (šedivá barva). Celkově dochází k vyrovnanému výbornému hodnocení všech uvedených dovedností v rámci kategorie výkonnost.

**Graf 27 Posílení výkonnosti a souvisejících dovedností**

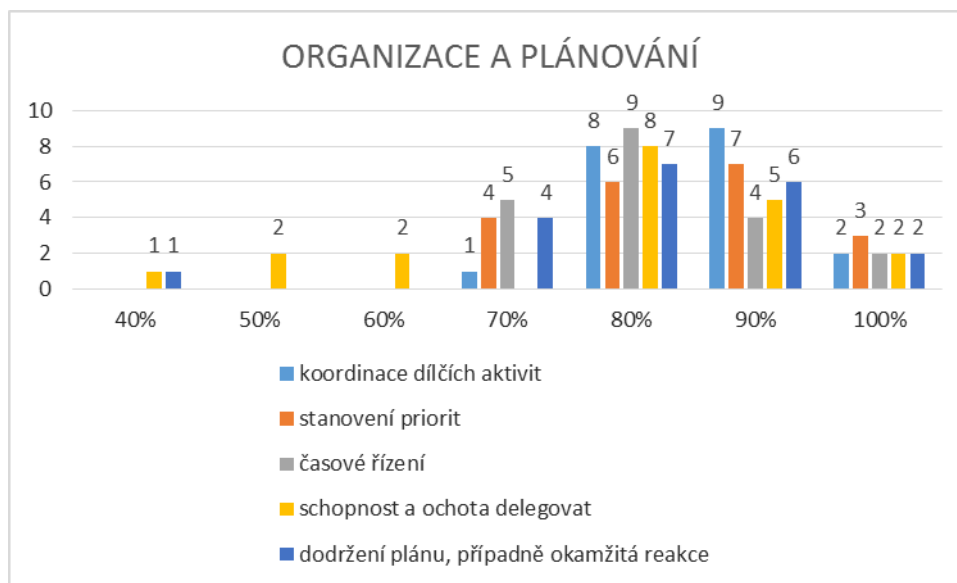


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Polovina dotazovaných volila možnost, že není třeba posilovat ani jednu z uvedených dovedností – 50% volilo u ochoty a připravenosti se zlepšovat, preciznosti a spolehlivosti a u stabilního výkonu. Orientace na výkon a výsledek by však podle 60% respondentů byla potřeba mírně posílit. Vyšší procento – 40% - se takto vyjádřilo i u vytrvalosti. Celkově však vychází tato kategorie jako velmi dobře hodnocená, proto víc jak jeden respondent nezaškrtl možnost výrazného posílení jakékoliv dovednosti.



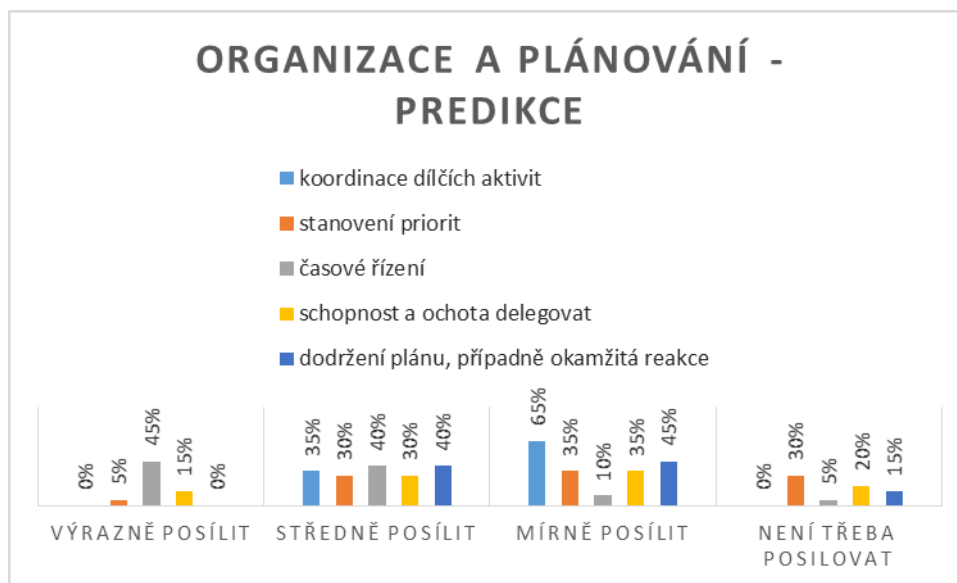
**Graf 28 Dovednosti související s organizací a plánováním**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Časové řízení (šedivá barva) je všemi respondenty hodnoceno v intervalu od 70% do 100%. Nejvíce respondentů volilo hodnocení 80%. Obdobně je na tom i koordinace dílčích aktivit (světle modrá barva) s rozdílem, že největší podíl respondentů volil hodnocení 90%. Víceméně stejné hodnocení vychází u zbylých třech dovedností - stanovení priorit (oranžová barva), schopnosti a ochoty delegovat (žlutá barva) a dodržování plánu včetně okamžité reakce (tmavě modrá barva), kde se nejvíce respondentů ohodnotilo na 80% (delegování a dodržování plánu), na 90% (stanovení priorit). Jen nepatrné množství respondentů se hodnotilo pod 70%.

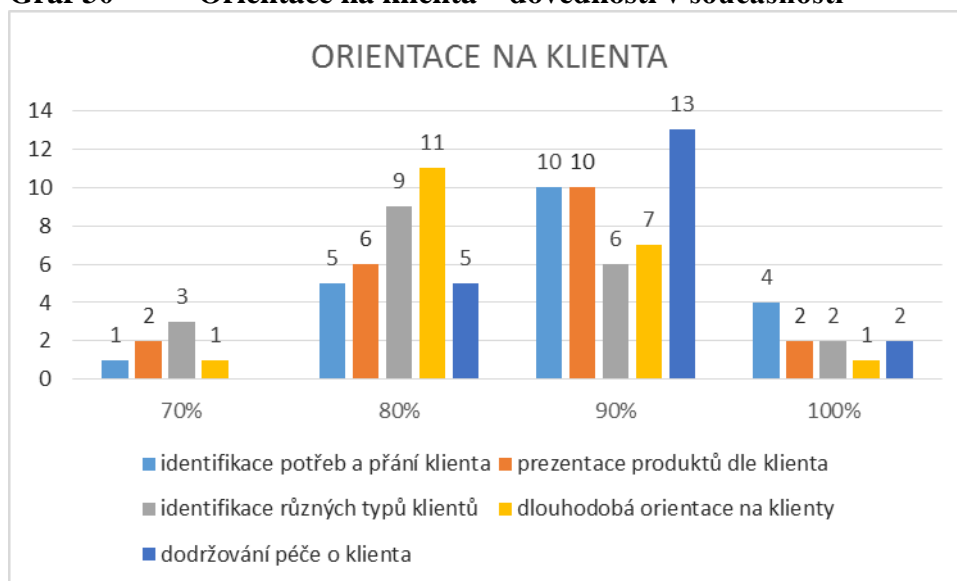
**Graf 29 Posílení organizačních a plánovacích dovedností do budoucna**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

I když u předchozího grafu vychází velmi dobré hodnocení pro časové řízení, 45% (9) respondentů se domnívá, že je tuto dovednost výrazně posílit. Dále také je vysoké procento respondentů u mírného posílení koordinace dílčích aktivit – hodnota 65% (13). V intervalu od 30% – 40% se respondenti shodují na středním posílení všech jmenovaných dovedností.

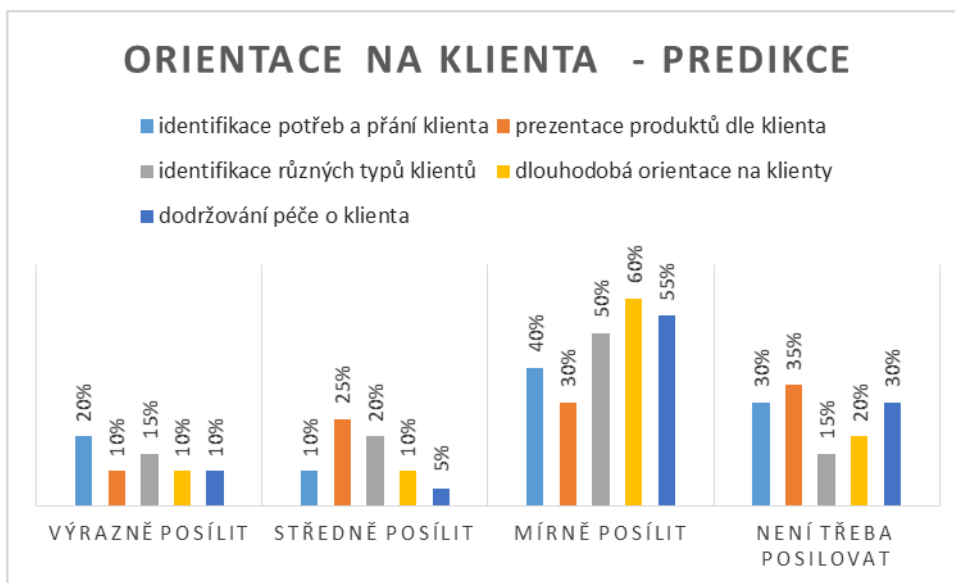
**Graf 30 Orientace na klienta – dovednosti v současnosti**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak lze vidět v grafu, téměř všechny dovednosti jsou hodnocené na 90% nebo 80%. Pořadí hodnocených dovedností na 90% je následující: dodržování péče o klienta (tmavě modrá barva – 13 respondentů), identifikace potřeb klienta (světle modrá barva – 10 respondentů) a prezentace produktů dle potřeb klienta (oranžová barva – 10 respondentů), dlouhodobá orientace firmy (žlutá barva – 7 respondentů) a identifikace různých typů klientů (šedivá barva – 6 respondentů). Nikdo z respondentů se neohodnotil pod 70%.

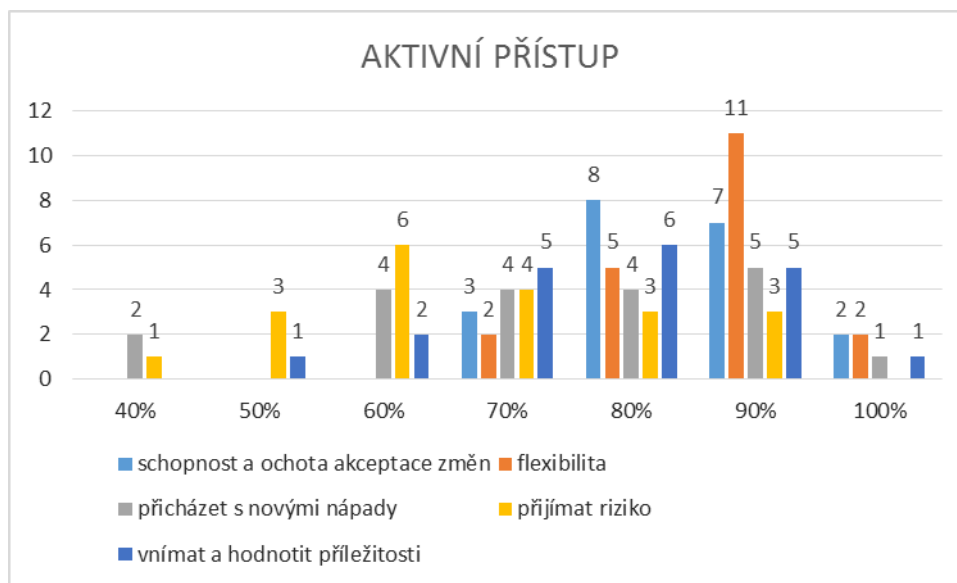
**Graf 31 Orientace na klienty - posílení do budoucna**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nejvíce respondentů odpovídalo v kategorii „mírně posílit“. Nejvyšší procento respondentů si myslí, že je nutné mírně posílit dlouhodobou orientaci na klienty, 55% (11) by mírně posílilo dodržování péče o klienty a 50% (10) by se zaměřilo na identifikaci různých typů klientů. Není potřeba posilovat prezentaci produktů dle potřeb klienta (35% respondentů). Výrazné posilování dovedností se pohybuje v nižších hodnotách, pro výrazné posílení u každé dovednosti je zhruba 10-20% respondentů maximálně.

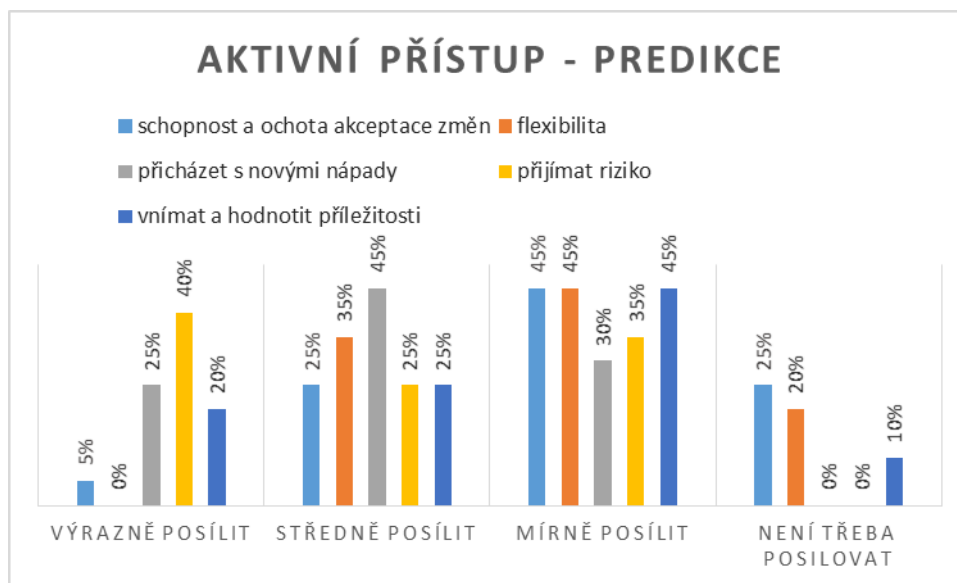
**Graf 32 Aktivní přístup – hodnocení dovedností v současnosti**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nejvíce si respondenti věří v dovednosti být flexibilní (oranžová barva) – 11 respondentů se ohodnotilo na 90%. Druhá nejlépe hodnocená dovednost je schopnost/ochota akceptovat změny (světle modrá barva) – 7 respondentů se ohodnotilo na 90%. Vnímat a hodnotit příležitosti (tmavě modrá barva) a schopnost přicházet s novými nápady (šedivá barva) jsou na pomyslném třetím místě - 5 respondentů u každého hodnotilo jednotlivou dovednost na 90%. Schopnost přijímat riziko (žlutá barva) se pohybuje v nižším hodnocení – 14 respondentů hodnotilo v intervalu od 40% do 70% a nejvíce respondentů (6) se ohodnotilo na škále 60%.

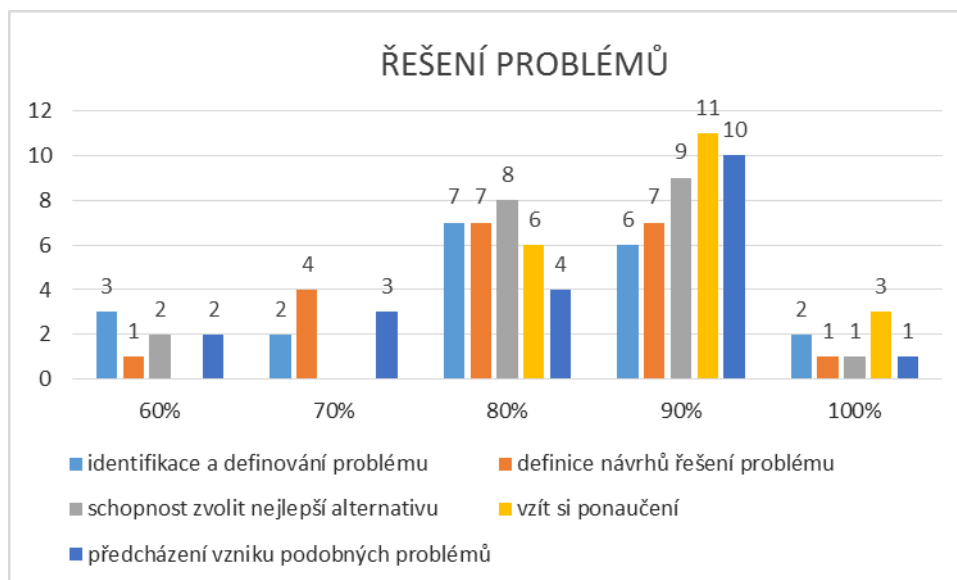
**Graf 33 Aktivní přístup a související dovednosti – posílení do budoucna**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V návaznosti na předchozí graf lze konstatovat, že by bylo potřeba výrazně posílit schopnost přijímat riziko. Shodlo se na tom 40% respondentů (8). Další, i když průměrně hodnocenou dovedností, je umění přicházet s novými nápady – 45% respondentů (9) si myslí, že je tuto dovednost potřeba středně posílit. I flexibilitu, ač je dobře hodnocená (viz předchozí graf), je třeba středně posilovat do budoucna – odpovědělo tak 35% respondentů (7). Mírné posílení vychází u všech dovedností průměrně stejně – v intervalu od 30% do 45% respondentů.

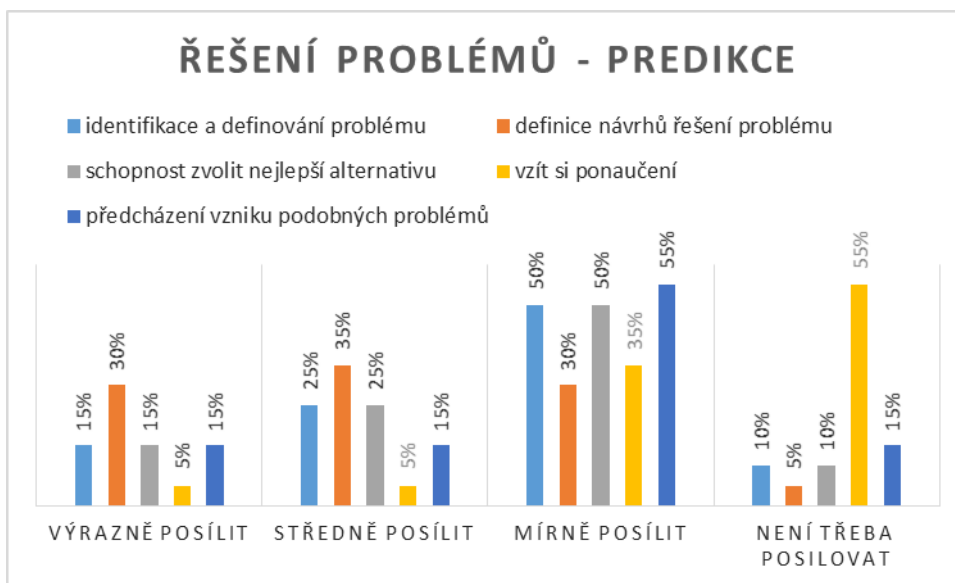
**Graf 34** Řešení problémů – současné hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak lze vidět v grafu, téměř všichni respondenti se v této oblasti nejvíce ohodnotili v rozmezí 90%-80%. Nejlépe dopadla dovednost ponaučení z chyb (žlutá barva), kde se všech 20 respondentů hodnotilo od 100% do 80%, nejvíce na 90%, a to 11 respondentů. Schopnost zvolit nejlepší alternativu (šedivá barva) hodnotilo 17 respondentů na 90% a 80%. Třetí nejlépe hodnocenou dovedností je předcházení vzniku již se vyskytnuvších problémů (tmavě modrá barva), kde 10 respondentů ohodnotilo danou dovednost na 90% a schopnost definování návrhů na řešení problémů (šedivá barva) stojí vyrovnaně po sedmi respondentech u hodnocení na 90% i 80%. Identifikovat a definovat problém (světle modrá barva) zvládnou 3 respondenti na 60%. 2 na 70%, na 80% je to 7 respondentů, na 90% je jich o jednoho méně a na 100% si věří pouze dva.

**Graf 35 Řešení problémů - predikce do budoucna**

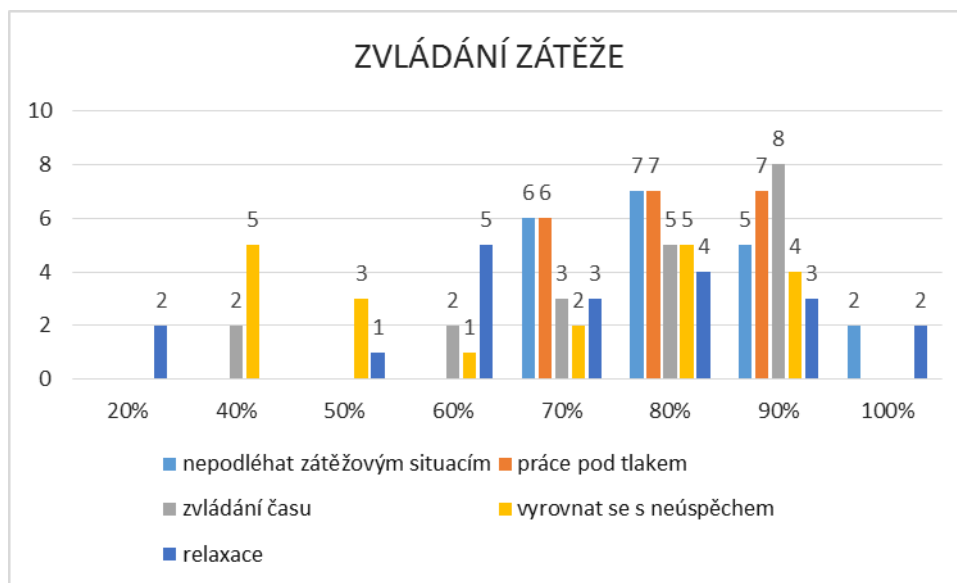


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

11 respondentů (55%) si myslí, že není potřeba posilovat dovednost – vzít si ponaučení. Mírně posílit je potřeba dovednost předcházení vzniku podobných problémů (55%), schopnost volit nejlepší alternativu (50%) a identifikovat a definovat problém (50%). Středně posílit je nutné dovednost definování návrhů řešení problému (35%). U této dovednosti je největší procento dotazovaných, kteří byli pro výrazné posílení (30%).



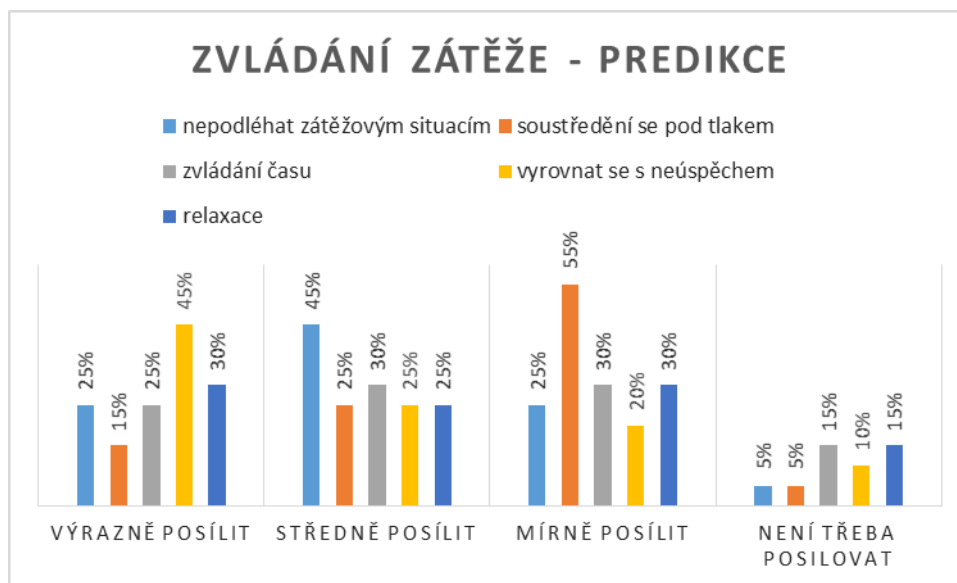
**Graf 36 Zvládání zátěže – současné hodnocení**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Vyrovnání se s neúspěchem (žlutá barva) je hodnoceno velmi roztržštěně – na 40% ji ohodnotilo pět respondentů, na 50% tři, na 60% jeden, na 70% dva, na 80% pět a na 90% zbývající čtyři respondenti. Ani schopnost relaxovat a odpočívat (tmavě modrá barva) není hodnocena jednoznačně – nejvíce respondentů je u hodnocení na 60% (5 respondentů), pak na 80% (4 respondenti), po třech respondentech lze vidět u 70% a 90% a po dvou u 20% a také u 100%. Velmi dobře hodnocená je schopnost práce pod tlakem (oranžová barva), kde se respondenti shodli takto: 7 volilo 90% a 80% a 6 zvolilo 70%. V intervalu 100%-70% se nachází dovednost nepodléhat zátěžovým situacím (světle modrá barva). Respondenti dokážou také velmi dobře řídit svůj čas – na 90% se ohodnotilo 8 respondentů, na 80% pět, na 70% tři a zbylí čtyři se nechází po dvou na hodnocení 60% a 40%.

**Graf 37 Zvládání zátěže – predikce do budoucna**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výrazně posílit je nutné dle výsledků dotazníkového šetření - způsob vyrovnání se s neúspěchem (45% - 9 respondentů), relaxace (30% - 6 respondentů), řízení času (25% - 5 respondentů) a nepodléhání zátěžovým situacím (také 25% - 5 respondentů). Středně posílit by se mělo hlavně nepodléhání zátěžovým situacím, pro tuto možnost bylo 45% respondentů (9). Mírně posílit je potřeba hlavně schopnost soustředit se pod tlakem – tuto dovednost zvolilo 55% respondentů (11).

#### 5.1.4 Otevřené otázky

Na závěr dotazníku byly položeny otevřené otázky:

**Otázka č.1:** „Existují určité dovednosti, které mají pro člověka hlubší význam. Které dovednosti byste zařadili mezi Vaše nejlepší dovednosti (ty, ve kterých vynikáte), prosím uveďte 2-3.“

Nejvíce respondentů uvedlo, že mezi jejich nejlepší dovednosti patří hlavně spolehlivost, samostatnost, pečlivost a preciznost. Nemalé množství dotazovaných také uvedlo ochotu pomáhat, dochvilnost a schopnost naslouchat druhým (ať klientům, tak kolegům). V menším zastoupení byly uvedeny tyto dovednosti: vytrvalost, vstřícnost, rychlá reakce.

Manažeři volili v této otázce podle sebe, neměli na výběr žádné předepsané dovednosti. Většina z nich odkazovala na dotazníky, uváděli, že disponují více jak třemi klíčovými dovednostmi, které jsou potřebné nejen pro výkon jejich práce, ale i v osobním životě.

**Otázka č. 2:** „*Setkáváte se často s konfliktními situacemi ve firmě? Pokud ano, jak často a jak si myslíte, že by se jim dalo předcházet? Pokud ne, proč tomu tak podle Vašeho názoru je?*“

Na tuto otázku bylo odpovídáno velmi jednoznačně. Konfliktní situace ve firmě nevznikají, a to z toho důvodu, že zde existuje zpětná vazba a nedochází ke komunikačním šumům. Několik respondentů odpovědělo, že díky tomu, že se s takovými situacemi nesetkávají, tak se obávají toho, jak by se s nimi vyrovnali v případě, kdy by se konflikt objevil. Mimo firmu (při jednání s klienty) konfliktní situace vznikají málokdy, téměř vůbec a vždy končí vyjasněním situace a spokojeností obou stran.

**Otázka č. 3:** „*Jaký styl vedení je, dle Vašeho názoru, uplatňován v podniku?*“

Před zodpovězením této otázky bylo respondentům vysvětleno, jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými styly vedení. Většina se shodla na participativním a konzultativním stylu vedení.

**Otázka č. 4:** „*Jak probíhá komunikace ve firmě nejčastěji (prosím zkuste odhadnout skrze procenta)?*“

Tato otázka byla položena hned v úvodu dotazníku. Je však zařazena k otevřeným otázkám v návaznosti na předchozí dvě otevřené otázky. Nejčastěji probíhá komunikace ve firmě skrze osobní komunikaci a porady (90% veškeré komunikace), které se konají ve firmě každý týden jedenkrát a pak operativně podle potřeby. Druhá nejčastější forma komunikace je telefonická (60%), poté až písemná (40%).

Nejčastější forma komunikace s klienty je také osobní a je upřednostňována před písemnou. Nejprve dochází k telefonickému kontaktování, kdy je domluvena osobní schůzka s klientem. Schůzka s klienty se nejčastěji koná přímo v sídle firmy.

## 5.2 Shrnutí analytické části

### 5.2.1 Významnost dovedností

Pro vyhodnocení druhé části dotazníkového šetření byly vybrány skupiny dovedností, které byly označeny jako *velmi významné*. Druhým kritériem bylo, aby dané hodnocení zvolilo nejméně 60% respondentů. Byly vybrány tyto dovednosti, které jsou v současnosti velmi významné: komunikační dovednosti (80% respondentů), organizační dovednosti (75%), kognitivní dovednosti (70%), analytické dovednosti (65%), kontrolní dovednosti (65%) a plánovací dovednosti (60%).

*Komunikace* jsou nejvýznamnější dovednosti a jsou základem úplně každé činnosti, kterou manažeři vykonávají. Tento fakt se shoduje s výsledkem dotazníkového šetření, komunikační dovednosti se nejvíce ke klíčovým dovednostem. Komunikace je využívána jak při kontaktu s klientem, kdy se dojednávají smluvní podmínky prodeje nebo pronájmu, při komunikaci s kolegy, při poradách, team-buildingu. Všichni manažeři kladli důraz při osobních konzultacích na to, že pokud se sejdou dvě strany a dokážou spolu komunikovat a naslouchat, je to základ úspěchu. Z toho důvodu neprobíhala při mých konzultacích komunikace skrze email, ale měla jsem možnost do podniku docházet osobně, pokud to bylo časově možné. Způsob, jakým manažer komunikuje, včetně všech složek, ze kterých se komunikace skládá, je základem každodenní činnosti ať už v práci, nebo v soukromém životě.

Každý manažer používá k podpoře *organizačních dovedností* diář, ať už ve formě notesu nebo elektronicky v tabletu nebo notebooku. Schopnost zorganizovat den tak, aby manažer stihl efektivně využít každou minutu, není lehce osvojitelná, zvláště s přibývajícím množstvím každodenních činností, které jsou potřeba stihnout. Většina manažerů mi při otázce, kde se naučili organizovat svůj čas a denní aktivity, odpověděla, že celý proces osvojení dovednosti začal již při studiu na střední škole a poté i na vysoké škole (50% respondentů je vysokoškolsky vzdělaných, 45% středoškolsky vzdělaných). Čím dříve se člověk naučí organizovat si svůj vlastní čas „mimopracovní“, tím lépe se pak adaptuje v pracovním prostředí a nedělá mu problém sestavit denní, týdenní nebo i dlouhodobější plán činností tak, aby je bez větších problémů zvládl. Většina manažerů při studiu na vysoké škole pracovala na dohodu o provedení práce,

kde se museli naučit, jak rozdělit čas mezi studium a mezi práci. U manažerů se středoškolským vzděláním se toto rozdělení týkalo hlavně různorodých zájmových aktivit po výuce.

*Analytické* dovednosti, *kontrolní* dovednosti a *plánovací* dovednosti jsou středně významné až významné. Záleží na pozici, kterou manažer vykonává. Rozvoj analytických dovedností do budoucna stoupne pouze o 5%, kontrolní dovednosti zůstávají na stejné hodnotě a nejvíce stoupá významnost plánovacích dovedností. Tento fakt je ovlivněn další dovedností, a to adaptabilitou, u které je také nutný nárůst do budoucna, což bylo potvrzeno jak samotnými manažery, tak i výsledky z dotazníkového šetření.

*Adaptabilita* je velmi důležitá a měla by se zvyšovat s nárůstem změn, které jsou čím dál častější a rychlejší – jedná se zejména o změny pravidel, inovace informačních systémů, změny v legislativě, atd. Relativně malý důraz oproti ostatním dovednostem je zde kladen na *kreativitu*, a to z toho důvodu, že kreativita zde není zapojena do každodenních činností, ale pouze nárazově pro oživení, proto získala menší hodnocení významnosti, než tomu bylo u ostatních dovedností. Kreativita je potřebná zejména pro ředitele podniku a vedoucího manažera obchodního týmu. U makléřů není na stejné úrovni jako ostatní jmenované dovednosti. Pokud však kdokoliv přijde s nápadem na inovativní řešení dané problematiky, ať už typy vzdělávání, nebo způsoby prezentování nemovitostí, vedení je tomuto nápadu otevřeno.

Jako samostatně hodnocenou dovednost byla ponechána *motivace*. Jak již bylo řečeno v úvodu praktické části, Realitní kancelář Pubec je jedinou kanceláří v České republice, která zaměstnává své zaměstnance na plnohodnotný pracovní úvazek (dohoda o pracovní činnosti), nikoliv na živnostenský list, jako tomu u všech ostatních realitních kanceláří. Díky tomuto faktu je podnik vyvinutější. Je zde velmi dobře vyvinutá péče o zaměstnance. Motivačním faktorem každého z nich je spokojenost z odvedené práce, tedy spokojenost klienta, ale hlavně možnost samostatného rozvoje. Pokud kdokoliv z podniku má zájem o rozvojovou aktivitu v oblasti vybrané dovednosti (semináře, školení, apod.), uvědomí o tom ředitele podniku nebo manažera obchodního týmu a projedná se na poradě, kde jsou zainteresovaní přítomni, zda a kdo se dané rozvojové aktivity zúčastní. Není potřeba, aby jim byl tento typ aktivit „vnucován“. Je v dobrém zájmu každého jednotlivého zaměstnance, člena týmu, aby sám na sobě pracoval a nezpomaloval růst celé firmy,

proto si sám aktivně vyhledává způsoby rozvoje sebe sama. I když se jedná o malý podnik, co do počtu zaměstnanců, díky uvedeným faktorům ale je velmi výkonný.

Do budoucna je největší důraz kladen na komunikační dovednosti (85%), kognitivní a organizační dovednosti (80%). Třetí nejvýznamnější skupinou jsou analytické a plánovací dovednosti (70%). I když významnost ostatních dovedností do budoucna dramaticky nestoupá, neznamená to však, že není potřeba je udržovat minimálně na stávající úrovni.

### **5.2.2 Hodnocení měkkých dovedností**

Třetí část dotazníkového šetření zkoumala, jak manažeři zvládají vybrané dovednosti. Dovednosti byly seskupeny do několika kategorií.

První kategorií byly *komunikační dovednosti*. Dotazník se podrobněji zabýval těmito dílčími dovednostmi: naslouchání, písemná komunikace, prezentační dovednosti, porozumění verbální a neverbální složce komunikace a umění komunikovat s různými typy lidí.

Manažeři vynikají v naslouchání, rozumí oběma složkám komunikace, jak verbální, tak neverbální. Obě tyto dovednosti jsou velmi důležité při interakci s klienty, případně při „obyčejné“ komunikaci v podniku. Dále je velmi dobře hodnoceno i písemné vyjadřování, které však není úplně hlavní složka komunikace, jak vyšlo i z výsledků dotazníkového šetření. Nejvíce je ve firmě i mimo ní zastoupena forma osobní komunikace, dále pak telefonická a písemná. Mimo dotazníkové šetření také respondenti kladli důraz na zpětnou vazbu, která má při osobní komunikaci nezastupitelné místo a všichni dbají na to, aby vždy zpětná vazba proběhla. Na co také sami respondenti upozorňovali, byla prezentační dovednost, na které je i dle dotazníkového šetření potřeba pracovat a snažit se jí zdokonalit. Mezi možnými důvody, proč nemá prezentační dovednost tak dobré hodnocení, je fakt, že ne každému je příjemné přednášení. Jako hlavní důvod byl uváděn fakt, že hodně záleží na počtu lidí, před kterými se daná prezentace koná. Čím větší počet vysoko postavených manažerů, tím stoupá nervozita a manažer se necítí příjemně. Do budoucna vychází mírné posílení u všech dovedností. Jak mi bylo řečeno od několika manažerů: „*Stále máme na čem pracovat a je potřeba se přizpůsobovat klientům a době.*“ Nejvíce je potřeba posílit prezentační dovednost. Středně posílit lze také porozumění

verbální a neverbální složce. Někteří respondenti nedokážou rozpoznat jemné nuance v chování při komunikaci, ale tento problém vzniká velmi zřídka.

Do kategorie *kooperace* byly vybrány tyto dovednosti: dovednost přistoupení na kompromis, zvládání a akceptace pravidel, důvěra ve schopnosti ostatních, zadávání a delegování úkolů a umění respektovat představy a názory jiných kolegů.

Nejvíce si respondenti věří v tom, že dokážou akceptovat pravidla. Pokud by tomu tak nebylo, byla by s nimi velmi obtížná spolupráce. Většina respondentů se nad touto otázkou ani nepozastavila, všichni jednohlasně tvrdili, že je to další základní dovednost, kterou by měli všichni zvládat a nemít s ní sebemenší problémy. S touto dovedností souvisí také důvěra, nejen ve schopnosti ostatních, ale také v sebe sama. Během konzultací proběhla diskuze na toto téma a bylo mi řečeno od manažerky obchodního týmu, že v současné době často dochází v nejmenovaných firmách v tomto odvětví až k přehnané soutěživosti a nevraživosti mezi spolupracovníky, a to převážně díky již zmiňovanému typu pracovního úvazku. Zde je důvěra jednou z klíčových dovedností. Akceptování pravidel, důvěra a respektování práce a názorů druhých představují důležitou triádu dovedností v kategorii kooperace. Rozporuplné hodnocení se objevilo u delegování úkolů. Za normálních okolností delegování nepředstavuje žádný problém. V momentě, kdy se lidově řečeno nahromadí práce, dochází k tomu, že manažeři, než aby dané úkoly delegovali, splní je sami, i když v časové tísní. Většinou se jedná o ryze administrativní záležitosti („tzv. papírování). Proč nedelegují tyto úkoly, je podle jejich slov to, že pokud vidí, že jsou i ostatní zatíženi, není důvod, proč by si svoji práci nemohli odvést sami bez delegování. Jedná se však pouze o ojedinělé situace (konec roku, případně období počátku platnosti více legislativních změn najednou). V hodnocení posilování dovedností do budoucna zde není potřeba žádnou z nich výrazně posilovat. Stejně jako u první skupiny dovedností i zde se většina shodla na mírném posilování všech dovedností v rámci sebezdokonalování a udržování stávající úrovně dovedností.

Ve skupině dovedností nazvané *flexibilita* byly blíže zkoumány tyto dovednosti: kreativní přístup, dovednost změnit styl a metodu práce, schopnosti inovace, nechat se inspirovat a schopnost soustředit se na více úkolů najednou.

V této kategorii došlo k rovnoměrnému hodnocení a není zde ani jedna klíčová a ani jedna, u které by mělo dojít k výraznému posílení. Respondenti při osobních konzultacích kladli důraz na to, že jim nedělá problém se v jednom dni nebo celém týdnu soustředit na více důležitých činností najednou. Také byla vyzdvihnuta schopnost nechat se inspirovat. Pokud se člověk např. delší dobu soustředí sám na jednu specifickou činnost, může vzniknout tzv. tunelové vidění, proto všichni manažeři ocení, pokud se jim dostane náhled na danou problematiku i ze strany kolegů. Do budoucnosti uvedli respondenti ve většině případů, že všechny uvedené dovednosti je potřeba mírně a středně posilovat.

Jednou z nejlépe hodnocených dovedností i celých kategorií je *samostatnost* a ochota plnit úkoly. Ve zvolené kategorii byly dále hodnoceny tyto dovednosti: image a profesionální chování manažerů, asertivita a sebemotivace.

Všichni vedoucí makléři velmi chválili, jak jsou všichni ve firmě samostatní. Není zde potřeba, aby byli dennodenně směřováni k tomu, co je potřeba udělat. Všichni jsou si plně vědomi svých povinností. Se samostatností souvisí i ochota plnit zadané úkoly. Image a profesionální vystupování je zde takřka samozřejmostí. Poslední hodnocená dovednost je asertivita, která i v dalším grafu vyšla jako jediná, kterou by bylo potřeba nejvíce posílit.

V kategorii *výkonnost* a související dovednosti se hodnotila schopnost orientovat se na výsledek, vytrvalost, preciznost a spolehlivost, připravenost a ochota se zlepšovat a dovednost podávat stabilní výkon.

Všechny uvedené dovednosti jsou v podniku na velmi dobré úrovni. Pokud jsou manažeři ochotní se dále vzdělávat a rozvíjet se, mohou dále podávat stabilní výkony. Podávání stabilních výkonů je důležitou součástí manažerské práce. Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření a následným osobním konzultacím, lze tvrdit, že celá tato skupina dovedností představuje hlavní faktor současné výkonnosti. K tomu, aby současná úroveň výkonnostních dovedností pokračovala a dále se vyvíjela, je nezbytné pouze mírné posilování, k němuž dochází prakticky každý den při využívání zmíněných dovedností.

*Organizace a plánování* jako další skupina hodnocených dovedností zahrnuje: schopnost koordinovat dílčí aktivity, stanovování priorit, časové řízení, schopnost a ochotu delegovat, schopnost dodržovat plán, případně rychle reagovat.



Dle manažerů je základem všeho umět si stanovit priority jak během celého dne, tak i delšího časového úseku. Stanovení priorit úzce souvisí s následnou organizací času. Pak lze koordinovat dílčí činnosti tak, aby výsledek byl dosažen v požadovaném čase a kvalitě. V případě, že je třeba urychleně změnit plán, záleží spíše na konkrétní situaci, aby bylo možné zhodnotit, zda je tato dovednost správně uplatňována. K takovým situacím dochází ojediněle. O delegování je podrobněji pojednáno v souboru dovedností kooperace. Ke stejnému hodnocení proběhlo i zde. Do budoucna je potřeba mírně posilovat koordinování dílčích aktivit. V momentě, kdy dochází k nahromadění administrativní činnosti (jak již bylo řečeno, týká se především konce roku, případně období legislativních a jiných změn), dělá některým manažerům potíže koordinovat veškeré důležité aktivity s blížícím se termínem dokončení.

V dalším grafu byly hodnoceny dovednosti týkající se *orientace na klienta*, a to identifikace potřeb a přání klienta, dále identifikace různých typů klientů, prezentace produktu podle typu klienta, dlouhodobá orientace na klienty a dodržování péče o klienta.

Vzhledem k tomu, že klient je ve firmě klíčový, je kladen velký důraz na všechny vyjmenované dovednosti. Každý, kdo jedná s klientem, dbá na to, aby byl na dané setkání připravený, uměl přizpůsobit nabídku na míru klienta a dát dostatečně najevo, že klient je v nejlepších rukách. Firma se na klienty orientuje dlouhodobě, vždyť skoro 75% klientů se do Realitní kanceláře Pubec se vrací opakovaně. Procento vracejících se klientů vypovídá o spokojenosti klientů. Manažeři si v této oblasti velmi věří a stále na sobě pracují, protože klient od klienta je jiný a je potřeba se stále učit a dané dovednosti posilovat.

Skupina dovedností nazvaná *aktivní přístup* zahrnuje: schopnost akceptovat změny, přicházení s novými nápady, vnímání a hodnocení příležitostí, flexibilitu a dovednost přijímat riziko.

Flexibilita je jednou z klíčových dovedností a spočívá v tom, jak se co nejvíce přizpůsobit požadavkům klienta, ale také v tom smyslu, jak si časově zařídit veškeré povinnosti včetně např. návštěvy u klienta doma, popř. při fotografování objektu k prodeji/pronájmu. Celkově tedy jde o sladění jakékoliv aktivity týkající se klienta. V té se manažeři hodnotili výborně. Všechny ostatní dovednosti jsou hodnoceny vyrovnaně a také na velmi dobré

úrovni. Zaměstnanci vidí ve všech těchto dovednostech možnost růstu nejen své kariéry, ale hlavně růst firmy. Na inovační prvky se dívají jako na faktor posunu k lepší budoucnosti. Zároveň si však stojí za tím, že přílišné změny a přílišné množství rychle zavedených inovací by nebylo vhodné a nemuselo by mít pozitivní dopad na všechny zaměstnance a vývoj podniku. Rozporuplně vycházelo hodnocení dovednosti přijímání rizika, kde respondenti zvolili, že by se tato dovednost měla výrazně posílit do budoucna.

V další části se respondenti hodnotili, jak dokážou *identifikovat a definovat problém*, jestli dokážou zvolit nejlepší možnou alternativu, jestli zvládnou předcházet vzniku podobných problémů, které se již vyskytly.

Pokud už však problém nebo krizová situace nastanou, jak ji řešit, tedy navrhnout způsoby řešení. V neposlední řadě se hodnotili, jak se dokážou poučit do budoucna. Tato kategorie dovedností byla zvolena spíše okrajově, protože problematické situace se zde dle slov většiny manažerů vyskytují opravdu ojediněle. Nikdy se „nepodařilo“ dojít až do krizové situace, kdy by bylo zapotřebí nějaké radikální řešení. Nejvíce se řeší případné problémy v týmu pomocí brainstormingu. Vzhledem k tomu, že víc jak polovina zaměstnanců působí ve firmě víc jak 7 let, může tím pádem nabídnout více zkušeností. Převážná většina komplikací jsou denního operativního rázu a lze je snadno a rychle vyřešit, takže v podstatě lze spíše mluvit o drobných překážkách, nikoliv problémech.

Poslední hodnocenou skupinou dovedností je *zvládání zátěže*. Do této kategorie byly vybrány dovednosti: dovednost vyrovnání se s neúspěchem, schopnost relaxovat, schopnost práce pod tlakem, nepodléhat zátěžovým situacím a zvládání času.

Respondenti zvládají pracovat pod tlakem, z dlouhodobého hlediska se shodují, že by to nebylo psychicky únosné. Řízení času nedělá většině respondentů problém, dokážou si čas rozdělit během pracovního týdne tak, aby vše důležité zvládli a zbytečně nemarnili čas u jiných aktivit, které v daný moment nejsou tolik potřebné jako ostatní. Velmi dobré hodnocení získalo i nepodléhání zátěžovým situacím. Respondenti dokážou ovládat situace a činnosti během manažerské tak, aby docházelo k co nejméně stresovým situacím. Pokud se tomu nelze vyhnout, vyhledávají podporu u kolegů, případně rodinných příslušníků. Co se týče toho, jak se dokážou manažeři vyrovnávat s neúspěchem, lze tvrdit, že většina lidí celkově, a nemusí to být jen manažeři, neumí a nechce prohrávat. V případě,

že taková situace nastane, je nejjednodušší si přiznat, že na tom nelze nic změnit a posunout se dál ale s tím, že manažeři studují důvody, proč k tomu došlo, aby se tomu příště vyvarovali. Pokud lze se zjištěnými faktory pracovat a změnit je do příště, zapracují na tom, pokud ne, posunou se dál. Co se dovednosti relaxace týká, není z dotazníkového šetření úplně jednoznačné, zda respondenti umí nebo neumí relaxovat. Většina manažerů přiznala, že se snaží být stále k dispozici klientům, to znamená, stále zapnutý internet na smartphone, tabletu, anebo na notebooku. Někteří internet nevypínají ani na dovolené. Do budoucna vychází největší posílení u dovednosti relaxovat a vyrovnat se s neúspěchem/umět prohrávat.

### **5.3 Návrhy**

Manažer a celý jeho tým jsou klíčovým bohatstvím a faktorem úspěchu v každé firmě a ne jinak je to i v Realitní kanceláři Pubec. Dovednosti a znalosti jednotlivých manažerů jsou zcela nepochybně nenahraditelné, a proto je důležité, aby společnost uměla efektivně podporovat rozvoj a posilování jejich dovedností. Jistě se to projeví nejen na větší spokojenosti obou stran (nadřízený, podřízený), ale i na výsledcích firmy.

Z první části hodnocených měkkých dovedností – komunikační dovednosti – je potřeba nejvíce procvičovat a vylepšit prezentační dovednost. Pokud je manažerům nepříjemné postavit se před větší skupinu lidí na prezentaci mimo podnik, nabízejí se dva různé návrhy k řešení. Je-li to možné a hodí se to vzhledem k povaze a předmětu prezentace (konference), lze zvolit moderní způsob videokonference/Skype. V současné době podnik disponuje technikou, která je k tomu potřebná, i prostorem, odkud by daná prezentace mohla proběhnout. Dojde k úspoře času všech účastníků. K této variantě bych se ale měli přiklánět jen v případech časové tísně, kdy není možné důkladně podle potřeb nastudovat podklady k prezentaci. Druhá možnost je pokusit se rozvíjet prezentační dovednost a pracovat na zlepšení. Největším problémem se zde jeví stres a nervové vypětí. To lze snížit důkladnou přípravou na prezentaci, vytvořenou strukturou mluveného projevu a také tzv. prezentací nanečisto (nacvičení si neverbální komunikace s publikem) před menší skupinou kolegů, kteří případně nabídnou radu, co a jak by bylo potřeba vylepšit. Uvedené návrhy by měly předejít vzniku trémy a tím zvýšit sebejistotu při prezentaci.

Z druhé části je doporučeno se věnovat více dovednosti delegování úkolů. Manažeři se občas přetěžují zvládním všech činností najednou. Pokud se však jedná o opakující se časově vyčerpávající administrativní záležitosti, lze předejít přílišné samostatnosti manažerů a rozšířit si obzor tím, že i na obyčejné administrativní záležitosti může mít podřízený jiný rychlejší systém, který si lze případně jako vedoucí pracovník osvojit. Manažer pomůže sobě tím, že mu odpadne záležitost, kterou jeho podřízený zvládne rychleji a ještě si může osvojit rychlejší způsob zpracování určité činnosti.

Po konzultaci, zda a jak posilovat asertivní jednání, lze říci, že asertivní jednání je jednou z dovedností, kterou je potřeba posilovat na základě různých vzdělávacích seminářů mimo podnik - mezi cizími lidmi. Na druhou stranu však není tuto dovednost tak často potřeba aplikovat. Za celý rok nastane maximálně několik situací, kdy je vhodné tuto dovednost využít. Většina se shodla, že by se chtěli naučit asertivnímu jednání zejména v osobním životě, jako např. při jednání na úřadech, v obchodě při reklamaci, případně na čím dál častější nevyžádané reklamní telefonáty, apod. Navrhovala bych využití služeb společnosti, se kterou již Realitní kancelář Pubec spolupracovala hned několikrát v minulosti. Jedná se o firmu Business Success (<http://www.success.cz/>), která nabízí i individuální koučing na míru žadateli, jak obsahově, tak i časově. Nejvíce se konají semináře o víkendu (sobota, neděle), případně jako třídní (pátek-neděle). Náročnější semináře, kde se nové informace a dovednosti osvojují pomaleji, mohou trvat i týden, případně se určuje jejich periodicita např. každý měsíc. Cena seminářů se odvíjí od počtu zúčastněných osob, délky trvání a míry individuálního přístupu. Pokud by se např. školení zúčastnilo osm lidí po dobu tří dní, cena se pohybuje zhruba kolem 20 000 Kč.

Při jakémkoliv rozhodování musí manažer brát v potaz i reakci na riziko a také to, jak ho přijmout. Manažer by neměl přehnaně riskovat a ani by se neměl bát riskování a měl by jít svými rozhodnutími příkladem ostatním. Aby se předešlo přílišnému strachu, je možné tuto dovednost posílit skrz důkladnější přípravu před učiněním příslušného rozhodnutí. Případně pokud se jedná o závažnější rozhodnutí, konzultovat postup s přímým nadřízeným, nebo s ředitelkou podniku. Rozvoj takové dovednosti je však ryze individuální.

Další návrhová řešení se týkají dovedností, které napomáhají zvládnání zátěžových situací. Najít si na čas na relaxaci je v dnešní době velmi náročné. Pokud jsou manažeři neustále online k dispozici na telefonu, nelze plnohodnotně odpočívat. Tím, že většina přiznala, že internet v podstatě nikdy nevypínají, aby jim neutekla nabídka, nebo aby byli k dispozici v případě jakékoliv situace, nedokážou se pak plnohodnotně věnovat odpočinkové aktivitě a stále upínají pozornost na pracovní záležitosti. Každý by si měl najít způsob odpočinku, který mu nejvíce vyhovuje. Někteří upřednostňují aktivní odpočinek na horách nebo při sportu, jiní zase např. u čtení knihy. I když se může zdát, že se jedná o nepodstatnou dovednost, není tomu tak. Manažeři se musí dennodenně koncentrovat na důležité pracovní činnosti. Čím více jsou vytížení, tím je důležitější, aby dokázali také plnohodnotně odpočívat. Ke způsobu řešení lze doporučit Realitní kanceláři Pubec, aby začala nabízet zaměstnancům různé poukázky do wellness center, kterých je v Plzni hned několik, nebo na thajské, fyzioterapeutické či jiné relaxační masáže. Jednalo by se např. o částečně proplacenou poukázku ze strany podniku, případně ve formě odměny.

Poslední návrhová řešení se týkají rovněž skupiny dovedností hodnotící zátěžové situace. Společnost se v podstatě ještě nesetkala s vysoce náročnými situacemi. Pokud by nastalo krizové období, měli by makléři vědět, jaké jsou možnosti vypořádáním se s danou situací, nebo by měli být školeni od vedoucích pracovníků preventivně, např. dvakrát do roka. Pokud se zjistí, že krizová situace slabšího charakteru již jednou nastala, lze podobné postupy aplikovat znovu. Jestliže se však bude jednat o úplně novou situaci, je nutné si připravit různé krizové scénáře za účasti všech kompetentních osob. Ohrožujícím faktorem v takových situacích může být stres s možností vyústění do konfliktu (např. změny ohledně stále se měnících zákonů). Konfliktům na pracovišti lze ale efektivně předcházet, a to tak, že je nutné otevřeně diskutovat se zaměstnanci a převést spor z osobní roviny do té věcné za účelem nalezení řešení. Prevence lze dosáhnout také skrze sladění úkolů dotčených osob, vymezit jasná pravidla a sladit rozhodovací pravomoc a odpovědnost. Nejčastěji se ale dá konfliktům předejít tím, že se včas a jasně vysvětlí veškeré změny, kvůli kterým konflikty vznikají nejčastěji.

## 6 Závěr

Kombinace tvrdých a měkkých dovedností všech manažerů mohou vytvářet konkurenční výhodu podniku. Každý člověk prochází stádiem vzdělávání, kde si osvojuje základní znalosti. Užitím znalostí získává člověk dovednosti, které jsou potřebné pro výkon zvolené práce. Užíváním dovedností v praxi vznikají praktické návyky, které lze v určitém časovém horizontu zlepšovat nebo si osvojovat stále nové a nové dovednosti. Díky manažerských dovednostem lze plnit manažerské funkce.

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě výsledků z výzkumu identifikovat a zhodnotit význam a úroveň v současnosti využívaných dovedností, které jsou uplatňovány všemi zaměstnanci při jejich práci ve zvoleném subjektu. Jednalo se zejména o ty dovednosti, které významně ovlivňují výkonnost zaměstnanců a mají vliv na kvalitu řízení.

V teoretické části byla zpracována teoretická východiska a byla provedena komparace názorů různých autorů k dané problematice. V kapitolách byly vysvětleny pojmy, jako jsou manažer a jeho osobnost, manažerské role, manažerské funkce, pojem řízení, tvrdé a měkké dovednosti. Teoretická část práce byla zpracována na základě studia odborné literatury a byly použity metody deskripce, klasifikace pro tuto práci důležitých jevů a explanace.

Pomocí dotazníkového šetření skládajícího se z několika typů otázek a osobních konzultací přímo v podniku byla zhodnocena významnost dovedností, jejich současná úroveň a také jejich očekávaná úroveň v nejbližší budoucnosti. Před samotným dotazníkovým šetřením byla charakterizována společnost, činnost společnosti, druhy manažerů působících v organizaci, dovednosti a osobnostní předpoklady, které jsou potřebné pro výkon práce.

Dílčím cílem bylo navržení způsobů zlepšení vybraných dovedností. Z provedeného hodnocení se ukázalo, že respondenti byli schopni identifikovat důležité dovednosti pro výkon jejich práce, zhodnotit dovednosti, ve kterých vynikají, ale i dovednosti, ve kterých se cítí být slabší. To dokazuje, že dotázaní vědí, co dělají a rozumí náplni své práce. Snaží se být co nejlepší nejen ve svém vlastním zájmu, ale i v zájmu celého týmu, potažmo podniku. Další částí bylo vyhodnocení dotazníkového šetření a následné

navržení nových opatření, které by měly pomoci ke zlepšení úrovně dovedností do budoucna, zvýšení výkonnosti zaměstnanců a zlepšení kvality řízení.

Návrhy byly zaměřeny na prezentační dovednost, dále na posílení dovednosti delegování úkolů, na prohloubení asertivního způsobu jednání, zapracování na způsobu přijímání rizika, umění lépe relaxovat a prohloubení znalostí ohledně konfliktních situací.

Pro zlepšení prezentační dovednosti byla navržena důkladnější příprava, připravená struktura prezentace jako záchranný bod před případnou trémou a stresovým vypětím, nácvik před pár kolegy, kteří mohou pomoci konstruktivní kritikou, čeho se vyvarovat a jak co vylepšit. Tím by mělo dojít ke zvýšení sebejistoty při prezentování.

Aby došlo ke zlepšení v oblasti delegování úkolů, bylo doporučeno větší sdílení administrativních činností s podřízenými. Naučit se nechat si pomoci, pokud je to jen trochu možné. Každý má svůj styl zpracovávání rutinních administrativních činností. Pokud někdo zvládá daný úkol rychleji, lze mu ho předat a případně si daný způsob osvojit. Jde o rozvíjení dovednosti při jejím praktikování.

Rozvíjení asertivního jednání lze skrze individuálně vytvořený kurz od společnosti, se kterou Realitní kancelář Pubec již několikrát v minulosti spolupracovala. Jednalo by se o školení šité na míru skutečným potřebám. Náročnější semináře mohou trvat i týden a více, zde by se jednalo o víkendový seminář, případně třídenní. Počet lidí by se odvíjel od budoucí potřeby.

Co se přijímání rizika týče, bylo navrženo jen obecné doporučení důkladnější přípravy před rozhodnutím, protože způsob vnímání rizika je u každého člověka ryze individuální záležitostí.

Předposledním doporučením bylo zaměřit se na efektivnější a častější způsob odpočinku vzhledem k náročnosti a vytíženosti jednotlivých manažerů. Jedním z doporučení bylo i případné zapojení se podniku ve formě věnování dárkových poukazů do wellness centra. Návrhem, který nezahrnuje dárkové poukazy, byl také rozvrh volného času a zaměření se na volnočasovou aktivitu, která by pomohla danému zaměstnanci k odpovídajícímu odpočinku.

Posledním opatřením byl návrh prevence vzniku konfliktních situací uvnitř podniku kvůli např. častým legislativním změnám. Konfliktům na pracovišti lze efektivně předcházet, a to tak, že je nutné, aby nadřízení otevřeně diskutovali se zaměstnanci o budoucích změnách. Prevence lze dosáhnout také skrze vymezení jasných pravidel.

I přes uvedené návrhy na zlepšení do budoucna se nedá říct, že by se jednalo o urgentní změny, které je třeba okamžitě zavést. Měkké dovednosti vyšly z šetření celkově na velmi dobré úrovni. Ve společnosti proběhl před pár lety výzkum k mé bakalářské práci na téma Vzdělávací procesy v podniku a vybrané návrhy na zlepšení byly zaneseny do praxe. Z toho důvodu jsem si vybrala pro téma diplomové práce stejnou společnost, abych mohla navázat. Výzkum na současné téma ve společnosti ještě neproběhl. Autorem provedené dotazníkové šetření bude sloužit do dalších let jako základ pro analýzy a průzkumy se zaměřením na manažerské dovednosti.



## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

KAMP, Di. *The 21st century manager: Future focused skills for the next Millennium*. 1st publishing. London: Kogan Page Limited, 1999. 213 p. ISBN 0 7494 2950 X.

DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management – Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-740-0003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KATZ, Robert Lee. *Skills of an Effective Administrator*. Reprint from original book - 1974. United States of America. Harvard Business School Publishing. 75 p. 978-1-4221-4789-4.

KONEČNÝ, Miloslav, ŠAJDLEROVÁ, Ivana. *Základy managementu*. Ostrava: Ediční středisko VŠB – TUO, 2007. 197 s. ISBN 978-80-248-1520-6.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. 1. vyd. Praha: EAST PUBLISHING, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

KŘÍŽ, Josef. *Základy řízení*. 1.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2015. 115 s. ISBN 978-80-213-2549-4

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele, FRIEDEL, John. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-2145-3

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1

MÜHLEISEN, Stefan. OBERHUBER, Nadine. *Komunikační a jiné dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2662-5

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem – praktický atlas managementu*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

RAO, M.S. *Soft Skills: Enhancing Employability*. Connecting Campus with Corporate I. K. International Pvt Ltd, 2010. 256 p. ISBN 978-93-80578-38-5.

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

TICHÁ, Ivana. HRON, Jan. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2015. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí - odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

### **Internetové zdroje:**

Realitní kancelář Pubec. Jak pracujeme – dražby nemovitostí [online]. Plzeň © 2014 – 2016 Realitní kancelář Pubec cit. dne [2016-02-11] Dostupný z: <<https://www.pubec.cz/drazby-nemovitosti>>.

Realitní kancelář Pubec. Jak pracujeme – prodej nemovitostí [online]. Plzeň © 2014 – 2016 Realitní kancelář Pubec cit. dne [2016-02-11] Dostupný z: <<https://www.pubec.cz/prodej-nemovitosti>>.

Realitní kancelář Pubec. Jak pracujeme – pronájem nemovitostí [online]. Plzeň © 2014 – 2016 Realitní kancelář Pubec cit. dne [2016-02-11] Dostupný z: <<https://www.pubec.cz/pronajem-nemovitosti>>.

Portál Justice. cz [online]. Praha © 2016 Oficiální server českého soudnictví cit. dne [2016-02-11] Dostupný z: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>>

**Ostatní zdroje:**

Bulletiny Realitní kanceláře Pubec za rok 2015

Interní materiály Realitní kanceláře Pubec

## 8 Přílohy

### Příloha č. 1 - Dotazník

Dobrý den,

studuji druhým rokem Provozně ekonomickou fakultu na České zemědělské univerzitě v Praze a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku. Jedná se o aktivitu k mé diplomové práci na téma Manažerské dovednosti.

Dotazník je zcela anonymní.

Prosím o vyplnění (případně podbarvení vybrané možnosti) a zaslání zpět na email: [zakova.andrea2@gmail.com](mailto:zakova.andrea2@gmail.com).

Velice si vážím Vašeho času a děkuji za vyplnění.

Andrea Žáková

#### Úvodní údaje:

**1. Jaký je Váš věk?**

- 18 - 25 let
- 26 – 40 let
- 41 – 64 let
- 65 let a výše

**2. Pohlaví:**

- muž,
- žena

**3. Vzdělání:**

- vyučen,
- vyučen s maturitou, střední odborné
- střední škola (gymnázium)
- vysokoškolské – bakalářské,
- vysokoškolské – magisterské

**4. Jak probíhá komunikace ve firmě nejčastěji (prosím zkuste odhadnout skrze procenta):**

<b>telefonicky</b>	
<b>emailem</b>	
<b>osobně</b>	
<b>Skype (jiné intrapodnikové komun. programy)</b>	
<b>jinak, jak: _____</b>	

**5. Jak dlouho trvá přibližně pracovní poměr v RK Pubec?**

Odpověď:

## Dovednosti – komplexní rozbor

1. **Jaké dovednosti jsou pro vás v současné době nejdůležitější.** V obou sloupcích prosím o hodnocení toho, jak moc jsou dovednosti významné, a to jak v *současné* době a také výhledově do *budoucná* (horizont max. 3 let), jak moc si myslíte, že daná dovednost pro Vás bude důležitá.

- **hodnotící stupnice:**
  - 1 – velmi významné,
  - 2 – středně významné,
  - 3 – významné,
  - 4 – málo významné,
  - 5 - nevýznamné

Dovednosti a jejich charakteristiky	Hodnocení významnosti v současnosti	Hodnocení do budoucna
<b>Kognitivní dovednosti</b> – rozpoznání problémů a rozčlenění do dílčích problémů, nacházení alternativy řešení, schopnost pracovat se znalostmi a informacemi za účelem pochopení vztahů a následného řešení problémů.		
<b>Analytické dovednosti</b> – schopnost analýzy problémů, uplatnění analytických metod v praxi.		
<b>Plánovací dovednosti</b> – zpracování plánů (operativních např.), koordinace složek plánů.		
<b>Rozhodovací dovednosti</b> – schopnost užití rozhodovacích metod, připravenost rozhodovat.		
<b>Kreativita</b> – umění přijímat neobvyklá řešení, umět iniciovat nová a neobvyklá řešení, být těmto návrhům otevřený/á.		
<b>Organizační dovednosti</b> – organizování činnosti vlastní i činnosti podřízených, schopnost koordinace.		
<b>Dovednost ve vedení lidí</b> – schopnost přesně naformulovat úkoly, schopnost konzultovat problémy.		
<b>Komunikační dovednosti</b> – jasná, srozumitelná komunikace, umění rozlišit podstatné od nepodstatného, naslouchání, vnímat neverbální signály, být vstřícný k potřebám druhých.		
<b>Motivační dovednost</b> – stimulace a usměrňování chování kolegů žádoucím způsobem, ovlivnění činnosti jedince s využitím jeho hierarchie hodnot, postojů k životu, vědomostí, schopností.		
<b>Dovednost adaptability</b> – reakce na změnu, přizpůsobivost myšlením, chováním.		
<b>Hodnotící dovednosti</b> – věcné a systematické zdůvodnění a hodnocení výsledků Vaší práce a také výsledků druhých, umění vybrání měřítek hodnot a jejich vyhodnocení.		
<b>Kontrolní dovednosti</b> - schopnost zaměření kontroly, uplatnění odpovídajících metod, řešení nápravy vzniklých situací.		

V následující části, která bude podrobněji zaměřena na vaše měkké dovednosti. Ke každému oddílu je uvedeno několik měkkých dovedností. V jednom sloupci prosím o současné hodnocení konkrétní měkké dovednosti pro výkon vaší práce (v procentech 0-100%). Ve druhém sloupci prosím o zhodnocení toho, jak moc je potřeba danou dovednost posílit na stupnici – 1 = výrazně posílit, 2 = středně posílit, 3 = mírně posílit, 4 = není potřeba posilovat.

<b>Komunikace</b>	Současné hodnocení v %	Posílení dovednosti do budoucna
schopnost naslouchat při komunikaci		
schopnost porozumění verbální a neverbální složce		
schopnost písemného vyjadřování (e-maily, dopisy)		
schopnost komunikace s různými typy lidí		
prezentační dovednost		

<b>Kooperace</b>	Současné hodnocení v %	Posílení dovednosti do budoucna
schopnost a snaha kompromisu		
schopnost zadávat a delegovat úkoly		
schopnost akceptovat a dodržovat dohodnutá pravidla		
schopnost a ochota respektovat představy a názory druhých		
schopnost a ochota důvěřovat schopnostem ostatních		

<b>Flexibilita</b>	Současné hodnocení v %	Posílení dovednosti do budoucna
schopnost kreativního přístupu		
schopnost a ochota změnit styl a metody práce		
schopnost, ochota a motivace inovovat		
schopnost nechat se inspirovat		
schopnost přenosu pozornosti mezi jednotlivými úkoly		

<b>Samostatnost</b>	Současné hodnocení v %	Posílení dovednosti do budoucna
schopnost pracovat samostatně		
asertivní schopnosti		
image a profesionální chování		
schopnost sebemotivace		
schopnost a ochota splnit svěřený úkol		

<b>Výkonnost</b>	Současné hodnocení v %	Posílení dovednosti do budoucna
schopnost orientace na výkon, na výsledek		
schopnost, ochota a připravenost se zlepšovat		
schopnost být vytrvalý		
schopnost podávat stabilní výkon		
schopnost preciznosti, spolehlivosti		

<b>Organizace a plánování</b>	Současné hodnocení v %	Posílení dovednosti do budoucna
schopnost koordinace dílčích aktivit		
schopnost stanovení priorit		
schopnost časového řízení		
schopnost a ochota delegovat		
schopnost dodržení plánu, případně okamžité úpravy		

<b>Orientace na klienta</b>	Současné hodnocení v %	Posílení dovednosti do budoucna
schopnost identifikování potřeb a přání klienta		
schopnost prezentace „produktů“ dle potřeb klienta		
schopnost identifikace různých typů klientů		
schopnost dlouhodobé orientace na klienta/y		
schopnost dodržování péče o klienta		

<b>Aktivní přístup</b>	Současné hodnocení v %	Posílení dovednosti do budoucna
schopnost a ochota akceptace změn		
flexibilita		
schopnost přicházet s novými nápady		
schopnost přijímat riziko		
schopnost vnímat a hodnotit příležitosti		

<b>Řešení problémů</b>	Současné hodnocení v %	Posílení dovednosti do budoucna
schopnost identifikace a definování problému		
schopnost definovat návrhy řešení problému		
schopnost zvolit nejlepší možné řešení vzhledem k okolnostem		
schopnost vzít si ponaučení z řešení problému		
schopnost předcházet vzniku podobných problémů		



<b>Zvládání zátěží</b>	Současné hodnocení v %	Posílení dovednosti do budoucna
schopnost nepodléhat zátěžovým situacím		
schopnost soustředit se pod tlakem		
schopnost zvládat čas (time management)		
schopnost vyrovnat se s neúspěchem		
schopnost relaxace		

Otevřené otázky:

Existují určité dovednosti, které mají pro člověka hlubší význam. Které dovednosti byste zařadili mezi Vaše nejlepší dovednosti (ty, ve kterých vynikáte), prosím uveďte 2-3:

\_\_\_\_\_.

Jaký styl vedení je, dle Vašeho názoru, uplatňován v podniku?

Setkáváte se často s konfliktními situacemi ve firmě? Pokud ano, jak často a jak si myslíte, že by se jim dalo předcházet? Pokud ne, proč tomu tak podle Vašeho názoru je?

Velmi si vážím Vaší spolupráce a ještě jednou děkuji za Váš čas.

S přáním hezkého dne a do budoucna mnoho pracovních a osobních úspěchů!

Andrea Žáková