

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Manažerské dovednosti**

**Bc. Helena Kaprasová**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Helena Kaprasová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

---

### Cíle práce

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

Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.

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

### Metodika

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

Při získávání dat budou užity analytické metody, techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále pak průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (technika řízeného rozhovoru). S tím souvisí uplatnění induktivních a deduktivních metod.

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

### Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

### Klíčová slova

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

---

### Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

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. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

---

### Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

### Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

### Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2017

---

### **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 31. 3. 2017

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Josefu Křížovi za odborné vedení mé diplomové práce, za cenné rady a vstřícnost při konzultacích a všem respondentům, kteří se zapojili do dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru.

# Manažerské dovednosti

## Souhrn

Dovednosti jsou základem pracovního úspěchu a v případě manažerů to platí několikanásobně. Pro jejich získání je zapotřebí dostatek času a úzce souvisí se schopnostmi konkrétního člověka, přičemž vznik dovedností, ať již ve smyslu hard nebo soft dovedností, je individuálním procesem a závisí na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi.

Tato diplomová práce řeší manažerské dovednosti ve vztahu k řízení podniku. Cílem diplomové práce je zpracování nových přístupů k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve firmě Kooperativa – agentura Západní Čechy.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část představuje literární rešerši, přičemž hlavními zpracovanými oblastmi zájmu jsou oblasti managementu, manažerských dovedností a řízení podniku ve vazbě na tyto dovednosti. V rámci analytické části práce bylo provedeno dotazníkové šetření a řízené rozhovory, na základě nichž byly analyzovány manažerské dovednosti vybraných pracovníků a byl zpracován návrh potřebných změn k zaměření a v kvalitě manažerských dovedností v pojišťovně Kooperativa, konkrétně v agentuře Západní Čechy.

**Klíčová slova:** management, 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

The skills are the basis for career success and especially in the case of managerial jobs. To obtain them sufficient time is necessary and this task is closely related to the ability of a particular person, whereby formation of skills, whether in terms of hard or soft skills, is an individual process and depends on the ability to receive and enhance the practical experience.

This thesis deals with managerial skills in relation to company management. The aim of this thesis is to elaborate new approaches to tackle the development and application of management skills in the management process in the company Kooperativa - Western Bohemia agency.

The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is a literature review, the main areas of interest are processed in management, managerial skills and business management in relation to these skills. In the analytical part of the thesis a survey and structured interviews, based on which managerial skills of selected employees were analyzed, were carried out a proposal for the necessary changes in the focus and quality management skills in the insurance company Kooperativa, particularly from West Bohemia was conducted.

**Keywords:** management, business management, process control, human resource management, management roles, management functions, management skills, managerial skills, hard skills, soft skills, employee performance, efficiency of processes in the organization

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>10</b>
2.1 Cíl práce .....	10
2.2 Metodika .....	10
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1 Management.....	12
3.1.1 Manažer .....	13
3.1.2 Manažerské funkce .....	14
3.1.3 Manažerské role .....	17
3.1.4 Manažerské kompetence .....	19
3.2 Manažerské dovednosti .....	20
3.2.1 Tvrdé/hard manažerské dovednosti .....	22
3.2.2 Měkké/soft manažerské dovednosti .....	24
3.3 Řízení podniku .....	32
3.3.1 Řízení lidských zdrojů .....	33
3.3.2 Výkonnost zaměstnanců .....	35
3.3.3 Výkonnost procesů v organizaci .....	35
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>37</b>
4.1 Seznámení s vybranou společností.....	37
4.1.2 Organizační schéma .....	38
4.2 Řízený rozhovor .....	39
4.3 Dotazníkové šetření.....	43
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>59</b>
5.1 Hodnocení rozhovorů.....	59
5.2 Hodnocení dotazníků .....	60
<b>6 Závěr.....</b>	<b>63</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>67</b>
7.1 Knižní zdroje.....	67
7.2 Elektronické zdroje .....	69
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>70</b>

## Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů (Zdroj: vlastní) .....	43
Graf 2 Doba praxe na pozici manažera (Zdroj: vlastní) .....	44
Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání (Zdroj: vlastní).....	44



Graf 4 Komunikace ve firmě (Zdroj: vlastní).....	45
Graf 5 Oblast plánování (Zdroj: vlastní).....	46
Graf 6 Oblast organizování (Zdroj: vlastní) .....	48
Graf 7 Oblast vedení (Zdroj: vlastní).....	49
Graf 8 Oblast motivování (Zdroj: vlastní) .....	50
Graf 9 Oblast komunikace (Zdroj: vlastní).....	51
Graf 10 Oblast řešení konfliktů (Zdroj: vlastní) .....	52
Graf 11 Oblast kontrolování (Zdroj: vlastní).....	53
Graf 12 Výkonnost zaměstnanců.....	54
Graf 13 Oblast motivace (Zdroj: vlastní).....	55
Graf 14 Důležitost dalšího vzdělávání (Zdroj: vlastní) .....	55
Graf 15 Hodnocení důležitosti současných dovedností (Zdroj: vlastní).....	56
Graf 16 Hodnocení důležitosti budoucích dovedností (Zdroj: vlastní) .....	57
Graf 17 Další rozvoj manažerských dovedností (Zdroj: vlastní).....	58

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační schéma (Zdroj: vlastní).....	38
--	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozhovor s manažerkou oddělení externího obchodu – firma Kooperativa (Zdroj: vlastní) .....	40
Tabulka 2 Rozhovor s manažerem oddělení interního obchodu – firma Kooperativa (Zdroj: vlastní) .....	42
Tabulka 3 Nejvyšší dosažené vzdělání (Zdroj: vlastní).....	44
Tabulka 4 Komunikace ve firmě (Zdroj: vlastní) .....	45
Tabulka 5 Oblast plánování (Zdroj: vlastní).....	46
Tabulka 6 Oblast organizování (Zdroj: vlastní).....	47
Tabulka 7 Oblast vedení (Zdroj: vlastní).....	49
Tabulka 8 Oblast motivování (Zdroj: vlastní) .....	50
Tabulka 9 Oblast komunikace (Zdroj: vlastní) .....	51
Tabulka 10 Oblast řešení konfliktů (Zdroj: vlastní) .....	52
Tabulka 11 Oblast kontrolování (Zdroj: vlastní) .....	53
Tabulka 12 Výkonnost zaměstnanců (Zdroj: vlastní).....	54
Tabulka 13 Oblast motivace (Zdroj: vlastní).....	55

# 1 Úvod

Manažer je jedinec, který skrze základní manažerské funkce od plánování po kontrolu významně ovlivňuje efektivitu týmu či celého pracovního kolektivu. Je třeba si však uvědomit, že proto, aby byl schopen působit na své kolegy a podřízené efektivně, je třeba, aby disponoval potřebnými manažerskými schopnostmi a dovednostmi, jejichž úroveň se přímo odráží ve výsledcích jeho práce, motivaci zaměstnanců i jejich pracovní spokojenosti.

Osobnost manažera bývá považována za klíč k úspěchu organizace. Je třeba, aby manažer vytvářel náladu a stanovil tón celé organizace. Manažer by měl rozumět svým kolegům i podřízeným, vnímat je diferencovaně a také s nimi podle toho jednat. Měl by působit motivačně, příkladem, silou neformální autority. Je to právě manažer, kdo přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí ve smyslu zvyšování výkonu, kvality práce, kdo vytváří atmosféru spokojenosti, pohody a spolupráce a podporuje neustálý rozvoj zaměstnanců.

Tato diplomová práce řeší téma manažerských dovedností v podmínkách dnešního podniku. Jako taková je rozdělena do dvou částí na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část je základní literární rešerší a vysvětluje pojmy související s managementem, osvětluje pojetí oblasti managementu z pohledu autorů. Jsou zde osvětleny základní pojmy související s managementem, manažerem, manažerskými funkcemi, manažerskými rolmi a manažerskými dovednostmi. Manažerské dovednosti jsou nezastupitelné při řízení podniku a jeho úspěšnost je na dovednostech manažera zcela závislá. Jsou klíčové jak pro současné, tak i pro budoucí manažery. Manažerské dovednosti, které jsou autory děleny na tvrdé a měkké, jsou v práci detailněji popsány. V závěru teoretické části je podán náhled autorů na řízení podniku, řízení procesů a lidských zdrojů.

Praktická část zahrnuje charakteristiku vybrané společnosti Kooperativa. Analyzuje manažerské dovednosti, které jsou využívány manažery této společnosti k dosažení stanovených cílů a úspěšnosti firmy v procesu řízení. Jako analytický nástroj byl zvolen řízený rozhovor s manažerem a dotazník. Agregování získaných poznatků je dáno komparací výsledků dotazování.

Závěr práce obsahuje zhodnocení výsledků analýz dotazníkového šetření a možná doporučení ke změnám, zlepšení, efektivnějšímu využívání a rozvoji manažerských dovedností ve společnosti Kooperativa.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je zpracování nových přístupů k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve společnosti Kooperativa – agentura Západní Čechy. Provedenými analýzami řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření je zpracován návrh potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností v pojišťovně Kooperativa.

Cílem teoretické části diplomové práce je představit soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích, a přístupů autorů odborných publikací k řešení dané problematiky.

Cílem praktické části diplomové práce je analyzovat současnou úroveň uplatňování manažerských dovedností v řízení organizace a zpracovat návrh možných změn v oblasti řídicích dovedností (hard dovedností a soft dovedností) ovlivňujících zlepšování výkonnosti a kvality procesů.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce řeší problematiku manažerských dovedností ve firmě Kooperativa, v agentuře Západní Čechy.

V rámci teoretické části bude na základě odborného pohledu autorů literárních děl nastíněna problematika managementu a oblasti manažerských dovedností. Teoretické poznatky z odborné literatury jsou pak aplikovány při sestavování otázek řízeného rozhovoru a dotazníku pro manažery.

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

Při získávání dat budou využity analytické metody, průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (technika řízeného rozhovoru).

Otázky řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření byly sestaveny na základě studia literatury. Řešily problematiku manažerských dovedností v současnosti i směrem k budoucnosti firmy. Byly koncipovány k získání názoru, poznatků z pohledu praxe současných manažerů ve firmě Kooperativa.

V rámci řízeného rozhovoru byli dotazováni dva manažeři. Byla vybrána manažerka oddělení externího obchodu a manažer oddělení interního obchodu. Oběma manažerům bylo kladeno celkem sedmnáct shodných otázek. Manažeři odpovídali na otázky z oblasti plánování, řízení, organizování a kontrolování. Otázky a odpovědi obou manažerů byly vloženy pro přehlednost do tabulky.

Dotazníky byly sestavovány na základě poznatků ze studia literárních děl v oblasti managementu, manažerských funkcí, manažerských dovedností, řízení podniku. Respondenti byli vybráni na základě diplomní praxe. Dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti na pozicích manažerů. Dotazníky byly po předchozí dohodě s manažery rozeslány elektronicky. Dotazníkové šetření bylo realizováno v agentuře Kooperativa – Západní Čechy. Byly získány odpovědi manažerů na soft a hard manažerské dovednosti, v oblastech základních manažerských funkcí z jejich praxe ve firmě.

Bylo rozesláno celkem 40 dotazníků manažerům z pěti oddělení agentury. Vrátilo se 34 zodpovězených dotazníků, na jejichž základě byla provedena analýza.

Provedenými analýzami řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření byl zmapován okruh manažerských dovedností ve firmě Kooperativa – agentura Západní Čechy v současnosti a manažerských dovedností, které budou dle názoru manažerů klíčové pro jejich práci do budoucna.

Na základě těchto poznatků byl zpracován návrh potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností v pojišťovně Kooperativa, konkrétně v agentuře Západní Čechy.

S tím souvisí uplatnění induktivních a deduktivních metod. Syntetické metody, využívané v rámci diplomové práce, pak podporují agregování nových poznatků a přístupů v oblasti manažerských dovedností a výkonnosti pracovníků získaných průzkumem odborné problematiky v podniku, formulování a případné modelování navrhovaných změn kvality zkoumané problematiky.

V závěru práce byly uvedeny výsledky výzkumu, na jejichž základě byly navrženy způsoby a možnosti dalšího rozvoje a změn manažerských dovedností vedoucí k efektivní práci manažerů ve firmě.

### 3 Teoretická východiska

Tato část diplomové práce je věnována teorii a je založena na studiu literárních zdrojů různých autorů. Jsou vysvětleny základní pojmy týkající se managementu, manažera, manažerských funkcí, manažerských rolí a kompetencí. Z pohledu jednotlivých autorů je dále zachycen jejich názor na manažerské dovednosti, dělení manažerských dovedností. Zabývá se pojetím řízení podniku, řízením lidských zdrojů a procesů a řízením výkonnosti zaměstnanců. V teoretické části bylo čerpáno z více zdrojů, a to především s cílem možnosti vytvoření komplexnější představy a získání širšího spektra odborných postojů z řad autorů.

#### 3.1 Management

*„Pojem management je odvozen od anglického slova „to manage“, které v doslovném překladu znamená obstarat, zařídit. Podstatou managementu je obstarat vše potřebné a zřídit, aby s tím organizace fungovaly tak, jak mají.“ (Pitra, 2007, s. 7)*

Veber a kol. (2009) charakterizuje management jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat pro zabezpečení chodu celé organizace. Management je proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti.

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001) popisují management jako určitý proces plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, vedoucí k dosažení cílů organizace. Management charakterizují management jako proces zaměřující se na dosažení cílů organizace, přičemž veškeré aktivity a úkoly členů organizace jsou dány těmito cíli.

Základním úkolem managementu je podle Duchoně a Šafránkové (2008) tvorba a vytváření fungujících organizací.

Mládková a kol. (2009) označuje managementem nejen řídicí proces, ale i pracovníky, kteří řídí organizaci, tedy manažery.

V managementu je nutné respektovat vliv prostředí. Řízení organizace probíhá vždy v konkrétních podmínkách. V úvahu přicházejí vnitřní podmínky a vnější podmínky organizace.

V rámci **vnitřních podmínek organizace** se rozlišují dvě velké skupiny faktorů (Veber a kol., 2009, s. 30):

- **Tvrdé prvky**, představované hmotnými, hmatatelnými prezentovatelnými entitami, jako jsou výrobky, služby, technické vybavení a jeho logistické uspořádání, zásoby, finance, organizační struktury, distribuční kanály, datové soubory, hygienické zázemí.
- **Měkké prvky**, představované nehmatatelnými akty, ke kterým dochází při jednání, chování vystupování lidí uvnitř i vně organizace. Například jednání s obchodními partnery, zájmovými skupinami. Jde o reakce jednotlivců na různé situace, podněty, impulsy, které vyplývají z konkrétního jednání, chování a vystupování pracovníků. (Veber a kol., 2009, s. 30)

**Vnější podmínky organizace** jsou představovány okolím, ve kterém organizace funguje a které na organizaci působí. Uznávaná analýza vnějšího prostředí nese zkratku PEST a týká se vlivů politických, ekonomických, sociálních technických. (Veber a kol., 2009, s. 31)

Management organizace je chápán ve třech rovinách:

- činnosti řízení organizace
- manažeři v organizaci
- vědní disciplína

Pro vlastní chod organizace to znamená propojení všech rovin s cílem splnění jejich poslání. (Jedinák, Mládková, Kovařík, 2011, s. 9)

### 3.1.1 Manažer

Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi. (Veber a kol., 2009, s. 20)

Manažer je především vedoucím kolektivu lidí, který svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky svých spolupracovníků a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj. (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 156)

Armstrong a Stephens (2008) poukazují na odpovědnost manažerů za dosahování požadovaných výsledků a efektivní práci jejich organizací a útvarů. Odpovědnost podle autorů znamená, že jsou odpovědni za to, co dělají a čeho dosahují. Doplnují, že manažerům jsou pro jejich práci uděleny určité pravomoci znamenající určité právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé v jejich organizaci pracovali.

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) považují manažery odpovědné za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. Vyzdvihují ovšem rozdíly v plnění podle rozsahu a obtížnosti jednotlivých úkolů a dělí manažery podle svého postavení v organizaci na liniové, střední a vrcholové.

- **Linioví manažeři** – nižší manažeři – se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Vykonávají současně kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy.
- **Střední manažeři** odpovídají za řízení manažerů liniových, případně řadových pracovníků. Koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.
- **Vrcholoví manažeři** – top manažeři – jsou nejmenší manažerskou skupinou. Zodpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí, náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování strategie. Organizují, vedou lidi, kontrolují plnění cílů. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 26)

Manažer podle Mohauptové (2013, s. 79):

- je zodpovědný za pracovní výsledek týmu
- je poslední instancí v rozhodování týmu a některá rozhodnutí jsou přímo na něm
- je součástí systému a je pro něj velmi obtížné dívat se na skupinu z nadhledu
- má problémy a témata, svůj názor, je pro něj velice obtížné zaujmout neutrální postoj
- má tah na branku a orientaci na výsledek
- zná lépe lidi a jejich hry

### 3.1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer vykonává při své práci. Za základní manažerské funkce lze považovat plánování, organizování, vedení, kontrolování a vždy prostupující rozhodování. (Cimbálníková, 2010)

**Plánování** formulují Armstrong, Stephens (2008) jako proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, která zajišťuje potřebné zdroje k uskutečnění této akce. Cílem plánování je umožnit manažerům, aby splnili úkoly včas, bez použití více zdrojů, než které jim byly přiděleny.

Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni závisí budoucí prosperita firmy. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 95)

Autoři Mládková, Jedinák a kol. (2009) definují plánování jako proces, pomocí kterého manažeři na všech úrovních zabezpečují dosahování stanovených cílů organizace.

Vyústěním tohoto procesu je plán. Jde o lidmi vypracované a následně realizované zaměření na účel – cíle, poslání řízeného procesu nebo organizační jednotky a stanovení cesty, jak ho ve stanoveném čase a na požadované úrovni dosáhnout. (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 72)

**Organizování** znamená podle Armstronga a Stephensa (2008) rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a stanovování nástrojů zajišťujících jejich efektivní a koordinované vykonávání.

Organizování je cílevědomé uspořádání prvků systému za účelem optimálního dosažení stanovených cílů. Jedná se o vymezení rolí a vzájemných vztahů lidí, jednotlivců, skupin a prostředků při plnění určitých záměrů. Výsledkem organizování je organizační struktura. (Cimbálníková, 2010, s. 65)

Smysl organizační struktury vidí Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001) v rozdělení práce mezi členy organizace a koordinaci aktivit tak, aby byly zaměřeny k dosahování cílů.

Mládková, Jedinák a kol. (2009) rozdělují organizační struktury na skupinu základních organizačních struktur a moderní organizační struktury. Mezi základní organizační struktury řadí liniovou organizační strukturu, liniově štábní organizační strukturu, dále struktury funkcionální, maticovou, funkční, divizní a hybridní organizační strukturu. Mezi moderní organizační struktury řadí projektovou organizační strukturu, strukturu zvanou anéba, procesní organizační strukturu, síťovou organizaci, franchising, hypertextovou organizační strukturu a virtuální organizaci.

## **Vedení**

Posláním manažerské funkce vedení spolupracovníků (lidí) je vytváření a účelné a účinné využívání schopností, dovedností manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu plnění cílů jejich práce. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 118)



Podle Armstronga a Stephensa (2008) se vedení zaměřuje na nejdůležitější zdroj, a to na lidi. Způsob vedení závisí na úkolu a lidech, které je třeba vést, na organizaci a individuálních vlastnostech manažera.

Cejthamr a Dědina (2010) charakterizují vedení jako vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí a podotýkají, že proces vedení nelze oddělit od aktivity skupin a efektivního budování týmů.

Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a procesu komunikace. Dobré vedení také zahrnuje efektivní proces delegování. Vztahy vedení neznamenaají pouze vedení vedoucího, které vyústí v chování podřízených. Je to dynamický proces. Vztah vedoucí/podřízený je vzájemný a efektivní proces o dvou cestách, který ovlivňuje jak individuální výkon, tak výkon celé organizace. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 93)

Ke klíčovým složkám vedení řadí Veber a kol. (2009) aktivizování, iniciování, motivování angažovanosti výkonných pracovníků v podobě různých forem zlepšování a usilování o rozvoj pracovníků, jako zvyšování kvalifikace, udržování dobrých mezilidských vztahů. Při vedení se prosazuje nejen vedení prostřednictvím příkazů a kontroly, ale i přístupy jako koučování, delegování, týmová práce a přesunutí rozhodování na nižší stupně. (Veber a kol., 2009, s. 125)

### **Kontrolování**

Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o realitě plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány jednotlivé kontrolní závěry. (Veber a kol., 2009, s. 134)

Cimbáliková (2010) popisuje kontrolování jako porovnání dosažených cílů s cíli plánovanými, jehož podstatou je srovnávání mezi očekávanými a skutečnými hodnotami, kdy předmětem kontrolování mohou být procesy a jevy již uskutečněné, probíhající, nebo budoucí.

Vodáček a Vodáčková (2006) vidí poslání kontroly ve včasném a hospodárném zjištění, rozboru a přijetí závěrů k odchylkám, které charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. Dále zdůrazňují, že se kontrola týká nejen manažerské funkce plánování, ale i ostatních manažerských funkcí – organizování, výběru a rozmístění pracovníků a vedení lidí.

Uvedené manažerské funkce jsou podle Cimbálníkové (2010) charakterizovány jako funkce sekvenční, které jsou realizovány postupně. Těmito funkcemi prostupují funkce paralelní, průběžné, jde o rozhodování a koordinaci.

Veber a kol. (2009) charakterizuje koordinaci jako součást řídicích aktivit spočívající ve sladění různých faktorů řízené reality s cílem dosáhnout plynulosti a synchronizace v jejím vývoji.

Pro manažery je typické všudypřítomné **rozhodování**. Blažek (2014) definuje rozhodování jako volbu mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle. Dodává, že život člověka je spjat s neustálým rozhodováním. Manažerské rozhodování je podle autora mínění typické tím, že se manažer rozhoduje v zájmu svého nadřízeného, zaměstnavatele a v oblasti své působnosti, je to volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle.

### **3.1.3 Manažerské role**

Vodáček, Vodáčková (2006) upozorňují na fakt, že souběžně s obecným konceptem sekvenčních a paralelních manažerských funkcí je v manažerské praxi uznáván i koncept manažerských rolí. Je přínosný zejména pro práci vedoucích pracovníků.

Činnost manažerů se dá shrnout do deseti manažerských úloh, které lze rozdělit do tří skupin (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 17):

#### **1. Interpersonální role**

- představitel organizace
- vůdce
- spojovací článek

#### **2. Informační role**

- příjemce informací
- šířitel informací
- mluvčí organizace

#### **3. Rozhodovací role**

- podnikatelská

- řešení problémů
- alokace zdrojů
- vyjednaváč

### **Dělení manažerských rolí** (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 35)

- **Mezilidské – interpersonální** role jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority.

**Role vůdčí osobnosti** je nejzákladnější a nejpřirozenější manažerskou rolí. Manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje. Je účastníkem záležitostí ceremoniální povahy, jako jsou podpisy dokumentů, účast na společenských akcích a jeho dostupnost pro lidi, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem.

**Role vedoucího** patří k nejvýznamnějším rolím a prostupuje všechny manažerovy aktivity. Na základě autority, která byla manažerovi svěřena, má odpovědnost za plnění úkolů a za motivaci a vedení podřízených.

**Role propojovatele** zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jejich jednotky nebo mimo organizaci. Důležitou součástí manažerovy práce je vazba mezi organizací a jejím okolím.

- **Informační role** se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.

**Role dohlžitele** – manažer hledá a přijímá informace, které mu umožňují rozvíjet chápání celé organizace a jejího okolí. Informace mohou být získávány z vnitřních nebo vnějších zdrojů a mohou být oficiální, nebo neoficiální.

**Role šířitele informací** – manažer předává informace z vnějšího prostředí prostřednictvím propojovací role do organizace a informace z vnitřního prostředí prostřednictvím role vedoucího mezi podřízené. Informace může být faktická, ale může obsahovat i faktické soudy. Manažer je nervovým centrem všech informací.

**Role mluvčího** – manažer předává na základě své formální autority informace lidem mimo jednotku, např. ostatním nadřízeným a široké veřejnosti, dodavatelům, zákazníkům, tisku.

- **Rozhodovací role** zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístup k informacím.

**Role podnikatele** – manažer může iniciovat a plánovat řízené změny prostřednictvím využívání různých příležitostí nebo řešením problémů a přijímáním ke zlepšení současné situace.

**Role napravovatele poruch** – manažer musí reagovat na nechtěné situace a nepředvídané události. Vyskytne-li se problém, musí podniknout kroky, aby situaci napravil.

**Role rozdělovatele zdrojů** – manažer užívá své formální autority v přijímání rozhodnutí o tom, kde má být vynaložena práce, a k rozhodování o rozdělování zdrojů, jako jsou peníze, zásoby a zaměstnanci, a schvaluje důležitá rozhodnutí před tím, než jsou prakticky provedena.

**Role jednatele** znamená účast na jednáních s jedinci nebo organizacemi, například podepsání nové smlouvy. Vyjednávání je velmi důležitá součást manažerovy práce, opírající se o jeho autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů.

### 3.1.4 Manažerské kompetence

Různí autoři uvádějí způsoby, jak třídit kompetence, přičemž platí, že osobní kvalita manažera je základem všech ostatních kvalit a manažeri by měli mít pro výkon své profese požadované manažerské kompetence (schopnosti, znalosti a dovednosti). Mezi nejdůležitější řadí Mládková, Jedinák a kol. (2009, s. 71) následující kompetence:

**Kompetence odborná** – adekvátní portfolio manažerských nástrojů a metod a schopnost je efektivně využívat. Radíme sem:

- schopnost řídit a vést
- schopnost efektivně komunikovat
- schopnost navigovat, delegovat
- schopnost pozitivního, systémového myšlení a zdravé sebereflexe
- schopnost vybrat styl, který vyhovuje schopnostem a vyspělosti vedených/řízených lidí (kompetence a oddanost)
- schopnost poskytovat celkový obraz organizace
- schopnost účinně motivovat
- schopnost trvalého vzdělávání a osobního růstu
- schopnost identifikovat a prosadit potřebné změny
- schopnost přijímat odpovědnost

- schopnost přesvědčit
- schopnost týmové práce a její řízení
- schopnost zakončit započaté dílo

**Kompetence sociální** – schopnost sociální interakce, schopnost kultivovat firemní kulturu a vytvářet pozitivní atmosféru.

Patří sem: (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 72)

- schopnost efektivní a účinné sociální interakce,
- schopnost empatie,
- schopnost budovat, rozvíjet, měřit a kultivovat firemní kulturu, sociální normy,
- obratnost ve společenském styku

**Kompetence etická** – schopnost být morálním vzorem (charakter a důvěryhodnost, osobní příklad, dodržování etického kodexu organizace)

**Kompetence výkonnosti** – fyzická a mentální kompetence, schopnost obnovovat a poskytovat dlouhodobě vysokou výkonnost

Koubek (2014) považuje členění kompetencí manažera za velice užitečné, kdy komplexní model není jednostranný a popisuje realitu. Na první místo řadí kompetence behaviorální a funkční. Behaviorální kompetence se týkají chování a přístupu lidí – „měkké kompetence“, například vedení lidí, řešení problémů, orientace na zákazníka. Funkční kompetence popisují odborné, takzvané „tvrdé“ faktory, uvedeme znalost produktů, IT gramotnost, jazykové znalosti.

Tureckiová (2007) rozlišuje čtyři složky profesní kompetence:

- odborná – technická kompetence, má nejbližší k formální kvalifikaci
- metodická – koncepční kompetence, zohledňující dlouhodobý strategický pohled
- sociální kompetence – oblast vztahů k druhým lidem
- osobní kompetence – odpovídající oblasti sebeřízení

### **3.2 Manažerské dovednosti**

„Člověka nevzdělává pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm.“ (Lojda, 2011, s. 19)

Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď výcvikem, nebo praxí. Pro jejich získání je zapotřebí dostatek času a úzce souvisí se schopnostmi konkrétního člověka. Vznik dovedností je individuálním procesem a závisí na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. (Lojda, 2011, s. 19)

Podle některých autorů je možné dělit manažerské dovednosti na tvrdé/hard dovednosti a měkké/soft dovednosti.

Mezi tvrdé manažerské dovednosti řadí Folwarczná, (2010, s. 41) plánování, jazykové dovednosti, počítačové dovednosti. Mezi manažerské měkké/soft dovednosti lze zahrnout vedení lidí, motivování, koučování a další interpersonální dovednosti. Dnešní čeští manažeři se zabývají hlavně rozvíjením měkkých manažerských dovedností, jelikož zjistili jejich důležitost ve vedení lidí.

Váchal a Vochozka (2013, s. 107) řadí mezi tvrdé dovednosti veškeré znalosti spojené s uplatňováním manažerských a řídicích praktik, technických znalostí, jako je například práce se stroji, nástroji či přístroji, výpočetní technikou apod. Dále jsou do této skupiny dovedností zahrnovány analýzy rizik, kontrola kvality, příprava rozpočtů a mnohé další. Dle autorů oproti tomu měkké dovednosti tvoří veškeré dovednosti, které jsou spojeny s vedením lidí. Zejména se pak jedná o oblast vhodné motivace a stimulace prostřednictvím správně volených motivačních a stimulačních nástrojů hmotné i nehmotné povahy, či komunikaci s podřízenými i nadřízenými. Typickým znakem měkkých dovedností je pak to, že se jedná o dovednosti, které jsou velmi těžko měřitelné (na rozdíl od tvrdých dovedností). Příkladem takto těžko měřitelné měkké dovednosti může být empatie, tedy schopnost vcítit se, která spadá mezi vrozené vlastnosti manažera. Nicméně platí, že tvrdé a měkké dovednosti manažerů jdou ruku v ruce a jedny bez druhých nejsou pro manažera dostačující.

Duchoň a Šafránková (2008) zdůrazňují, že k zabezpečení manažerských činností je zapotřebí znalostí a dovedností, které dělí do tří skupin na koncepční, práce ve skupině a technické dovednosti.

Manažerské dovednosti můžeme charakterizovat jako schopnost adekvátně používat relevantní teoretické vědomosti v manažerské praxi. (Krátký, Botek, Hrůzová, 2010)

Lojda (2011, s. 19) se zaměřuje na následující dovednosti:

- dovednosti osobního charakteru, jako je poznání sebe sama, schopnost reflexe, sebereflexe

- dovednosti koncepčního charakteru, kam můžeme zařadit schopnost využívat příležitosti, plánování cílů, sestavování vizí organizací
- dovednosti v řízení lidských zdrojů, kde mezi nejdůležitější dovednosti řadíme schopnost vést lidi, motivovat je, ovládnou techniky delegování a vyjednávání
- dovednosti technického rázu, kam patří schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost

S dovednostmi souvisí zkušenosti, které umožňují zafixování potřebných dovedností a návyků do podoby běžné rutiny. Na základě zkušeností pak manažer dokáže správně odhadnout budoucí vývoj nebo reakce vyplývající z jeho okolí. (Lojda, 2011, s. 19)

V organizacích jsou důležité dovednosti jako například vyjednávání, efektivní naslouchání a komunikace, delegování, řízení času, vedení porad. Těmto dovednostem se pracovníci učí jednak praxí, jednak specializovaným výcvikem. Ani dovednost získaná výcvikem však v mnoha případech nestačí. Zejména v oblasti řízení, obchodu, vedení lidí jsou důležité praktické zkušenosti, které lze získat jen praxí. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 58)

### **3.2.1 Tvrdé/hard manažerské dovednosti**

#### **Plánování**

Definice plánování již byla vysvětlena v kapitole věnované manažerským funkcím. Jako tvrdá manažerská dovednost je plánování záležitostí systematického myšlení a používání zdravého rozumu.

Manažeři by měli vytvářet plány, které lze změnit. Plán, který nepřipouští žádné změny, by byl špatným plánem. Každý plán obsahuje klíčové složky: *cíl* – čeho má být dosaženo, *program činnosti* – specifikuje kroky potřebné k dosažení, potřebné zdroje, tedy konkrétně specifikuje jaké zdroje v podobě peněz, lidí, vybavení a času budou zapotřebí, stejně jako dopad splnění plánu v organizaci v podobě nákladů a přínosů. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 50)

Existuje osm plánovacích činností, které musí manažer provádět (Armstrong, Stephens, 2008, s. 51):

1. Předvídání – jaký druh práce musí být udělán a kdy, jak se může změnit pracovní zatížení a množství práce, pravděpodobnost, že bude po útvaru požadováno, aby vykonal specializované nebo nečekané a naléhavé práce, možné změny v útvaru, které by mohly ovlivnit priority, vykonávané práce.

2. Programování – rozhodování o pořadí a časovém rozvrhu operací a událostí potřebných k včasnému dosažení výsledků.
3. Vybavení pracovníky – rozhodování o tom, kolik a jaké typy pracovníků jsou zapotřebí.
4. Stanovování standardů a cílů – týkajících se výstupů, prodejů, času, kvality, nákladů a ostatních stránek práce, při nichž by měl být plánován, kontrolován a měřen pracovní výkon.
5. Plánování postupů – rozhodování o tom, jak má být práce dělána a plánování skutečných operací pomocí definování potřebných systémů a procedur.
6. Plánování materiálů – rozhodování o tom, jaké se požadují materiály nebo práce zabezpečené smluvně, aby vše bylo k dispozici ve správné kvalitě a ve správný čas.
7. Plánování vybavení – rozhodování o potřebném vybavení, nástrojích a prostoru.
8. Příprava rozpočtu.

Plánování nutí manažery, aby svá současná rozhodnutí vztahovali k budoucím výsledkům. Musí systematicky uvažovat o současnosti i budoucnosti, analyzovat vývoj v okolním i vnitřním prostředí, přijímat permanentnost změn, hrát proaktivní roli ve smyslu ovlivňování budoucího vývoje, vyhledávat a řešit problémy. To vše má pozitivní dopad na úroveň manažerů i organizace. Pomocí plánování jsou v podobě cílů, postojů a úkolů určovány racionální, objektivní standardy výkonnosti celé organizace, jejích dílčích jednotek, manažerů na všech úrovních řízení i řadových pracovníků. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 98)

### **Počítačové dovednosti IS/IST**

Jednou z klíčových dovedností a základ úspěchu práce dnešních manažerů je mít včas a k dispozici potřebná data, potřebné informace a znalosti. Pro ty podnikatele a manažery, kteří jsou informačně „méně gramotní“, je tato skutečnost v současném turbulentním a nestabilním prostředí nebezpečím a hrozbou. Manažeři, kteří se dokáží v příležitostech a hrozbách podnikatelského prostředí dobře orientovat, získávají výhodu. Pro ně může být turbulence a chaos příležitostí. Součástí manažerské kvalifikace se stává schopnost osvojovat si včas a kvalitně adekvátní postupy práce s daty, informacemi a znalostmi. Adekvátnost se vztahuje k proměnnosti a náročnosti konkurenčního prostředí. (Veber a kol., 2009, s. 200)

Veber a kol. (2009) dále uvádí, že moderní práce s daty, informacemi a znalostmi vyžaduje od manažerů nejen dobrou výchozí kvalifikaci, ale také její včasné další doplňování a případnou



rekvalifikaci odpovídající míře informační společnosti. Jde především o operace, které představují technologické aspekty práce s daty a informacemi, které jsou dnes zásadně ovlivněny existencí a dalším inovačním rozvojem moderních informačních a komunikačních technologií (ICT).

Zcela nezastupitelnou úlohu pro práci manažera hrají také **jazykové dovednosti**, které jsou některými autory řazeny mezi tvrdé manažerské dovednosti.

### 3.2.2 Měkké/soft manažerské dovednosti

Cejthamer, Dědina (2010) poukazují na Golemanův důraz na měkké – soft dovednosti, jako je komunikace, budování týmu, kreativita a inovace pro růst a úspěch dané organizace. Goleman sestavil na základě svých studií soubor prvků, ze kterých se skládá efektivní manažer, a seskupil je do tří skupin. Intelpekt byl hnací silou, technické schopnosti nezpochybnitelné, ale emoční inteligence byla dvakrát důležitější než uvedené faktory.

**Intelligence** je škála poznávacích schopností, které vyjadřují schopnost jednotlivce se učit, řešit problémy, rozhodovat se. Jedná se o schopnost nacházet vazby mezi věcmi a jevy. Intelligence se zjišťuje pomocí inteligenčních testů a průměrná hodnota dosahovaná v běžné populaci je od 90 do 120. Vedle obecné inteligence se dnes pracuje také s inteligencí emoční. Emoční inteligence vyjadřuje schopnost vnímat emoce (svoje i ostatních), míru sebemotivace, vnímání mezilidských vztahů, morálky. Jednotlivci s vysokou mírou emoční inteligence bývají v životě úspěšnější. Platí, že vyšší emoční inteligence je příslibem vyššího pracovního výkonu. (Lojda, 2011, s. 26)

Emoční inteligence má čtyři základní složky, kterými jsou sebeovládání, znalost sebe sama, sociální vědomí a sociální dovednosti.

*Sebeovládání* představuje schopnost kontrolovat rozrušující impulzy a nálady, případně jim dávat jiný směr a regulovat své vlastní chování, které souvisí se sklonem příliš energicky sledovat cíle. Se sebeovládáním souvisí dalších šest schopností, jimiž jsou sebekontrola, důvěryhodnost a čestnost, iniciativa, adaptabilita, otevřenost vůči změnám a silná touha uspět.

*Znalost sebe sama* představuje schopnost rozpoznávat a rozumět svým náladám, emocím a pohnutkám a také vědět, jak působí na jiné lidi. Toto je spojeno s dalšími schopnostmi, konkrétně se sebedůvěrou, realistickým sebehodnocením a znalostí vlastních emocí.

*Sociální vědomí* představuje schopnost chápat emoční naladění ostatních lidí a dovednost jednat s nimi na základě jejich emočních reakcí. Sociální vědomí je též navázáno na další

schopnosti, jimiž jsou empatie, schopnost formovat a udržovat talent, znalost organizace, citlivost ke kulturním zvláštnostem, oceňování rozmanitosti a služba klientům a zákazníkům.

*Sociální dovednosti* představují zdatnost v řízení vztahů a budování sítí za účelem dosažení výsledků od jiných lidí, stejně jako s cílem dosažení osobních cílů. Současně se jedná o schopnost nalézt společnou řeč a budovat vztahy. (Armstrong, 2007, s. 160)

## **Komunikace**

Jedním ze základních předpokladů úspěšného manažera je zvládnutí komunikačních dovedností. V podstatě jde o to, abychom vysílali takové signály, které jsou srozumitelné partnerovi, a zároveň abychom jeho signály dokázali dešifrovat. Vysílané signály někdy narazí na bariéru, která vzniká na základě odlišností mezi partnery. Mohou vzniknout špatným řečovým kódem, který je používán. (Khelerová, 1999, s. 12)

Mládková, Jedinák a kol. (2009) spatřují podstatu komunikace v informačním dorozumívacím spojení mezi objekty. Komunikace je jednou z charakteristických schopností člověka. Komunikační proces vidí jako vzájemnou výměnu informací mezi lidmi a jako prostředek, kterým se vzájemně ovlivňuje jejich myšlení, jednání a chování.

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001) zdůrazňují, že úroveň řízení organizace je podmíněna kvalitou komunikace. Potíže, které narušují a provázejí komunikační proces, nazýváme šumy. Šumy brání efektivnosti komunikace, omezují, zkreslují nebo potlačují rozsah a význam přenášených sdělení.

Důsledky těchto zkreslení a neúplností mohou být pro rozvoj a existenci mimořádně nebezpečné. Obranou proti takovým narušením je mechanismus zpětné vazby. Manažer, který vydává pokyny, musí zjišťovat, jak jsou přijímány na nižších úrovních (akceptace) a jak jsou pochopeny a uskutečňovány v praxi. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 467)

V organizacích jsou důležité dovednosti jako vyjednávání, efektivní naslouchání a komunikace, delegování, řízení času (time management), vedení porad. Těmto dovednostem se pracovníci učí jednak praxí, jednak specializovaným výcvikem. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Jay a Templar (2007) řadí jednání s lidmi ke schopnostem, jimiž se úspěšní manažeři odlišují od ostatních. Tyto schopnosti jsou klíčové, je proto také nejtěžší se je naučit.

Podle Lojdy (2011) jsou dovednosti vnímány jako praktické návyky, které je možno získat výcvikem nebo prací. Pro získání těchto dovedností je potřeba dostatek času. Velice úzce souvisí se schopnostmi konkrétního člověka.

Pro dokonalé ovládnutí komunikačních dovedností je nutné se zaměřit především na techniku aktivního naslouchání, techniku kladení otázek, parafrázování a sumarizaci, podpůrné chování a neverbální komunikaci. (Khelerová, 1999)

Obecně mezi základní komunikační dovednosti, které je možné získat studiem interpersonální komunikace, patří hned několik dovedností. První z nich je dovednost prezentovat sebe sama jako sebejistého, sympatického, přístupného a důvěryhodného člověka. Komunikační dovednosti, jak je třeba si uvědomit, též prozrazují mnoho o negativních vlastnostech dotyčného jedince. Dále je součástí komunikačních dovedností i dovednost vztahová, která pomáhá navazovat pozitivní pracovní až přátelské vztahy, spolupracovat s kolegy a udržovat vzájemné vazby na pracovišti. Dílčí dovedností je dovednost vést rozhovory a pohovory, která umožňuje komunikovat s druhými lidmi za účelem získat informace, úspěšně se předvést a efektivně zvolit vhodného zaměstnance. Dovednost komunikovat v malé skupině a vůdcovská dovednost pomáhají být efektivním manažerem různě zaměřených skupin. Posledními dvěma komunikačními dovednostmi jsou dovednost prezentace a mediální gramotnost. Dovednost prezentace představuje schopnost umět sdělovat informace jak malým, tak velkým skupinám posluchačů a přitom efektivně ovlivňovat jejich postoje a chování. Mediální gramotnost umožňuje stát se kritickým uživatelem informací z médií a rozličných zdrojů, které jsou způsobem zpětné vazby ve smyslu firemního působení na trhu. (Devito, 2008, s. 28)

## **Motivace**

Schopný manažer by měl být schopen své zaměstnance vhodně motivovat. Výkonnost zaměstnanců totiž závisí nejen na jejich znalostech a schopnostech, ale také na jejich pracovním úsilí, vytrvalosti, odhodlání či dokonce nadšení, se kterým svou práci vykonávají, tedy na jejich motivaci. Řada organizací se stále opírá o přesvědčení, že lidé, kteří jsou za výkon své práce placeni, by měli být i motivováni. Motivace zaměstnanců, stejně tak, jako jejich pracovní nasazení a tudíž i dosažené výsledky jsou z velké části výsledkem toho, jak s nimi jedná jejich manažeři. Bohužel rozvoji motivačních schopností manažerů bývá ve srovnání s rozvojem znalostí a schopností zaměstnanců věnována zpravidla podstatně menší pozornost, a to i přesto, že je známo, že schopnost účinně motivovat své zaměstnance dává manažerům podstatně větší šanci k překonání nejčastějších problémů spojených s řízením lidí,

kterými jsou vysoké pracovní absence, fluktuace, nízká produktivita a kvalita práce. Pochopitelně platí, že základem pro tuto manažerskou schopnost jsou zpravidla určité osobní vlastnosti, především emocionální inteligence a schopnosti vcítění, dále pak řídicí zkušenosti, které by při výběru osob na vedoucí místa měly sehrávat klíčovou funkci. I schopnost motivovat lze však získat či zdokonalit jejich vhodným cíleným rozvojem. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 525 – 526)

V obecné rovině odkazuje Armstrong (2007) na Herzberga a kol., dle něhož existují dva základní typy motivace, a to motivace vnitřní a vnější.

*Vnitřní motivace* je tvořena faktory, které si zaměstnanci sami vytvářejí a které ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

*Vnější motivace* je to, co se dělá pro zaměstnance, aby je manažeři motivovali. Je tvořena odměnami, jako je například zvýšení platu, pochvala či povýšení, ale také tresty ve smyslu disciplinárního řízení, odepření platu či kritiky. (Armstrong, 2007, s. 221)

Dalším specifickým typem motivace je *motivace na základě odborné či osobní pověsti*. Pro tento typ motivace je charakteristický zájem o dojem, který zaměstnanec ve svém okolí vytváří, případně ohlas, který získá. K hlavním příznakům motivace na základě pověsti patří zejména zájem o udržení nebo posílení odborné reputace, citlivost vůči názorům a hodnocením ostatních a snaha získat za svou práci pochvalu a uznání. K dalším rysům mohou patřit čestnější dotazy na hodnocení vlastní práce, sklon chlubit se nebo vyprávět o svých úspěších, případně věnovat pozornost tomu, kdo bude za vykonanou práci pochválen. Ke stimulaci takovýchto pracovníků může být využíváno především vyslovení veřejné pochvaly a uznání, přidělování práce nebo projektů, které jsou tzv. výrazně na očích ostatním, a zdůrazňování veřejné prestiže, kterou určitá práce obnáší. Naproti tomu by jejich případná kritika, je-li žádoucí, měla být situována za zavřené dveře. (Urban, 2008, s. 54)

Dále uvádí Urban (2008) jako dílčí typ motivace též *motivaci na základě společenského poslání*. Tato motivace se opírá o hlubší smysl vlastní práce. K projevům této motivace mohou patřit otázky zaměstnanců, které směřují k významu nebo kontextu jejich pracovních úkolů nebo sklon těchto zaměstnanců zvyšovat své pracovní nasazení v takových podmínkách, kdy projekty, na nichž pracují, jsou pro ně smysluplné a skutečně jim věří. Typický je též důraz na dodržování profesních nebo etických zásad. Mezi motivační nástroje,

kteře odpovídat této formě pracovní motivace, zejména patří jasná komunikace o vizi či cílech organizace, dále pak seznamování organizace s tím, jak jimi prováděné úkoly přispívají k dosažení této vize, případně zdůrazňování společenského významu jejich práce.

Je třeba také do jisté míry, obdobně jako Lochmannová (2016, s. 67), rozlišovat mezi motivací a stimulací. Zatímco v případě výše popsané motivace se jedná o primárně vnitřní hnací síly člověka, jeho přání a potřeby, stimulace, která se v podstatě překrývá s vnější motivací, je souhrnem nástrojů, které budují a dále rozvíjejí vnitřní zájem zaměstnance. Stimulaci je tak možné definovat jako vnější působení na prožívání a jednání zaměstnance, jako cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu, případně na zdůraznění hrozby neúspěchu a z něj logicky plynoucích nepříznivých důsledků. Nicméně platí, že žádoucí účinek může mít pouze taková stimulace, v rámci níž jsou užívané stimuly v souladu s motivací daného jedince. A jelikož je stimulace záměrným a cílevědomým ovlivňováním pracovní motivace zaměstnanců, jedná se v podstatě v přeneseném smyslu o ovlivňování jejich pracovní ochoty.

### **Vyjednávání**

Podle Khelerové (1999) je jedním z typů vyjednávání obchodní jednání. Oblastí vyjednávání jsou myšleny situace, kdy dva partneři mají odlišné cíle a usilují o dohodu. Každá strana hájí své názory, ale je podstatné, jakým způsobem tento proces probíhá. Podle tohoto způsobu dělí vyjednávání na vyjednávání *výhra – prohra* (celé jednání nebylo vedeno na základě spolupráce a vzniklý konflikt se nepodařilo vyřešit konstruktivním způsobem), *prohra – prohra* (zde je konflikt řešen také nátlakovými technikami, nejedná se o spolupráci a budování vztahu) nebo *výhra – výhra* (vyjednávači chtějí dosáhnout svých představ a cílů, ale ne na úkor druhého. Jsou připraveni skutečně vyjednávat, v případě potřeby slevit z původní pozice, poskytnout protihodnotu nebo vedlejší výhodu partnerovi. Partneři se vzájemně respektují a spolupracují na tom, aby dohoda byla oboustranně výhodná). (Khelerová, 1999, s. 54)

### **Naslouchání**

Aktivní naslouchání je umění vyslechnout problémy druhého a podělit se s ním o jeho radosti. Pod pojmem „vyslechnout“ je myšlen aktivní postoj. Aktivita spočívá v neustálém projevování zájmu o řečníka a jeho osobu. Jde o slovní a mimoslovní projevy, kterými je partner neustále povzbuzován k další výpovědi. K verbálním projevům patří přitakávání nebo stručné shrnutí toho, co již bylo řečeno. Neverbální projevy zahrnují celkové držení těla, ze

kterého by mělo být vidět, že je manažer vtažen do děje. Nejdůležitější je kontakt pohledem s partnerem. (Khelerová, 1999, s. 13)

Aktivní naslouchání je nezastupitelné při koučování, kdy kouč nejen naslouchá, také si pamatuje, je schopen vnímat hodnotová slova. Kouč slyší i mezi řádky, je schopen vnímat energii v diskuzi a pracovat s ní, podporuje jasné a čisté vyjádření pocitů bez obviňování, útoků a posuzování. (Mohauptová, 2013)

**Zmocňování** představuje měkký faktor řízení, jde spíše o motivační nástroj povzbuzující činnost pracovníků, aniž by byli vedeni k výkonu příkazy a následnou kontrolou. Od manažerů zmocňování vyžaduje připustit i jiný model, než je model příkaz – kontrola, a od podřízených pak přijímat určitou míru zodpovědnosti za vlastní činy. Má své opodstatnění ve všech specifických situacích, kdy chybějí jasné pokyny, pravidla a chování, a kdy je třeba se pružně rozhodnout, angažovat s cílem dosáhnout příslušných výkonových parametrů. Se zmocňováním úzce souvisí delegování. (Veber a kol., 2009, s. 129)

### **Delegování**

Delegování je proces přenášení úkolů, pravomocí a odpovědnosti z rukou manažera do rukou jeho podřízených. Tento proces probíhá jak v operativní rovině, tak v rovině taktické. V operativní rovině, která se týká krátkodobého horizontu, jde o zajišťování takové práce, kterou má daný útvar plnit, aby byly stanovené úkoly plněny řádně a zároveň všichni pracovníci byli vytíženi rovnoměrně. Taktická a strategická rovina se vztahuje ke střednědobému a dlouhodobému horizontu. Prostřednictvím delegování se připravují a realizují decentralizační procesy, rozvoj kvalifikace perspektivních pracovníků, jejich motivace k převzetí náročných úkolů a ochota nést vyšší odpovědnost. (Blažek, 2014, s. 182)

K delegování dochází, když jsou jedincům v zájmu dosažení určitých výsledků přiděleny povinnosti a úkoly, za něž jsou celkově odpovědni manažeři, ale které manažeři nemohou nebo nechtějí vykonávat sami. Delegování je obtížné, je to možná nejtěžší úkol, který musí manažeři plnit. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 66)

### **Koučování**

Koučování lze považovat jako styl řízení, kdy vedoucí pracovník omezuje přímé příkazy, projevy formální pravomoci a utužování kázně a nahrazuje je posilováním takových přístupů, které se opírají o prezentování cílů útvaru prezentování důvěry v pracovní tým a příslibu pomoci spolupráce při řešení problémů. V koučování lze spatřovat novou roli manažera,

kteřou aby splnil, musí být odbornou autoritou s bohatými znalostmi a četnými zkušenostmi. (Veber a kol., 2009, s. 128)

Aby mohl kouč dobře vykonávat svoji práci, musí získat určité kompetence a způsobilosti, které patří k jeho profesi. Mohauptová (2013) dělí základní kompetence kouče na základě Mezinárodní federace koučů následovně:

Vytvoření základů pro práci s klientem souvisí s dodržováním etického kodexu a profesionálních standardů a definicí dohody (kontraktu) pro koučink.

Vytvoření vzájemného vztahu závisí na vytvoření důvěry a blízkosti s klientem a koučování pozice.

Efektivní komunikace zahrnuje aktivní naslouchání, užívání silných otázek a přímé komunikace.

Mezi další kompetence kouče řadí Mohauptová (2013) podporu učení a dosažených výsledků s rozvojem sebeuvědomění, kdy si klient uvědomuje svoji situaci, dále návrh akcí, plánování a stanovení cílů a řízení rozvoje zodpovědnosti. Mohauptová klade důraz na nutnost poznat, jak se která kompetence projevuje, a naučit se ji identifikovat v procesu, aby byla následovně rozvíjena, zlepšována a kultivována.

### **Řízení porad**

Cílem a významem porad je navázání přímé komunikace mezi manažerem a spolupracovníky, vytvoření osobních kontaktů, budování „týmového ducha“, vyjasnění nedorozumění a zmatků, možnost odstraňování překážek v práci, šetření peněz a času. Porady jsou informační, formální a koordinační setkání. Efektivní porady zaměřují pozornost na to, co je podstatou organizace, pomáhají získat autoritu vedoucímu. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 250)

### **Řízení času**

Efektivní řízení času patří do manažerských technik. Při řízení pracovního času by měl manažer sledovat následující pravidla: vytvoření správného postupu stanovení cílů, plánování, rozhodování, realizace a kontroly. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 252)

#### *Stanovení cílů*

- analýza cílů osobních (životní cíle) a profesních (cíle kariéry)
- situační analýza – přednosti, slabiny, vlivy okolí, situace
- formulace cílů – osobní (životní plán) a profesní (plán kariéry)

*Plánování.* Stanovují se víceleté, roční, čtvrtletní, měsíční plány, týdenní a denní plány.

*Rozhodování* – pro rozhodování se používá takzvaný Paretův princip (pravidlo 20 : 80), který uvádí, že 80 % přinese jen 20 % výsledků a že 20 % vynaloženého času přinese 80 % výsledků. Rozhodování souvisí se stanovováním priorit, ke kterému se používá analýza ABC nebo Eisenhowerův princip. Pak přichází realizace činností podle naplánovaného harmonogramu a následná, nejlépe denní kontrola času.

Rozdělení času by mělo vycházet z vyváženého rozložení času mezi práci, rodinu, osobní záliby a odpočinek. Pracovnímu času věnuje manažer týdně přibližně 40 – 42 hodin. Stejný čas by se měl věnovat rodině a sociálně orientovaným akcím. Celou třetinu celotýdenního času je třeba ponechat na spánek nebo na odpočinek, za týden by to mělo být celkem 56 hodin. Poslední část disponibilního času se týká osobní činnosti, například zálib, kterým by se mělo věnovat 28 hodin týdně. Při řízení času platí zásada, že jen obtížně může manažer vést a řídit druhé, pokud není schopen řídit vlastní čas. (Lojda, 2011, s. 41)

### **Poskytování zpětné vazby**

Zpětná vazba je součástí každodenní komunikace, přičemž její poskytování a přijímání patří k nejčastějším druhům komunikace vůbec. Jako taková představuje zpětná vazba vůbec nejlepší možnost, jak poznat sociální chování a jak ho v případě, je-li to žádoucí, změnit. (Allhoff, 2008, s. 137)

Zpětná vazba by měla být poskytována včas, měla by mít charakter osobního sdělení bez všeobecné platnosti, měla by mít negativní nebo pozitivní charakter (který je nicméně vždy jednoznačný) a měla by být používána jen mimo tým. (Lojda, 2011, s. 173)

Manažeři si ve firmách osvojili termín zpětná vazba ve dvojitým smyslu. Očekávají, že díky zpětné vazbě bude systém firmy schopný reagovat na to, co se o sobě a svém okolí dozvídá. Za předpokladu, že vyžadují zpětnou vazbu jako lidé, zajímají se, jak působí jejich chování na jeho adresáty nebo na pozorovatele. V praxi jde o vzájemné působení lidí, respektive korekcí a monitoringu. Nicméně aby bylo působení zpětné vazby ve firmě účinné, je třeba zavést do systému firmy cyklické řízení a s ním také nové prvky. Jedná se především o stanovování cílů a cest. Jako cesty jsou označovány způsoby, jak dosáhnout cílů. Je pochopitelně ideální, je-li obojí odvozováno od strategického rámce, tedy systému obecných myšlenek definujících podstatu firmy. (Plamínek, 2011, s. 40)

Zpětná vazba velmi úzce souvisí právě se stanovováním cílů. Cíle a zpětná vazba vzájemně spolupracují, aby došlo k ovlivnění dosažení cílů. Pracovníci si pochopitelně mohou



zabezpečit svou vlastní zpětnou vazbu, ale ideální je ji dostávat od ostatních, jako například právě od nadřízených, manažerů. Dalším zdrojem zpětné vazby mohou být například koučové. Ať už je zdrojem zpětné vazby kdokoli, je neoddiskutovatelné, že pracovníci zpětnou vazbu potřebují k tomu, aby si mohli porovnávat a kontrolovat svůj pokrok směřující k nějakému cíli, stejně jako k tomu, aby mohli navrhnout způsoby úpravy úrovně či směřování svého úsilí, případně provádět změny v oblasti strategií výkonu. Platí přitom, že spojení cílů a zpětné vazby je efektivnější než cíle samy o sobě. A též platí, že zpětná vazba a ocenění v podobě veřejného uznání nebo v podobě peněžní odměny neovlivní výkon, jestliže nebudou stanoveny konkrétní a obtížné cíle a lidé nebudou těmto cílům oddáni. (Armstrong, 2011, s. 114)

### **3.3 Řízení podniku**

Pitra (2007) definuje organizaci jako sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle.

Podnik je dle Dědiny a Odcházela (2007) organizace. Účel podniku vychází z požadavků okolí a je vyjádřen strategickými cíli, strategií, posláním, je ale zároveň limitován vnitřními faktory organizace. Jednotlivé organizační prvky – osoby, skupiny, procesy, útvary, podniky, mohou mezi sebou na základě určitých vztahů vytvořit organizaci. Spojením těchto organizačních prvků vznikne instituce. Organizací rozumíme určité sociální uspořádání vytvořené proto, aby se řízeným způsobem jednání dosáhlo kolektivních cílů. Organizace popisuje určitou formu pořádku, je chápána jako organizační uspořádání podniku, a to pomocí útvarové nebo procesní struktury, kde každý organizační prvek má svá práva, ale i povinnosti řídit se kritérii odvozenými od cílů, kterých má organizační prvek dosáhnout. Jednotlivé formy organizačního uspořádání jsou cíleny na uspokojování potřeb zákazníků.

Plamínek (2005) vidí řízení podniku jako firemní proces, který je chápán jako opakovaně probíhající, jasně stanovená posloupnost aktivit, vedoucí ke vzniku určitých produktů. Věcnou podstatou procesů při řízení podniku je transformace vstupů na výstupy.

Armstrong (2008) charakterizuje řízení podniku jako „zabezpečování toho, aby se prostřednictvím lidí něco udělalo“, ukazuje řízení jako účelovou činnost. Řízení se týká hlavně zabezpečování rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů. Proces řízení je ovlivňován etickými kodexy (profesními, odvětvovými a oficiálními, všeobecně platnými etickými kodexy). Profesní kodexy upravují chování, které se očekává od příslušníků určité profese, určitého povolání. Odvětvové kodexy stanovují pravidla toho, jak by se v určitém

odvětví měla provádět práce. Oficiální, všeobecně platné etické kodexy, ve značném množství vypracovaly vlády, vládní agentury. Pro příklad lze uvést zásady týkající se systému hodnocení práce nezátížené jednostranným zvýhodňováním pracovníků určitého pohlaví nebo různé zásady při ochraně zdraví a bezpečnosti práce.

Řízení podniku je podle Armstronga (2008) jedním z klíčových prvků zlepšování ekonomické efektivnosti a růstu důvěry investorů. Obsahuje soubor vztahů mezi managementem a jeho vrcholovým vedením, akcionáři a ostatními zainteresovanými stranami. Řízení podniku poskytuje strukturu a systém, v jejichž rámci se stanovují cíle podniku a prostředky k jejich dosažení. Dobré řízení podniku by mělo zabezpečovat, aby vrcholové vedení a ostatní manažeři měli vhodnou motivaci k prosazování svých cílů a usnadňovat sledování podniku. Řízení podniku úzce souvisí s řízením lidských zdrojů.

### **3.3.1 Řízení lidských zdrojů**

Na definici řízení lidských zdrojů je náhled různých autorů téměř totožný.

Dědina, Cejthamer (2005) dle Liviena, nahlíží na řízení lidských zdrojů jako na souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál v podnicích a ostatních organizacích. Řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení, protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Představují pro podnik ten nejcennější a zpravidla nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku a dodávají, že v mnoha firmách je často lidský kapitál jedinou konkurenční výhodou.

Lidské zdroje označuje Pitra (2007) jako nejcennější zdroj, kterým organizace disponuje. Tvoří jej všichni zaměstnanci organizace spolu se svými osobními schopnostmi, znalostmi a dovednostmi, které jsou pro dosažení vytýčených podnikatelských cílů ochotni vynaložit, a dodává, že bez schopnosti pracovníků vynakládat úsilí, jsou tyto zdroje naprosto bezcenné.

Veber a kol. (2014) popisuje řízení lidských zdrojů jako součást celofiremních řídicích aktivit, zaměřuje se na zajištění dynamického souladu mezi lidmi a cíli dané organizace. Charakterizuje jej jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidí ve firmě v souladu s potřebami, které jsou určeny požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku a jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků. Dodává, že základní podmínkou pro úspěch fungování každého podniku je snaha efektivně využít vlastního lidského potenciálu. Analýzy fungování firem jednoznačně prokazují, že jedním z nejdůležitějších faktorů jejich úspěšnosti je schopnost získat lidské zdroje a využívat je k

naplnění cílů organizace. Řízení lidských zdrojů je záležitostí každého manažera. Manažeři mohou využít služeb útvarů personalistiky – řízení lidských zdrojů.

Plamínek (2005) za lidské zdroje nepovažuje ani tak lidi samotné, jako především jejich schopnosti, postoje a vlastnosti:

- Schopnosti – zdrojem jsou znalosti a dovednosti příslušného člověka, to co člověk ví a umí. Jde o potenciál člověka, s nímž lze pracovat, jednotlivé schopnosti lze rozvíjet, například vhodnými vzdělávacími programy.
- Postoje – vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty, loajality konkrétního člověka Úzce souvisí s jeho motivací a lze je měnit motivačními programy.
- Vlastnosti – jde o soubor těch lidských zdrojů, které nelze měnit. Mohou být neměnné, nebo obtížně měnitelné rysy osobnosti úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou podstatou, jde o zděděné charakteristiky označované jako temperament.

Armstrong (2008) zdůrazňuje, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem, jaký mají manažeři k dispozici a prostřednictvím tohoto zdroje jsou řízeny a využívány ostatní zdroje.

Robbins, Coulter (2004, s. 289) popisují řízení lidských zdrojů jako proces, prostřednictvím něhož manažeři zajišťují, že organizace bude mít správný počet lidí na správných místech ve správnou dobu, kteří budou schopni efektivně a účinně plnit zadané úkoly. Toto plánování lidských zdrojů probíhá ve dvou krocích: v posouzení existujících lidských zdrojů a posouzení budoucích potřeb, s následovným zpracováním programu, jak těchto potřeb dosáhnout. Manažeři začínají plánování lidských zdrojů posouzením současného stavu lidských zdrojů pomocí databáze. Dále se provádí analýza práce neboli porovnávání definovaných prací s popisem jejich provádění. Popisy práce jsou písemným dokumentem, popisujícím, co, jak a proč má pracovník dělat. Popisy práce stanoví minimální kvalifikaci pro výkon dané práce. Oba dokumenty – popis práce a specifikace práce jsou důležitými nástroji manažerů pro nábor a výběr nových zaměstnanců. Budoucí potřeby organizace jsou dány jejími cíli a strategiemi. Poptávka po zaměstnancích je dána poptávkou po produktech organizace. Poté, co manažeři posoudí současné a budoucí kapacity a budoucí potřeby, mohou odhadnout, kolik lidí a s jakými znalostmi a dovednostmi chybí a mohou učinit další krok, čímž je hledání vhodných kandidátů. Vhodné kandidáty lze nalézt podle následujících hlavních zdrojů: interní průzkum

vlastních zdrojů, inzeráty, doporučení stávajících zaměstnanců, pracovní úřady, soukromé agentury, školy, webové stránky a další možnosti.

### **3.3.2 Výkonnost zaměstnanců**

Dědina, Odcházal (2007, s. 57) definují řízení výkonu zaměstnanců jako nepřetržitý proces, ve kterém manažer a zaměstnanec společně hodnotí výkon zaměstnance a hledají možnosti pro jeho další rozvoj. Řízení výkonu zaměstnance má dvě složky: hodnocení minulého výkonu a s tím související odměňování, rozvoj budoucího výkonu spojený s plánováním kariéry a povyšováním. Kvalita komunikace ze strany manažera rozhoduje o zvýšení motivace, oddanosti a v konečném důsledku i výkonu pracovníka, což je důvodem, aby měl manažer dostatečné komunikační znalosti a dovednosti. Důležitou součástí řízení výkonu zaměstnance je hledání způsobů, jak může svoji výkonnost zvýšit. Jedním z moderních nástrojů při řízení výkonu pro zvýšení spolehlivosti je 360° zpětná vazba, tedy zapojení všech hodnotitelů.

Veber a kol. (2014) zařazují hodnocení pracovního výkonu do oblasti provozního – operačního managementu. Jedná se o pravidelné posouzení, jak pracovník splnil zadaný pracovní úkol, a to co do množství, kvality, dodržení termínů a provádí se vůči zadaným výkonovým kritériím. Řada organizací má pro tento účel zpracovávána směrnici, upravující postupy, hodnocení, metodická doporučení, kritéria hodnocení. Směrnice může diferenciovat postupy hodnocení pro pracovníky jednotlivých pracovníků dělnických profesí, pro mistry, manažery střední úrovně řízení, samostatné pracovníky bez řídicí odpovědnosti, pracovníky vrcholového managementu, obchodní zástupce a další pracovníky. Za základní požadavky na hodnocení pracovníků, realizované jako součást systému řízení lidských zdrojů lze považovat pravidelnost hodnocení, hodnocení jako systém, který je předem znám zejména jako kritéria, písemné zaznamenávání výsledků hodnocení, orientace nejen na nedostatky, ocenění pozitiv, využití principu sebehodnocení, projednání závěrů s pracovníkem a využití výsledků pro zlepšení činnosti firmy.

### **3.3.3 Výkonnost procesů v organizaci**

Nejprve je důležité přiblížit samotné pojetí významu slova „firemní proces“.

Firemní proces je chápán jako opakovaně probíhající, jasně stanovená posloupnost aktivit vedoucí ke vzniku určitých produktů. Věcnou podstatou procesů je transformace vstupů na výstupy. Dobře stanovený proces poskytuje dle Plamínka (2005, s. 26) následující výhody:

- **Posouzení efektivity.** Pokud je proces dobře popsán, můžeme posoudit, zda opravdu představuje optimální cestu od vstupů k výstupům požadované kvality. Již při základním popisu procesů základních aktivit lze odhalit, zda se některé neopakují, špatně na sebe navazují, nebo zda nejsou dokonce zbytečné
- **Měření procesů.** Měřením sledujeme a posuzujeme postup transformace vstupů na výstupy. Pokud některá aktivita nevede k žádné transformaci, je zbytečná.
- **Definice zdrojů** – pro dobře popsané procesy lze přesněji a snadněji stanovit objem a povahu zdrojů, ze kterých budou procesy čerpat nezbytné vstupy.
- **Rozdělení odpovědnosti.** Dobře popsáný proces umožňuje jasně definovat odpovědnost za jednotlivé aktivity i za celý proces. Jsou-li měřeny sledované parametry na rozhraních mezi jednotlivými aktivitami, je možné zjistit, ve kterých částech procesu jsou žádané parametry dodržovány, a ve kterých ne. A tím zjistíme, od koho případně žádat nápravu.
- **Podpora procesů.** K dobře popsanému procesu lze připojovat paralelní procesy a zdroje, které je podporují, sledují a řídí, aby efektivita celého komplexu rostla.
- **Řízení procesů.** Dobře popsáný proces je možno měnit v souvislosti se změnami prostředí, firemních cílů a dosaženými výsledky. Díky zavedenému pořádku a monitoringu lze předvídat a ověřovat důsledky případných změn.

Díličí analýzy výkonnosti procesů mají ve firmách obvykle podobu uplatnění finanční analýzy na strukturní jednotky – závody, divize, provozy. Předmětem zájmu je výkonnost útvarů, procesů. Méně analýz je realizováno v oblasti výkonnosti produktů, a ještě méně se diagnostika výkonnosti rozvinula vzhledem k zákazníkům. Těžiště zájmu je v analýzách minulosti, minimum pozornosti se věnuje budoucím vývojovým trendům, to znamená určování rozvojového potenciálu. Většina analýz je zaměřena na hledání zdrojů zvyšování hospodárnosti, méně jsou analýzy zaměřeny na odhalování rezerv, nebo možnosti zvyšování výkonnosti organizací. Logika detailních analýz by měla sledovat následující posloupnost: přínosnost zákazníků → přínosnost produktů → efektivnost procesů. Na základě těchto podkladů lze uvažovat o prosperitě fungování celé organizace. (Veber a kol. 2009)

## **4 Vlastní práce**

V praktické části této diplomové práce jsou v oblasti analýzy zkoumány manažerské dovednosti ve vybrané firmě, kterou je pojišťovna Kooperativa, což je firma, ve které probíhala diplomní praxe. Součástí této části je přepis řízených rozhovorů, uskutečněných s manažerkou oddělení externího obchodu a manažerem oddělení interního obchodu, a analýza dotazníkového šetření na téma: „Manažerské dovednosti“.

### **4.1 Seznámení s vybranou společností**

Kooperativa pojišťovna byla založena v roce 1991 jako první komerční pojišťovna na území bývalého Československa. Dnes je druhou největší pojišťovnou v České republice. Nabízí široký sortiment služeb, a to pojištění jak pro občany, tak i pro firmy. Kooperativa je spolu s Českou podnikatelskou pojišťovnou součástí koncernu Vienna Insurance Group (VIG). Jde o předního specialistu na pojištění v Rakousku a ve střední a východní Evropě. Kolem 50 společností ve 25 zemích tvoří koncern s dlouhou tradicí, silnými značkami a velkou blízkostí klientům. Na burze kótovaná Vienna Insurance Group je podnikem s nejvyšším ratingem v rámci hlavního indexu Vídeňské burzy ATX, akcie jsou kótovány i na Burze cenných papírů Praha.

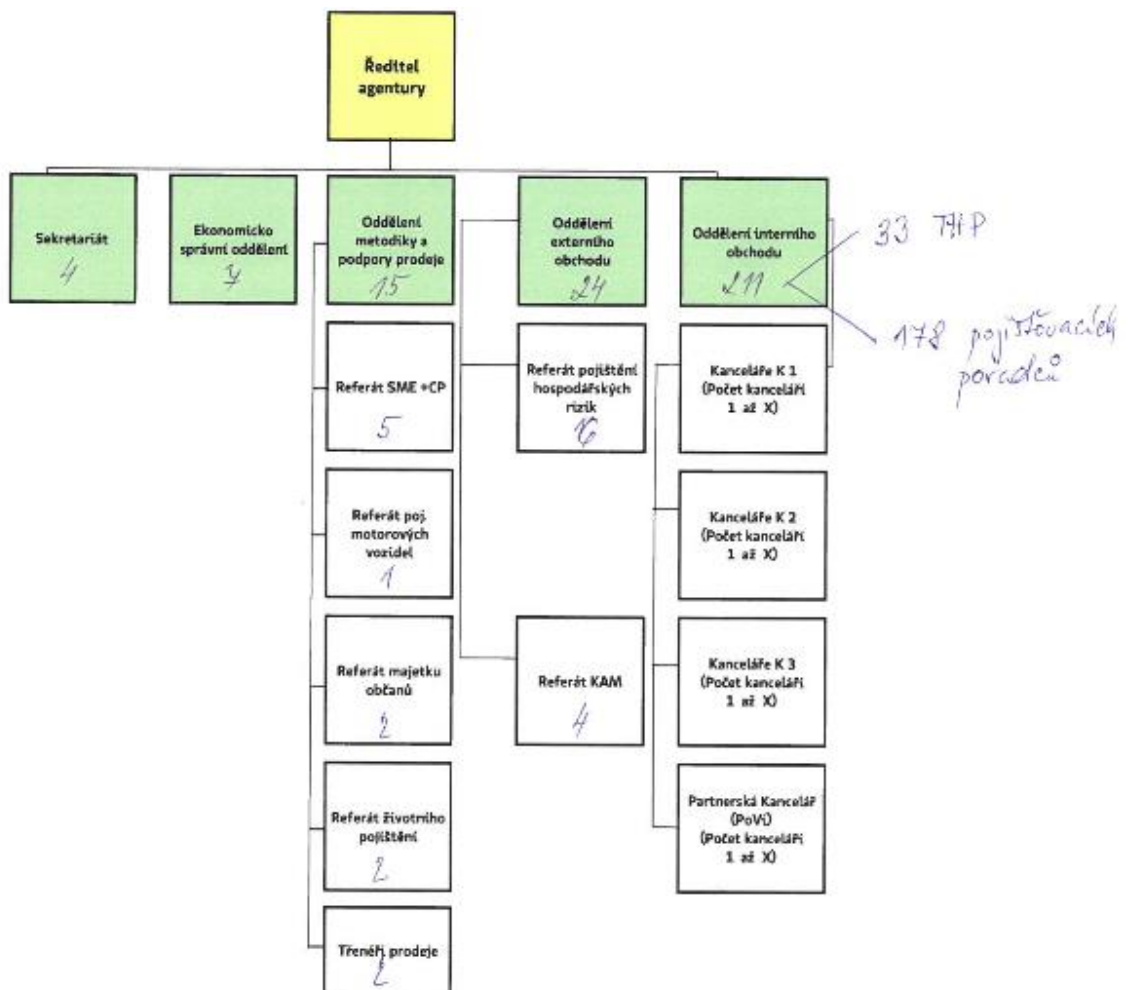
Kooperativa je česká firma se stabilním zázemím skupiny Vienna Insurance Group. Důvěru staví na rychlém a osobním řešení nejen u pojistných událostí, ale také při sjednání smlouvy nebo běžném kontaktu. Kooperativa jako pojišťovna „pro život, jaký je“ silně vnímá společensky odpovědný aspekt podnikání. Podporuje principy diverzity a rovných příležitostí bez ohledu na věk, pohlaví, národnost, sexuální orientaci nebo vyznání. Je zapojena do následujících projektů: zaštiťuje aktivity v oblasti vzdělávání a networkingu zaměstnankyň pracujících na manažerských pozicích s cílem podpořit rozvoj manažerek, a tak i vývoj k vyváženějšímu zastoupení žen a mužů na všech úrovních managementu. (Kooperativa, 2015, online)

## Kooperativa v číslech:

- 25 let na českém trhu
- 2,04 mil. klientů
- 3 848 zaměstnanců

### 4.1.2 Organizační schéma

Agentura čítá pět hlavních řídicích oddělení. V sekretariátu ředitele pracují 4 zaměstnanci, v ekonomicko-správním oddělení 7 zaměstnanců. V oddělení interního obchodu 211 osob, z toho 33 zaměstnanců s trvalým pracovním poměrem a 173 pojišťovacích poradců. V oddělení externího obchodu je zaměstnáno 24 zaměstnanců. V oddělení metodiky a podpory prodeje pracuje 15 zaměstnanců.



Obrázek 1 Organizační schéma (Zdroj: vlastní)

## 4.2 Řízený rozhovor

Rozhovor byl veden s hlavní manažerkou oddělení externího obchodu. Rozhovor trval přibližně třicet minut. Manažerce byl předán také dotazník na téma manažerských dovedností, který po ukončení rozhovoru zodpověděla.

Samotný rozhovor se týkal délky působení ve firmě a na vedoucí pozici. Další otázka se týkala chodu firmy, počtu oddělení a počtu manažerů na jednotlivých odděleních. Manažerka byla též tázána, zda na vedoucích pozicích převládají muži nebo ženy.

Další oblastí zájmu byl počet zaměstnanců, který manažerka řídí na svém oddělení a zda manažeři jednotlivých oddělení spolupracují. Byla položena otázka, zda přímo deleguje své zaměstnance, jak je motivuje, zda je výše ohodnocení závislá na úspěšnosti a množství produktů a uzavřených smluv.

Manažerka byla tázána na své manažerské dovednosti současné, které až do dnešní doby potřebovala ke své manažerské práci a které pokládá za stěžejní. Byla položena otázka, které dovednosti bude dle jejího názoru potřebovat pro svoji práci do budoucna. A jakou manažerskou dovednost pokládá pro svoji práci manažera za klíčovou. Rozhovor se dotkl také forem upevňování manažerských dovedností, jaké možnosti a formy rozvoje pracovníků se ve firmě nabízí. Manažerka byla tázána, zda je ve firmě prostor pro vytváření neformálních vztahů na pracovišti a zda se pořádají firemní akce pro zaměstnance. Na závěr rozhovoru byla položena otázka, zda by manažerka navrhla změnu nebo má užitečný postřeh či nápad ke zlepšení efektivity její práce ve firmě.

Odpovědi na jednotlivé otázky jsou rozpracovány pro přehlednost v následující tabulce.

### **Řízený rozhovor s manažerkou externího oddělení:**

	<b>Otázka</b>	<b>Odpověď</b>
1.	Jak dlouho pracujete ve firmě	24 let
2.	Pracují v agentuře na vedoucích pozicích také ženy?	Ano
3.	Kolik oddělení má agentura?	5
4.	Spolupracujete s manažery ostatních oddělení?	Ano
5.	Kolik zaměstnanců řídíte?	24
6.	Delegujete své zaměstnance?	Ano, zaměstnanci pracují přesně na základě daných pokynů, znají své pracovní náplně.
7.	Máte možnost výběru zaměstnanců?	Pro práci, v agentuře jsou vybíráni pouze vhodní zaměstnanci, kteří jsou pro nás přínosem, s nevhodnými pracovníky je



		rozvázán pracovní poměr.
8.	Jsou Vaši zaměstnanci motivováni na základě množství uzavřených smluv?	Ano, dostávají superprovize z množství nabídnutých a uzavřených smluv a produktů.
9.	Jste dostatečně motivován pro Vaši práci,	Ano
10.	Jakou formou jste motivován pro další práci manažera?	Benefity, stálý plat a pohyblivá složka na základě uzavřených smluv.
11.	Jaké manažerské dovednosti pokládáte za nejdůležitější v současnosti pro svoji práci?	Komunikace se zaměstnanci a zákazníkem – delegování zaměstnanců – práce s PC
12.	Jaké manažerské dovednosti budou dle Vašeho mínění důležité pro vaši práci do budoucnosti	– znalost nových trendů a produktů – kontakty na zákazníky – vyjednávání s klienty – komunikace – řízení času
13.	Jaké formy vzdělávání probíhají ve Vaší firmě?	Semináře pro zaměstnance v oblasti produktů přímo ve firmě. Školení zaměstnanců mimo firmu ve školicích centrech.
14.	Jaké formy rozvoje zaměstnanců nabízí Vaše firma?	Semináře, koučování.
15.	Je ve Vaší firmě prostor k vytváření neformálních vztahů?	Ano
16.	Probíhají ve Vaší agentuře firemní akce?	Ano, 2 x ročně v rámci západočeské agentury a 1x ročně v rámci celé Kooperativy.
17.	Máte nějaký návrh pro zvýšení efektivnosti Vaší práce ve firmě?	Rozšíření klientely, získání nových zákazníků pomocí nových a lákavých produktů.

**Tabulka 1** Rozhovor s manažerkou oddělení externího obchodu – firma Kooperativa (Zdroj: vlastní)

Z rozhovoru s manažerkou vyplývá hned několik zajímavých informací. Primárně se jedná o manažerku, která je zkušená a má dlouholetou praxi na své pracovní pozici. Jedná se o manažerku, která je pro svoji práci dostatečně motivována skrze poměrně širokou škálu benefitů, mezi nimiž zdůrazňuje především vedle další benefitů i stálou mzdu a existenci pohyblivé složky mzdy. Ze své dlouholeté praxe vyvozuje, že nejdůležitějšími manažerskými dovednostmi jsou v rámci měkkých dovedností především komunikace se zaměstnanci a zákazníkem a delegování zaměstnanců. Oblast komunikace je pro potřeby manažera nezbytná, a to především v pojišťovací společnosti, nicméně zajímavé je zmíněné delegování. Samotné delegování bývá velmi často ze strany manažerů podceněno a v jejich manažerské praxi je absentováno, případně jsou na zaměstnance delegovány úkoly svým charakterem druhořadé. To vede na straně zaměstnance k jisté míře demotivace, neboť může nabýt dojmu, že není považován za dostatečně schopného, aby mu byly svěřeny významnější a náročnější

úkoly, na straně druhé vzniká přetížení a zahlcení manažera, který se musí věnovat řadě úkolů včetně těch, které jsou méně významné a bylo by vhodné je tudíž delegovat. To, že dotazovaná manažerka uvedla schopnost delegovat, jako významnou dovednost svědčí především o její dlouholeté praxi. Mohli bychom se pak již pouze dohadovat, zda by stejně odpověděl manažer s výrazně kratší praxí na manažerské pozici.

Z hlediska hard skills, tedy tvrdých dovedností považuje manažerka za významnou především schopnost pracovat s PC, což odráží všeobecný požadavek na uživatelskou úroveň práce s počítačovými programy i počítačovým vybavením.

V budoucím horizontu je zajímavé, že manažerka zmiňuje však již převážně soft skills, tedy měkké dovednosti a o tvrdých dovednostech se vůbec nezmiňuje. To může být dáno tím, že zmíněnou práci na PC též považuje za naprosto přirozenou a již nemá potřebu ji více zdůrazňovat, přestože lze do budoucna očekávat růst nároků i na počítačovou gramotnost. Do oblasti tvrdých dovedností, ačkoli velmi hraničně, lze v jejím případě zařadit budoucí potřebu znalosti nových trendů a produktů. Mezi významnými měkkými dovednostmi i nadále považuje dovednosti z oblasti komunikace, především vyjednávání s klienty. Nově též zmiňuje řízení času, přičemž lze však předpokládat, že tato dovednost je zmíněna především ve smyslu očekávání nových dílčích úkolů a většího rozsahu práce v budoucím horizontu.

Dalším dotazovaným manažerem byl manažer oddělení interního obchodu. Jednotlivé otázky a odpovědi jsou opět pro přehlednost zaznamenány do níže uvedené tabulky č. 2.

	<b>Otázka</b>	<b>Odpověď</b>
1.	Jak dlouho pracujete ve firmě	25
2.	Pracují v agentuře na vedoucích pozicích také ženy?	Ano
3.	Kolik oddělení má agentura	5
4.	Spolupracujete s manažery ostatních oddělení?	Ano
5.	Kolik zaměstnanců řídíte?	211
6.	Delegujete své zaměstnance?	Ano
7.	Máte možnost výběru zaměstnanců?	Ano
8.	Jsou Vaši zaměstnanci motivováni na základě množství uzavřených smluv?	Ano
9.	Jste dostatečně motivován pro Vaši práci?	Ano
10.	Jakou formou jste motivován pro další práci manažera?	Finančně, benefity
11.	Jaké manažerské dovednosti pokládáte za nejdůležitější v	– komunikativnost – zpětná vazba

	současnosti pro svoji práci?	– delegování
12.	Jaké manažerské dovednosti budou dle Vašeho mínění důležité pro vaši práci do budoucnosti?	Výběr schopných zaměstnanců.
13.	Jaké formy vzdělávání probíhají ve Vaší firmě?	– školení – kurzy
14.	Jaké formy rozvoje zaměstnanců nabízí Vaše firma?	– e-learningové kurzy – přednášky
15.	Je ve Vaší firmě prostor k vytváření neformálních vztahů?	Ano
16.	Probíhají ve Vaší agentuře firemní akce?	Ano, 2x ročně.
17.	Máte nějaký návrh pro zvýšení efektivnosti Vaší práce ve firmě?	Důsledná kontrola zadaných úkolů a jejich vyhodnocování, úzká komunikace se zaměstnanci a zákazníkem.

**Tabulka 2 Rozhovor s manažerem oddělení interního obchodu – firma Kooperativa (Zdroj: vlastní)**

Také v případě druhého dotazovaného manažera se jednalo o manažera s dlouholetou prací. Na rozdíl od první dotazované však řídil výrazně větší počet podřízených pracovníků, přičemž v tomto kontextu je zajímavé srovnání jeho hodnocení významných manažerských dovedností.

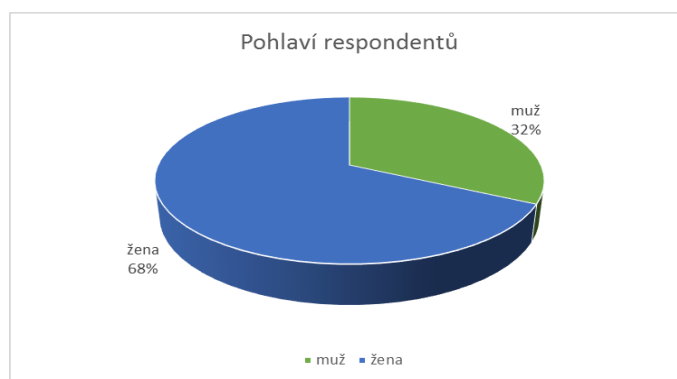
Na rozdíl od manažerky oddělení externího obchodu nepovažuje manažer oddělení interního obchodu za důležité tvrdé dovednosti, respektive je vůbec nezmiňuje a uvádí pouze výčet dovedností, které je možno zařadit do oblasti měkkých dovedností. Opět se lze domnívat, že tvrdé dovednosti, alespoň některé z nich, snad považuje za naprostý základ, o němž ani neuvažuje jako o nezbytné dovednosti, ale spíše jako o samozřejmosti. Například se lze domnívat, že jeho podřízení rozhodně budou potřebovat být aktivními řidiči, být schopni pracovat s počítačem a jeho softwarovým vybavením, stejně jako by měli být schopni ovládat základy cizího jazyka. Nicméně o žádné z těchto dovedností dotazovaný manažer nehovoří. Naopak za důležité manažerské dovednosti považuje, stejně jako první dotazovaná manažerka, komunikativnost a schopnost delegovat, což opět reflektuje jeho dlouholetou praxi. Vedle toho zmiňuje další důležitou dovednost, kterou je poskytování zpětné vazby. Manažer poskytující efektivní zpětnou vazbu, ať již ve smyslu zpětné vazby pozitivní či negativní, tímto směřuje k zefektivnění práce hodnoceného jedince s tím, že jej vhodně směřuje k žádoucímu výkonu. Pochopitelně by měla být zpětná vazba předávána převážně citlivě, což platí významněji v případě negativní zpětné vazby, což je ovšem odrazem úrovně komunikace.

Zajímavé je, že v budoucím horizontu považuje manažer za důležitou dovednost výběr schopných zaměstnanců, který je založen vedle komunikace také na schopnosti vytvoření vhodného úsudku a schopnosti analyzovat informace, proto se lze domnívat, že samotný výběr z hlediska faktorů, které jej ovlivňují, stojí do jisté míry na přelomu hard a soft skills a není možné jej jednoznačně zařadit, přestože svým charakterem s ohledem na všechny proměnné má opět blíže k měkkým dovednostem.

### 4.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 34 respondentů na manažerských pozicích. V tabulkách je uveden počet odpovědí u jednotlivých možnostech, ve výšečových grafech je pak vyjádřen jejich procentuální podíl. Sloupcové grafy vystihují počet příslušných odpovědí k jednotlivým otázkám. Pruhové grafy vyjadřují hodnoty seřazené od nejvyšší četnosti k nejnižší. U každé tabulky a grafu je pak uveden slovní komentář k příslušným výsledkům.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 11 mužů a 23 žen, pročež procentuální rozložení respondentů z hlediska pohlaví odpovídá proporciálně zastoupení obou pohlaví ve vybrané firmě.



**Graf 1 Pohlaví respondentů (Zdroj: vlastní)**

Z hlediska délky praxe na manažerských pozicích lze majoritní většinu respondentů považovat za zkušené manažery, neboť mají v manažerských pozicích desetiletou a delší praxi. Jedná se celkem o 38 % respondentů. Celkem 23 % respondentů pak uvedlo praxi na manažerské pozici v délce 7 – 9 let, 18 % respondentů v délce 4 – 6 let a 21 % respondentů v délce od jednoho roku do tří let. Manažeři s praxí kratší než jeden ukončený rok dotazování nebyli.

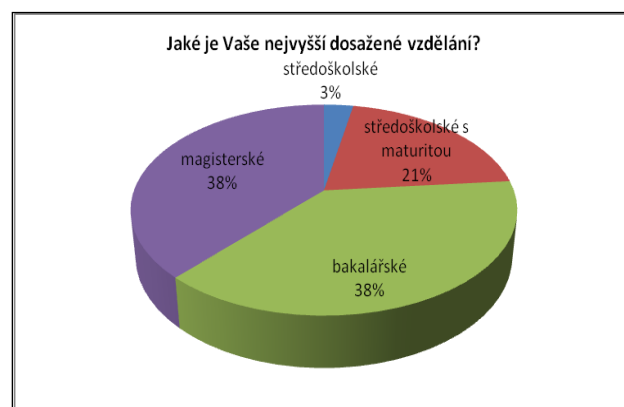


**Graf 2** Doba praxe na pozici manažera (Zdroj: vlastní)

Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání uvedl jeden respondentů jako nejvyšší dosažené dokončené vzdělání středoškolské vzdělání, sedm respondentů středoškolské s maturitou a celkem 26 respondentů pak uvedlo vzdělání vysokoškolské, z toho přesně polovina, tedy 13 respondentů bakalářského stupně a 13 respondentů magisterského stupně. S postupem času lze očekávat ve vztahu k pokračujícímu tlaku společnosti i zaměstnavatelů na zvyšování kvalifikace i vzdělávání růst manažerů s dokončeným vysokoškolského vzdělání alespoň bakalářského stupně, neboť vzdělání jednou z významných deviz manažera z hlediska odborného, ale též z hlediska statusového

středoškolské	1
středoškolské s maturitou	7
bakalářské	13
magisterské	13

**Tabulka 3** Nejvyšší dosažené vzdělání (Zdroj: vlastní)



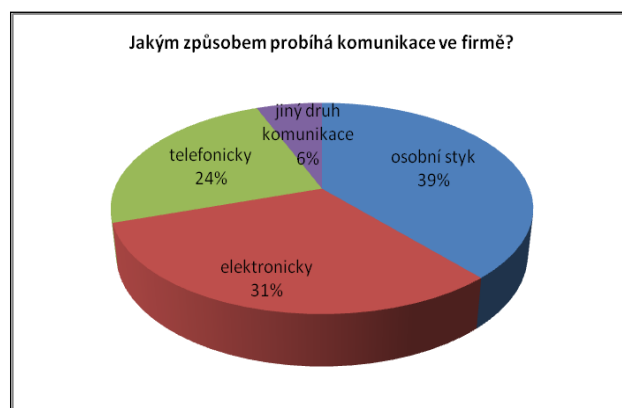
**Graf 3** Nejvyšší dosažené vzdělání (Zdroj: vlastní)

Jelikož, jak ukázaly rozhovory s vybranými manažery, velmi významnou oblastí dovedností jsou komunikační dovednosti, byli respondenti dotazováni, jakým způsobem probíhá ve firmě komunikace. Z níže uvedených dat je patrné, že převažuje osobní styk následovaný elektronickou a telefonickou komunikací. Jiný druh komunikace uvedlo pouze pět

respondentů, přičemž se jedná zpravidla o využívání online komunikace ve smyslu komunikačních nástrojů jako např. Skype nebo sociálních sítí. Jelikož někteří respondenti užívají více komunikačních způsobů, počet odpovědí přesahuje číslo 34, tj. celkový počet respondentů. Nutno podotknout, že skutečnost, že ve firmě převažuje (a to poměrně významně) osobní styk, klade značné nároky právě na komunikační dovednosti a jejich úroveň, neboť vedle verbální složky této komunikace je vždy přítomna i složka neverbální, často nevědomá, kdy je sdělení předáváno skrze gesta či mimiku, což může mnohdy vést k nežádoucím efektům jako je zkreslení sdělení, dezinformace a další. Zde je tedy evidentní, proč i z rozhovorů vyplynul jednoznačný důraz kladený na komunikační dovednosti a též do budoucna je třeba pracovat na jejich posilování a zlepšování.

osobní styk	32
elektronicky	26
telefonicky	20
jiný druh komunikace	5

**Tabulka 4 Komunikace ve firmě (Zdroj: vlastní)**



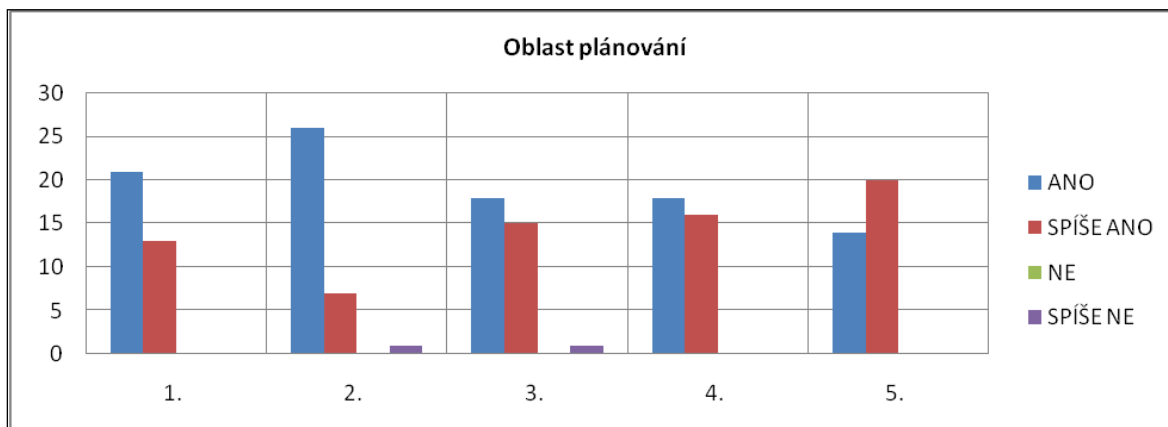
**Graf 4 Komunikace ve firmě (Zdroj: vlastní)**

V rámci první části dotazníkového šetření byli manažeři dotazováni na jednotlivé oblasti manažerských funkcí a kompetencí. První vybranou oblastí byla oblast plánování, kdy byla na straně manažerů sledována míra jejich ztotožnění s cíli firmy, obeznámení s interní dokumentací, oblasti stanovování cílů, formulace úkolů a efektivního plánování. Jak vyplynulo z výsledků šetření, které jsou v absolutních hodnotách uvedeny v tabulce níže a procentuálně vizualizovány v grafu, prakticky všichni dotázaní manažeři se ztotožňují s cíli firmy, přičemž 21 respondentů se s těmito cíli ztotožňuje plně, 13 respondentů projevilo drobné zaváhání volbou odpovědi „spíše ano“, což naznačuje, že na jejich straně dochází k většinovému ztotožnění, nicméně velmi pravděpodobně existují oblasti, v rámci kterých mají manažeři jisté pochybnosti či rezervovaný postoj k těmto cílům. Stejně tak je majoritní většina respondentů seznámena s interními dokumenty firmy, což lze považovat za naprostý základ efektivního vedení druhých. Jeden z manažerů zvolil odpověď „spíše ne“. Z hlediska ojedinělosti této výpovědi lze však uvažovat nad tím, že se nejedná o systémovou chybu, ale o

možný individuální nezájem ze strany daného manažera, případně je tato skutečnost dána jinými faktory, zřejmě ale vně firmy. Manažeři svým podřízeným stanovují dosažitelné cíle, ačkoli zde je třeba upozornit, že poměrně značná část respondentů, konkrétně 15, zvolilo variantu „spíše ano“. Je pochopitelné, že kvalitní manažer bude stanovovat cíle, kterých může zaměstnanec dosáhnout, nicméně též takové, v rámci nichž je možné demonstrovat zaměstnancovy schopnosti. Opět jeden z manažerů uvedl, že svým zaměstnancům dosažitelné cíle spíše nestanovuje. Z hlediska ojedinělosti této výpovědi není možné z této skutečnosti vyvozovat žádný závěr. Zadání úkolů je opět ze strany manažerů srozumitelné, v případě 16 respondentů „spíše srozumitelné“, pročež volba této odpovědi naznačuje jistou rezervovat k vlastním schopnostem srozumitelného zadání úkolů, nikoli však v míře významné. Manažeři jsou též schopni stanovit plán a odhadnout prostředky k jeho splnění, což vyplývá především z délky jejich praxe. Celkem 20 respondentů v tomto případě opět zvolilo rezervovanější odpověď „spíše ano“, nutno podotknout, že z dotazníků vyplývá, že se jedná o manažery s kratší praxí na manažerské pozici. Většina respondentů s desetiletou a delší praxí uvedla možnost „ano“.

<b>Dotazy: oblast plánování</b>	<b>ANO</b>	<b>SPÍŠE ANO</b>	<b>NE</b>	<b>SPÍŠE NE</b>
1. Jste ztotožněn/ztotožněna se strategickými cíli Vaší firmy?	21	13	0	0
2. Jste seznámen/seznámena se závaznými dokumenty, směnicemi Vaší firmy?	26	7	0	1
3. Stanovujete svým zaměstnancům dosažitelné cíle?	18	15	0	1
4. Formulujete srozumitelně zadání úkolů?	18	16	0	0
5. Jste schopen/schopna stanovit plán a odhadnout prostředky k jeho splnění?	14	20	0	0

**Tabulka 5** Oblast plánování (Zdroj: vlastní)



**Graf 5** Oblast plánování (Zdroj: vlastní)

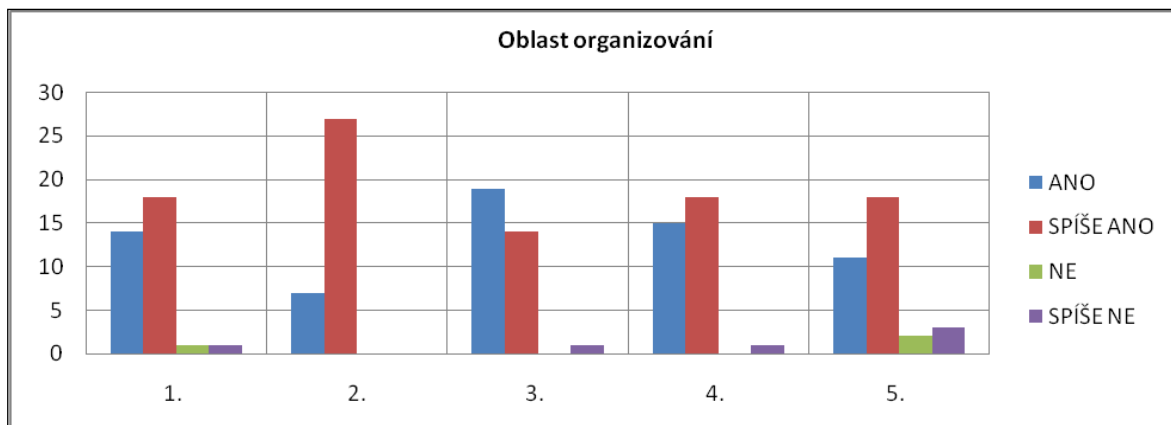
Druhou dotazovanou oblastí byla oblast organizování. Zde byli manažeři dotazováni na efektivitu organizace vlastní práce, odhad náročnosti úkolu, míru obeznámení s fungováním jednotlivých oddělení ve firmě, koordinaci vlastní práce s prací ostatních a organizací volného času. Jednotlivá data jsou v absolutních i procentuálních hodnotách uvedena v tabulce a grafu níže. Z výsledků tohoto šetření lze uvést za zajímavé, že ne všichni manažeři dokáží efektivně organizovat vlastní práci. Jeden manažer uvedl, že toho schopen není, jeden, že „spíše ne“ a 18 manažerů pak „spíše ano“. O schopnosti efektivní organizace vlastního času je plně přesvědčeno pouze 14 respondentů, proto lze time management jako oblast považovat za jednu z dílčích významných oblastí v rámci budoucího rozvoje manažerů. Odhad náročnosti úkolů manažerům spíše nečiní problém a až na jednoho respondenta, tedy opět ojedinělý případ, jsou všichni respondenti obeznámení s tím, jak fungují jednotlivá oddělení ve firmě. Není překvapivým zjištěním, že onen jeden respondent je tentýž, který obdobné oscilace vykázal již v předchozí baterii otázek. Manažeři současně, opět na jednu výjimku, koordinují svoji práci s prací ostatních.

Problém nastává až v rámci organizace volného času. Obdobně jako v případě organizace vlastní práce, i zde ne všichni manažeři deklarují efektivní time management. Dva z respondentů uvedli, že si nedokáží dobře zorganizovat volný čas, tři zvolili variantu „spíše ano“. Je třeba podotknout, že na tuto oblast je třeba se v budoucím horizontu v rámci koučinku rozhodně zaměřit, neboť nedostatečná či neefektivní organizace volného času se může postupem času odrazit nejen v kvalitě života manažera, ale zprostředkovaně též v jeho koncentraci, naladění a pracovních výsledcích. Dostatek kvalitně zhodnoceného a prožitého volného času proto není radno podceňovat.

<b>Dotazy: oblast organizování</b>	<b>ANO</b>	<b>SPÍŠE ANO</b>	<b>NE</b>	<b>SPÍŠE NE</b>
1. Dokážete si efektivně zorganizovat Vaši práci?	14	18	1	1
2. Dokážete odhadnout náročnost úkolu?	7	27	0	0
3. Jste obeznámen/ obeznámena s tím, jak fungují jednotlivá oddělení ve Vaší firmě?	19	14	0	1
4. Koordinujete svoji práci s prací ostatních?	15	18	0	1
5. Dokážete si dobře zorganizovat Váš volný čas?	11	18	2	3

**Tabulka 6 Oblast organizování (Zdroj: vlastní)**





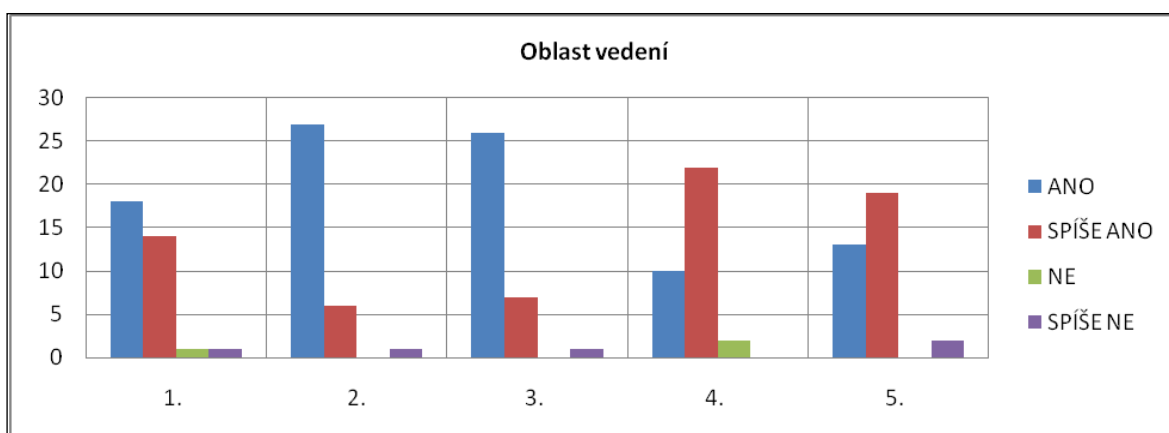
**Graf 6** Oblast organizování (Zdroj: vlastní)

V rámci oblasti vedení byli respondenti dotazováni na delegování pracovních činností. Již z rozhovorů vyplynulo, že manažeři považují schopnost delegovat za důležitou manažerskou dovednost. Je to smysluplné, neboť nedostatek delegování vede k neefektivitě, na jedné straně k přetížení manažera, na straně druhé k nevytížení zaměstnance a jeho možné demotivaci v důsledku pocitu nedostatečné důvěry. Většina manažerů pracovní činnosti na zaměstnance deleguje, jeden respondent nikoli a jeden zvolil možnost „spíše ne“. I tato oblast se tak stává důležitou oblastí, které je třeba v horizontu budoucím věnovat dostatečnou pozornost, neboť eliminace nedůslednosti v oblasti delegování je třeba považovat za významný střednědobý cíl, kterým je možno předejít případným ohrožením firmy jako takové. Úkoly jsou ze strany manažerů zadávány přímo daným zaměstnancům, dosažené cíle jsou hodnoceny, což svědčí o uvědomění si manažerů významu zpětné vazby.

Jisté rezervy je možno spatřovat v oblasti tvorby firemní kultury a stimulace zaměstnanců ke zvyšování úrovně jejich kompetencí. Co se dobré firemní kultury týče, zde majoritní většina respondentů uvedla rezervovanou odpověď „spíše ano“ a dva respondenti dokonce „ne“. Toto je již třeba chápat jako počáteční fázi problému, neboť dobrá firemní kultura a dobré jméno firmy jsou atributy zcela nezbytné k realizaci aktivit firmy nikoli pouze ve vztahu k trhu, ale především ve vztahu k jejím zaměstnancům. Stejně tak je třeba neustále stimulovat zaměstnance ke zvyšování úrovně jejich kompetencí, neboť není možné automaticky očekávat iniciativu na straně zaměstnance. V daném případě stimuluje zaměstnance pouze 13 zaměstnanců.

Dotazy: oblast vedení	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
1. Delegujete zaměstnance pracovními činnostmi k naplnění cíle?	18	14	1	1
2. Zadáváte úkoly přímo daným zaměstnancům?	27	6	0	1
3. Hodnotíte dosažené cíle?	26	7	0	1
4. Vytváříte dobrou firemní kulturu?	10	22	2	0
5. Stimulujete zaměstnance ke zvýšení úrovně jejich kompetencí?	13	19	0	2

**Tabulka 7** Oblast vedení (Zdroj: vlastní)



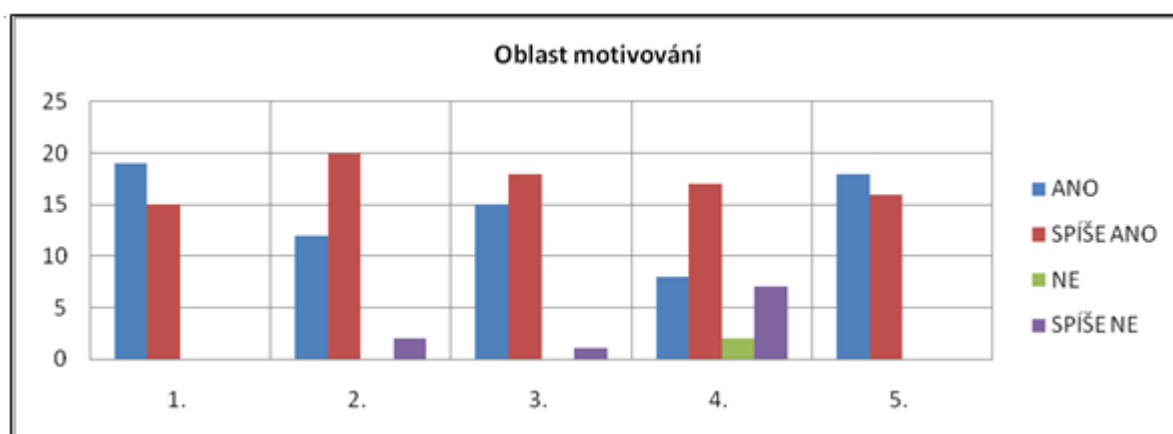
**Graf 7** Oblast vedení (Zdroj: vlastní)

V oblasti motivování byli respondenti dotazováni na využívání pocitu důvěry a vzájemné úcty, míru motivace zaměstnanců ke kvalitnímu plnění povinností, tvorbu přátelského pracovního klimatu, existenci prostoru pro vytváření neformálních vztahů a hodnocení na základě výkonu. Zatímco důvěra a vzájemná úcta jsou jako nástroje motivace ve firmě využívány v uspokojivé míře, ne všichni manažeři jsou plně přesvědčení o motivaci zaměstnanců ke kvalitnímu plnění jejich povinností, dva manažeři dokonce zvolili možnost „spíše ne“. Proto je vhodné doporučit revizi motivačního systému s tím, že na základě dosažených výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů lze do jisté míry usuzovat na skutečnost, že zaměstnanci jsou převážně stimulováni a převládají hmotné benefity, pročež danou složku je žádoucí doplnit i nehmotnou složku motivační. A ačkoli manažeři vytvářejí na pracovišti přátelské klima, sami připouštějí, že ve firmě není dostatečný prostor pro vytváření neformálních vztahů. Mohlo by se zdát, že neformální vztahy nejsou na pracovišti žádoucí, nicméně jsou to právě neformální vztahy, které pomáhají utužovat kolektiv, a tudíž lze vedení firmy doporučit zvážení teambuildingových akcí či obdobných akcí ve smyslu

utuzení vztahů mezi pracovníky, a to především po linii neformální, neboť tyto vztahy následně přispívají k pozitivnímu pracovnímu prostředí a tím vyšší motivaci zaměstnanci, stejně jako efektivní práci týmů.

Dotazy: oblast motivování	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
1. Motivujete podřízené pomocí důvěry a vzájemné úcty?	19	15	0	0
2. Jsou motivováni vaši zaměstnanci ke kvalitnímu plnění svých povinností?	12	20	0	2
3. Vytváříte přátelské pracovní klima?	15	18	0	1
4. Je ve vaší firmě dostatečný prostor pro vytváření neformálních vztahů?	8	17	2	7
5. Hodnotíte Vaše podřízené na základě výkonu?	18	16	0	0

Tabulka 8 Oblast motivování (Zdroj: vlastní)



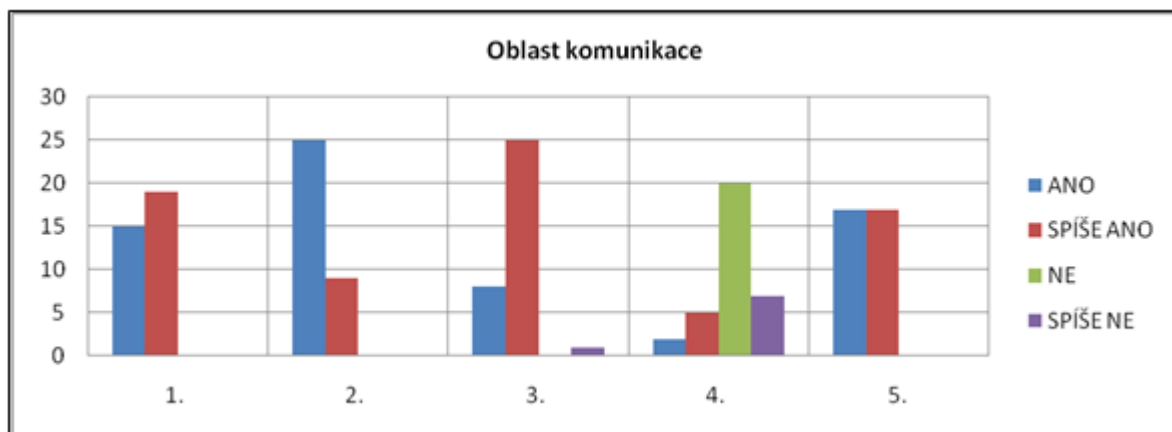
Graf 8 Oblast motivování (Zdroj: vlastní)

V oblasti komunikace byli manažeři dotazováni na srozumitelnost dělení potřebných informací, schopnost vyjednat a pracovat s informacemi, dále pak prezentační dovednosti, komunikaci v cizích jazycích a dialog mezi nimi a zaměstnanci. V této oblasti lze vysledovat několik skutečností, které se jeví jako zajímavé. Primárně 20 respondentů uvedlo, že pro svoji práci nevyužívají komunikaci v cizích jazycích. Jelikož nebyla ověřována úroveň znalosti cizích jazyků, není možné tento aspekt hodnotit, nicméně lze se domnívat, že by firma měla zvážit zavedení dobrovolných jazykových kurzů, neboť jazykové vybavení je v současnosti základní dovedností na všech úrovních řízení. Praktické nevyužívání cizího jazyka může vést k nezájmu manažerů o vzdělávání v této oblasti, což je rizikem pro další rozvoj a směřování trhu. Druhou oblastí, která se jeví jako oblast, v níž je možné nalézt nepatrnou znatelnou rezervu ze strany manažerů, jsou prezentační dovednosti. Ty jsou v rámci pojišťovnictví základ, co více, v případě manažerů jsou velmi důležité ve smyslu komunikace a sdělování zpětné vazby, kterou je třeba prezentovat citlivě a způsobem odpovídajícím situaci. Manažeři

jsou o svých prezentačních schopnostech převážně přesvědčeni, nicméně je zajímavé, že celkem 25 manažerů zvolilo možnost „spíše ano“. Zde je možno spatřovat jistý potenciál rozvoje a firma by měla zaměřit pozornost právě na rozvoj těchto dovedností.

Dotazy: oblast komunikace	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
1. Sdělujete srozumitelně potřebné informace?	15	19	0	0
2. Jste schopen vyhledávat a pracovat s informacemi?	25	9	0	0
3. Máte dobré prezentační dovednosti?	8	25	0	1
4. Využíváte pro svoji práci komunikaci v cizích jazycích?	2	5	20	7
5. Probíhá mezi Vámi a zaměstnanci vzájemný dialog?	17	17	0	0

Tabulka 9 Oblast komunikace (Zdroj: vlastní)

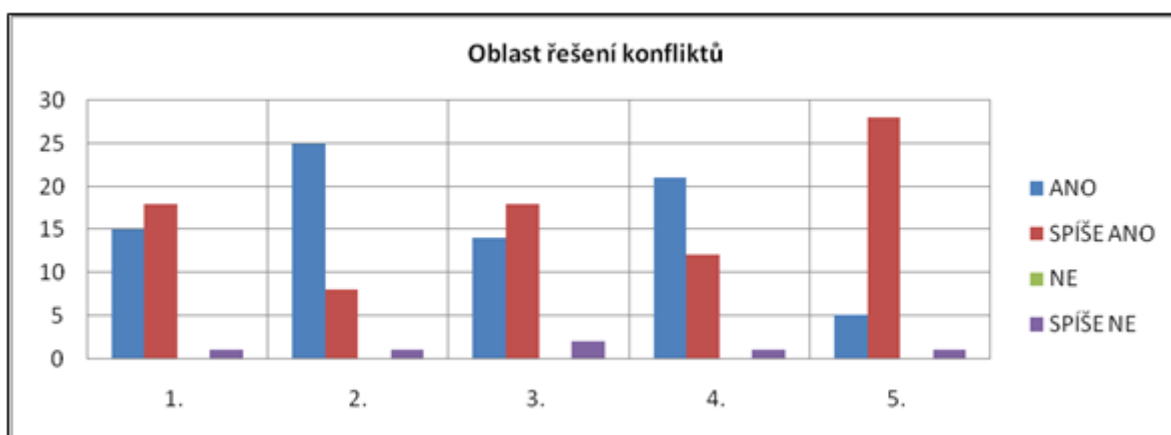


Graf 9 Oblast komunikace (Zdroj: vlastní)

V oblasti řešení konfliktů byli manažeři doptáváni na jejich kreativní přístup, ochotu řešit problémy, ochotu či schopnost přizpůsobit se tlaku, návrhy k řešení problémům i způsob řešení problému. Tato oblast se jeví z hlediska výsledků dotazníkového šetření jako velmi uspokojivá, neboť manažeři jsou schopni kreativního přístupu při řešení problémů a jsou problémy ochotni řešit, stejně tak jsou víceméně ochotni se spíše přizpůsobit tlaku, tedy až na dva respondenty, kteří zvolili „spíše ne“. V tomto ohledu je třeba uvažovat, zda je přizpůsobení se tlaku a problémům či změnám vždy žádoucí a do jaké míry. Řada manažerů sice váhá, zda je schopna zvolit nejlepší možné řešení problému, ale zde bychom opět mohli narazit na problematičnost definice „nejlepší možné řešení“, proto je důležité, že si manažeři uvědomují, že ne každé jimi zvolené řešení musí nutně být tím nejlepším, tudíž jsou limitováni ve smyslu pocitu své neomylnosti. Tato racionalita a jistá míra sebekritičnosti, ačkoli minimální, je důležitým aspektem osobnosti kvalitního manažera.

Dotazy: oblast řešení konfliktů	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
1. Jste schopen/schopna kreativních přístupů?	15	18	0	1
2. Jste ochoten/ochotna řešit problémy?	25	8	0	1
3. Jste ochoten/ochotna přizpůsobit se tlaku, problémům, změnám?	14	18	0	2
4. Definujete návrhy k řešení problémů?	21	12	0	1
5. Dokážete zvolit nejlepší řešení problému?	5	28	0	1

Tabulka 10 Oblast řešení konfliktů (Zdroj: vlastní)



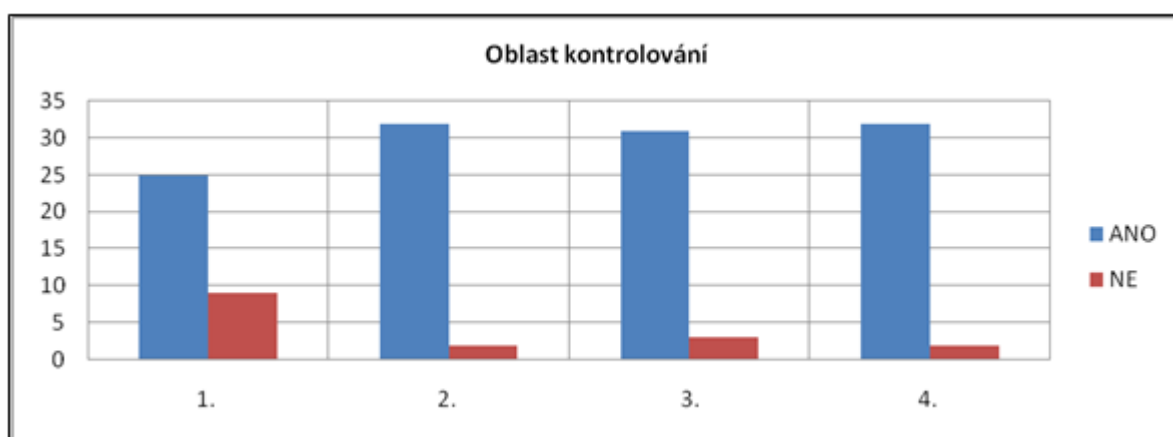
Graf 10 Oblast řešení konfliktů (Zdroj: vlastní)

Rezervy je možné nalézt v oblasti kontrolování, na kterou byli manažeři taktéž dotazováni. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že devět respondentů nemá vypracovaný harmonogram kontrolní činnosti. Ačkoli nahodilá kontrolní činnosti má jistě také své výhody, nevýhody převažují, a to jak na straně manažera, tak na straně zaměstnance. Zatímco manažer v rámci neplánované kontrolní činnosti ztrácí možnost efektivního plánování svého času, na straně zaměstnance může být pocíťována tenze ve smyslu kontrolní činnosti narušující jeho integritu, může vznikat pocit, že se jej manažer pokouší přistihnout nepřipraveného a zaměřuje se tak primárně na odhalení jeho chyb, což ovšem není smyslem žádné kontroly. Na druhou stranu je uspokojivé, že ve firmě probíhají audity a kontroly a až na tři manažery všichni respondenti provádějí kontrolu svých zaměstnanců. Oni tři manažeři by však měli v budoucím horizontu kontrolní činnosti rozhodně zvážit, neboť kontrola je nutnou součástí činnosti manažera a je důležitou manažerskou funkcí. Místem námětů, diskuzí a závěrů z kontrolní činnosti jsou zpravidla porady. Zde je třeba si uvědomit velké riziko tohoto aspektu. Pokud se jedná o vnější kontrolu či kontrolu týmové práce, je rada vhodným místem pro rozbor výsledků kontrolní činnosti. Pokud se však jedná o kontrolu individuálních zaměstnanců, lze se domnívat, že účelnější, efektivnější a ve smyslu komunikace též

smysluplnější je sdělení zpětné vazby zaměstnanci mezi čtyřmi očima. Platí totiž, že zaměstnanec lépe přijímá kritiku v soukromí než před skupinou svých kolegů. Nevhodně podaná či zprostředkovaná ač konstruktivní kritika se naprosto míjí účinkem, co více, může být přímým nástrojem demotivace zaměstnance.

<b>Dotazy: oblast kontrolování</b>	<b>ANO</b>	<b>NE</b>
1. Máte vypracován plán (harmonogram) kontrolní činnosti?	25	9
2. Probíhají audity a kontroly ve Vaší firmě?	32	2
3. Provádíte kontrolu práce Vašich zaměstnanců?	31	3
4. Jsou na Vašem pracovišti porady místem námětů, diskuzí a závěrů z kontrolní činnosti?	32	2

Tabulka 11 Oblast kontrolování (Zdroj: vlastní)

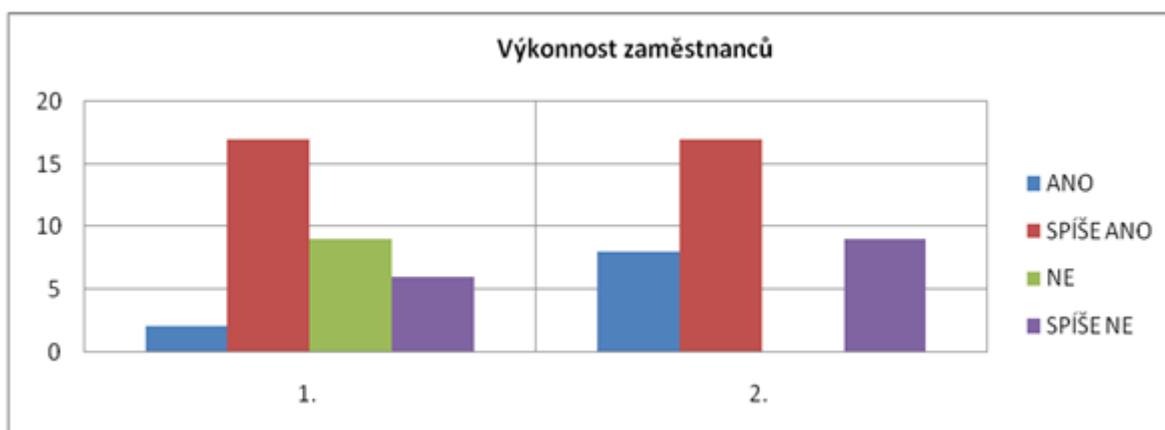


Graf 11 Oblast kontrolování (Zdroj: vlastní)

Z hlediska výkonnosti zaměstnanců dotazovaní manažeři uváděli, že jsou zaměstnanci spíše pracující podle nejnutnějších potřeb zaměstnavatele, ačkoli se našel poměrně významný počet těch, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí. Proto není možné v tomto smyslu vyvozovat reprezentativní závěry, přičemž výsledek šetření je zjevně výsledkem individuálních zkušeností jednotlivých manažerů. Na druhou stranu je však uspokojivé, že značná část manažerů má dojem, že jsou zaměstnanci ochotni pracovat i nad rámec svých povinností a sami navrhnou inovace. S tímto spíše nesouhlasí 9 respondentů, kategorický nesouhlas se neobjevil v žádném případě. Toto svědčí o poměrně uspokojivé míře motivace zaměstnanců a do jisté míry naznačuje nižší fluktuaci (stávající i očekávanou v horizontu budoucím) na pracovištích firmy.

Dotazy: výkonnost zaměstnanců	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
1. Zaměstnanci pracují jen podle nejnutnějších potřeb zaměstnavatele.	2	17	9	6
2. Zaměstnanci jsou ochotni pracovat nad rámec svých povinností, sami navrhnou inovace.	8	17	0	9

Tabulka 12 Výkonnost zaměstnanců (Zdroj: vlastní)



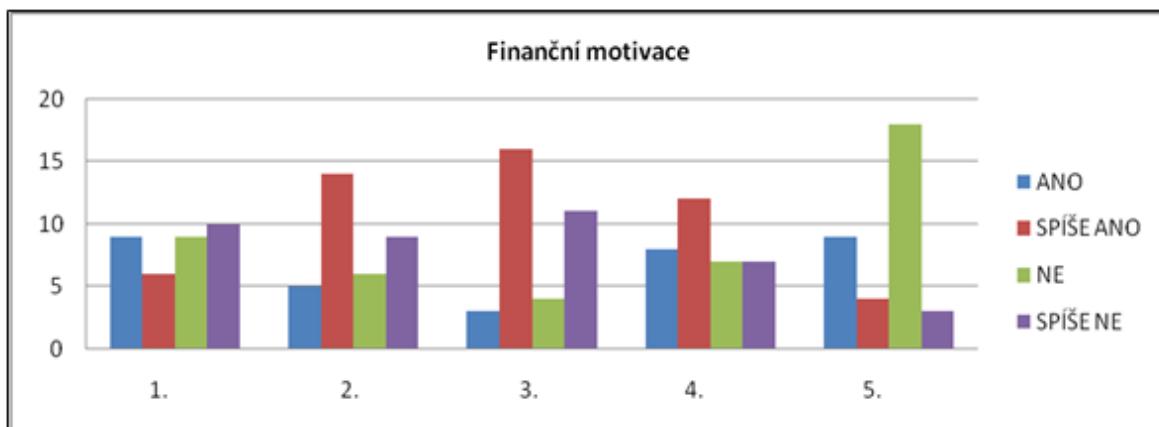
Graf 12 Výkonnost zaměstnanců

Manažeri byli též dotazováni na svoji finanční motivaci, a to na základě předpokladu, že peníze jsou základním stimulem jejich výkonu. Někteří z manažerů mají možnost ovlivnit výši svého finančního ohodnocení, většina z nich ovšem nikoli. Stejně tak poměrně značná část manažerů, konkrétně celkem 15, má pocit, že nemá či spíše nemá možnost dostatečně finančně motivovat své zaměstnance, což je pro manažera velmi limitující. A stejně tak se 15 respondentů domnívá, že nejsou dostatečně finančně motivováni pro svoji manažerskou funkci, což do jisté míry odráží i fakt nemožnosti ovlivnit vlastní finanční hodnocení. Část manažerů je hodnocena na základě úspěšnosti jimi nabízených produktů, ale většinově toto neplatí. Stejně tak u manažerů finanční ohodnocení spíše není závislé na množství uzavřených smluv s klientem.

V tomto ohledu je vhodné firmě doporučit nastavení a zavedení pravidelných hodnotících pohovorů, na základě nichž je možné jednat o zvýšení mzdy, a to ve vztahu k firmou vybraným plněným kritériím, kterými může být rozšiřování dovedností, výkon či jiná kritéria. Tento systém by na jedné straně dal manažerům pocit, že mají možnost ovlivnit své finanční ohodnocení, na druhé straně by působil značně motivačně na rozvoj manažerských dovedností.

Dotazy: finanční motivace	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
1. Máte možnost ovlivnit výši Vašeho finančního ohodnocení?	9	6	9	10
2. Máte možnost dostatečně finančně motivovat Vaše zaměstnance?	5	14	6	9
3. Jste dostatečně finančně motivován/a pro svoji manažerskou funkci	3	16	4	11
4. Jste hodnoceni na základě úspěšnosti Vámi nabízených produktů?	8	12	7	7
5. Je Vaše finanční ohodnocení závislé na množství uzavřených smluv s klientem?	9	4	18	3

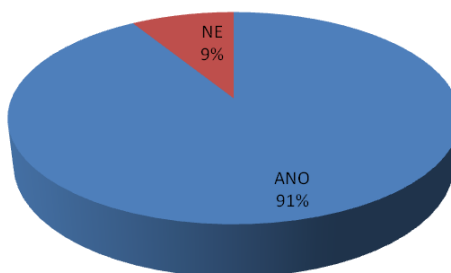
Tabulka 13 Oblast motivace (Zdroj: vlastní)



Graf 13 Oblast motivace (Zdroj: vlastní)

Sebeaktualizace a další rozvoj manažera je předpokladem udržení konkurenceschopnosti firmy. Je proto uspokojivým výsledkem šetření, že na dotaz, zda je pro ně důležité další vzdělávání v oboru, celkem 31 respondentů odpovědělo, že ano. V případě 3 respondentů by bylo vhodné hledat příčinu jejich nezájmu o další vzdělávání, která může pramenit z jejich demotivace, aktuální situace či pracovního vytížení.

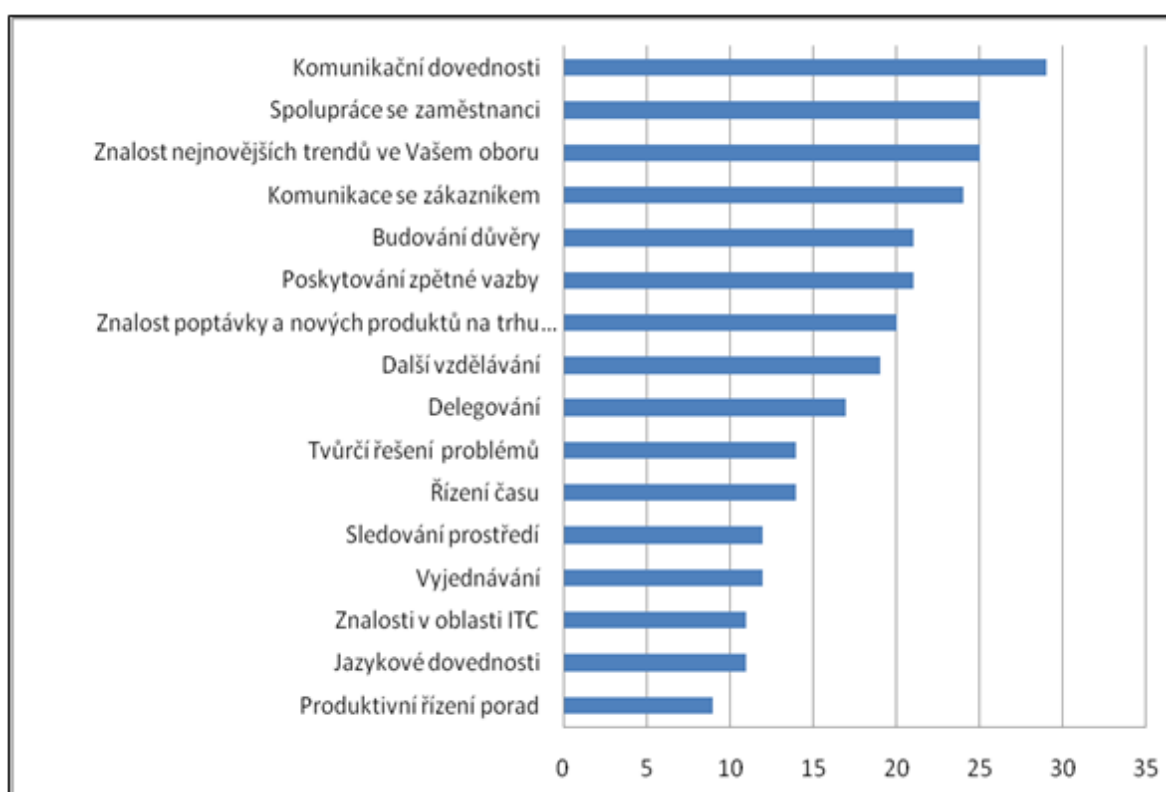
Je pro Vás důležité další vzdělávání v oboru?



Graf 14 Důležitost dalšího vzdělávání (Zdroj: vlastní)



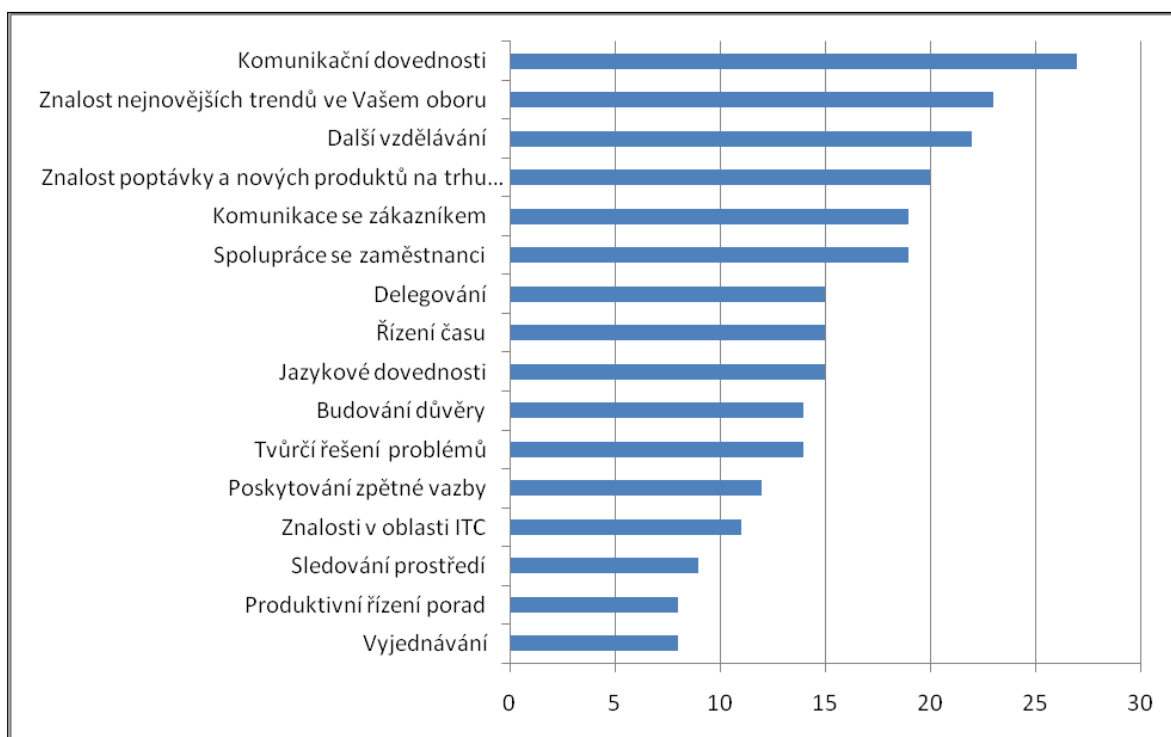
Poměrně zajímavé informace poskytují odpovědi na otázku, jaké dovednosti považují manažeři za naprosto klíčové pro úspěšné plnění své práce v současnosti. V níže uvedené tabulce jsou tyto dovednosti seřazeny podle jim přiřádané důležitosti. Zde je naprosto patrná dominance měkkých dovedností, kdy nejvýznamnější jsou hodnoceny komunikační dovednosti a spolupráce se zaměstnanci dále pak komunikace se zákazníkem, budování důvěry a poskytování zpětné vazby. Zajímavé je, že důraz je kladen i na další vzdělávání. Na druhé straně jsou do jisté míry opomíjeny tvrdé dovednosti, především dovednosti jazykové, což částečně vyplývá z toho, že řada respondentů tyto dovednosti v rámci své práce nevyužívá. Opomíjeny jsou ovšem i znalosti v oblasti IT, což může opět odrážet jejich opomíjení ve smyslu očekávání počítačové gramotnosti ze strany každého zaměstnance. Nutno podotknout, že právě tyto dvě oblasti lze považovat za klíčové pro budoucí rozvoj trhu a tudíž klíčové pro udržení konkurenceschopného postavení firem na trhu. Proto by firma měla na tyto kompetence klást vyšší důraz a rozvíjet je skrze nabídku kurzů a seminářů.



**Graf 15** Hodnocení důležitosti současných dovedností (Zdroj: vlastní)

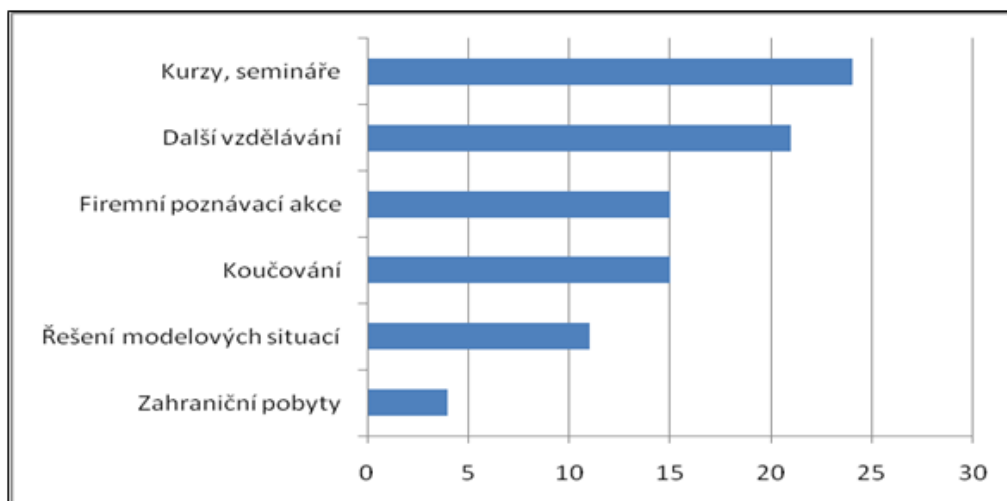
Výše uvedené je nezbytně nutné komparovat s tím, jaké dovednosti manažeři očekávají, že budou klíčové v budoucím horizontu. Zde je třeba si na výsledcích uvedených opět z hlediska důležitosti v grafu uvedeném níže, povšimnout několika aspektů. Primárně zůstává důraz

kladen na komunikační dovednosti a znalost nejnovějších trendů v oboru. Oproti současnosti je však výrazněji zmiňováno další vzdělávání, stejně jako jazykové dovednosti, které byly respondenty vnímány jako důležitější než např. poskytování zpětné vazby. Je tedy evidentní, že si manažeři uvědomují měnící se trendy trhu i trendy svým charakterem celospolečenské. Na druhou stranu je poměrně alarmující nižší důraz kladený na delegování a poskytování zpětné vazby. Je pochopitelné, že současný trh je prostředím velmi konkurenčním a individualizovaným, nicméně zpětná vazba je naprostým základem cílení na žádoucí výkon, stejně tak jako delegování je naprostým základem efektivního time managementu. Preference jsou však stále v oblasti měkkých dovedností, což ovšem není překvapivé, jelikož se jedná o pojišťovací firmu, v níž se hard dovednosti mohou uplatnit pouze v omezené míře.



**Graf 16** Hodnocení důležitosti budoucích dovedností (Zdroj: vlastní)

Manažeři byli též doptáváni, jakým způsobem budou nadále rozvíjet své manažerské dovednosti. Majoritní většina z nich uvedla variantu seminářů a kurzů, řada z nich pak další vzdělávání následované firemními poznávacími akcemi a koučováním. Menší prostor byl dán řešení modelových situací a zahraničním pobytům. V případě takto výrazné preference formálního vzdělávání je vhodné firmě doporučit jeho kombinaci s workshopy, které rozvíjí především praktické dovednosti, a to jak v oblasti hard, tak soft dovedností.



**Graf 17 Další rozvoj manažerských dovedností (Zdroj: vlastní)**

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Hodnocení rozhovorů

V rámci praktické části této práce byly realizovány dva rozhovory s vybranými manažery firmy Kooperativa, konkrétně s manažerkou oddělení externího obchodu a manažerem oddělení interního obchodu.

V obou případech se jedná o zkušené manažery s dobou praxe nad 20 let v oboru. Liší se počtem zaměstnanců, které řídí, kdy manažer oddělení interního obchodu vede výrazně větší počet zaměstnanců než manažerka oddělení externího obchodu. Oba manažeři delegují své zaměstnance, mají možnost motivovat své zaměstnance na základě superprovizí, které se odvíjejí od množství uzavřených smluv s klienty. Motivováni jsou také samotní manažeři jak finančně, tak různými benefity. Oba manažeři mají možnost výběru svých zaměstnanců, a dle slov manažerky oddělení externího obchodu jsou vybíráni pouze schopní zaměstnanci, s ostatními je rozvázán pracovní poměr. Oba manažeři spolupracují s manažery jednotlivých oddělení. V agentuře je prostor na vytváření neformálních vztahů v rámci firemních akcí, které se pořádají pro zaměstnance agentury dvakrát ročně. Mezi formy rozvoje zaměstnanců řadí oba manažeři přednášky a e-learningové kurzy.

Z hlediska manažerských dovedností je evidentní důraz kladený na měkké dovednosti. Mezi potřebnými manažerskými dovednostmi oba manažeři shodně jmenují komunikaci a schopnost delegovat, což v obou případech reflektuje dlouhodobou praxi manažerů, neboť manažeři s kratší praxí, ať již z hlediska času či ve smyslu limitu ve vztahu k obsahu a dovednostem, často delegování zaměstnanců opomíjejí, což mnohdy vede k nežádoucím důsledkům jak na straně zaměstnanců, tak na straně samotných manažerů. Manažer oddělení interního obchodu také jako významnou dovednost jmenuje zpětnou vazbu. To do jisté míry reflektuje skutečnost, že vede poměrně rozsáhlý vzorek zaměstnanců, pročež zpětná vazba je účinným nástrojem managementu přispívajícím ke zvýšení motivace, výkonnosti i efektivity celého týmu, stejně jako k dosahování žádoucího výkonu a cílů na straně jednotlivce. Z tzv. tvrdých dovedností jmenuje pouze manažerka oddělení externího obchodu práci s PC, přičemž se však lze domnívat, že na pracovních pozicích v takto silné pojišťovně budou žádoucí též další kompetence. Je možné se dohadovat, že stejně jako práce na PC jsou tyto dovednosti již považovány za základ a naprostou samozřejmost, proto o nich již není ani smýšleno jako o nutných dovednostech a tato jejich charakteristika je do jisté míry přehlížena.

Do budoucna vidí manažer oddělení interního obchodu jako naprosto klíčové dovednosti výběr schopných zaměstnanců, což je dovednost, která má svým charakterem do jisté míry blíže k měkkým dovednostem, ale jelikož vyžaduje i jisté dovednosti technického charakteru, není její povaha jednoznačná, proto se vzhledem k aspektům, které v rámci výběru zaměstnanců spolupůsobí lze domnívat, že se jedná o dovednost spíše na přelomu měkkých a tvrdých dovedností. Manažerka oddělení externího obchodu pak v budoucím horizontu z tvrdých dovedností zdůrazňuje nutnou znalost nových trendů a produktů, z měkkých hovoří o delegování, vyjednávání s klienty a řízení času, tj. opět se drží oblastí komunikace a delegování, pouze s pravděpodobným očekáváním růstu úkolů a též zodpovědnosti připojuje nutnost efektivního time-managementu.

Návrh ke zlepšení efektivnosti práce manažerů vidí manažerka oddělení externího obchodu v zavedení nových lákavých produktů a komunikaci se zaměstnanci a zákazníkem a manažer oddělení interního obchodu v důsledné kontrole zadaných úkolů a jejich vyhodnocování a také v komunikaci se zaměstnanci a zákazníkem. Komunikace i zde zůstává výrazně zdůrazňovanou oblastí, ale takovou, která má stále potenciál dalších dílčích zlepšení, tudíž se lze domnívat, že tato oblast má v současnosti jisté nedostatky. Též kontrola jako jedna z významných manažerských funkcí má svůj význam, neboť nedostatek kontroly a nedostatek zpětné vazby vede k neefektivitě, snižování výkonu a mnohdy selhání.

Dle výsledků rozhovoru s manažery lze konstatovat, že za nejvýznamnější manažerské dovednosti, které budou potřebné do budoucna, jsou soft dovednosti, zejména dílčí rozvoj komunikačních dovedností a v rámci nich i kontrola a výběr vhodných pracovníků, stejně jako vhodné řízení času. I přesto, že toto manažerů neuvádějí, lze se domnívat, že rostoucí nároky budou též ve smyslu hard dovedností, především obsluhy PC a elektronických zařízení, jejich důmyslnost a náročnost na technickou orientaci a schopnost s nimi pracovat v čase roste, stejně jako lze očekávat pokračování trendu zvyšování nároků na jazykovou vybavenost zaměstnanců, především v základu jedním cizím jazykem, tj. anglickým. Vzhledem ke geografické lokaci vybrané firmy je jako do jisté míry vhodný substitut anglického jazyka považovat jazyk německý.

## **5.2 Hodnocení dotazníků**

V rámci dotazníkového šetření byla analyzována data od celkem 34 respondentů. Zajímavým zjištěním v oblasti manažerských dovedností jsou limity manažerů pro oblast řízení času, delegování, vytváření firemní kultury, stimulace zaměstnanců k rozvoji i vytváření

neformálních vztahů. V tomto kontextu se jedná o soft dovednosti, přičemž nutno podotknout, že soft dovednosti v oblasti manažerského řízení v pojišťovací společnosti převládají, a proto není překvapivý ani důraz na ně kladený ze strany samotných manažerů.

O schopnosti efektivní organizace vlastního času bylo plně přesvědčeno pouze 14 respondentů, proto lze time management jako oblast považovat za jednu z dílčích významných oblastí v rámci budoucího rozvoje manažerů. Stejně tak někteří manažeři naznačili problém s organizací svého volného času. Zde je třeba si uvědomit, že organizace času, ať už pracovního či volného, je základem efektivní činnosti. Manažeři zjevně dokáží na základě výsledků výzkumu lépe organizovat svůj pracovní čas na úkor času volného, což je ovšem poměrně neuspokojivé zjištění, neboť nedostatečná či neefektivní organizace volného času se může postupem času odrazit nejen v kvalitě života manažera, ale zprostředkovaně též v jeho koncentraci, naladění a pracovních výsledcích.

Delegování považují respondenti, stejně jako dotazovaní manažeři v rámci rozhovoru, za velmi důležitou kompetenci. Schopnost delegovat dává manažerovi možnost soustředit se na skutečně důležité problémy a méně důležité záležitosti mohou řešit jeho zaměstnanci, podřízení, přičemž na jejich straně toto vyvolává pocit důvěry jim svěřené ze strany nadřízeného, což působí značně motivačně. Je však třeba podotknout, že ne všichni manažeři jsou schopni delegovat a plně si uvědomují nezbytnost schopnosti delegovat. Proto je třeba v tomto oblasti na úrovni firmy intervenovat. Alarmující je též, že v budoucím horizontu manažeři nepovažují delegování za jednu z nejvíce důležitých manažerských dovedností, což svědčí o podceňování této činnosti.

Další rezervy je možno spatřovat v oblasti tvorby firemní kultury. I ta je do jisté míry ze strany respondentů podceňována, což je třeba chápat jako počáteční fázi problému, neboť dobrá firemní kultura a dobré jméno firmy jsou atributy zcela nezbytné k realizaci aktivit firmy nikoli pouze ve vztahu k trhu, ale především ve vztahu k jejím zaměstnancům.

Podstatná je pochopitelně též stimulace zaměstnanců. Zaměstnanec je třeba neustále stimulovat ke zvyšování úrovně jejich kompetencí, neboť není možné automaticky očekávat iniciativu na straně zaměstnance, což dokazují i další dílčí výsledky dotazníkového šetření. Zde je však patrné, že ne všichni manažeři aktivně stimulují své zaměstnance, přestože v budoucím horizontu kladou na další rozvoj a vzdělávání značný důraz. Je třeba proto vytvářet ve vztahu k zaměstnancům aktivní pobídky a prostředí, v rámci něhož bude možné rozvíjet potřebné dovednosti, ale nejen je, ale též kompetence, které přispívají k vyššímu statusovému postavení. To platí například i o hard dovednostech, kdy značná část manažerů

nevyužívá v rámci své práce cizí jazyk, a proto jej nepovažuje ani za jednu z primárně klíčových kompetencí, což se ovšem do jisté míry mění v uvědomění potřeby jazyka v budoucím horizontu jak ze strany manažerů, tak z logiky věci dynamické proměnlivosti trhu. Proto se lze domnívat, že je vhodné se zaměřit i na posilování jazykových dovedností, neboť tyto dovednosti je třeba budovat s jistým předstihem, neboť získání takové dovednosti vyžaduje čas. To do jisté míry však lze tvrdit o všem hard dovednostech, tedy že pro jejich získání je vyžadováno větší množství času, než je tomu v případě soft dovedností.

Též bylo zjištěno, že ve firmě není prostor pro vytváření neformálních vztahů. Jsou to však právě neformální vztahy, které přispívají k pozitivnímu ladění pracoviště, dobrým pracovním vztahům a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Proto lze firmě doporučit zařazení omezeného množství teambuildingových a volnočasových mimopracovních akcí, které pomohou budovat neformální vztahy a tím přispějí k efektivnější participaci pracovníků na pracovišti i k jejich vyššímu výkonu jak individuálnímu, tak týmovému.

Ve smyslu hodnocení klíčových manažerských dovedností ve vztahu k současnému výkonu práce je patrná dominance měkkých dovedností, kdy nejvýznamněji jsou hodnoceny komunikační dovednosti a spolupráce se zaměstnanci dále pak komunikace se zákazníkem, budování důvěry a poskytování zpětné vazby. Zajímavé je, že důraz je kladen i na další vzdělávání. Na druhé straně jsou do jisté míry opomíjeny tvrdé dovednosti, především dovednosti jazykové a znalosti v oblasti IT, což může odrážet jejich opomíjení ve smyslu očekávání počítačové gramotnosti ze strany každého zaměstnance. Nutno podotknout, že právě tyto dvě oblasti lze považovat za klíčové pro budoucí rozvoj trhu a tudíž klíčové pro udržení konkurenceschopného postavení firem na trhu. Proto by firma měla na tyto kompetence klást vyšší důraz a rozvíjet je skrze nabídku kurzů a seminářů.

V budoucím horizontu se však náhled manažerů na nutné dovednosti do jisté míry liší. Stále převažují měkké dovednosti, ale to, jak již bylo naznačeno, je dáno charakterem firmy – pojišťovny. Nicméně manažeři stále kladou důraz na komunikaci, a to jak ve vztahu k zaměstnancům, tak zákazníkům. Jako důležitá je však hodnocena též znalost nejnovějších trendů v oboru a oproti současným dovednostem je lépe hodnoceno též další vzdělávání, obdobně jako je tomu, možná trochu překvapivě, u jazykových dovedností, které v horizontu budoucím nabyly v očích manažerů na důležitosti. Na druhou stranu je poměrně alarmující nižší důraz kladený na delegování a poskytování zpětné vazby.

## 6 Závěr

Manažerské dovednosti jsou základem efektivního řízení každé firmy. Ať už se jedná o měkké či tvrdé dovednosti, jedná se o stavební kameny, na jejichž základě je manažer více či méně efektivně schopen realizovat veškeré manažerské funkce od plánování po kontrolu. Absence určité dovednosti může v případě manažera přinést mnohonásobně negativnější dopady na efektivitu procesů ve firmě, než jejich absence v případě řadového pracovníka. Současně je třeba uvědomovat si dynamičnost prostředí trhu a nutnost individuální flexibility a dále na rozvoji dílčích dovedností pracovat, a to nejen na úrovni manažerské, ale též ve vztahu manažer – zaměstnanec.

Cílem této diplomové práce bylo zpracování nových přístupů k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve společnosti Kooperativa – agentura Západní Čechy. V rámci teoretické části byla na základě odborného pohledu autorů literárních děl nastíněna problematika managementu a oblasti manažerských dovedností. Teoretické poznatky z odborné literatury byly aplikovány při sestavování otázek řízeného rozhovoru a dotazníku pro manažery. V rámci praktické části diplomové práce pak byly realizovány řízené rozhovory s vybranými manažery a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti Kooperativa – agentura Západní Čechy. Na základě dat získaných z dotazníkového šetření a jejich syntézy byla navržena dílčí doporučení a přístupy aplikovatelné na praxi vybrané firmy ve smyslu manažerského řízení a manažerských dovedností.

Ukazuje se, že s ohledem na charakter vybrané společnosti, majoritní většina manažerů považuje za důležité především měkké dovednosti, jako jsou komunikační dovednosti, a to bez ohledu na to, zda je komunikantem zaměstnanec či zákazník, delegování či řízení času. Kromě komunikace, která se jeví ve firmě jako uspokojivá, lze však další dovednosti považovat za problémové. Ne všichni manažeři jsou schopni efektivně delegovat, čímž působí problémy sami sobě z hlediska objemu práce, ale též snižují motivaci zaměstnanců, kteří mohou mít pocit nedostatku důvěry. Toto může být problém hluboce zakořeněný v přesvědčení manažera o vlastní neomylnosti či v nedostatek důvěry vůči podřízeným, který však může pramenit z neznalosti schopností a dovedností těchto zaměstnanců, jimž nebyly dány vhodné příležitosti, kdy by mohli projevit své ambice a schopnosti. V tomto ohledu lze jako možné řešení doporučit nastavení vhodného systému popisu činností a odpovědností na jednotlivých pracovních místech – nikoli pouze manažerských, a to na základě dialogu mezi vedoucími jednotlivých oddělení. Toto se může jevit jako cesta, v rámci níž mají manažeři



možnost porovnat úroveň delegování s jinými řízenými odděleními, případně se v rámci vymezování činností a odpovědností hlouběji zamyslet nad činnostmi, které jsou vhodnými kandidáty pro delegování.

Současně je tato oblast propojena s oblastí řízení času, neboť nedostatek delegování logicky narušuje efektivní time managementu. Jak se ukazuje, mají manažeři problém nejen s řízením svého pracovního času, ale též s organizací svého času volného, což se ovšem může v dlouhodobém horizontu odrazit v jejich pracovní spokojenosti i pracovních výsledcích. V tomto smyslu lze doporučit zavést vhodný koučovací program manažerů, případně kurzy a workshopy zaměřené na efektivní time management. Je předpokladem, že bude-li manažer schopen lépe organizovat svůj pracovní čas, bude jistý pokrok patrný též na úrovni řízení volného času. Nicméně je třeba podotknout, že v oblasti řízení a organizace volného času nemá firma jako taková příliš jiných možností, jak situaci změnit, neboť nedostatek volného času pramení zpravidla z velkého pracovního vytížení manažerů. Jistou cestou je výše naznačené delegování méně podstatných úkolů či každodenních úkolů na zaměstnance, čímž se sníží pracovní zátěž manažera, který bude schopen zvážit, jak s nově nabytým volným časem naloží.

Dále bylo zjištěno, že ve firmě není prostor pro vytváření neformálních vztahů. Jsou to však právě neformální vztahy, které přispívají k pozitivnímu ladění pracoviště, dobrým pracovním vztahům a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Proto lze firmě doporučit zařazení omezeného množství teambuildingových a volnočasových mimopracovních akcí, které pomohou budovat neformální vztahy a tím přispějí k efektivnější participaci pracovníků na pracovišti i k jejich vyššímu výkonu jak individuálnímu, tak týmovému. Těmito akcemi mohou být víkendové workshopy ve vybrané oblasti, neformální firemní akce jako jsou příležitostné večírky (např. vánoční večírek) či neformální kulaté stoly, případně společná účast pracovních týmů na konferencích v kombinaci s programem po konferenci.

Jako problematická se též jeví oblast kontroly. Ta je ze strany manažerů opomíjena, je jen v minimální míře realizována systematicky a považována za významnou dovednost. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že řada respondentů nemá vypracovaný harmonogram kontrolní činnosti. Ačkoli nahodilá kontrolní činnosti má jistě také své výhody a opodstatnění, nevýhody převažují, a to jak na straně manažera, tak na straně zaměstnance. Zatímco manažer v rámci neplánované kontrolní činnosti ztrácí možnost efektivního plánování svého času, na straně zaměstnance může být pocíťována tenze ve smyslu kontrolní činnosti narušující jeho integritu, může vznikat pocit, že se jej manažer pokouší přistihnout nepřipraveného a

zaměřuje se tak primárně na odhalení jeho chyb, což ovšem není smyslem žádné kontroly. Bylo by tedy vhodné centrálně ve firmě nastavit počet kontrol, které by měly být ze strany manažerů za určité časové období vykonány, přičemž tyto kontroly by byly s předstihem hlášeny zaměstnancům dopředu. Není nezbytně nutné, aby manažeři byli natolik konkrétní a specifikovali datum kontroly, nicméně již upozornění na plánovanou pracovní činnost je pro zaměstnance jistou pobídkou a možností prezentovat své výsledky před nadřízeným, manažer vedle toho dále posiluje efektivní plánování svého času ve smyslu eliminace či alespoň minimalizace nahodilých událostí.

Stejně tak lze považovat za neefektivní sdělování výsledků kontrol skrze porady, jestliže se jedná o kontrolu individuální, nikoli skupinovou. V této oblasti se kontrola propojuje s oblastí zpětné vazby, kterou manažeři považují za důležitou, a s oblastí komunikace, neboť zpětnou vazbu, především pak negativní, je třeba sdělit vhodným způsobem a citlivě. Za jiných okolností se může i konstruktivní kritika zcela minout účinkem a vyvolat na straně zaměstnance opačný efekt, tedy zvýšit míru jeho demotivace namísto posílení žádoucího výkonu. Kritická zpětná vazba by tedy měla ze strany manažera být sdělována individuálně, přičemž v rámci hodnotícího pohovoru, který je vhodné nastavit jako pohovor, v rámci něhož budou evaluovány výsledky kontroly, by mělo dojít nejen ke sdělení zpětné vazby, ale též ke společnému zpracování návrhů na odstranění nedostatků včetně časového horizontu jejich odstranění. Pokud se jedná též o hodnocení dovedností zaměstnance, pak lze firmě doporučit zařazení sebehodnocení jako základního hodnocení, s nímž bude komparováno hodnocení manažera a následně bude probíhat vzájemný dialog.

Na úrovni hard dovedností zaměstnanci zmiňují především jazykové dovednosti a dovednosti v oblasti informačních technologií. Je překvapivé, že jsou právě tyto dovednosti do jisté míry jako v současnosti, tak v horizontu budoucím prakticky opomíjeny, především pak dovednosti v oblasti informačních technologií. Pravdou zůstává, že počítačová gramotnost je dnes vnímána jako samozřejmost, ale bez aktualizace této dovednosti, stejně jako technika, i schopnost flexibilně a vhodně užívat moderní technologii na straně zaměstnance takřkajíc zastará. Jiné je to v případě jazykových dovedností. Zde je pravdou, že zaměstnanci v současnosti jazykové dovednosti v rámci výkonu své manažerské funkce nevyužívají, proto ji ani příliš významně nehodnotí jako manažerskou dovednost. V budoucím horizontu je však tato dovednost hodnocena výrazněji pozitivně ve smyslu důležitosti, je tedy evidentní, že si manažeři uvědomují potřebu až nutnost znalosti cizího jazyka. Vedle praktické aplikace se

v podstatě jedná též o statusovou záležitost. Proto by bylo vhodné, i přesto, že řada manažerů cizí jazyk momentálně při výkonu své práce nepoužívá, nabídnout zaměstnancům firemní jazykové kurzy, optimálně kurzy anglického jazyka, kterých se mohou účastnit ve smyslu benefitu, tj. kdy kurzy budou plně hrazeny firmou. Tím bude nejen posílena motivace zaměstnanců, ale zároveň dojde k žádoucí stimulaci jejich dalšího rozvoje, především tedy v oblasti kompetence, která bude pro budoucí praxi a působení firmy významná a žádoucí.

Nutno podotknout, že i přes preferenci měkkých dovedností jsou tyto dovednosti vzájemně kombinovány a doplňovány dovednostmi tvrdými, přičemž jedny bez druhých by prakticky nemohly existovat.

Jako přínos této práce lze v obecné rovině vnímat vymezení základních dovedností, které jsou manažery vnímány jako významné, a to jak v horizontu současném, tak v horizontu budoucím. Tato data by bylo možno v návazné práci komparovat v rámci jednotlivých oborů činnosti, kde je předpoklad, že by se dle oborů lišila především v určitém poměru měkkých a tvrdých dovedností. V konkrétní rovině je možno přidanou hodnotu této práce spatřovat ve formulaci konkrétních doporučení pro analyzovanou firmu, která je možné do jisté míry generalizovat i na firmy obdobně velké působící v pojišťovnictví či příbuzném oboru.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Knižní zdroje

- ALLHOFF, Dieter-W. a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2.
- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS T. *Management a leadership*. Vyd. 1. Praha: Grada publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN P. a ŠULEŘ O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8
- BLAŽEK, Ladislav. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. 2011. ISBN 978-80-247-3275-6
- BLAŽEK, Ladislav., *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Grada Publishing. a.s. Praha: 2014. ISBN978-80-247-4429-2
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu*. Olomouc: UP v Olomouci, 2010. ISBN 978-80-244-2352-4
- CEJTHAMER, Václav, DĚDINA J. *Management a organizační chování*. Vyd. 2. Praha: Publishing, a. s. 2010. ISBN 978-80-247-3348-7
- DĚDINA, Jiří., ODCHÁZEL J. *Management a moderní organizování firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
- DUCHOŇ, Bedřich, Šafránková J. *Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Nakl. CH. Beck. Praha, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4
- EDERSHEIM, Elizabeth Haas. *Management podle Druckera*. Praha: Management Press. 2008. ISBN 978-80-7261-181-2
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7

- JAY, Ros,TEMPLAR R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Grada Publishing, Praha: 2006. ISBN 80-247-1279-2
- JEDIŇÁK, Petr, MLÁDKOVÁ L., KOVAŘÍK. Z. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. 1. vydání, Zlín: Verbum, 2011. ISBN 978-80-87500-09-5
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. Přepřacované vyd. Grada publishing. Praha: 2006. ISBN 80-247-1677-1
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3902-1
- LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK P. a kol. *Management*. Plzeň. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7380-230-1
- MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. Vyd.1. Portál s. r. o. Praha: 2013 ISBN 978-80-262-0350\_6
- PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*. Vyd. 1. Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Grada publishing.a. s. Praha: 2005. ISBN 80-247-1092-7
- STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. Vyd. 1. Kamil Mařík Professional Publishing, Praha: 2008. ISBN 978-80-86946-67-2
- STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika*. Praha: MERITUM, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Grada publishing, Praha: 2007. ISBN 978-80-247-0882-9
- URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.
- VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Vyd. 2. Praha: Management Press., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
- VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání., Management Press, Praha: 2014. ISBN 978-80-7261-274-1

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1

## **7.2 Elektronické zdroje**

O pojišťovně Kooperativa. In: *Kooperativa pojišťovna, a.s.* [online]. ©2015 [cit. 2017-03-23].

Dostupné z: <http://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa>

## 8 Přílohy

*Dobrý den,*

*prosím o Vaši pomoc při zpracování mé diplomové práce na téma: „Manažerské dovednosti“.*

*Na základě vyhodnocení dotazníků bych chtěla zjistit Váš pohled na manažerské dovednosti. Vaše dotazníky jsou anonymní a veškeré údaje budou sloužit výhradně ke studijním účelům.*

*Velice děkuji za Váš čas a spolupráci při vyplňování tohoto dotazníku.*

**Jste: (vyberte a označte křížkem)**

<b>muž</b>	<input type="checkbox"/>
<b>žena</b>	<input type="checkbox"/>

**Jaká je Vaše doba praxe na pozici manažera? (označte křížkem):**

<b>1 – 3</b>	<input type="checkbox"/>
<b>4 – 6</b>	<input type="checkbox"/>
<b>7 – 9</b>	<input type="checkbox"/>
<b>10 a více</b>	<input type="checkbox"/>

**Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (označte křížkem) :**

<b>Středoškolské</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Středoškolské s maturitou</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Bakalářské</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Magisterské</b>	<input type="checkbox"/>

**Jakým způsobem probíhá komunikace ve firmě? (označte křížkem) :**

<b>Osobní styk</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Elektronicky</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Telefonicky</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Jiný druh komunikace</b>	<input type="checkbox"/>

**Dotazník****1. část**(vyberte v každém řádku jednu z možností a **označte ji křížkem**)

<b>Dotazy: oblast plánování</b>	<b>ANO</b>	<b>SPÍŠE ANO</b>	<b>NE</b>	<b>SPÍŠE NE</b>
Jste ztotožněna /ztotožněn se strategickými cíli Vaší firmy?				
Jste seznámen/ seznámena se závaznými dokumenty, směrnicemi Vaší firmy?				
Stanovujete svým zaměstnancům dosažitelné cíle?				
Formulujete srozumitelně zadání úkolů?				
Jste schopen/schopna stanovit plán a odhadnout prostředky k jeho splnění?				

<b>Dotazy: oblast organizování</b>	<b>ANO</b>	<b>SPÍŠE ANO</b>	<b>NE</b>	<b>SPÍŠE NE</b>
Dokážete si efektivně zorganizovat Vaši práci?				
Dokážete odhadnout náročnost úkolu?				
Jste obeznámen/ obeznámena s tím, jak fungují jednotlivá oddělení ve Vaší firmě?				
Koordinujete svoji práci s prací ostatních?				
Dokážete si dobře zorganizovat Váš volný čas?				

<b>Dotazy: oblast vedení</b>	<b>ANO</b>	<b>SPÍŠE ANO</b>	<b>NE</b>	<b>SPÍŠE NE</b>
Delegujete zaměstnance pracovními činnostmi k naplnění cíle?				
Zadáváte úkoly přímo daným zaměstnancům?				
Hodnotíte dosažené cíle?				
Vytváříte dobrou firemní kulturu?				
Stimulujete zaměstnance ke zvýšení úrovně jejich kompetencí?				



<b>Dotazy: oblast motivování</b>	<b>ANO</b>	<b>SPÍŠE ANO</b>	<b>NE</b>	<b>SPÍŠE NE</b>
<b>Motivujete podřízené pomocí důvěry a vzájemné úcty?</b>				
<b>Jsou motivováni vaši zaměstnanci ke kvalitnímu plnění svých povinností?</b>				
<b>Vytváříte přátelské pracovní klima?</b>				
<b>Je ve vaší firmě dostatečný prostor pro vytváření neformálních vztahů?</b>				
<b>Hodnotíte Vaše podřízené na základě výkonu?</b>				

<b>Dotazy: oblast komunikace</b>	<b>ANO</b>	<b>SPÍŠE ANO</b>	<b>NE</b>	<b>SPÍŠE NE</b>
<b>Sdělujete srozumitelně potřebné informace?</b>				
<b>Jste schopen vyhledávat a pracovat s informacemi?</b>				
<b>Máte dobré prezentační dovednosti?</b>				
<b>Využíváte pro svoji práci komunikaci v cizích jazycích?</b>				
<b>Probíhá mezi Vámi a zaměstnanci vzájemný dialog?</b>				

<b>Dotazy: řešení konfliktů</b>	<b>ANO</b>	<b>SPÍŠE ANO</b>	<b>NE</b>	<b>SPÍŠE NE</b>
<b>Jste schopen/ schopna kreativních přístupů?</b>				
<b>Jste ochoten/ ochotna řešit problémy?</b>				
<b>Jste ochoten/ ochotna přizpůsobit se tlaku, problémům, změnám?</b>				
<b>Definujete návrhy k řešení problémů?</b>				
<b>Dokážete zvolit nejlepší řešení problému?</b>				

**2. část- Oblast kontrolování**  
(označte křížkem ANO- NE)

		ANO	NE
1.	Máte vypracován plán(harmonogram) kontrolní činnosti?		
2.	Probíhají audity a kontroly ve Vaší firmě?		
3.	Provádíte kontrolu práce Vašich zaměstnanců?		
4.	Jsou na Vašem pracovišti porady místem námětů, diskuzí a závěrů z kontrolní činnosti?		

### 3. část

(vyberte v každém řádku jednu z možností a označte ji křížkem)

Dotazy: výkonnost zaměstnanců	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Zaměstnanci pracují jen podle nejnnutnějších potřeb zaměstnavatele.				
Zaměstnanci jsou ochotni pracovat nad rámec svých povinností, sami navrhnou inovace.				

### Část

( vyberte v každém řádku jednu z možností a označte ji křížkem)

Dotazy: Finanční motivace	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Máte možnost ovlivnit výši Vašeho finančního ohodnocení?				
2. Máte možnost dostatečně finančně motivovat Vaše zaměstnance?				
3. Jste dostatečně finančně motivován/a pro svoji manažerskou funkci				
Jste hodnoceni na základě úspěšnosti Vámi nabízených produktů?				
Je Vaše finanční ohodnocení závislé na množství uzavřených smluv s klientem?				

část

(označte křížkem variantu, která je pro Vás aktuální)

Je pro Vás důležité další vzdělávání v oboru?

ANO	NE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Jaké dovednosti jsou podle Vás naprosto klíčové pro úspěšné plnění Vaší práce v současnosti ? ( označte křížkem jednu, nebo více možností)**

Další vzdělávání	<input type="checkbox"/>
Znalost nejnovějších trendů ve Vašem oboru	<input type="checkbox"/>
Jazykové dovednosti	<input type="checkbox"/>
Znalosti v oblasti ITC	<input type="checkbox"/>
Komunikační dovednosti	<input type="checkbox"/>
Spolupráce se zaměstnanci	<input type="checkbox"/>
Komunikace se zákazníkem	<input type="checkbox"/>
Znalost poptávky a nových produktů na trhu pojišťovnictví	<input type="checkbox"/>
Řízení času	<input type="checkbox"/>
Delegování	<input type="checkbox"/>
Vyjednávání	<input type="checkbox"/>
Poskytování zpětné vazby	<input type="checkbox"/>
Sledování prostředí	<input type="checkbox"/>
Tvůrčí řešení problémů	<input type="checkbox"/>
Produktivní řízení porad	<input type="checkbox"/>
Budování důvěry	<input type="checkbox"/>

**Jaké dovednosti budou podle Vás naprosto klíčové pro úspěšné plnění Vaší práce v budoucích obdobích ? ( označte křížkem jednu, nebo více možností)**

Další vzdělávání	<input type="checkbox"/>
Znalost nejnovějších trendů ve Vašem oboru	<input type="checkbox"/>
Jazykové dovednosti	<input type="checkbox"/>
Znalosti v oblasti ITC	<input type="checkbox"/>
Komunikační dovednosti	<input type="checkbox"/>
Spolupráce se zaměstnanci	<input type="checkbox"/>
Komunikace se zákazníkem	<input type="checkbox"/>
Znalost poptávky a nových produktů na trhu pojišťovnictví	<input type="checkbox"/>
Řízení času	<input type="checkbox"/>

<b>Delegování</b>	
<b>Vyjednávání</b>	
<b>Poskytování zpětné vazby</b>	
<b>Sledování prostředí</b>	
<b>Tvůrčí řešení problémů</b>	
<b>Produktivní řízení porad</b>	
<b>Budování důvěry</b>	

**Jak budete posilovat své manažerské dovednosti? (označte křížkem)**

<b>Další vzdělávání</b>	
<b>Kurzy, semináře</b>	
<b>Koučování</b>	
<b>Řešení modelových situací</b>	
<b>Zahraniční pobyty</b>	
<b>Firemní poznávací akce</b>	

**Jaké manažerské dovednosti považujete vzhledem k Vaší práci manažera za nejdůležitější v současnosti? (prosím vypišete)**

.....

**Jaké manažerské dovednosti budou podle Vašeho názoru naprosto klíčové v budoucích obdobích? (prosím vypišete)**

.....

**Děkuji za zodpovězení dotazníku.**