

Vysoká škola technická a ekonomická
v Českých Budějovicích

Bakalářská práce

Lukáš Mareš

2018

Vysoká škola technická a ekonomická

Ústav podnikové strategie

Analýza manažerských dovedností ve vybraném podniku

Autor bakalářské práce: Lukáš Mareš

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marek Vokoun, Ph.D.

České Budějovice, duben 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval/a samostatně pouze s použitím uvedených zdrojů.

V Českých Budějovicích 10. 4. 2018

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce Ing. Marku Vokounovi, Ph.D. za vedení a příjemnou spolupráci. Velké díky patří také zkoumaným manažerům z týmu ProfiFP, se kterými byla perfektní komunikace.

Abstrakt

Název této bakalářské práce je Analýza manažerských dovedností ve vybraném podniku. Cílem je zjistit, jakým manažerským dovednostem je v podniku přisuzován největší význam. Následně pak bude provedena analýza jednotlivých manažerských stupňů. Práce se skládá ze dvou hlavních částí, tedy z teoretické části a z části praktické. V teoretické části se budu zaměřovat na základní problematiku daného tématu. Dopomůžou mi k tomu odborné literatury, časopisecké studie a internetové stránky. Aplikační část je zaměřena na analýzu dovedností manažerů na všech třech stupních vedení. Budou zde využity metody typu řízených rozhovorů se všemi třemi manažery, dotazníkové šetření a pozorování s průzkumem interních materiálů. V závěru práce se vyhodnotí všechny zjištěné informace v diskuzi výsledků a následně se určí případné návrhy nebo opatření, které by mohli zlepšit dosavadní situaci.

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské dovednosti, vlastnosti manažera, manažerské vyjednávání

Abstrakt

Title of this bachelor thesis is Analysis of manager abilities in a selected company. The aim is to find out to which managers abilities is attached importance the most. It is going to be done an analysis of particular manager grades afterwards. The thesis consists of two main parts, theoretical one and practic one. I will be concentrating on basic issues of the main topic in the theoretical part. Technical bibliography, magazine studies and websites will be helpful while reaching this aim. The practic part is focused on analysis of manager abilities on all three grades of leading. I will be using methods of controlled interviews with all three managers, question blank administration and observation including survey of internal materials. All of the ascertained information will be evaluated in the discussion of results in the conclusion of the whole thesis and some concepts or strokes which could improve present situation will be established consequently.

Key Words

Management, manager, managerial skills, manager properties, managerial negotiations

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Cíl práce.....	2
3. Teoreticko-metodologická část.....	3
3.1 Literární rešerše.....	3
3.2 Úvod do problému.....	3
3.2.1 Management	4
3.2.2 Dělení manažerů	4
3.2.3 Manažerské role	6
3.2.4 Úspěšný manažer (vlastnosti)	7
3.2.5 Manažerské dovednosti	11
3.2.6 Manažerské jednání a vyjednávání	19
3.3 Výzkumný problém.....	21
3.4 Metodika práce.....	22
4. Aplikační část a diskuse výsledků	23
4.1 Aplikační část.....	23
4.1.1 Představení vybrané společnosti	23
4.1.2 Pozorování a zkoumání interních materiálů	24
4.1.3 Seznámení a rozhovory s manažery	25
4.1.4 Dotazníkové šetření.....	31
4.2 Diskuse výsledků	43
4.2.1 Řízené rozhovory	43
4.2.2 Dotazníkové šetření.....	45
4.2.3 Zodpovězení výzkumných otázek.....	48
4.3 Návrhy opatření.....	49
5. Závěr.....	52

Seznam zdrojů	54
Seznam použitých zkratk	59
Seznam obrázků	60
Seznam tabulek	61
Seznam grafů	62
Přílohy	63

1. Úvod

Toto téma jsem si vybral z několika důvodů. Ten největší byl pravděpodobně právě ten, že už od mého útlého věku mě velice zajímalo slovo a povolání manažer. Přišlo mi honosné a důležité. Další důvod byl ten, že moje oborová specializace, kterou studuji na mé vysoké škole, se konkrétně zabývá manažerskou činností. Když se v nabídce s možnostmi témat k bakalářské práci objevilo téma Analýza manažerských dovedností, bylo pro mě hned jasné, že tohle téma pro mě bude to pravé. Díky tomuto výběru jsem se začal o manažerskou práci zajímat skutečně do hloubky. Jestliže chce být manažer úspěšný ve své činnosti, musí splňovat určité požadavky a umět určité dovednosti. Nikdy se nedá přesně říci, jak by měl vypadat dokonalý manažer a jakými dovednostmi by měl disponovat. Pro každý podnik je potřeba jiný člověk s jinými zkušenostmi, dovednostmi a pohledem na věc. Proto je toto povolání tak zajímavé a svým způsobem proměnlivé. Jak je známo dnešní doba utíká ukrutně rychle a vše je mnohem rychlejší, než jak to bylo například v 80. letech. Manažerská činnost jde také stále vpřed a je toho důkazem i to, že od počínajícího managementu z 19. století se toho mnoho změnilo a neustále se mění. Proto by manažer neměl zůstat stát a měl by se snažit vytrvale postupovat nějakým způsobem kupředu. Zdokonalovat sám sebe, zdokonalovat své dovednosti a pilovat své schopnosti. Již od prvopočátku se manažeři dělí do tří základních linií, od kterých se i já ve své bakalářské práci budu odrážet.

Bakalářské práce se tedy bude skládat ze dvou částí. První bude část teoretická, kde se pokusím rozebrat a osvětlit různé důležité teorie, které úzce souvisí s manažerem a touto problematikou. Zaměřím se i na nejdůležitější a nejznámější manažerské dovednosti, které odborně popíši. V aplikační části využiju nabitě vědomosti z teoretické části a pokusím se zanalyzovat manažerské dovednosti ve vybraném podniku pomocí různých metod.

2. Cíl práce

Cílem práce je zjistit, jakým manažerským dovednostem je v podniku přisuzován největší význam. Následně pak bude v práci provedena analýza problémů dle jednotlivých manažerských stupňů s interpretací výsledků.

3. Teoreticko-metodologická část

3.1 Literární rešerše

Přímo k tématu manažerské dovednosti nakonec neexistuje tak mnoho odborné literatury, jak jsem si z počátku myslel. Existuje spousta všeobecných ekonomických knih, které se však zaměřují na manažera z dálky a nikoliv z blízkého pohledu. Odborná literatura, která mi byla při nabíjení znalostí k tomuto tématu nejvíce nápomocna, byla kniha od Lojdy (2011), která je jako jedna z mála přesně cílena na manažerské dovednosti. Další kniha, která byla pro mě skoro stejně tak důležitá jako právě zmíněná, byla kniha Podnikové řízení (Váchal, Vochozka, et al., 2013), která je velmi obsáhlá a nachází se v ní důležité a velmi hezky podané informace. Mojí oblíbenou odbornou literaturou, ke které jsem se po celou dobu vracel a vícekrát používal, bylo dílo Cejthamra a Dědiny (2010) s názvem Management a organizační chování. K tíženému správnému pohledu na komunikační dovednosti mě správně navedly díla Khelerové (2010) a Mikulašíka (2010). Na tyto knihy o komunikaci navazuje Bednář (2012) s jeho, pro mě velice povedeným dílem Strategie vyjednávání. Díky této knize jsem se dozvěděl stěžejní informace k manažerskému jednání a vyjednávání. Online internetová díla jsem se snažil využívat minimálně, ale stránka ManagementMania.com mně zaujala natolik, že nebyla jiná možnost, než si vybrat nějaký článek týkající se všeobecně manažerských dovedností nebo třeba přímo plánování a zařadit ho mezi ostatní. V práci se samozřejmě nachází informace i ze spousty dalších důležitých českých i cizojazyčných děl, která se prolínají a doplňují výše zmíněné knihy.

3.2 Úvod do problému

Na počátku se budu zabírat identifikací vybrané společnosti, ve které budu provádět analýzu manažerských dovedností. Další krok bude seznámení s poznatky a všeobecně s chodem firmy, které vyjdou z mých využitých metod pozorování a průzkum interních dokumentů. Následovat bude prezentace manažerů, u kterých budu pomocí řízeného rozhovoru analyzovat jejich manažerské dovednosti, které využívají při vykonávání své funkce. Poslední podíl na aplikační části bude mít dotazníkové šetření, které využiji na přímé i nepřímé podřízené manažera středního stupně. Podřízení budou hodnotit dovednosti, které manažer využívá při jeho práci.

3.2.1 Management

Toto dnes již zaběhlé a známé slovo vzniklo z francouzského slova „ménagement“, který má svůj původ dokonce ještě v latinském slovu „manus“ v překladu ruka. Management můžeme v češtině jinými slovy říct např. tak, že je to proces systematického plánování, vedení, rozhodování nebo řízení (Váchal, Vochozka, et al., 2013). Joan Magretta a Nan Stone (2002) uvádějí, že díky pojmu a smyslu slova management se lidstvo může rozvíjet a pořád nějakým způsobem plout kupředu ve svém vývoji a rozvoji inovací. Nebýt takového myšlení lidstvo by možná přišlo o jedny ze svých největších inovací, jako jsou např. internet, mobilní telefon, antibiotika a podobně. V odborné literatuře existuje spousta definic a různých slovních vysvětlení pojmu management. Nejobecněji se management nechá charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace. Další méně obecná definice nám říká, že management představuje soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností a doporučení, které vedoucí pracovníci (manažeři) používají k řešení specifických řídicích činností za účelem dosažení cíle organizace (Myslivcová 2011). Management se rozvíjí zhruba 100 let, proto při porovnání s ostatními vědami můžeme říci, že je tato věda pořád ještě poměrně mladá. I když řízení jako takové má historii dlouhou několik tisíciletí, tak vznik moderního managementu je datován na počátek dvacátého století a často se spojuje s tzv. vědeckým řízením (Blažek 2014). Osoba, která vykonává tuto vědu, se nazývá manažer. Jak je všeobecně známo, jeho nejdůležitější zdroj je lidský kapitál. Manažerovo úkolem je využít všech dovedností a schopností, kterým disponují jeho podřízení (zaměstnanci) a samozřejmě se zaměřit na silné stránky jednotlivých lidí. V opačném případě minimalizovat slabé stránky, či různé nedokonalosti (Drucker 2002). Oslovil mě názor Rodackera (2002), který říká, že manažer by měl být schopný svým podřízeným stanovovat cíle, být kompetentní, důvěryhodný, efektivní v komunikaci a v neposlední řadě jít zaměstnancům příkladem. Přeci manažer je od toho, aby utvářel příjemné pracovní prostředí a motivoval lidi k dobrému výkonu, nikoliv aby se snažil o nějaké rozbroje či nekalé praktiky. V praxi je to z pravidla tak, že úspěch podniku se zrcadlově odráží v kvalitě manažerů, proto je tedy v dnešním managementu pro podnik vysoce důležitý výběr a výchova nových manažerů.

3.2.2 Dělení manažerů

Manažerem se může samozvaně označovat každý člověk. Není však vůbec jednoduché být skutečný a úspěšný manažer. Dotyčný, který takový chce být, musí splňovat zvláštní specifické vlastnosti a dovednosti, díky kterým je schopný se odlišit od jiných odborníků v určitém oboru.

Manažeři se rozdělují do různých úrovní, které jsou dány hlavně kvůli kvalifikaci a vzdělání. Čím vyšší postavení a odpovědnost manažer zaujímá, tím méně je po něm vyžadována přesná odbornost v určitém oboru a jeho znalosti jsou více univerzální. Veber (2009), představuje vertikální typologii manažerů, která se dělí do tří skupin:

První skupina se označuje jako tzv. **TOP management** (vrcholoví manažeři), kteří jsou zodpovědní za nejdůležitější a nejvýznamnější podniková rozhodnutí. Mají na starost stanovovat strategické úkoly a cíle, které mají dlouhodobější charakter (3-5 let) a snaží se zaměřovat na klíčové kompetence, které vedou k efektivnímu dlouhodobému fungování podniku (Veber, Srpová et al. 2008). Manažeři v této skupině jsou z pravidla nejdůležitější, protože z jejich činnosti se vyvozují konečné výsledky. Do této skupiny patří např. ředitel společnosti (generální ředitel), obchodní ředitel nebo finanční ředitel.

Druhá skupina se označuje jako tzv. **Middle management** (střední management). Tato skupina je velmi rozmanitá a početná. Manažeři jsou zodpovědní za činnosti na taktické úrovni a jejich práce by měla směřovat k naplnění strategických cílů, které byly předem dány TOP managementem. Taktické činnosti, které tito manažeři plní, jsou z pravidla vykonávány v období do jednoho roku (Váchal, Vochozka, et al., 2013). Truneček (1995) se ve svém díle zmiňuje o tom, že pro manažery střední úrovně je největší zátěž v získávání, zpracování a poskytování informací svým nadřízeným i podřízeným pracovníkům. Dále uvádí, že je to až 40% z veškerých činností, které střední manažer zastupuje. Jmenovitě do této skupiny patří např. manažer kvality, manažer rizik, vedoucí úseku apod.

Třetí skupina se označuje jako tzv. **Lower management** (linioví manažeři). V této skupině se nacházejí manažeři na základní úrovni, kteří jsou jen o malý stupeň výše, než ostatní pracovníci. Typičtí představitelé jsou provozní manažeři, kteří mají za úkol zajistit operativní úkoly podniku. Pozic, které se nacházejí právě na této základní úrovni řízení, je v každém oboru spousta. Základní náplň těchto manažerů je každodenní komunikace s podřízenými a nadřízenými pracovníky, motivace a hodnocení podřízených a rozdělování práce, které se zpravidla vykonává na denní bázi (Veber et al., 2009). Příklady pozic, které se nacházejí na této úrovni: vedoucí skladu, vrchní sestra, vedoucí dílen (Váchal, Vochozka, et al., 2013).

3.2.3 Manažerské role

„Zásadní práce o tzv. manažerských rolích sepsal světoznámý kanadský autor a guru managementu Henry Mintzberg, který vychází z velmi podrobné dlouhodobé studie práce pěti řídicích pracovníků ve středně velkých až velkých organizacích a klasifikuje aktivity, jež tvoří základ práce vrcholového manažera“ (Cejthamr, Dědina 2010, s. 34). Závěrem práce Henryho Mintzberga bylo, že stanovil celkem deset druhů rolí ve třech skupinách (Odcházal, Dědina 2007):

První skupina: Mezilidské role (interpersonální)

Tyto role vznikají z manažerova postavení a jeho autority. Do této skupiny patří tři role:

- a) role představitel – považuje se za úplně nejzákladnější roli manažera (představuje a reprezentuje firmu)
- b) role vedoucího – má odpovědnost za plnění úkolů a motivaci zaměstnanců
- c) role spojovatele – zde je stěžejní, aby manažer udržoval vazbu mezi organizací a jejím okolím

Druhá skupina: Informační role

V této roli se klade důraz na zapojení manažera do informačních procesů. To znamená např. vytváření dat, sběr dat, přenos nebo využití dat (Vodáček, Vodáčková 2009). Patří sem také tři role:

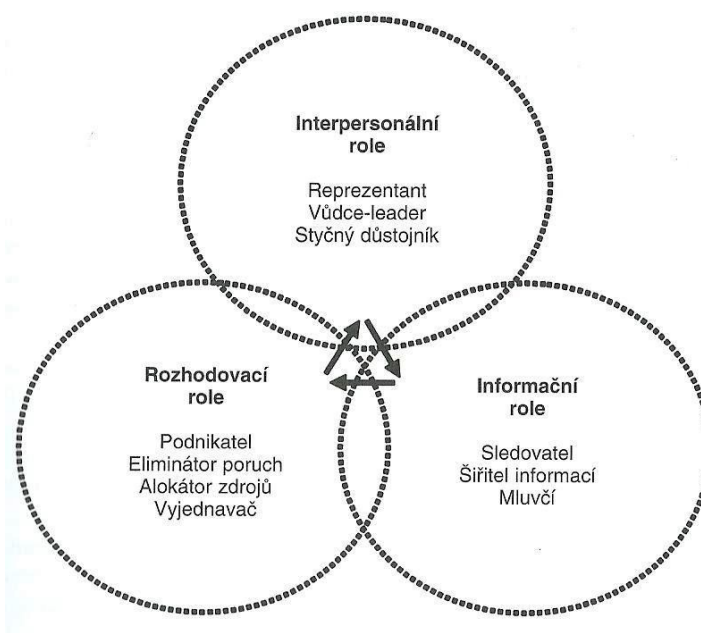
- a) role pozorovatel – vyhledává interní i externí informace
- b) šířitel informací – vyhledané nebo získané informace šíří dál podnikem
- c) role mluvčího – vytváří image celého oddělení nebo určitého útvaru

Třetí skupina: Rozhodovací role

„Rozhodovací role zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístupu k informacím“ (Cejthamr, Dědina 2010, s. 35). Patří sem čtyři role:

- a) role podnikatele – vymyšlení a realizace nových nápadů
- b) role řešitele problémů – řeší problémové situace
- c) role alokátor zdrojů – rozhoduje o rozdělování zdrojů (čas, peníze, zásoby) a o rozvržení práce
- d) role vyjednavče – účast na jednáních s jedinci nebo organizacemi

Obrázek 1: Manažerské role podle Mintzberga



Zdroj: KOVÁCS, J., 2009 str. 136

3.2.4 Úspěšný manažer (vlastnosti)

Za úspěšného manažera se může považovat ten, který je schopný minimalizovat náklady a pro podnikání najít vhodné podnikatelské prostředí. Jedny ze stěžejních schopností co musí splňovat takovýto manažer je, aby byl schopný řídit lidské zdroje a rozhodovat o různých, ať pro podnik důležitých i nedůležitých věcech. Vhodný typ je empatická osoba s uměním naslouchat a chápat své podřízené. Soubor vrozených vlastností jednotlivých lidí vytváří tzv. charakter člověka. Lojda (2011) popisuje, že charakter člověka je utvářen prostředím, tedy výchovou a sebevýchovou a vyjadřuje, jaký vztah má jedinec k objektivní realitě. Charakter můžeme hodnotit podle vztahu k jiným lidem, vztahu k obecně uznávaným hodnotám a vztahu vůči sobě samému.

Vztahy jednotlivců v závislosti na charakteru lze ještě rozdělit do čtyř kategorií. První kategorie je vztah k sobě samému. V tomto vztahu se odráží to, jak moc je člověk sebekritický, jak moc velkou má nebo naopak nemá odvahu a jak moc je např. velkorysý či skromný. Druhá kategorie je vztah k lidem. V tomto vztahu hrají velkou roli postoje, jako jsou například upřímnost, obětavost, konfliktnost nebo nedůvěřivost. Třetí kategorie je vztah k práci. Zde můžeme rozeznávat lidi podle lenosti, pracovitosti, svědomitosti nebo nespolehlivosti. Čtvrtá, poslední

kategorie je vztah k hodnotám a ke světu. Mezi hodnoty, které člověk zastává a vyznává, můžeme zařadit smysl pro fair play, náboženství nebo dokonce sklony k fanatismu (Lojda 2011). Úspěšný manažer by měl splňovat určité požadavky. V díle Folwarczná (2010) je velice výstižně popsáno, jaké nejdůležitější požadavky by takový člověk měl splňovat:

Je vzorem pro ostatní

Jak je všeobecně známo, lidé si více všímají toho, co děláte a jak se chováte, než toho co jim říkáte nebo radíte. Je důležité, aby lidé k manažerovi vzhlíželi a mohli si z něj vzít příklad, protože lidé s velkou oblibou sledují, zda manažer sám splňuje všechny své povinnosti.

Zná dobře sebe sama

Předpoklad, aby byl manažer silný a mohl správně a efektivně vézt svůj tým je ten, že musí být schopný sebereflexe a znát své silné a slabé stránky. Je důležité, aby manažer nejprve porozuměl sám sobě, to je klíč, jak poté rozumět i jiným. Folwarczná (2010) ve svém díle mimo jiné také uvádí, že „neznalost sebe sama brání manažerovi využít vlastní potenciál“ (s.16).

Soustavně se vzdělává

Úspěšný manažer by se neměl spokojit s tím jaký je, ale naopak by se měl neustále snažit zdokonalovat a zlepšovat. V dnešním době jde všechno rychle dopředu, proto by se i manažer neměl bát nových věcí a také různých experimentů. Vzděláním se myslí např. kurzy, zahraniční stáže nebo i přijímání nových výzev v podobě těžkých úkolů.

Má potěšení ze změny

Známý představitel managementu Drucker (2017) říká, že v prostředí, které má v současné době tak rychlou měnící se tendenci je jedinou jistotou změna. Z toho vyplývá, že manažer by měl nové změny přijmout a učit se z nich.

Myslí pozitivně

Pozitivní myšlení je klíčová věc. Když je manažer pozitivní, dokáže tak mnohem snadněji ovlivnit a strhnout podřízené k určitému výkonu. Jak uvádí Folwarczná (2010): „pozitivní myšlení je naštěstí velmi nakažlivé, takže je manažer přenáší na ostatní spolupracovníky a tím vytváří velmi příjemnou atmosféru v týmu“ (s. 21).

Dále Lojda (2011) uvádí, že mimo charakteru, je součástí osobnosti také temperament. Ten patří mezi vrozené vlastnosti, které nejdou změnit, ani potlačit, a proto je tak významný.

Typické znaky temperamentu a nejdůležitější manažerské vlastnosti, které jsou potřebné k práci na vedoucí pozici, patří:

Asertivita

„Smyslem asertivního jednání je získat zdravé sebevědomí a uchovat si ho“ (Lahnerová 2012, s. 14). Vhodně a trefně využít tuto vlastnost je dosti velké umění. Manažer, který využívá asertivitu je schopný v krizových nebo vyhocených situacích, vždy vysvětlit, co od podřízených chce, aniž by musel použít nevhodná nebo sprostá slova. Asertivní jednání tedy vychází z předpokladu, že zvládneme překonat své osobní emoce a díky tomu efektivně vyjádřit, co je zrovna třeba. Toto jednání umožňuje kontrolu vlastního chování a udržení si vlastní sebeúcty, i když jsme v nekomfortním prostředí, nebo určitou situaci přestáváme zvládat (Lahnerová 2012).

Z pohledu Lojdy (2011) je asertivita vlastnost, která dovoluje určité osobě se nenechat zmanipulovat ostatními. Uvádí, že asertivita není jen schopnost prosadit si to, co chceme, ale také schopnost odmítnout to, co nechceme. Existují tzv. asertivní práva, mezi kterými najdeme právo na vlastní názor, právo nesouhlasit, právo samostatně a libovolně se rozhodnout apod. Protipól asertivity je pasivita.

Dominance

V historii byla dominance označována jako jeden z nejvíce rozhodujících rysů manažerů. Dominance se projevuje sebejistotou, soutěživostí a zdravou dávkou sebevědomí. Rozhodující prvek je to proto, že pomáhá snadněji a efektivněji překonávat překážky, které brání k dosahování dlouhodobých cílů (Cejthamr, Dědina 2010). Dominantní manažer dokáže prosadit svůj názor i přes velkou nespokojenost svých podřízených, jenže takové vedení často vede k nedobrym dopadům. Může snížit motivaci, vyvolávat pocit nedocenění nebo dokonce dojít do takové fáze, kdy podřízení odbývají svou práci z důvodu toho, že až moc spoléhají na vůdčí roli nadřízeného (Lojda 2011). Je jasné, že je velký rozdíl mezi tzv. rozeným manažerem, který své dominantní předpoklady využívá kultivovaně a čistě v zájmu plnění cílů, a tím manažerem, který za primární považuje naplnění vlastních egoistických potřeb (Štěpáník 2010).

V dnešní době se od manažerů očekává spíše přiměřená dominance. V takové míře, aby nedocházelo k výše uvedeným dopadům. Přesný opak dominance se nazývá submisivnost. Je to vlastnost, které spočívá v ochotě jedince se snadno podřizovat, přizpůsobovat a respektovat ostatní (Cejthamr, Dědina 2010). Štěpáník (2010) ve svém díle výstižně říká, že „dominance je u

manažera potřebným rysem. Bez určité míry dominance se žádný šéf neobejde. Sama o sobě však nestačí. Submisivita je pro vedení rysem nežádoucím“ (s. 11).

Extrovert a introvert

Extroverze znamená orientaci navenek a okolí. Extrovertní člověk bývá spíše povrchní, baví ho jednat s lidmi a v rámci určitých sociálních skupin. Jsou z pravidla hovorní, spontánní a snadno se rozhodují. Mezi v kolektivu oblíbené lidi patří ti s průměrnou úrovní extroverze. S lidmi s vysokou, až extrémní úrovní extroverze bývají spíše problémy. Co se týče obchodního pohledu, tak úspěšnější jsou lidé extrovertní, otevření a přizpůsobiví (Sohst 2016 a Cejthamr, Dědina 2010).

Introverzní lidé naopak obrazejí pozornost na svůj vnitřní život a jsou tišší nebo v různých směrech zdrženlivý. Lehce se toto chování dá považovat za stydlivost, ale tak to není. Introverze se týká sociálního chování a znamená, že se dotyční zabývají svým vnitřním světem, který je dostatečně naplňuje (Sohst 2016). Takový člověk bývá vysoce vnímavý ke svému okolí a dokáže být empatický. To znamená, že se dokonale dokáže vcítit do pocitu jiných lidí a případně pomoci svými názory nebo návrhy řešení. Na druhou stranu je skeptický v projevování svých citů a většinu záležitostí plní až po dlouhé úvaze. Na rozdíl od extroverta, introvert nevyhledává velké skupiny lidí, ale lépe se cítí v menší uzavřené společnosti (Lojda 2011).

Sohst (2016) ve svém díle dává na vědomí to, že pouze minimum lidí mívá jen extrovertní nebo jen introvertní rysy. Nejčastěji se setkáváme se smíšenými typy.

Emocionální stabilita

Jinak řečeno emocionální integrace, která je nejdůležitějším faktorem kontroly nad svými city a emocemi. Dovoluje dobře zvládat stres a nasycuje určité rysy osobnosti, jako jsou např. klidný, trpělivý, uvolněný, zřídka nervózní a nezranitelný v citech (Šnýdrová 2008). S emocionální stabilitou úzce souvisí emocionální labilita, které se podle Eysencka říká neuroticismus. Může mít různé formy jako je opatrnost, úzkost, velice snadné rozrušení apod. Neuroticismus je nežádoucí při vykonávání práce, která přímo souvisí s velkou zodpovědností a zvýšenou mírou rizika. Může to být práce u záchranné služby, u letectva nebo u hromadné dopravy. Je jasné, že manažerská funkce s sebou přináší jistou dávku stresu v podobě těžkých úkolů, manipulace s vysokým finančním kapitálem, komunikace s nepřijemnými lidmi. Právě proto se u úspěšných manažerů předpokládá spíše emocionální stabilita, než labilita. Emocionální labilita by mohla

mít v některých situacích pro manažera fatální následky. (Šnýdrová 2008 a Cejthamr, Dědina 2010).

Obrázek 2: Eysenckovo kategoriální rozložení temperamentu

	(Neurotik) EMOCIONÁLNÍ	(Normální) NEEMOCIONÁLNÍ
PROMĚNLIVÝ (Extravert)	CHOLERIK	SANGVINIK
STÁLÝ (Introvert)	MELANCHOLIK	FLEGMATIK

Zdroj: <http://pfyziolmysl.upol.cz/?p=1459>

Závěrem je třeba říci, že úplně přesné vlastnosti ideálního manažera není možné vydefinovat, jelikož každá osobnost je výjimečná a každý tým nebo organizace potřebuje do svých řad typově jiného manažera s jinými přednostmi a charakteristikami. Práce manažera je ve spoustu směrech náročná a tudíž by se měl dobrý manažer udržovat na vrcholu profesionality nepřetržitým zdokonalováním svých vlastností a zvyšovat svoji pracovní výkonost (Váchal, Vochozka, et al., 2013).

3.2.5 Manažerské dovednosti

Manažeři mají v dnešní době odpovědnost za stále rostoucí spektrum činností, při kterých musí uplatňovat nejen své odborné znalosti, nýbrž také, a to ve stále se zvyšující míře, manažerské dovednosti (Stuchlý, Caha, et al., 2017, s. 3). Všeobecně jsou dovednosti vnímány jako návyky, které se dají získat praxí nebo vlastní iniciativou, jako jsou například různé výcviky, školení nebo jiné způsoby, které umožní prohloubit si vlastní dovednosti. Proces nabíjení nových znalostí rozhodně není krátkodobá záležitost, ale spíše naopak (Lojda 2011). Je zapotřebí, aby si daný člověk vymezil dostatek času. Většinou přímo závisí na schopnostech daného člověka. Každý jsme jiní, někomu nabít nové dovednosti zabere méně času, někomu více. „Člověka nevzdělá pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm“ (Lojda 2011, s. 19). Templar (2006)

uvedl ve svém díle základní dělení manažerských dovedností, které manažerům jakékoliv linie umožňují dosahovat svých cílů a vést podnik k tížené prosperitě.

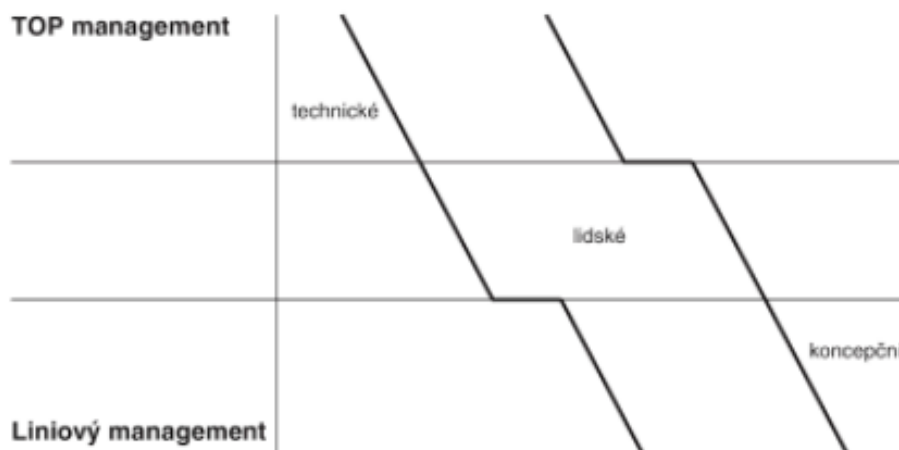
Jsou to dovednosti koncepční, lidské a technické. Templar se nechal inspirovat sociálním psychologem Robertem L. Katzem, který se už v roce 1974 ve svém vědeckém článku *Skills of an Effective Administrator*, který byl zveřejněn americkým magazínem *Harvard Business Review*, zamyslel nad vztahem manažerských dovedností a určitou hierarchickou úrovní managementu a výsledek jeho práce bylo uvedení tohoto základního a přehledného dělení. (ManagementMania.cz).

Tureckiová (2004) uvádí, že technické dovednosti jsou zaměřeny na praktická využívání schopností, osvojení znalostí, metod a postupu práce se zařízeními, jako jsou např. stroje, nástroje a jejich obsluha). Tyto dovednosti jsou získávány vzděláním, tréninkem a určitými zkušenostmi. Stěžejní jsou pro manažery nižších úrovní, kde by měly být poměrně rozvinuté. Manažeři první linie jsou nejčastěji v kontaktu s podřízenými zaměstnanci, kterým denně nebo týdně rozdávají práci a proto je důležité, aby i oni sami dokázali práci, kterou delegují ostatním zvládnout.

Lidské dovednosti musí ovládat manažeři všech úrovní. Znalosti z oblasti lidských zdrojů a komunikace s nimi jsou zásadní pro všechny úrovně hlavně proto, že komunikace je na prvním místě všech procesů. Manažer musí být schopen své podřízené vést, motivovat, školit atd. (Váchal, Vochozka, et al., 2013). Třetí koncepční dovednosti jsou nejdůležitější pro manažery nejvyšší strategické úrovně (top management), kdy je potřeba vidět všechny části a činnosti firmy jako jeden celek (Lojda 2011). Pro top manažery jsou tyto dovednosti významnější a dominantnější hlavně proto, že top manažeři nemají potřebu být technicky vzdělání, protože vůbec nepřichází do styku se stroji, a samozřejmě i s lidmi, kteří tyto stroje obsluhují. Mají na starost úkoly, pro jejichž plnění je nezbytné zaobírat určité systémové a koncepční dovednosti. Templar (2006) tyto koncepční dovednosti bere jako vysoce specifické a takové, které dělají z manažera dobrého manažera. Pomáhají k efektivnímu řízení, ke stanovení dlouhodobé vize podniku, k nalezení nové obchodní příležitosti nebo nového segmentu trhu. S výše uvedenými třemi základními dovednostními teoriemi úzce souvisí fakt, že je dost ovlivňují zkušenosti, které umožňují zafixování potřebných dovedností a návyků do běžné rutiny. Hlavně v top managementu, pak manažer dokáže díky svým zkušenostem správně odhadnout budoucí vývoj nebo reakce vyplývající z jeho okolí (Lojda 2011). Rozsah manažerských dovedností je individuální. Každý manažer má své dovednosti zastoupeny ve

všech zmíněných kategoriích. Záleží jen na něm, na jakou dovednost se přímo zaměří, bude se snažit ji zdokonalovat a pracovat na ní (Tureckiová 2004).

Obrázek 3: Struktura manažerských dovedností dle stupňů řízení



Zdroj: TURECKIOVÁ, M., 2004 str. 35 – převzato z Cole (1996)

3.2.5.1.1 Komunikační dovednosti

Řeč je odjakživa považována za nejdůležitější součást komunikace a je chápána jako něco, co je pro lidstvo samozřejmostí, tudíž se jí nevěnuje příliš pozornosti, úsilí ani času na její zlepšování. Právě komunikace pomocí řeči je nejdůležitějším faktorem životního i profesního úspěchu. Podle našeho umění komunikovat, si ostatní lidé utvářejí obrázek a to je pro nás důležité. Jde o to, dobře zvládnout komunikaci, zapůsobit na lidi a zajímat se o to, jak nás budou vnímat (Mikuláščík 2010). Různé faktory jako jsou věk, pohlaví, vzdělání a další, mohou vytvořit komunikační skulinky. Prvopočátek problému v komunikaci je neschopnost komunikace obecně srozumitelným jazykem. Manažer má tedy za úkol vypracovat se ve své komunikaci tak, aby byl schopný se dorozumět s většinou rozdílných lidí (Khelerová 2010). Peters-Kühlinger (2007) říká, že komunikační dovednosti patří k nejdůležitějším měkkým dovednostem, neboť komunikujeme neustále. I zrovna, když nic neříkáme a mlčíme, vyjadřujeme komunikaci naším tělem a postojem. Dále říká, že klíčové komunikační dovednosti jsou naslouchání, kladení otázek, sdělování a neverbální komunikace.

Správné naslouchání je činnost, která nám pomáhá učit se tím, že umožňujeme získávat znalosti o druhých, o světě a o sobě, a tak se vyhýbat problémům. Dále pomáhá spojovat a udržovat vztahy s ostatními, získávat uznání a popularitu, protože lidé vycítí, a poté si oblíbí toho, kdo je

k nim pozorný a správně naslouchá. Naslouchání má určité fáze. Celý tento proces začíná pozorností a soustředěním, poté porozumění, zapamatování, hodnocení a končí zpětnou vazbou tzv. reakcí (DeVito 2008). Základní součástí naslouchání je kladení otázek. Allhoff (2008) toto definuje takto: „Ten, kdo se ptá, aktivuje, produkuje“ (s. 126). Aby kladení otázek mělo smysl, tak manažer, který určité otázky pokládá, si musí být jistý tím, čeho chce dosáhnout. Měl by být připravený na odpovědi podřízeného a efektně reagovat na okolnosti, které může otázka přinést. Allhoff (2008) ve svém díle cituje arabské přísloví, které je velmi vystihující: „Koně, který utekl, můžeme znovu chytit, ale slovo, které jsme řekli, nikoli“ (s. 136).

Neverbální komunikace je veškerý druh komunikace, kde není základem mluvené slovo. Je to nejpůvodnější způsob sociálního chování. Neverbální komunikace může tu verbální v některých případech zcela nahradit, někdy pouze zvýraznit a podporovat, nebo úplně změnit její význam. Největší význam mají neverbální projevy v oblasti obličeje a hlavy, tato část je protějškem nejvíce vnímána a nejvíce ovlivňuje to, jak posluchač vnímá zprávu. Druhé místo zaobírají paže a pohyby rukou, a až poté pohyby a pozice těla (Mikuláščík 2010 a Plamínek 2012). Neverbální komunikace je vývojově starší, spontánnější, jednoznačnější, méně kontrolovaná a kontrolovatelná, a tudíž i pravdivější, než verbální. „Čím jsou city a hodnoty v komunikaci významnější, čím více dominují nad rozumem, tím více se podstata sdělení šíří pomocí neverbální komunikace“ (Plamínek 2012, s. 43). Druhy této komunikace jsou obvykle rozlišovány podle prostředků, kterými mluvčí své sdělení vyjadřuje. Může to být druh sdělení (rychlost řeči, pauzy, důraz na jednotlivá slova, které chce mluvčí vyzdvihnout), výrazy obličeje (mimika), gesty, pohyby (kinetika), fyzickým kontaktem (haptika), zraková komunikace, umístěním vůči druhé osobě či postojem těla (Jiřincová 2010).

Jiřincová (2010) mě zaujala částí ve svém díle, kde se věnuje zrakové komunikaci. Popisuje tu, že průměrný účastník komunikace udržuje větší zrakový kontakt, když naslouchá, a menší, když mluví. Ale naopak u manažera, který chce signalizovat svou dominanci, se to odehrává tak, že když mluví, snaží se udržovat větší zrakový kontakt, než když naslouchá.

Důležitou věcí, která souvisí s komunikační dovedností manažerů je vytváření prvního dojmu a pozitivní působení na druhé. První dojem vzniká okolo prvních pár sekund vzájemného kontaktu a maximální hranice pro vytvoření se udává 2-4 minuty. Když si vytvoříme nějaký pohled na určitou osobu, těžko se již změní. Lidská mysl pak spíše překroutí případnou novou informaci tak, aby podpořila původní názor na danou osobu. Proto se doporučuje správně a s rozvahou hospodařit s každou vteřinou prvního setkání, protože není vůbec snadné špatný dojem zvrátit (Mikuláščík 2010 a Jiřincová 2010).

3.2.5.1.2 Plánování jako dovednost

Jako většina manažerských činností i plánování závisí na dobré a důsledné primární analýze. Plánování cílů prochází několika stádii vývoje, kdy každé jednotlivé stadium je specifické a v procesu hraje důležitou roli. Nikde není dáno, kolik fází by mělo plánování mít. Je to individuální a záleží na odvětví podnikání nebo třeba na velikosti podniku. Základní návod jak dobře plánovat samozřejmě existuje. V první řadě je důležité stanovit si cíle (čeho chceme v závěru dosáhnout), poté utvořit plán (jak nejlépe a efektivně dosáhnout cílů), jako třetí bod se označuje monitorování plánů (jak si vedeme, co změnit) a závěr procesu je výsledek. Ten by nám měl ukázat, jak a proč naše plány dopadly tak, jak dopadly (Žůrková 2014).

Plánování cílů dělíme podle časového horizontu, ve kterém se plánování odehrává. Strategické plánování, které je klíčové pro dlouhodobé směřování organizace, pro marketing, pro rozhodování o investicích atd. Střednědobé plánování a operativní plánování hrají velkou roli v těch oblastech, kde dochází k silným tokům finančních zdrojů a materiálu. Může to být např. plán výroby, plán nákupu, plány údržby a oprav (ManagementMania.cz).

Plánování cílů však není jediné plánování, které musí manažer ovládat. Další z důležitých činností je tzv. Time management. Znamená to sadu postupů a nástrojů pro plánování času (Lojda 2011). Každý manažer má určitý osobitý styl pro plánování svého vlastního volného i pracovního času, který se často spojuje v jeden. Dá se říct, že Time management si každý dělá individuálně podle svého úsudku a podle svých možností. Někdo radši déle spí a schůzky si nechává na odpoledne, poté chodí i déle spát. Jiný zase vstává brzo a začíná pracovat od brzkých ranních hodin, a tudíž jeho pracovní den i dříve končí. Někteří jsou dokonce se svou prací tak spojení, že si stěžejí najdou čas pro blízké a určitou zábavu, odreagování. Lojda (2011) k takovým lidem promlouvá ve svém díle smutnou pravdou: „Časem se zjistí, že trvalá celodenní práce nejenže vede ke zhroucení, ale poškodí v závěru života celoživotní bilanci“ (s. 40).

3.2.5.1.3 Motivování

Kmecová (2017) ve svém článku uvádí, že motivování nikdy nebylo lehkým úkolem. Schopnost motivování je umění a cesta, která spočívá ve stimulování lidí a změnu postojů, které se vážou k jejich chování. Úspěšná motivace pracovníků vychází z porozumění rozdílů mezi motivací, spokojeností a nespokojeností.

Pracovní výkonnost ovlivňují tzv. motivátory, které zvyšují i spokojenost (Urban 2017). Tento autor dále říká, že důležité motivační faktory navazují na Maslowovu hierarchii třídění potřeb.

Zejména pak na čtvrtý a pátý stupeň, kterým jsou potřeba uznání a potřeba seberealizace. Nejčastěji se pracovník setkává s vnitřní motivací, jako je například větší odpovědnost a samostatnost, nebo s vnější motivací, kterou tvoří především odměny jako zvyšování platu, povýšení, prémie, ale i naopak tresty, srážky ze mzdy a další (Urban 2017 a Cejthamr, Dědina 2010). V díle Váchala a Vochozky (2013) autoři píšou o tom, že se vedení lidí nechá vymezit dvěma přístupy a to teorií X a teorií Y. Teorii X se v praxi říká také krátké vodítko a její podstata je taková, že se zde upřednostňuje význam hmotné stimulace za konkrétní výkon. Další poznávací znamení této teorie je to, že se zde střídají motivace pomocí odměn a sankcí. Dá se říct, že je to metoda motivace jako střídání cukru a biče. V teorii Y, v praxi nazývaná dlouhé vodítko, je hlavně zdůrazňována pozitivní motivací. Ta může být třeba v podobě pochvaly, odměny nebo prémie. Manažer se zde snaží o vyvolání zájmu o práci a vytváří vhodné prostředí pro samostatné a uvědomělé pracovníky. Plamínek (2015) uvádí, že by motivace měla naplňovat nejen požadavky přicházející zvenčí, ale i potřeby motivovaného člověka. V takovém případě je větší šance, že plnění požadavků bude stálejšího charakteru, a to hlavně z důvodu toho, že nepůjde jen o manipulaci.

Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.5.1.4 Rozhodování

Rozhodování je nejdůležitějším prvkem hlavně u TOP managementu. Manažerům na těchto pozicích leží na bedrech velice důležitá rozhodnutí pro budoucnost celé firmy a úspěch tedy většinou závisí pouze na jejich volbě. Blažek (2014) říká, že správné rozhodnutí je základní podmínkou pro dosažení předem určeného cíle. Naopak, když manažer rozhodne chybně, jsou všechny aktivity, které vycházejí z předešlého chybného rozhodnutí špatné a jdou nežádoucím směrem. Důležité je, kdo rozhodování provádí a v jaké části manažerské typologii se nachází. Úspěšné rozhodování se nedá jen tak naučit čtením literatury k tomu určené. Je potřeba mít i svůj osobní cit k dané věci (Harrison 2000). Trefně se dá definovat dovednost rozhodování jako volba mezi dvou a více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle. Klíčová věc pro manažerské rozhodování je tzv. stupeň determinace. Dá se vysvětlit jako velikost prostoru pro rozhodování. Tento prostor vymezují právní předpisy nebo např. vnitřní předpisy organizace, podle kterých se musí manažer řídit. Předpisy mohou determinovat jak postup, tak i čas, do kterého musí být rozhodnutí uskutečněno. Vysoký stupeň determinace vykazuje státní úředník. Nízký např. osobní rozhodování. Pro manažerské rozhodování je typická střední, až nízká determinace. Mnohdy se stává, že vrcholový manažer má prostoru příliš mnoho. Z toho vyplývá, že manažer postrádá vodítka, jak má postupovat, do kdy rozhodnout, jestli vůbec rozhodnout a podobně (Blažek 2014).

Pro rozhodování existují i různé podmínky. Nejčastěji používaný termín je např. rozhodování za jistoty. Jsou to takové podmínky, při kterých existuje jen jedna varianta následné reakce. Člověk, který provádí rozhodnutí, tedy může bezpečně vypočítat náklady a výnosy jednotlivých rozhodnutí a předem zná výstupy všech možností. Poté už jen vybere nejideálnější možnost. Další termín je rozhodování za rizika. Pod rizikem se skrývají podmínky, při kterých jsou známy všechny alternativy a pravděpodobnosti, které mohou nastat. Rozhodovatel může vypočítat náklady a výnosy každé alternativy, ale nemůže předem s jistotou vědět, která z těchto alternativ nastane. Termín rozhodování za nejistoty se asi nejvíce podobá dnešnímu světu. Rozhodovatel nedokáže předem určit, které alternativy po rozhodnutí nastanou a nedokáže určit ani pravděpodobnost, s jakou alternativy nastanou. Příklad nejistoty může být např. vývoj nového výrobku a jeho zavedení (Odcházel, Dědina 2007). Ekonomika představuje složitý komplexní systém, jehož chování obsahuje řád i nahodilost. Toto chování má podobné rysy jako je předpověď počasí. Pro to, aby byl manažer v rozhodování úspěšný, je nutné využívat nejnovější poznatky, výpočetní techniku a aktuality.

Úspěšný proces složitých a komplexních rozhodování lze charakterizovat jako jev, při kterém se přechází od vědy k umění (Dostál, Rais, Sojka 2010).

3.2.5.1.5 Prezenční dovednosti

V dnešní době je na tuto dovednost kladen velký důraz. Dobrý manažer by měl být schopný vystoupit před svůj tým, své podřízené a vézt s nimi určitou komunikaci. Může to být formou školení nebo porady. Komunikování před širokým publikem je specifickou formou tzv. sebezprezentace, ať už formou přednášky nebo jinou výše zmíněnou formou.

Sebezprezentace je pro manažery nezbytná při jednávání s obchodními partnery, při ovlivňování, přesvědčování nebo motivování pracovníků (Mikulaščík 2010). Manažeři by měli při svém výstupu vypadat sebejistě, nenásilně a hlavně důvěryhodně. Hargie (2006) říká, že dle výsledků jeho výzkumů se ukázalo, že více než tři čtvrtiny manažerů se cítí při prezentaci nejistě a chybí jim potřebná sebedůvěra. Tito manažeři poté radši píší zprávy a využívají formy dopisů, e-mailů.

Manažery můžeme rozdělit podle jejich reakce na situace, kdy mají vystoupit před určitým počtem lidí. Najdeme zde ty, kteří odmítají před více lidmi vystupovat a hledají výmluvy. Dále ty, kteří jsou neochotni vystupovat a uskutečnit svou prezentaci, ale dokáží překonat svůj odpor. Poté ty, kteří prezentaci berou jako nezbytnost a akceptují ji, a nakonec ty, kteří prezentaci vyhledávají a hledají příležitosti vystupovat před lidmi (Mikulaščík 2010). Pro rozvoj těchto dovedností je velmi důležitá zpětná vazba. Jak ve svém díle Medlíková (2010) uvádí: „Pokud nebudete vyhodnocovat své prezentace a pracovat se zpětnou vazbou k sobě, zůstanete stát, nebudete růst. Prezentační dovednosti bez zpětné vazby přežijí, ale nevyvíjí se“ (s. 106).

3.2.5.1.6 Koučování

Koučink je především konverzací mezi koučem (manažerem) a jeho podřízeným. Tato konverzace je směřována k napomáhání podřízenému si stanovit cíle, namotivovat ho a například mu všeobecně posunout pracovní život vpřed. Koučink není terapie, poradenství nebo psychologické sezení. Ani by se neměl zaměřovat s konzultacemi nebo mentoringem (Wood 2012). Někdy je koučování synonymum pro pokládání koučovacích otázek. Otázky jsou sice důležité, ale koučování je přirozeně vedený dialog, nikoliv jednostranné pokládání otázek ze strany kouče. Kontakt spočívá na přirozenosti, proto kouč musí nějak reagovat. Vnímá druhého, komentuje jeho názory, uvádí příklady, pokyvuje hlavou nebo neverbálně dává najevo, že vnímá a pozoruje (Daňková 2012). Daňková (2015) uvádí, že koučovat může v podstatě každý. Nemusí to být jen manažer, ale například i kamarád nebo úplně cizí člověk. Autorka také zmiňuje svou

babičku, která o koučování neměla ani ponětí, ale přesto nevědomky používala výborné koučovací otázky jako třeba: „Je to tak, jak sis to představovala? Jsi spokojená?“ (s. 20). Za úspěch se pro kouče považuje to, když si koučovaná osoba sama uvědomí, co chce nebo nechce změnit a na výsledek si přijde úplně sama. Nejde jen o výsledek, ale často i o to, že koučovaná osoba má větší chuť dotahovat věci do konce, umí si lépe poradit s nezdary a hlavně nehledá důvody, proč „to“ nejde udělat, ale hledá řešení jak „to“ udělat (Daňková 2015). Hlavním cílem koučování musí vždy být profit pro všechny zúčastněné subjekty, podle principu win-win. Dále, díky dobrému koučování může manažer v podřízeném nenásilně objevit skrytý potenciál a talent na určitou věc (Cipro 2015). Tato manažerské dovednost patří mezi dnes již praxí prověřenou rozvojovou metodu, a pokud splňuje veškeré požadavky na kvalitu, může být pro podnik velice platnou. Podaná (2012) dodává, že koučování si manažer neosvojuje teoretickým studiem, ale tím, že ho dělá v praxi. Praxí se mění i manažerovo názory a dělá celou řadu změn ve svém životě. Jde o informace, které při tomto procesu dostává. Ty v něm vyvolávají přemýšlení, které je buď kladné, nebo manažera spíše zužuje. Autorka uvádí i je její nejoblíbenější koučovací otázka, kterou by si měl každý kouč položit: „Jaký to má pro mě pozitivní úmysl?“ (s. 106).

3.2.6 Manažerské jednání a vyjednávání

Každý den se v běžném životě můžeme setkat s jednáním nebo vyjednáváním. Zdá se to jako jednoduchý proces, ale skrývá se pod tím mnoho rizik, komplikací a problémů. Pro skutečné zvládnutí je třeba znát řadu dispozic a mít hlavně určité zkušenosti. Manažer by měl být dobrý vyjednávač už jen proto, že na tom leckdy závisí nejen peníze, ale i úspěch. Vydefinovat tento proces není tak jednoduché, jak se na první pohled zdá.

Zaujal mě pokus o definici Bednáře (2012), která zní: „Vyjednávání je komunikační proces, do něhož vstupují nejméně dvě strany, které mají z nějakého důvodu zájem na společné věci. Účelem tohoto procesu je najít stav, kdy se obě, respektive všechny strany dohodnou na takovém uspořádání zájmové věci, které je pro ně akceptovatelné“ (s. 8). Vyjednávání je často přirovnáváno ke sportovnímu zápasu. Do zápasu vstupují zmíněné dvě strany s podobnými možnostmi a obě strany mají za cíl zvítězit. Porážkou je to, když dobrovolně přiznáváme převahu, tedy vítězství druhé strany. Ve vyjednávání neexistuje možnost remízy. V naprosté většině případů totiž nastává situace, ve které vyhrávají všechny zúčastněné strany. Stejně tak se ale může stát, že nevyhraje žádná z účastněných stran. Ve vyjednávání se téhle situace neříká remíza, ale prohra všech zúčastněných. Anglické slovíčko „Win“ se používá pro vítězství a

slovíčko „Lose“ pro prohru v jednání. Různé reálné situace se pak definují vzájemnými kombinacemi. Nejhorší scénář pro vyjednávání je situace Lose-Lose, kdy prohrají obě strany. Situace může skončit tak, že se sice dosáhlo kompromisu, ale za cenu velkých ztrát, s tím, že druhá strana je na tom obdobně. Tudíž jsou obě strany prohrávající. Obě strany by měli své vyjednávání směřovat, pokud je to možné, vždy do situace Win-Win (Bednář 2012). Zdá se to na první pohled zcestné, dalo by se říct, že jde jen o naše vítězství a to, co se stane s druhou stranou je pro nás nepodstatné. V praxi tomu tak není. Druhá strana o nás dále může šířit kladné reference nebo s ní za nějaký čas budeme nuceni jednat znovu, a proto je dobré, aby i ona ve vyjednávání došla do Win situace (Bednář 2012). Jak uvádí ve svém díle Khelerová (2010): „Ve vyjednávání nejde o to, získat vše na úkor druhého. Jde i o budování vztahu s partnerem, aby byla posílena možnost další spolupráce“ (s. 33).

Khelerová (2010) dále říká, že vyjednávání Win-Win se v reálné praxi zažije málokdy. V mnoha případech se může stát, že partner vycítí, že první strana je ochotna tímto stylem vyjednat a poté začne zkoušet různé praktiky, kterými se snaží sebe sama dostat do výhody a první stranu do nevýhody. Doporučuje se zde odejít z jednání. Tím se dá najevo, že v jednání v tomto duchu se nebude pokračovat a odmítá se spolupráce s partnerem. Má-li partner opravdu velký zájem o spolupráci, tak bude muset začít znovu a jinak. Mnohdy se odchod z jednání nebere jako prohra, ale jako řešení.

Závěrem Khelerová (2010) dodává, že „je lepší neuzavřít dohodu žádnou než dohodu nevýhodnou“ (s. 33).

Tabulka 1: Možné závěry vyjednávání

Strana X	Strana Y	Výsledek
Win	win	oboustranné vítězství a užitek
Win	lose	vítězství pouze jedné ze stran
Lose	lose	prohra všech, krach jednání

Zdroj: vlastní zpracování dle Khelerová (2010)

3.3 Výzkumný problém

Primární cíl této bakalářské práce je zanalyzovat manažerské dovednosti manažerů ve vybrané firmě. Analýza by nám měla zajistit zodpovězení čtyř předem stanovených výzkumných otázek. První výzkumná otázka tedy směřuje přímo na samotné manažery, kde budu zjišťovat, jaké manažerské dovednosti jsou pro vybranou firmu nejdůležitější a s jakými dovednostmi manažeři disponují. Druhá otázka bude platná i pro manažery, protože zde využiji zpětnou vazbu přímých i nepřímých podřízených. V následujících dvou otázkách se budu snažit zjistit, jak a hlavně, jestli vůbec vybraná firma umožňuje rozvíjení dovedností svých manažerů a zájem manažerů o takový rozvoj.

1. Jaké manažerské dovednosti jsou nejvíce stěžejní na různých manažerských liniích ve vybrané firmě?
2. Jak hodnotí manažerské dovednosti manažera střední linie jeho podřízení?
3. Poskytuje vybraná firma manažerům všech linií možnosti rozvíjet své dovednosti?
4. Mají manažeři zájem rozvíjet své dosavadní dovednosti?

3.4 Metodika práce

V této oblasti bakalářské práce je důležité si uvědomit, jakými metodami a způsoby se budu snažit naplnit nejdůležitější část této práce, kterou je aplikační část.

V první řadě bylo za potřebí vytvořit základ z teoretických poznatků, které tvoří první část této bakalářské práce. K tomu mi dopomohla odborná literatura jak česká, tak zahraniční. Dále časopisecké studie a jiné zdroje, jako třeba internetové stránky, které se věnují ekonomii a její problematice. Z těchto teoretických poznatků vychází aplikační část, která ukáže, jaké dovednosti se ve vybrané společnosti nejvíce využívají, které nejméně a jaké jsou pro manažerskou práci v dané společnosti stěžejní. V zárodku aplikační části je nutné se se společností důkladně seznámit a rozšířit si obzory o chodu této společnosti. Proto je potřeba začít s pozorováním a průzkumem interních materiálů, do kterých budu mít možnost nahlédnout. Po dosažení potřebných informací budu schopen realizovat metodu sběru dat a uskutečnit řízený rozhovor s manažery na různých liniích. V těch manažeri zhodnotí sami sebe. Analyzovaní manažeri byli pečlivě vybráni tak, aby každý z nich zastupoval jinou typologii řízení.

Analyzováni budou tři manažeri, s tím, že každý z nich zaobírá jednu ze tří hlavních manažerských linií řízení. Pokládané otázky budou předem promyšlené a výstižné. Budou takové, aby přesně vystihovaly daný problém a vedly k úspěšnému splnění stanoveného cíle. Z důvodu vysoké pracovní zaneprázdněnosti je místo a čas uskutečnění rozhovoru čistě v rukou manažerů. Měl by však proběhnout v průběhu března. Délka rozhovoru není ničím limitována, takže bude i prostor na doplňující otázky.

Jako další metodou sběru dat je zvoleno dotazníkové šetření, kde půjde o zpětnou vazbu na manažera střední linie. Dotazník se předloží co největšímu počtu přímých i nepřímých podřízených, které má v kompetenci předem zvolený manažer, a ti ho poté budou na základě přibližně 22 otázek hodnotit. Důraz bude samozřejmě kladen na manažerské dovednosti, které manažer musí využívat při své práci v dané firmě. Předpřipravený dotazník je v podstatě podobný hodnotící metodě 360° zpětná vazba. V rámci zvolených metod se v aplikační části zjistí odpovědi na předem stanovené výzkumné otázky. Výsledky, získané výše popsanými metodami se poté zpracují a vyhodnotí. Na závěr se případně určí doporučení a opatření pro manažery, jak ještě více zkvalitnit jejich manažerské dovednosti a odstranit určité nedostatky.

4. Aplikační část a diskuse výsledků

4.1 Aplikační část

V aplikační části se budu zabírat analýzou manažerských dovedností ve vybrané společnosti. Jako analyzované subjekty jsem si vybral manažery takovým způsobem, aby každý zaobíral jinou manažerskou úroveň. S těmito manažery bude proveden řízený rozhovor, který by měl odkrýt, jak manažeři hodnotí sami sebe. Poté je připravený dotazník pro přímé i nepřímé podřízené manažera střední úrovně. Dotazník má za úkol ukázat zpětnou vazbu na práci a hlavně na dovednosti určeného manažera. V závěru se budu věnovat výsledkům a zjištěným informacím. Na základě těchto zjištění se poté budu snažit navrhnout určitý návrh opatření na zlepšení nebo eliminaci případných objevených problémů. Po domluvě se všemi zúčastněnými zůstanou jména všech manažerů v této bakalářské práci skryté.

4.1.1 Představení vybrané společnosti

Moje vybraná společnost pro toto téma a pro tuto bakalářskou práci se nazývá OVB Allfinanz, a.s. Společnost jsem si vybral hlavně proto, že je nejstabilnější a nejrozsáhlejší společností ve svém oboru v České republice. OVB (objektiv Vermögens Beratung) je holdingová společnost, která působí ve 14 ti Evropských zemích a nabízí objektivní a nezávislé finanční/majetkové poradenství. Založena byla roku 1970 v německém Kolíně nad Rýnem. Do České republiky se však dostala až v roce 1992. Hlavní důvod byl ten, že v tehdejší době zde neexistovala žádná společnost podobného typu. Úkolem OVB je rozpoznávat finanční trh a produkty, které se na něm vyskytují. Cíl je spokojený klient, kterému jednotlivý finanční poradci ukazují různé možnosti, volby a řešení určitých situací. Služby, které společnost nabízí, může klient využít v podstatě kdykoliv, při jakékoliv situaci, v jakékoliv fázi života. Jedná se o zajištění soukromého života (různá životní pojištění), zajištění majetku, budování majetku (hypotéky) atd. Jinými slovy se dá říct, že společnost spolupracuje se všemi složkami finančního trhu a to jsou banky, pojišťovny, penzijní fondy, stavební spořitelny, leasingové společnosti, úvěrové společnosti, finanční úřad a investiční fondy. Nabízených služeb je opravdu široké spektrum, už jen proto, že finanční trh nabízí okolo 5000 – 6000 produktů. Společnost samozřejmě spolupracuje s celou řadou partnerů. V dnešní době se toto číslo pohybuje okolo 40 ti partnerských společností/institucí.

Nejznámější partneři jsou např. CONSEQ INVESTMENT MANAGEMENT, a.s. – investiční společnost, ČESKÁ POJIŠŤOVNA, a.s., ČSOB pojišťovna, a.s., RAIFFEISENBANK, a.s., hypoteční úvěry, WÜSTENROT - stavební spořitelna, a.s. a mnoho dalších.

OVB je rozšířená po celé České republice a počet aktivních spolupracovníků je zhruba 4000 lidí. Já si pro mou analýzu vybral konkrétně tým ProfiFP.cz, který tvoří jednotlivé OSVČ a využívá zázemí právě holdingové společnosti OVB Allfinanz a.s. Tým má v OVB organizační strukturu statut zemského ředitelství, což je nejvíce, čeho lze dosáhnout. Tento tým vznikl v Jihočeském kraji, ale v dnešní době je již rozšířený takřka po skoro celé České republice. Kanceláře se vyskytují např. v Plzni, Písku, Českých Budějovicích, Sušici, ale třeba i v Brně a Praze.

4.1.2 Pozorování a zkoumání interních materiálů

Pro správné pochopení chodu této společnosti a rozšíření si znalostí o této problematice bylo třeba určitého pozorování a průzkum interních materiálů. Po konzultaci s jedním z manažerů mi bylo nabídnuto se zúčastnit některého z přípravných kurzů pro nové potencionální finanční poradce, kde bych se mohl dozvědět přesně to, co k mé bakalářské práci potřebuji. Kurz se nacházel v Plzni a probíhal 12 za sebou jdoucích neděl, tudíž bez mála tři měsíce. Termín kurzu, který jsem navštívil, se skládal ze tří, hodinových přednášek o pochopení finančního trhu a chodu společnosti jako takové. Zjistil jsem, že se manažer nejprve musí s novým uchazečem sejit, než začne navštěvovat přípravný kurz. Tomuto setkání se říká tzv. Úvodní rozhovor, kde manažer nastíní, o co vlastně jde a v čem spočívá tato společnost. Nemohl jsem si nevšimnout, že práci v této společnosti může vykonávat jen člověk s aktivní živností. Spolupracovníci tudíž nemají klasické výplaty, ale dostávají tzv. provize za zprostředkovaný obchod. Provize vyplácí jednotlivé instituce (pojišťovny, spořitelny, hypoteční banky), se kterými spolupracovník uzavře určitou smlouvu. Poté záleží, v jaké peněžní výši je smlouva uzavřena a na základě toho instituce ohodnotí smlouvu tzv. BJ (bankovní jednotka). Spolupracovník poté dostává jednou měsíčně provizi, která se odvíjí od toho, kolik BJ za měsíc udělal. Čím vyšší postavení ve firmě, tím více peněz spolupracovník dostává za jednu BJ. Dále jsem vyzoroval, že v této společnosti je využíván multi-level marketing. Pro moji práci bylo nejdůležitější seznámit se s dělením manažerů a celkově s kariérním postupem společnosti, abych dokázal vytipovat, jací manažeři jsou nejvhodnější pro moji analýzu manažerských dovedností. Tímto jsem se dopracoval ke zkoumání interních materiálů, kde jsem dostal možnost nahlédnout do ovbportal.cz. To je internetová stránka zaměřena pouze pro spolupracovníky a lze zde nalézt snad úplně všechno co je k výkonu této práce potřeba. Například historii uzavřených smluv, provizní výpisy nebo

porovnávací tabulky s měsíčními a kvartálními výkony všech manažerů, kteří se v tomto týmu nachází. Pro mě však bylo nejdůležitější dopracovat se ke karierní postupu v této společnosti.

Mnou upravená verze kariérního plánu bude součástí příloh této bakalářské práce. Dle nabitých vědomostí jsem vybral do mé následující analýzy GST manažera (obchodní vedoucí), BL manažera (oblastní vedoucí) a člověka na pozici BD (oblastní ředitel).

4.1.3 Seznámení a rozhovory s manažery

V této části bakalářské práce budu využívat metodu řízených rozhovorů, které budou celkem tři. Začnu s rozhovorem s GST manažerem, takže s manažerem na nejnižším stupni. Poté bude následovat rozhovor s BL manažerem (manažer na středním stupni) a zakončovací rozhovor bude proveden s manažerem z TOP managementu. Otázky budou z největší části stejné, jen jedna, maximálně dvě budou rozdílné. Rozdílné budou z toho důvodu, že budou přizpůsobeny přesně na danou manažerskou pozici.

4.1.3.1.1 GST manažer (obchodní vedoucí)

Seznámení:

Tento manažer zastupuje nejnižší manažerskou pozici ve vybrané společnosti a shodou okolností je i nejmladší spolupracovník, se kterým jsem vedl rozhovor. Je mu čerstvě 21 let a při výkonu této manažerské pozice ještě studuje na Západočeské univerzitě v Plzni, kde bude dokončovat obor na ekonomické fakultě. Ve společnosti je od jeho necelých 19 ti let a v této době má celkem 14 podřízených spolupracovníků. Na pozici GST je bezmála čtvrt roku. Rozhovor proběhl v jedné z plzeňských kanceláří a po celou dobu panovala příjemná atmosféra.

Řízený rozhovor:

1) Jak dlouho pracujete ve firmě a jak dlouho na Vaší momentální manažerské pozici?

V ProfiFP jsem po dobu dvou let a na manažerské pozici jsem teprve čerstvě, jelikož jsem povýšil před dvěma měsíci.

2) Z kolika podřízených spolupracovníků se skládá Váš tým?

Dnes mám pět přímých podřízených spolupracovníků, ale náš tým činí celkově 14 lidí.

3) Jaké manažerské schopnosti jsou podle Vás nejdůležitější při výkonu Vaší současné manažerské pozice a proč?

Určitě musím být dostatečně motivační, aby moji spolupracovníci vykonávali ty nejlepší výkony. Dále bych řekl zodpovědnost a pečlivost, protože udávám vzor do týmu a stojím si za tím, že moji spolupracovníci by měli být také velice pečliví a zodpovědní. Pro mě osobně je zodpovědnost asi nejdůležitější, protože z pozice manažera mám na starost výkon mých lidí.

4) O jaké manažerské schopnosti/dovednosti si myslíte, že pro Vás byla stěžejní při kariérním postupu ve firmě a o jaké dovednosti se domníváte, že je Vaše nejsilnější?

Myslím si, že stěžejní v mém kariérním postupu byla vytrvalost a trpělivost, což se vlastně divím, protože to rozhodně nejsou moje nejsilnější vlastnosti. Jako svou nejsilnější vlastnost považuji pečlivost. Raději si vše 3x projdu, hlavně aby to bylo v pořádku.

5) Poskytuje Vám společnost určité možnosti, jak rozvinout své dosavadní manažerské dovednosti? (Případně jakým způsobem rozvíjíte Vaše dovednosti z vlastní iniciativy)

Rozhodně. Mám možnost přednášet na různých akcích, ať už to jsou kurzy, nebo konference. Tím si rozvíjím své komunikační dovednosti a jsem za to velice rád, protože mě to hodně posouvá.

6) Pokud máte určité možnosti jak se dále sebezdokonalovat ve svých dovednostech, máte o to zájem a myslíte si, že je to důležité nebo to pro Vás v tuto chvíli není tak podstatné?

Určitě to je podstatné. Nikdo není dokonalý a člověk by se měl neustále někam posouvat. Rozhodně na sobě stále chci pracovat a musím říct, že je opravdu na čem.

7) Máte nějaký nápad nebo návrh jak zvýšit manažerskou úroveň a všeobecně manažerské dovednosti ve Vaší společnosti?

Myslím, že člověk se vždy nejvíce naučí praxí. Je potřeba lidi nechat samostatně pracovat, ať si věci vyzkouší a tím se nejvíce naučí. Samozřejmě je musíte kontrolovat, nejde člověka hodit jen tak do vody a plav. Ale jak zmiňuji, jsem zastávce toho, že člověk se nejvíce naučí praxí.

4.1.3.1.2 BL manažer (oblastní vedoucí)

Seznámení:

Druhý rozhovor se tedy uskutečnil s BL manažerem, kterému je momentálně 24 let. Dostat se v kariérním postupu této společnosti na pozici BL v jeho věku je vcelku velký úspěch. Dle jeho slov je na této pozici krátce. Tím je myšleno přibližně 3-4 měsíce. Ve společnosti působí 6 rokem a jeho tým tvoří okolo 32-35 přímých i nepřímých spolupracovníků. Co se týče života tohoto manažera, tak vystudoval nejprve sportovní gymnázium, na které navázal vysokou školou v Praze a má tedy titul Bc. Nechal se slyšet, že i přes momentální nasazení a pracovní vytížení z důvodu povýšení si najde volný čas na tenis, fitness nebo posezení s přáteli. Také se zmínil, že hraje amatérsky fotbal za tým ve svém rodném městě, ale z důvodu toho, že vede přípravný vzdělávací kurz, který probíhá v neděli, časově stíhá jen ty zápasy, které se hrají v sobotu. Rozhovor jsme uskutečnili v přátelském duchu v jedné z lokálních kaváren a musím se přiznat, že mě tento manažer velice inspiroval svým vystupováním.

Řízený rozhovor:

- 1) Jaké manažerské schopnosti jsou podle Vás nejdůležitější při výkonu Vaší současné manažerské pozice a proč?**

Plánování a řízení skupinového pracovního výkonu.

Pohybujeme se v podnikání, a cílem je maximalizovat zisk a obrát týmu. A navíc je z mé pozice člověk zodpovědný za to, že si spolupracovníci ve struktuře budou vydělávat peníze, a že budou mít příjemné podnikatelské prostředí. Tudíž klíčový prvek je tyto věci dobře rozplánovat a řídit.

- 2) O jaké manažerské schopnosti/dovednosti si myslíte, že pro Vás byla stěžejní při kariérním postupu ve firmě a o jaké dovednosti se domníváte, že je Vaše nejsilnější?**

Tvorba firemní kultury, pozitivní přístup k řešení různých situací, definice společné vize.

Komunikační dovednosti, zejména při vstupních pohovorech. (tzv. Setkání s manažerem před vzdělávacím kurzem)

- 3) Když zavzpomínáte na starší časy, jakých manažerských dovednosti bylo potřeba při výkonu funkce GST manažera? Stejně jako pro Vaši nynější pozici nebo byly rozdílné?**

Funkce GST je více postavena na sebevzdělávání a prvotních zkušenostech právě s řízením a plánováním výkonu.

Hlavní rozdíl je tedy v tom, že ke stejným manažerským dovednostem člověk začne přistupovat trochu jiným způsobem.

- 4) Na druhou stranu, když se podíváte do budoucna. Myslíte si, že kdybyste povýšil na pozici BD (oblastní ředitel) bylo by zapotřebí zaměřit se na jiné dovednosti, než jaké využíváte teď?**

Rozhodně ano. Pozice ředitele je více o nadhledu a určování dlouhodobého směru celé struktury. Definuje to hezky tzv. Eisenhowerův princip. Oblastní vedoucí se většinu času pohybuje ve II. kvadrantu, kdežto primární zaměření ředitele by mělo být na ten I.

- 5) Poskytuje Vám společnost určité možnosti, jak rozvinout své dosavadní manažerské dovednosti? (Případně jakým způsobem rozvíjíte Vaše dovednosti z vlastní iniciativy)**

Ano, různými vzdělávacími semináři např. s externími školiteli, které navštěvuji. (jmenovitě Petr Ludwig – práce s prokrastinací, Ladislav Špaček - etiketa, Marian Jelínek – práce s motivací člověka, Robert Stuchlík – sebemotivace a sebezprezentace, Jan Laibl – obchodní dovednosti)

Vlastní iniciativa, kterou vyvíjím do rozvoje svých dovednosti je občasné čtení knížek.

- 6) Pokud máte určité možnosti jak se dále sebezdokonalovat ve svých dovednostech, máte o to zájem a myslíte si, že je to důležité nebo to pro Vás v tuto chvíli není tak podstatné?**

Je to důležité pro mě i pro mé lidi. Díky sebezdokonalování a učení se nových věcí jednotlivých spolupracovníků zvládne firma dlouhodobě růst.

- 7) Máte nějaký nápad nebo návrh jak do budoucna zvýšit manažerskou úroveň a všeobecně manažerské dovednosti ve Vaší společnosti?**

V současné době pracuji na vytvoření systému vzdělávání a tzv. kompetenčním modelu, který by měl v budoucnu zjednodušit a urychlit právě proces získání kompetencí a manažerských dovedností každého nově příchozího spolupracovníka do firmy, a definovat na čem by měl člověk v jaké fázi spolupráce pracovat.

4.1.3.1.3 BD manažer (oblastní ředitel)

Seznámení:

Poslední rozhovor proběhl také v kanceláři, podobně jako s GST manažerem. Tento manažer je pracovně i životně nejstarší. Ve společnosti působí již 9 rokem a je mu 27 let. Na tomto člověku bylo nejvíce poznat, že již má nějaké zkušenosti a manažerskou praxi. Vystupoval sebejistě a s přehledem. O jeho životě jsem zjistil, že jako střední školu vystudoval gymnázium a navázal na něj studiem na vysoké škole v Praze, kde tedy získal titul Bc. Studium v Praze bylo samozřejmě dálkové, aby mohl plnohodnotně vykonávat práci v této společnosti. Ve volných chvílích vyhledává určité sportovní aktivity jako je třeba squash nebo sálová kopaná s přáteli.

Řízený rozhovor:

1) Z kolika podřízených spolupracovníků se skládá Váš tým?

Velikost dnešního týmu je přibližně 40 aktivních spolupracovníků. Z toho devět spolupracovníků na manažerské pozici, kteří působí ve více než pěti lokalitách.

2) Jaké manažerské schopnosti jsou podle Vás nejdůležitější při výkonu Vaší současné manažerské pozice a proč?

Osobně si myslím, že to je spíše multivitamin schopností, ale pokud mám vypíchnout konkrétní, tak to určitě bude schopnost empatie, umění motivovat své spolupracovníky a být pro své lidi vzorem a v neposlední řadě vytrvalost.

3) O jaké manažerské schopnosti/dovednosti si myslíte, že pro Vás byla stěžejní při kariérním postupu ve firmě a o jaké dovednosti se domníváte, že je Vaše nejsilnější?

Není úplně jednoduché určit jednu ze schopností/dovedností, díky které jsem se posouval dál. Vypíchl bych tedy komunikační dovednosti, které jsou od počátku jednou z nejdůležitějších a nejplatnějších dovedností manažera v této společnosti.

Co se týká mých nejsilnějších schopností a dovedností na kterých je postavený můj úspěch je určitě vytrvalost a cílevědomost + schopnost inspirovat lidi na společnou vizi.

4) Když zavzpomínáte na starší časy, jakých manažerských dovednosti bylo potřeba při výkonu funkce GST manažera? Stejně jako pro Vaši nynější pozici nebo byly rozdílné?

Asi se budu opakovat, ale opět schopnost najít vhodnou motivaci lidí a jít příkladem, což je stejné i dnes. Dnes je to akorát více o zaměření na plošné vzdělávání spolupracovníků.

5) Poskytuje Vám společnost určité možnosti, jak rozvinout své dosavadní manažerské dovednosti? (Případně jakým způsobem rozvíjíte Vaše dovednosti z vlastní iniciativy)

Těch věcí je v průběhu roku tolik, že by bylo těžké si na všechny vzpomenout. Máme vlastní nasmlouvané kouče, se kterými spolupracujeme dlouhodobě. Různé konference zaměřené na osobní rozvoj, workshopy atd..! Sám osobně nejvíce využívám audioknihy plus aktuálně čerpám i z různých besed, které jsou pořádané ve škole, kde si dodělávám magisterské studium.

6) Pokud máte určité možnosti jak se dále sebezdokonalovat ve svých dovednostech, máte o to zájem a myslíte si, že je to důležité nebo to pro Vás v tuto chvíli není tak podstatné?

Myslím, že pokud chce člověk v dnešní době udržet krok, tak je to dokonce nezbytné.

7) Máte nějaký nápad nebo návrh jak do budoucna zvýšit manažerskou úroveň a všeobecně manažerské dovednosti ve Vaší společnosti?

Dal jsem si to jako vlastní osobní cíl a tím cílem je inspirovat mladé lidi co nejdříve k podnikání. Ať si to vyzkouší, dokud mají čas a nemají co ztratit. Takže jednou z cest je dle mého dostatečný vzorek mladých lidí, kteří se budou učit managementu co nejdříve a naučí se to v praxi, ne jen teoreticky. Další věc je určitě automatizace procesů, které vedou k tomu, aby každý náš spolupracovník měl co nejdříve svého partáka do podnikání, aby již od úplného začátku nabíral i zkušenosti s vedením lidí.

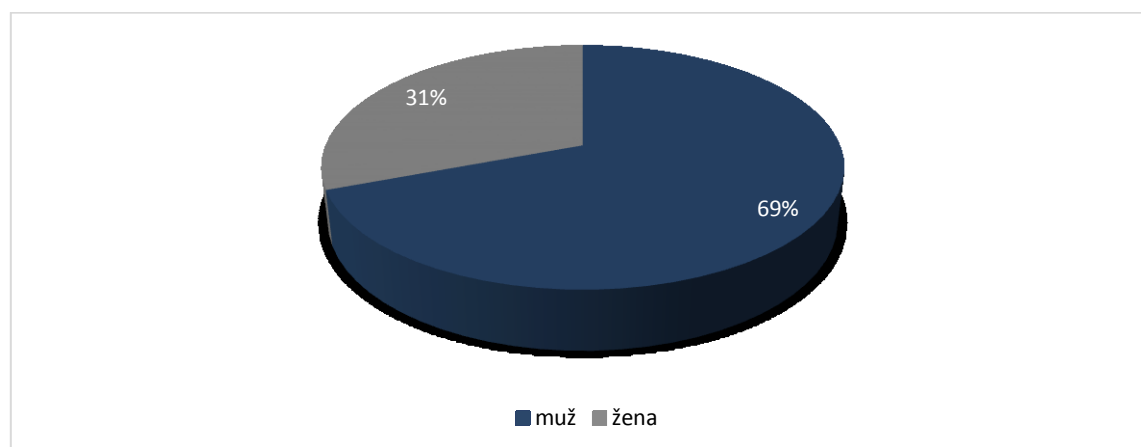
4.1.4 Dotazníkové šetření

Jako další metodu, která poslouží k analyzování manažerských dovedností, jsem vybral dotazníkové šetření. V tomto šetření jde z největší části o zpětnou vazbu přímých i nepřímých podřízených BL manažera, kteří budou hodnotit právě jeho. Tento manažer byl vybrán z toho důvodu, že v momentální době patří mezi nejúspěšnější BL manažery v celém týmu ProfiFP a samozřejmě souhlasil s vytvořením dotazníku na jeho osobu s cílem zpětné vazby. Byl tedy vytvořen dotazník, ve kterém se nacházelo 20 otázek s tím, že některé se skládají ještě z různých podotázek a dvě z toho jsou otevřené. Výzkumné otázky jsou zaměřeny na manažerské dovednosti manažera a byly tvořeny na základě rozhovorů s jednotlivými manažery, ale především na základě mého pozorování. Otázky jsou formulovány jednoduše a srozumitelně.

Tento dotazník byl vytvořen elektronicky a odeslán podřízeným spolupracovníkům, buď přes e-mail nebo přes společnou skupinu na sociální síti. Celkem jsem oslovil 32 respondentů, ale vyplněných dotazníků jsem nakonec shledal pouze 26. To je přibližně 81% úspěšnost, což není úplně špatný výsledek.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví?

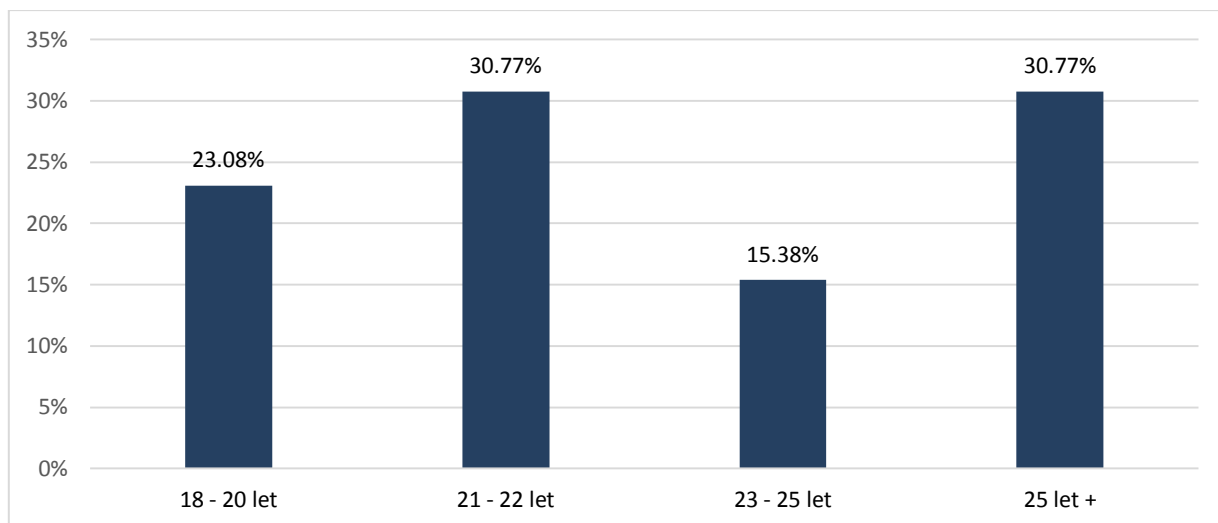


Zdroj: vlastní zpracování

První otázka patří mezi ty nejzákladnější a měla ukázat, jaké pohlaví zastupují podřízení spolupracovníci BL manažera. 26 spolupracovníků, kteří mi vyplnili dotazník, jsou tedy v 18 ti případech muži a jen v 8 případech ženy. Výsledek není žádným překvapením. Předem se dalo očekávat, že je finanční poradenství atraktivnějším odvětvím na podnikání spíše pro muže, než pro ženy.

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Graf 2: Jaký je Váš věk?

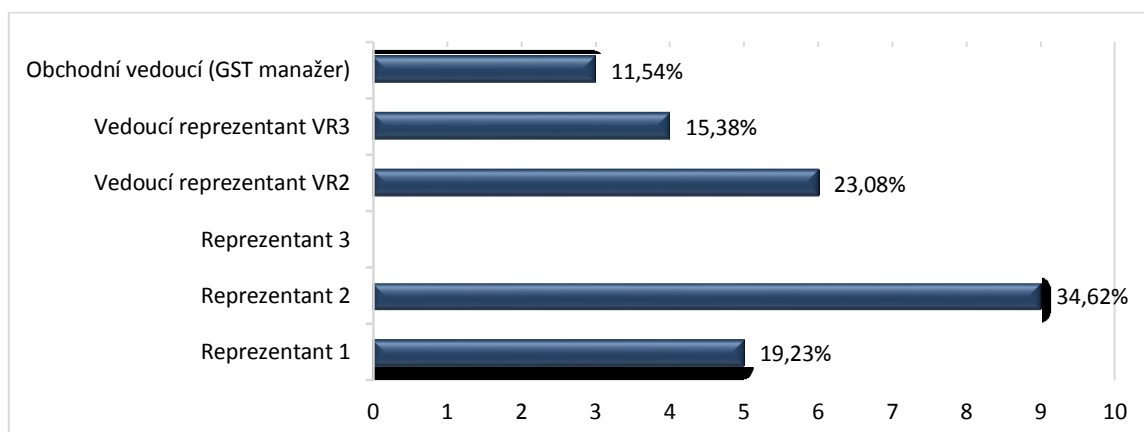


Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka je podobného charakteru jako první. Informativní, zahřívací otázka. Ukázalo se, že stejný počet respondentů se nachází ve věku v rozmezí mezi 21 – 22 let a 25 let a více. Na druhém místě jsou poté respondenti s věkem mezi 18 – 20 let a pouze čtyři respondenti jsou ve věku 23 – 25 let. Dle mého názoru si myslím, že pro tuto práci není nějaký věkový limit. Z dosavadních zkušeností jsem vysledoval, že takové podnikání je lákavější spíše pro mladé, nekonzervativní lidi, kteří chtějí a hlavně se nebojí zkusit něco nového.

Otázka č. 3: Jaký je stupeň Vaší pracovní pozice?

Graf 3: Jaký je stupeň Vaší pracovní pozice?



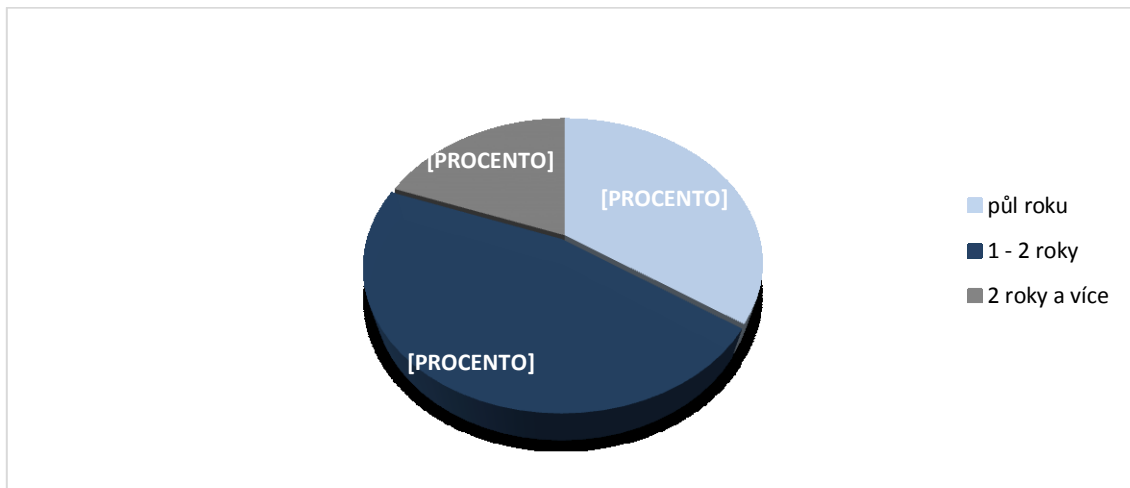
Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka slouží k rozřazení respondentů podle karierního postupu ve společnosti. Pozici R1 dostává člověk po dokončení úvodního kurzu a následnou registrací do společnosti. Jinak řečeno

jde vlastně o začátečníka. Je to nejnižší stupeň, který společnost nabízí a takových respondentů se zde nachází pět. Mezi respondenty se nachází i tři spolupracovníci na nejnižší manažerské pozici GST. Nejvíce respondentů je však na pozici R2, o které se říká, že je „rozjezdová“. Na této pozici se spolupracovník rozhoduje, jaké budou jeho další kroky ve společnosti.

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete v týmu BL manažera?

Graf 4: Jak dlouho pracujete v týmu BL manažera?

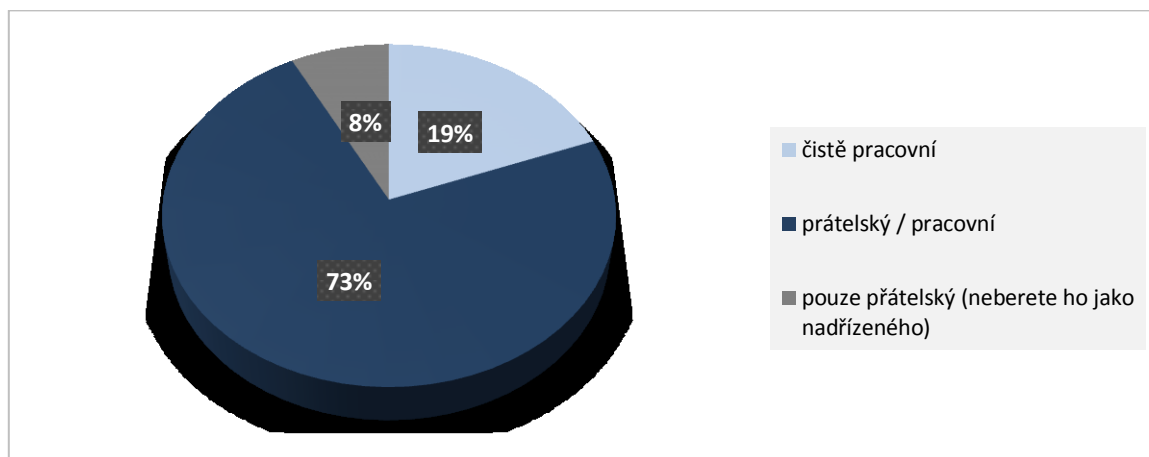


Zdroj: vlastní zpracování

Už z předchozí otázky se dalo vyvodit, že nejvíce respondentů jsou registrovaní ve společnosti v rozmezí roku, až dvou let. Spolupracovníci, kteří jsou ve firmě okolo půl roku, zaobírají z pravidla pozici R1 nebo R2. Výjimečně to může být i pozice VR2. Ta je ale typičtější pro lidi, kteří ve společnosti figurují spíše déle než půl roku. Vše je ale samozřejmě individuální a určitých povýšení se nechá dosáhnout poměrně rychle. Lidí, figurující ve firmě přes dva roky už nejspíše mají některé z vedoucích postavení jako třeba VR3 a nebo nejnižší manažerský stupeň GST.

Otázka č. 5: Definujte Váš vztah s „BL manažerem“:

Graf 5: Definujte Váš vztah s „BL manažerem“

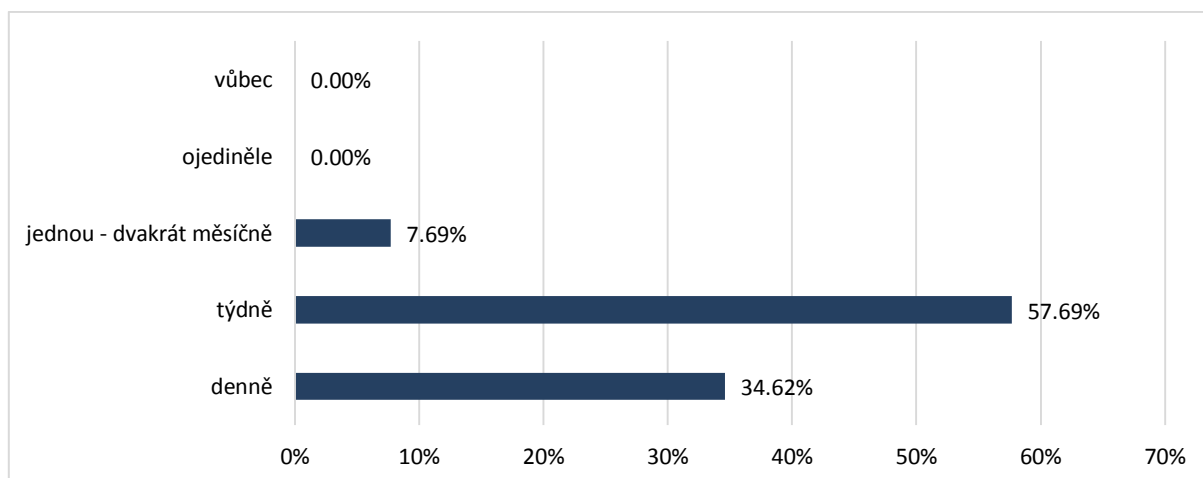


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka měla za cíl odkrýt, jak podřízení spolupracovníci vnímají svého manažera. Manažer si z určité míry tvoří tým sám, takže je v podstatě logické, že jeho tým tvoří i jeho přátelé. Proto respondenti nejvíce vybírali odpověď přátelský / pracovní vztah. Pouze 19 % podřízených bere manažera pouze jako svého nadřízeného a udržují si s ním čistě pracovní vztah. Poté zlomek spolupracovníků manažera bere pouze přátelsky. To se dá vysvětlit tím, že to jsou nejspíše lidé na nejnižším manažerském stupni a jsou víceméně samostatní. Už není potřeba, aby jim manažer předával tolik informací, jako tomu bylo dříve.

Otázka č. 6: Jak často přicházíte do kontaktu s nadřízeným „BL manažerem“?

Graf 6: Jak často přicházíte do kontaktu s nadřízeným „BL manažerem“?

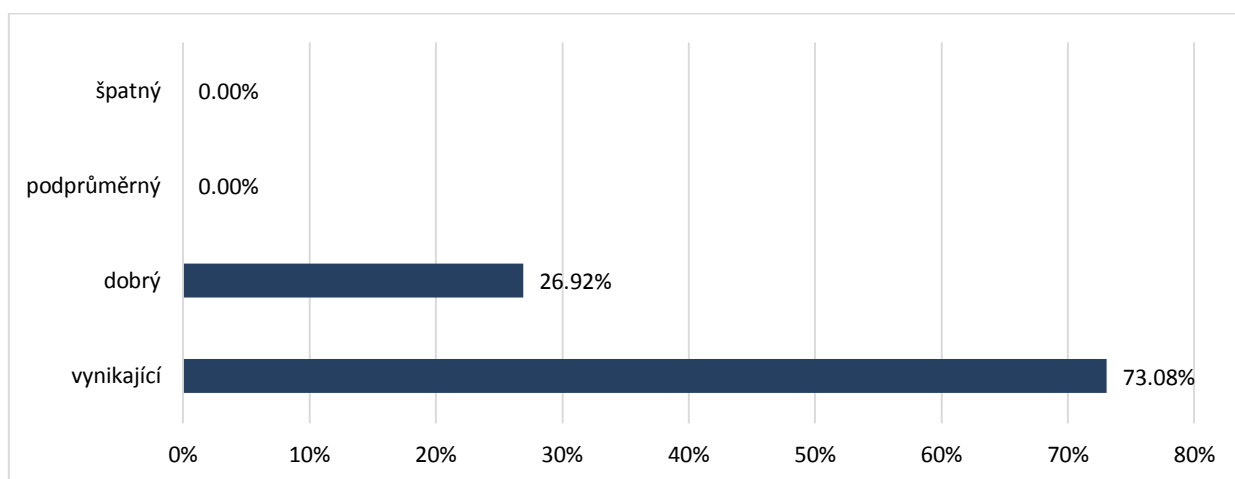


Zdroj: vlastní zpracování

V otázce, která má pořadové číslo 6, se ukázalo, že podřízení spolupracovníci se s manažerem setkávají jednou týdně. Takovým schůzkám se říká manažerské odpoledne a probíhají jednotlivě nebo v malém kolektivu. Většinou se v nich plánuje následující týden.

Otázka č. 7: Jak byste posoudili současný pracovní výkon a nasazení „BL manažera“?

Graf 7: Jak byste posoudili současný pracovní výkon a nasazení „BL manažera“?



Zdroj: vlastní zpracování

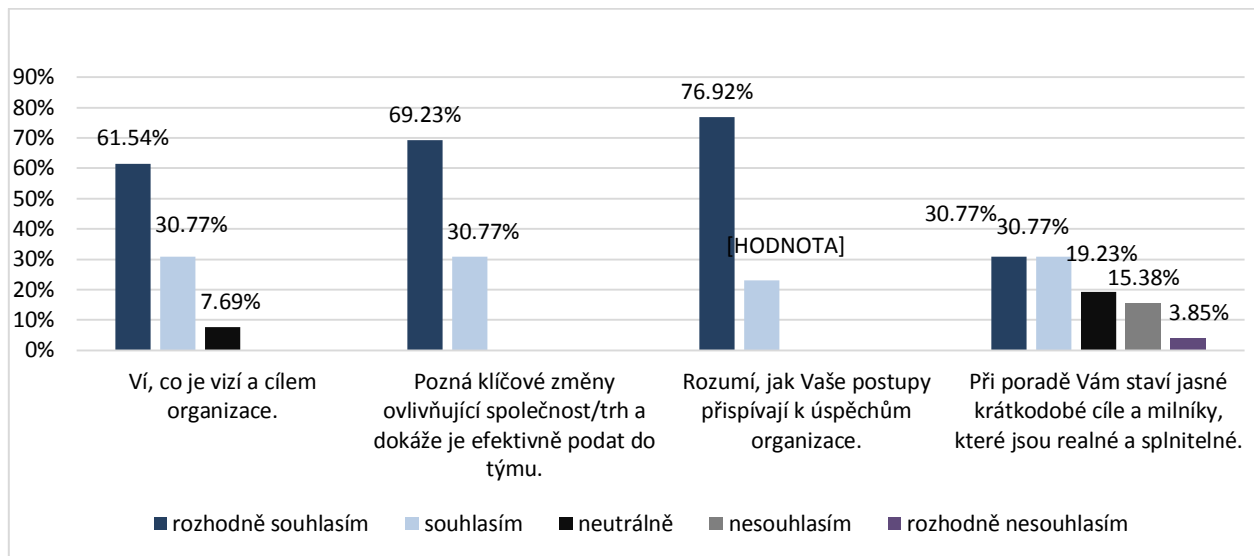
Jelikož byl manažer v nedávné době povýšen na tuto pozici, byla na místě otázka, která zjistí, jak jeho dosavadní práci vnímají jeho podřízení. Ukázalo se, že podřízení jeho práci vidí a vnímají vysoce pozitivně. Nikdo nezodpověděl záporné možnosti a drtivá většina se shodla na odpovědi vynikající pracovní výkon a nasazení.

Otázka č. 8: Vzpomínáte si čím nebo jak Vás BL manažer namotivoval v přípravném kurzu na setrvání u této práce? (dobrovolná otázka)

U této otázky není vhodné vytvářet graf. Otázka byla dobrovolná a otevřená, tudíž se v ní odpovědi vcelku lišily. Nejvíce respondentů se zde zmínilo o tom, že jím manažer stanovil dlouhodobou vizi do budoucna a namotivoval je hlavně výborný kolektiv a přátelský přístup. Další respondenti se zde nechali slyšet, že motivace během kurzu nebyla vůbec potřeba, protože na tzv. Úvodním rozhovoru s manažerem hned pochopili, že je to přesně to co hledají a byli nadšení z pozitivního přístupu a prezentačních schopností manažera.

Otázka č. 9: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“ se zaměřením na obchodní dovednosti:

Graf 8: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“ se zaměřením na obchodní dovednosti:

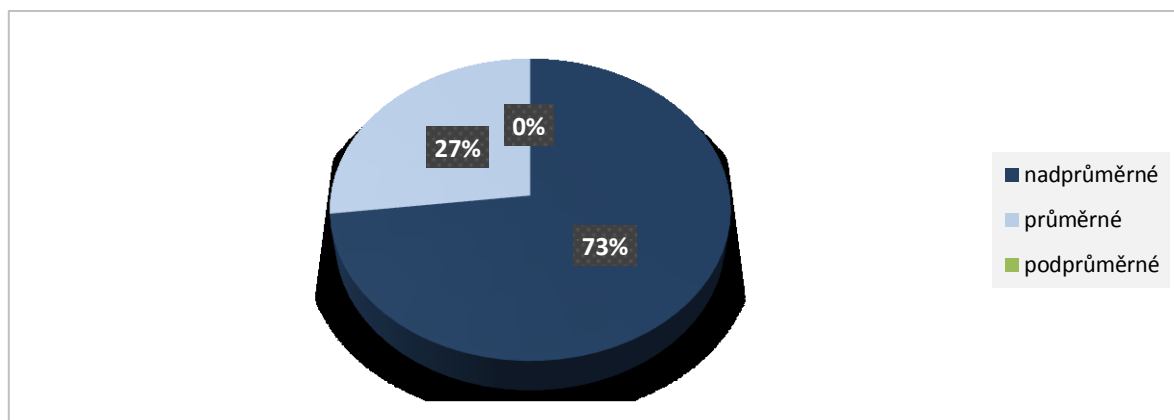


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka s číslem 9 se zabývala obchodními dovednostmi BL manažera. Byla složena ze čtyř podotázek, na které se dalo odpovědět jednou z pěti pocitových odpovědí (rozhodně souhlasím, souhlasím, neutrálně, nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím). Nejkladněji manažer dopadl ve třetí podotázce, kde přibližně 77 % respondentů hodnotilo nejkladnějším hodnocením jeho dovednost. Nejrozporuplněji dopadla závěrečná podotázka, kde se sešly odpovědi všech možností, včetně těch záporných.

Otázka č. 10: Jak hodnotíte momentální pracovní výsledky vykonané BL manažerem?

Graf 9: Jak hodnotíte momentální pracovní výsledky vykonané BL manažerem?

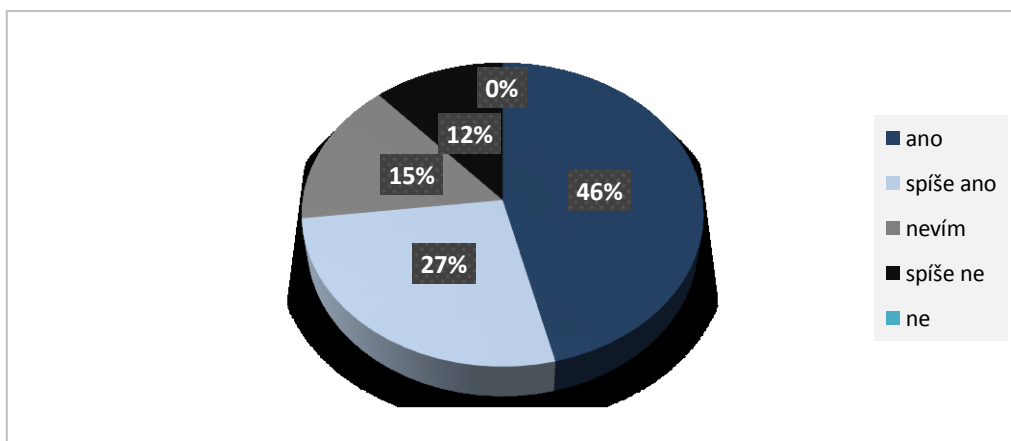


Zdroj: vlastní zpracování

Díky průzkumu interních materiálů jsem věděl, že tento manažer, podle jeho dosahovaných výsledků, patří na špičku v porovnání s ostatními manažery této úrovně. Podle odpovědí respondentů je vidno, že i oni vnímají úspěšně odvedenou práci svého nadřízeného. Dokonce 73 % odpovědělo, že jeho momentální pracovní výsledky jsou nadprůměrné. Poté zbylých 27 % odpovědělo, že dosahované výsledky jsou průměrné. Třetí možnost si nevybral nikdo z odpovídajících. Ta označovala to, že si manažer nevede dobře a vykazuje podprůměrné výsledky.

Otázka č. 11: Dokáže Vás BL manažer konzultací, poradou a hlavně svou dovedností namotivovat tak, že máte chuť pracovat nadále a lépe?

Graf 10: Dokáže Vás BL manažer konzultací, poradou a hlavně svou dovedností namotivovat tak, že máte chuť pracovat nadále a lépe?

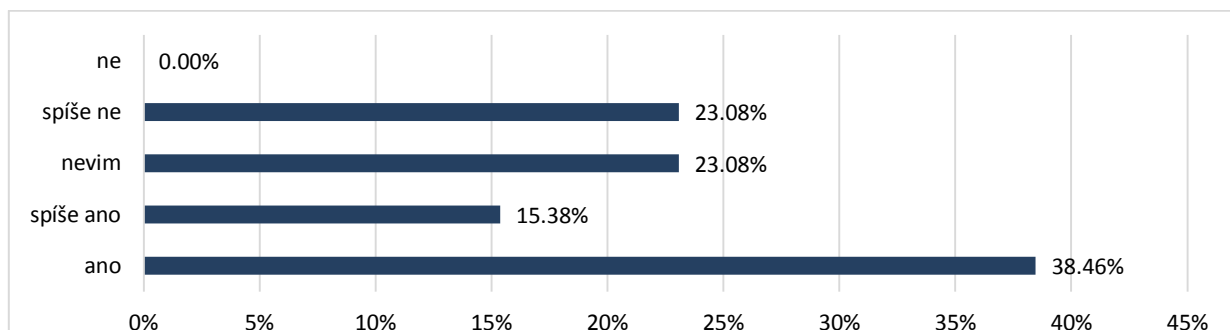


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka týkající se motivačních dovedností a také trochu i komunikace manažera. Odpovědi se vcelku liší, ale stále vyhrává nejpozitivnější odpověď, která dostala 46 %. Dalších 12 % respondentů uvedlo, že je manažer svými dovednostmi spíše nedokáže správně a efektivně namotivovat .

Otázka č. 12: Nabízí BL manažer jako motivační prostředek různé odměny za dobře odvedené osobní výkony?

Graf 11: Dokáže Vás BL manažer konzultací, poradou a hlavně svou dovedností namotivovat tak, že máte chuť pracovat nadále a lépe?

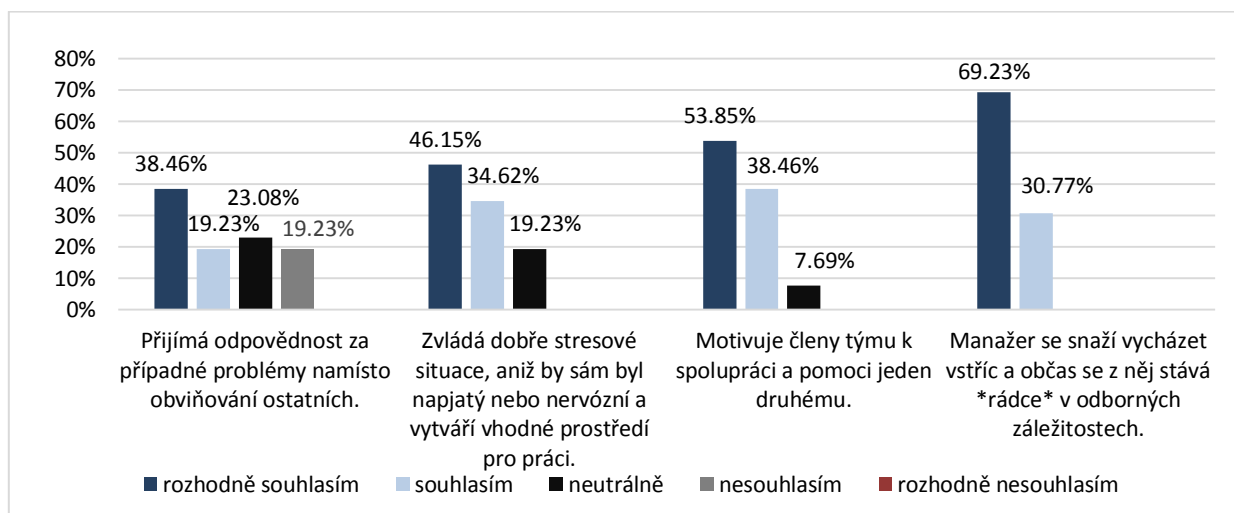


Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce jsem zjišťoval, jestli manažer využívá různé věcné odměny pro své podřízené. Na mysli jsem měl různé dárkové poukazy, vouchery, dárkové předměty nebo třeba placené výlety a exkurze. Odpovědi rozhodně nebyly jednoznačné. Spíše půl na půl. Přesto nejspíše více respondentů nějakou odměnu v průběhu své pracovní kariéry zaregistrovali.

Otázka č. 13: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na vedení:

Graf 12: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na vedení:

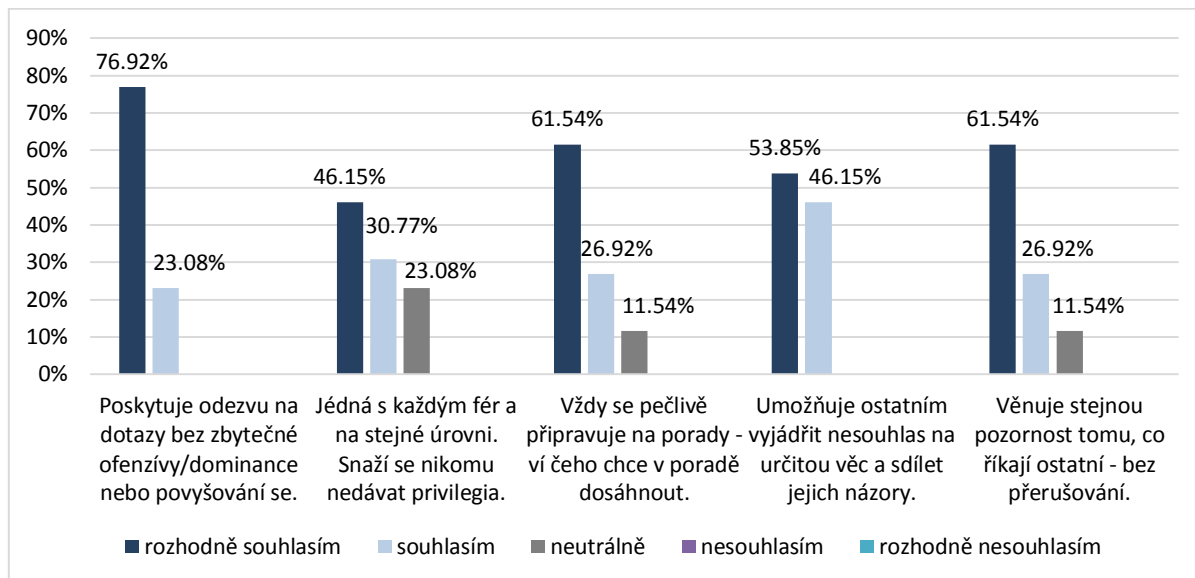


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 byla zaměřena čistě na vedení lidí a podřízených. Skládala se ze 4 podotázek, na které bylo opět možno odpovědět pěti způsoby (rozhodně souhlasím, souhlasím, neutrálně, nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím). Dá se říci, že si u všech otázek manažer udržel svou tvář a výsledky nejsou tak špatné ba docela pozitivní.

Otázka č. 14: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na komunikační dovednosti:

Graf 13: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na komunikační dovednosti:

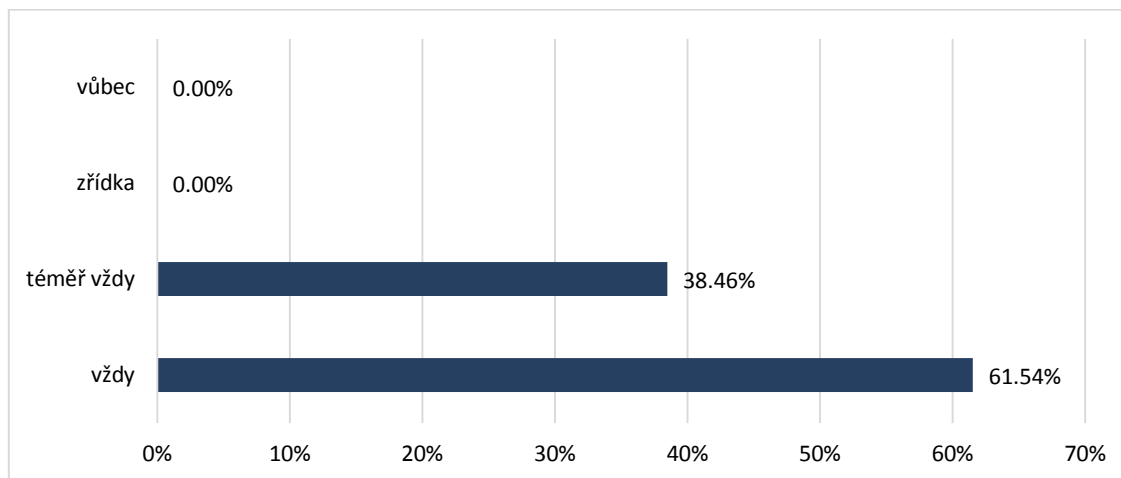


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka, ve které se ukrývalo pět podotázek, měla za úkol ukázat, jak podřízení vnímají manažerovi komunikační dovednosti, které by měli být podle ostatních odpovědí a zjištění ty nejdůležitější pro vykonávání manažerské pozice v této společnosti. Ve většině případech je vidět spokojenost podřízených, co se týče komunikačních dovedností manažera.

Otázka č. 15: Pozorujete u BL manažera asertivní chování?

Graf 14: Pozorujete u BL manažera asertivní chování?

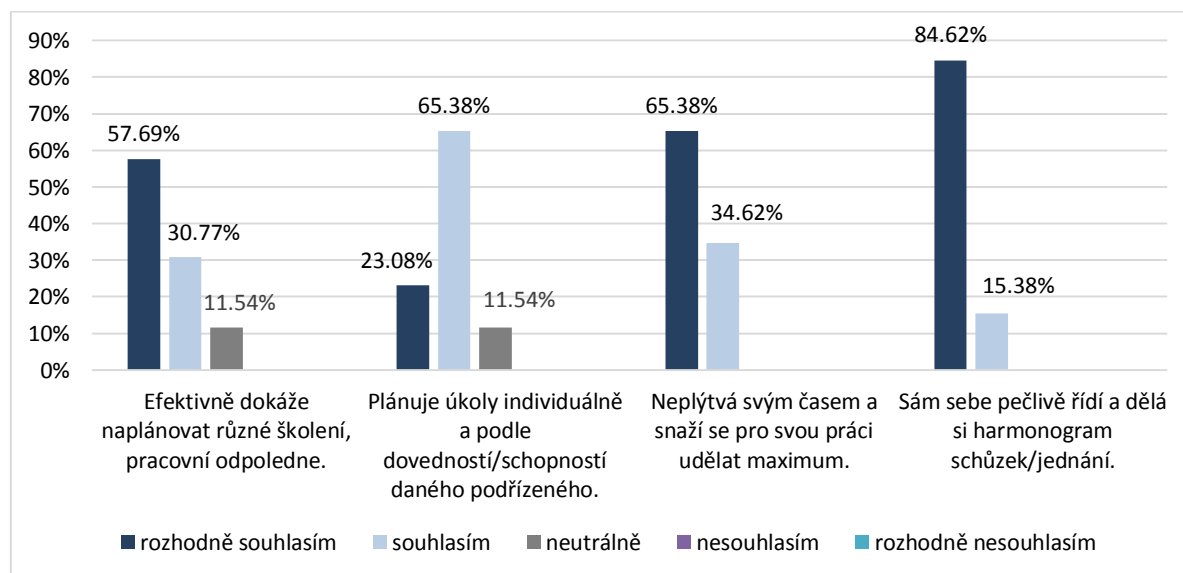


Zdroj: vlastní zpracování

Jak uvádí Lahnerová (2012): Manažer, který využívá asertivní chování je schopný v krizových nebo vyhocených situacích, vždy vysvětlit co od podřízených chce, aniž by musel použít nevhodná nebo vulgární slova. Zvládá překonávat emoce a díky tomu efektivně vyjádřit co je potřeba. Zde opět všichni respondenti odpověděli kladně a ukázalo se, že BL manažerovi je asertivní chování blízké.

Otázka č. 16: Ohodnořte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na plánování a organizování:

Graf 15: Ohodnořte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na plánování a organizování:

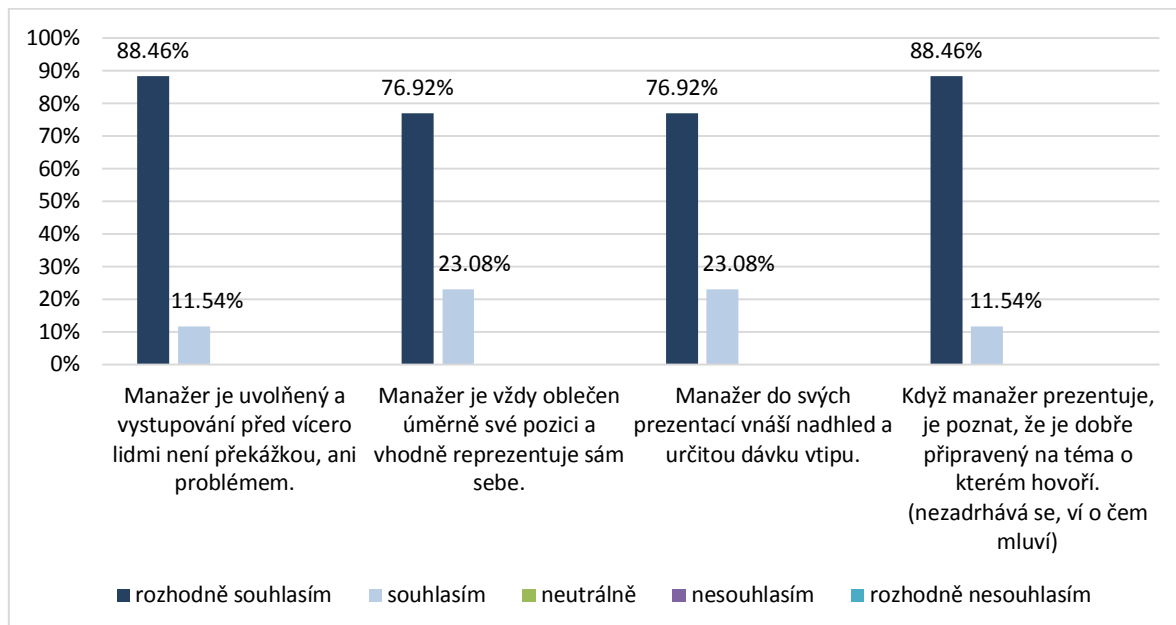


Zdroj: vlastní zpracování

Plánování a organizování také patří mezi neodmyslitelné dovednosti manažera a proto je jím věnována tato otázka. Jak již je zvykem, opět se skládá ze 4 podotázek, které jsou zaměřeny na plánování a organizaci. Podotázka číslo čtyři vyšla pro manažera nejlépe. Dokonce necelých 85 % respondentů si je jistých, že manažer dokáže sám sebe pečlivě řídit a využívá time managementu.

Otázka č. 17: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na prezentační dovednosti:

Graf 16: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na prezentační dovednosti:

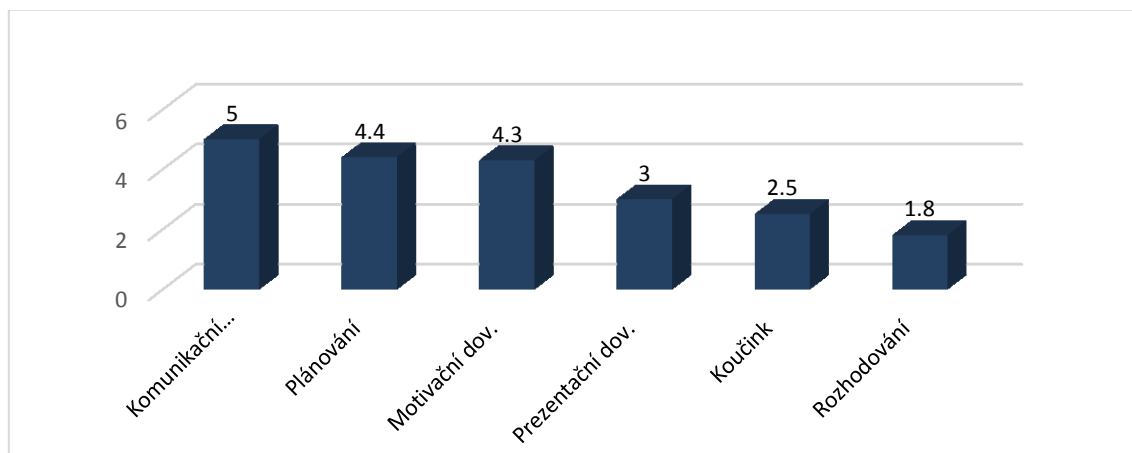


Zdroj: vlastní zpracování

Celá tato otázka je věnována prezentačním dovednostem. Zjistilo se, že v této dovednosti je manažer nejsilnější. Shodlo se na tom v průměru okolo 80 % všech respondentů, což je drtivý výsledek.

Otázka č. 18: Seřad'te prosím manažerské dovednosti, které manažer využívá ve Vaší společnosti. (od nejdůležitější, po nejméně důležitou)

Graf 17: Seřad'te prosím manažerské dovednosti, které manažer využívá ve Vaší společnosti. (od nejdůležitější, po nejméně důležitou)



Zdroj: vlastní zpracování

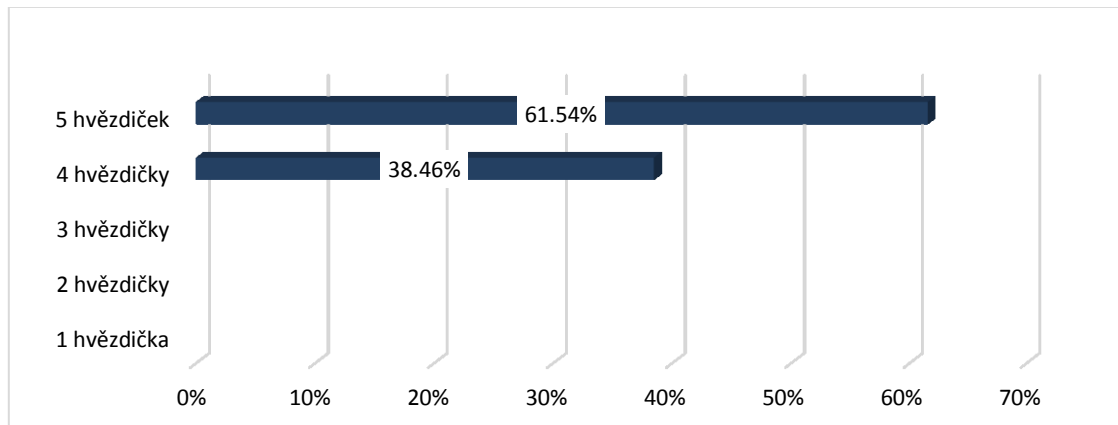
Z vytvořeného grafu je jasné odvodit, že se naprosto všichni respondenti shodli na tom, že v této společnosti je nejdůležitější komunikační dovednost. Na druhém místě je plánování a v těsném závěsu motivační dovednosti. Prezentační dovednosti jsou až na čtvrtém místě a koučink a rozhodování úplně na konci.

Otázka č. 19: Co se Vám na práci s „BL man.“ líbí nejvíce?

Druhá a poslední otevřená otázka, ke které dle mého názoru není třeba dělat graf. Odpovědi respondentů se zde samozřejmě lišily, ale nejvíce spolupracovníků se shodlo na přátelském přístupu manažera a pozitivním pohledem na veškeré věci, které souvisí s touto prací. Jako druhá nejčastější odpověď zazněla ta, že má manažer vynikající prezentační schopnosti a vždy ví, o čem mluví. Poté zde zazněly i odpovědi jako např. nadhled, pohotovost nebo třeba klidné jednání.

Otázka č. 20: Jak hodnotíte Vašeho BL manažera pomocí této stupnice?

Graf 18: Jak hodnotíte Vašeho BL manažera pomocí této stupnice?



Zdroj: vlastní zpracování

Jak říkají dotazníkové studie, dotazník by se měl na závěr odlehčit. Proto jsem zvolil otázku, kde respondenti mohou svého manažera ohodnotit pomocí hvězdiček. 5 hvězdiček bylo nejlepší a nejvyšší možné hodnocení a naopak 1 hvězdička byla nejhorší a nejnižší hodnocení. Manažer si vedl podle očekávání a dostal v přibližně 62 procentech 5 hvězd. Ve zbylých 38 procentech obdržel od podřízených 4 hvězdy. 3 a nižší hodnocení neproběhlo ani v jednom případě.

4.2 Diskuse výsledků

V této kapitole je místo na to, abych prodiskutoval všechny informace, které jsem získal pomocí mých předem vybraných metod. Jako prvním bodem diskuze budou řízené rozhovory a druhý bod budou prodiskutovány dotazníky z dotazníkového šetření. Závěrem diskuze bude zodpovězení stanovených výzkumných otázek.

4.2.1 Řízené rozhovory

Jak bylo zmíněno, rozhovor proběhl se třemi manažery s tím, že každý zastupoval jinou manažerskou pozici. Otázky jsem všem pokládal stejné, až na 1-2 otázky, které se vždy lišily, podle manažerské úrovně.

První otázka měla za úkol zjistit, jak dlouho manažeři působí ve společnosti a jak dlouho na své manažerské pozici. Ukázalo se, že všichni tři vybraní manažery ve společnostech působí přes dva roky. Manažer na pozici GST je teprve dva měsíce. Dá se říct, že čerstvě po povýšení je i BL manažer, který na své pozici působí necelé 4 měsíce, ale už po tak krátké době se ukázalo, že výsledkově patří mezi nejlepší manažery tohoto postavení v celé České republice. BD manažer, který se může pyšnit tím, že mnou využitý BL manažer je jeho přímý podřízený, je na své pozici necelý rok.

Druhá otázka měla podkrýt počet podřízených spolupracovníků, které mají jednotliví manažeři v týmu. Podle očekávání se ukázalo, že manažer na nejnižším stupni má celkově 14 podřízených spolupracovníků, manažer středního stupně jich má kolem 32 a manažer na nejvyšší pozici jich má okolo 40 ti. Logicky se dá odvodit, že čím vyšší manažerský stupeň, tím více podřízených spolupracovníků musí manažer zvládat.

Třetí otázka se již začínala zaměřovat na manažerské dovednosti. Konkrétně na to, jaké konkrétní dovednosti jsou nejdůležitější na jednotlivých manažerských pozicích. GST manažer uvedl, že na jeho pozici je nejdůležitější být zodpovědný, a to hlavně kvůli tomu, že je to první manažerská pozice, kde se vše teprve dostává do podvědomí a člověk si teprve zvyká mít na starosti určitý počet lidí. Jako další veledůležitou dovednost, kterou manažer uvedl, bylo umění správně namotivovat své podřízené. BL manažer na tuto otázku odpověděl tak, že jako nejdůležitější dovednosti k výkonu jeho pozice jsou plánování a řízení celé skupiny. Tyto dovednosti vybral proto, že společnost je o podnikání a cílem je maximalizovat zisk a obrát jeho týmu, tudíž je klíčové, jak manažer tým řídí a plánuje jednotlivé úkoly. BD manažer na tuto otázku nechtěl přesně odpovědět. Nechal se slyšet, že je to tzv. multivitamin dovedností, které

musí zvládat. Nakonec přece jen vybral, dle jeho názoru ty nejdůležitější schopnosti, jako třeba empatie, snažit se být pro své podřízené vzorem a nakonec vytrvalost.

Čtvrtá otázka se týkala manažerských dovedností, které manažeři bezpochyby nejvíce využili v jejich kariérním růstu a také těch dovedností, o kterých si jednotlivě myslí, že jsou v nich nejsilnější. GST manažer tedy vybral za stěžejní dovednosti vytrvalost a pečlivost. Jako svou nejsilnější dovednost poté vybral pečlivost, která mu ubírá na rychlosti, ale jak sám uvedl: „Lepší si vše 3x přečíst, než udělat hloupou chybu“. BL manažer vyjmenoval hned několik dovedností, které mu pomáhali v kariérním růstu. Nejvyšší váhu však dával umění vydefinovat společnou vizi a pozitivní přístup k řešení různých nepříznivých situací. Jako jeho nejsilnější dovednost poté vybral komunikační dovednosti, zejména při vstupních (úvodních) rozhovorech s budoucími spolupracovníky. BD manažer odpovídal podobně jako manažer o stupínek pod ním. Jako nejdůležitější dovednost, při kariérním růstu zvolil komunikační schopnosti, které od prvopočátku na plno využíval. Mezi své nejsilnější dovednosti, na kterých stojí jeho osobní úspěch, uvedl vytrvalost, cílevědomost a umění inspirovat lidi na společnou vizi.

Pátá otázka se zaměřovala na rozvoj manažerských dovedností. Největší úkol této otázky tedy byl zjistit, jestli společnost nabízí určité rozvojové možnosti pro svoje manažery a také jestli se manažeři rozvíjí z vlastní iniciativy. Odpovědi všech tří manažerů na tuto otázku byly velice kladné. GST manažer odpověděl, že jemu a ostatním manažerům na této úrovni společnost umožňuje rozvíjet zejména své komunikační dovednosti a to tím, že ho nechává přednášet na určité téma při konferencích nebo právě už tolikrát zmiňovaných školicích kurzech. Manažer na pozici BL zase uvedl, že jemu a manažerům podobné pozice nebo vyšší společnost umožňuje vzdělávací semináře s různými externími školiteli, které jsou jednotlivé zaměřeny na rozvoj určitých dovedností. BL manažer poté ještě dodal, že čas od času sám sebe zdokonaluje tím, že si přečte odbornou literaturu. Manažer na pozici BD odpověděl, že za celý rok má možnost absolvovat tolik rozvojových školení, že si ani všechny nepamatuje. Uvedl ale, že mají smlouvy s již zmiňovanými externími kouči a sám se zúčastní organizací různých workshopů. Závěrem k této otázce jsem se dozvěděl, že nejčastěji využívá audioknihy a momentálně se často účastní besed, které pořádá jeho škola v Praze, kde studuje magisterské studium.

Šestá otázka byla položena za účelem zjistit, jestli manažeři mají chuť do určitého vzdělání nebo se jim to zdá spíše jako zbytečná věc, kterou by ztráceli jejich čas. Odpovědi dopadly asi nejpozitivněji, jak jen mohly. GST manažer uvedl, že jakýkoliv manažer na jakékoli pozici by se měl stále snažit jít kupředu. On sám není výjimkou a stále na sobě chce pracovat. BL manažer se na tuto otázku podíval i z pohledu celé společnosti a odpověděl, že díky sebezdokonalování a

učení nových spolupracovníků novým věcem je jediný způsob, jak může společnost dlouhodobě růst. Manažer na BD pozici dokonce uvedl, že pokud člověk chce udržet krok s ostatními a se světem, je přímo nezbytné se dál rozvíjet.

V závěrečné společné sedmé otázce jsem se snažil tzv. dostat do hlav manažerů a optat se, jestli mají nějaký návrh, jak ve společnosti zvýšit celkovou manažerskou úroveň a vzdělanost. Dá se říct, že GST manažer se myšlenkově shodl s BD manažerem. Shodli se na tom, že nový potencionální manažeři se vše nejvíce naučí praxí a ne teorií. Proto doporučují vše si na vlastní kůži vyzkoušet co nejdříve a ničeho se zbytečně nebát. BL manažer se nechal slyšet, že v současné době pracuje na novém systému vzdělávání, který by měl urychlit proces získávání kompetencí a právě manažerských dovedností každého spolupracovníka ve společnosti. Jeho práce na novém systému je ještě v průběhu, takže z toho důvodu manažer více neprozradil.

4.2.2 Dotazníkové šetření

Další využitou metodou pro sběr dat bylo dotazníkové šetření. Na vytvořený dotazník odpovídali přímý i nepřímý podřízení spolupracovníci BL manažera z týmu ProfiFP. Jako cílem tohoto šetření bylo ohodnotit pomocí zpětné vazby manažerovi dovednosti a schopnosti. Nejvíce budu diskuzi zaměřovat spíše na ty otázky, které pomáhají splnit cíl bakalářské práce. Vedlejšími, doplňujícími otázkám se až tolik věnovat nebudu.

První dvě otázky byly čistě informativní a vhodné pro počáteční rozehrání respondentů. Jednalo se o pohlaví a věk odpovídajících. Ukázalo se, že z 26 podřízených spolupracovníků, kteří si dali tu práci a vyplnili dotazník, jsou z 69 % muži a z 31 % ženy. Jejich věk se nejvíce pohyboval okolo 21 - 22 let a 25 let a více. Nejméně odpovídajících bylo ve věku 23 – 25 let.

Třetí a čtvrtá otázka byla zaměřena na pozici a délku jejich spolupráce s BL manažerem. Nejvíce respondentů bylo na pozici R2 a VR2. Žádné překvapení, protože dle mého názoru jsou to pozice, které mají největší počet zastoupení ve společnosti. Co se týče délky spolupráce s manažerem, tak zde se ukázalo, že nejvíce lidí spolupracuje v rozmezí 1 – 2 roku. Byla to skoro polovina lidí, přesně 46 % respondentů. Zbytek se poté rozdělil do dvou skupin a to tak, že 35 % spolupracuje kratší dobu než jeden rok a 19 % více než dva roky.

Další otázka byla věnována vztahu podřízených s manažerem. Při rozhovoru manažer kladl důraz na to, že s podřízenými chce udržovat i určitý přátelský vztah, aby nevypadal jako nějaký diktátor. Odpovědi respondentů odkryly to, že se manažerovi jeho navazování přátelských vztahů očividně daří. Dokonce 73 % respondentů odpovědělo, že s manažerem mají přátelsky

pracovní vztah a pouze 19 % uvedlo, že jejich vztah je založen čistě na práci. Ve zbylých 8 % se nachází lidé, kteří manažera v současné době berou už pouze jako přítele. Jsou to nejspíše lidé na manažerské pozici, kteří jsou soběstační a už nepotřebují tolik vézt a řídit.

V následujících dvou otázkách jsem se dozvěděl, že přibližně 58 % se s manažerem setkává jednou týdně na určitou poradu nebo pracovní odpoledne. Dalších 35 % odpovídajících se s manažerem setkává denně a 7 % pouze jednou nebo dvakrát měsíčně. 78 % dotázaných poté uvádí, že manažerovo nasazení a pracovní výkon po jeho povýšení je na vynikající úrovni.

Osmá otázka byla otevřená a dokonce dobrovolná. Otázka měla zjistit, jak manažer respondenty namotivoval na započnutí kariéry v této společnosti. Pro některé je to možná už vcelku dlouhá doba a nepamatují si to, nebo o takových věcech nechtějí mluvit, což plně chápu. Proto jsem zvolil dobrovolné odpovědi. Nakonec odpovědělo přibližně 3/4 respondentů, takže moje obavy byly skoro zbytečné. Odpovědi se samozřejmě lišily, ale nejčastěji se objevila věta o tom, že jim manažer správně stanovil dlouhodobou vizi do budoucna. Dokonce jsem i v pár případech našel vyzdvihnutí manažerovo nejsilnější dovednosti, kterou je komunikace při úvodním rozhovoru.

Konečně se dostáváme ke zkoumání manažerských dovedností. Každé důležité dovednosti jsem věnoval jednu otázku, která se skládala ze čtyř nebo maximálně pěti dalších výzkumných podotázek na které se dalo odpovědět škálou od nejpozitivnějšího „rozhodně souhlasím“, „souhlasím“, „neutrálně“, „nesouhlasím“ až po nejvíce negativní „rozhodně nesouhlasím“. Jako zkoumané dovednosti jsem vybral obchodní dovednosti, komunikační dovednosti, vedení, plánování a organizování a prezentační schopnosti. Mohu s chladnou hlavou konstatovat, že manažer ve všech obstál velmi dobře. Ale přesto musím udělat určité rozřazení dovedností a seřadit je od nejlepší po nejhorší, podle odpovědí 26 respondentů.

Suverénně nejlepší hodnocení se objevilo u otázek na prezentační dovednosti. Zde se nechá říci, že respondenti o manažerovo prezentačních dovednostech mají jen superlativní mínění. Ve všech 4 podotázkách nejpozitivnější hodnocení (rozhodně souhlasím) nešlo pod 75 %. Když podřízení nehodnotili nejpozitivnějším hodnocením, tak hodnotili tím druhým možným nejlepším hodnocením („souhlasím“). Jiné odpovědi se v těchto podotázkách nenaskytly.

Na druhé místo bych zařadil komunikační dovednosti, které si odnesly také velmi kladné hodnocení. V zaznamenaných odpovědích se již naskytly i odpovědi „neutrálně“.

Na třetí příčku řadím zrovna ty dovednosti, které manažer označil jako nejdůležitější při výkonu jeho manažerské BL pozice a to jsou plánovací a organizační schopnosti. V otázce na tyto

dovednosti dostal manažer suverénně nejlepší hodnocení u podotázky, jestli si jeho podřízení myslí, že sám sebe pečlivě řídí a využívá tzv. Time management. Necelých 85 % respondentů odpovědělo nejpozitivnějším způsobem. Naopak, nejhůře si zde vedl u podotázky, zda plánuje úkoly individuálně, podle schopností podřízeného. Zde sice vyhrála druhá nejpozitivnější odpověď s 65 %, ale vyskytlo se tu i pár neutrálních odpovědí.

Čtvrtá a předposlední příčka patří obchodním dovednostem. Tři ze čtyř podotázek dopadly nadprůměrně, ale poslední podotázka, která se týkala toho, zda manažer při poradě reálně a splnitelně stanovuje krátkodobé cíle svým podřízeným, nedopadla nikterak dobře. Vyskytla se tu i nejnegativnější odpověď („rozhodně nesouhlasím“) a to přesně ve 3,85 %. 15,38 % si odnesla druhá možná nejnegativnější odpověď, 19,23 % odpověď neutrální a po 30,77 % první dvě pozitivní odpovědi.

Poslední místo tedy zbylo na schopnost vést lidi. Dvě ze čtyř podotázek vyšly podobně, nadprůměrně. U závěrečné 4 podotázky se necelých 20 % respondentů shodlo na druhé nejvíce negativní odpovědi, že manažer neumí přijmout odpovědnost za případné problémy v týmu, 23 % odpovídajících poté volili neutrální odpověď, 19 % druhou nejpozitivnější a zbylých 38 % vybrali odpověď nejpozitivnější. Průměrně vyšla i třetí podotázka o tom, zda manažer dobře zvládá stresové situace.

Dvě otázky v dotazníku jsem také věnoval motivačním schopnostem manažera. Na obě otázky se dalo odpovědět nejpozitivněji „ano“ a nejvíce negativně „ne“. Mezi těmito odpověďmi se nacházelo ještě „spíše ano“, „nevím“, „spíše ne“. První otázka se ptala na to, zda manažer dokáže své podřízené spolupracovníky při poradě nebo konzultaci správně namotivovat. Nejčastější odpověď byla „ano“ s 46 %. 27 % respondentů poté bylo pro odpověď „spíše ano“ a 12 % pro „spíše ne“. Zbylých 15 % respondentů odpovědělo, že neví. Druhá otázka zjišťovala, zda manažer jako motivační prostředky používá různé odměny pro jednotlivce za mimořádné osobní výkony. Opět byla nejčastější odpověď „ano“. Tuto odpověď zvolilo přibližně 39 % odpovídajících. „Spíše ano“ odpovědělo 15 % podřízených a možnosti jako „nevím“ a „spíše ne“ se společně shodly, získaly 23 %.

Závěrečná otázka, která se týkala manažerských dovednosti, byla položena takovým způsobem, že respondenti museli seřadit předem vybraných šest manažerských dovedností od nejdůležitější po nejméně důležitou. Pro společnost nejdůležitější se ukázaly komunikační dovednosti. Na druhé místo respondenti zařadili dovednost plánovat, dále motivační dovednosti, prezentační dovednosti, koučink a na poslední místo rozhodování.

4.2.3 Zodpovězení výzkumných otázek

Výzkumná otázka č. 1: Jaké manažerské dovednosti jsou nejvíce stěžejní na různých manažerských liniích ve vybrané firmě?

Jak ukázaly řízené rozhovory, tak pro nejnižší manažerský stupeň jsou v této společnosti nejdůležitější motivační dovednosti, komunikační dovednosti a zodpovědnost. Je to první možný manažerský post ve společnosti, tudíž je zde i velice důležité sebevzdělání a zvykaní si komplexně na management jako takový. Pro manažera na střední úrovni je rozhodně nejvíce stěžejní dovednost plánování a organizování celého týmu. Komunikační dovednosti zde také hrají svou roli, ale tuto dovednost by měl úspěšný manažer dostatečně ovládat již z nejnižší manažerské pozice. Pro manažera na nejvyšším stupni je nejdůležitější schopnost empatie a stále dokázat správně namotivovat své spolupracovníky. Jinak nejvyšší manažerská pozice je v této společnosti samozřejmě o nadhledu a schopnosti efektivně řešit krizové situace. Podobně jako u předešlých dvou manažerských úrovní jsou i zde důležité komunikační dovednosti. V této společnosti musí spolupracovník komunikovat od nejzákladnější nástupní pozice. Kariéram postupem se nároky na komunikaci zvyšují a spolu s tím by se měla zvyšovat i komunikační dovednost jedinců. Komunikace je tedy propletena všemi manažerskými pozicemi.

Výzkumná otázka č. 2: Jak hodnotí manažerské dovednosti manažera střední linie jeho podřízení?

Odpověď na výzkumnou otázku č. 2 zařídilo dotazníkové šetření. Jak je výše zmíněno, tak podřízení spolupracovníci všechny dovednosti BL manažera hodnotili spíše nadprůměrně, ale určité rozdíly mezi dovednostmi jsou patrné. Dovednost, kterou manažer podle svých podřízených ovládá nejlépe, jsou prezentační dovednosti. Druhé místo obsadily komunikační dovednosti, třetí plánování a organizování, čtvrté místo obchodní dovednosti a poslední dovednost vézt lidi. Podřízení hodnotili i schopnost správné motivace, kde manažer vyváží také lépe než průměrně.

Výzkumná otázka č. 3: Poskytuje vybraná firma manažerům všech linií možnosti rozvíjet své dovednosti?

K zodpovězení této výzkumné otázky posloužily také řízené rozhovory. Ukázalo se, že společnost se o rozvoj svých manažerů snaží opravdu ve velké míře. Nabízí workshopy, manažerské setkání, rozvojové semináře, konference zaměřené na osobní rozvoj atd. Myslím, že

manažeři mají dostatek možností, jak si své dovednosti rozvinout. Záleží jen na nich, které nabízené způsoby si vyberou.

Výzkumná otázka č. 4: Mají manažeři zájem rozvíjet své dosavadní dovednosti?

Jako u první a třetí výzkumné otázky i zde hrály v dosažení odpovědi největší roli řízené rozhovory, ale také tu svou část odvedla i metoda pozorování. Všichni tři analyzovaní manažeři jsou si vědomi, že sebezdokonalování je klíč k dlouhodobému úspěchu, a proto se každý z nich snaží jít naproti svému rozvoji dovedností. Využívají k tomu nabízené možnosti od společnosti, které doplňují ještě vlastní iniciativou.

4.3 Návrhy opatření

Po sběru informací a následné diskuzi nastal čas pro návrhy na zlepšení, opatření nebo různé doporučení pro manažery jak sami sebe zlepšit. Ze získaných informací se ukázalo, že úroveň manažerů je velmi dobrá. Nemyslím si, že je nutné navrhnout různá doporučení pro společnost, protože svůj systém vzdělání mají již dlouhodobě a vcelku úspěšně stanovený. Samozřejmě lidé, kteří se ve společnosti pohybují dlouho, vidí určité mouchy a mají iniciativu systém změnit nebo vylepšit. Např. náš analyzovaný BL manažer připravuje nový systém vzdělávání a kompetenční model, ale proces přípravy je dlouhodobého charakteru a bude ještě nějaký čas trvat, než se jeho systém aplikuje do reálného provozu společnosti. Co se týče rozvoje manažerských dovedností, tak i zde se společnost snaží plánovat a organizovat spoustu programů, které manažer může využít, ale samozřejmě se programy nezaměřují na všechny manažerské dovednosti, které by jednotliví manažeři potřebovali zlepšit. Zaměřím se tedy na jednotlivé manažery samostatně a pokusím se jím navrhnout alternativy na sebe zlepšení, které by mohli z vlastní iniciativy využít.

Jako první se zaměřím na manažera první linie. Jak manažer sám uvedl, je na manažerské pozici krátce a jediné co se zatím snaží rozvíjet, jsou jeho komunikační dovednosti. Je to logické a chvályhodné, protože se ukázalo, že komunikační dovednosti jsou stěžejní na jakékoliv manažerské pozici ve společnosti. Jenže pro úspěšné vykonávání své manažerské pozice bude potřebovat rozvíjet více, než jen tuto dovednost. Proto jsem se rozhodl, že se pokusím najít určitá opatření jak zlepšit jeho motivační dovednost a také schopnost plánovat a organizovat svůj tým. Motivační dovednost jsem vybral proto, že je to nejdůležitější dovednost na jeho momentální pozici a schopnost plánování a organizování zase patří do nejdůležitějších dovedností pro střední manažerskou pozici, které se říká BL.

Po důkladném hledání sem objevil kurz, který splňuje všechny atributy. Kurz se nazývá „*Vedení pracovního týmu*“ a organizuje ho společnost Gradua-CEGOS, s.r.o. Tento kurz je přesně určený na rozvoj a organizaci podnikatelského týmu, efektivní motivaci a hledání nejlepších přístupů ke zvládnutí obtížných situací v týmu. Je to třídní kurz, který se koná v Praze. Cena je 13 915,- Kč vč. DPH.

Co se týče plánování, tak si myslím, že by bylo nejvhodnější zaměřit se spíše na odbornou literaturu. Manažer na střední úrovni mi doporučil knihu, která mu pomohla v rozvoji svých plánovacích schopností a já tuto knihu nyní doporučím dále. Jedná se o knihu *Time management: Mějte svůj čas pod kontrolou*. Je to přeložené původní vydání od šesti německých autorů. Cena je okolo 250,- Kč.

Nyní se zaměřím na manažera střední úrovně. Zde budu vycházet ze zpětné vazby od jeho podřízených, kterou jsem získal pomocí dotazníků. Všechny analyzované dovednosti si vedly dobře a výsledky byly pozitivní, ale přece jen u určitých dovedností byly znát nedostatky. Nejhorší si vedly obchodní dovednosti a vedení lidí, a proto se opět pokusím najít opatření, které by manažerovi tento nedostatek pomohlo zlepšit.

Jako vhodným řešením mi přijde kurz s názvem „*7 nejčastějších chyb ve vedení lidí*“, který jsem vyhledal na stránkách www.topvision.cz. Tento kurz je určen pro manažery střední úrovně a zaměřuje se právě na chyby ve vedení. Absolvent kurzu by se měl naučit jak správně zadávat úkoly, přijímat odpovědnost a dávat zpětnou vazbu. Kurz je pouze jednodenní, koná se v Praze a stojí 8 458 Kč,- vč. DPH. Tento kurz má i velice pozitivní zpětnou vazbu. 93% zúčastněných by tento kurz doporučilo a 91% absolventů použilo určité poznatky v praxi.

Na závěr si vezmu pod drobnohled manažera na nejvyšší úrovni. Tento manažer je opravdu člověk na svém místě a těžko hledám nějakou dovednost, ve které by se měl rapidně zlepšit. Manažer využívá zpětné vazby od svých podřízených manažerů, tudíž sám nejlépe ví, kde má nedostatky a na nich postupně pracuje. Na druhou stranu jsem vypožadoval, že manažer je neustále v záprahu a s tím souvisí i vysoký stres a velká zodpovědnost za celý svůj tým, jelikož v jeho týmu se nachází přibližně 40 podřízených spolupracovníků. Na základě těchto poznatků se pokusím pro manažera najít nejvhodnější kurz nebo školení, které by mu mohlo jeho pracovní život usnadnit.

Při průzkumu kurzů nabízených společností Gradua-CEGOS, s.r.o. jsem narazil na jeden zajímavý a pro můj účel více než vhodný kurz s názvem „*Stress Management, Work-life balance*“. Tento kurz je doporučen pro manažery na vyšší pozici s vysokou zátěží a je zaměřený

na zvýšení odolnosti proti stresu, práci s emocemi a analýzu stresových faktorů. Kurz je pořádán v Plzni, kde je shodou okolností i největší působnost manažera, což je jen dobře. Cena je 9559,- Kč vč. DPH.

Všechny mnou vytvořené návrhy na sebezdokonalování nebo rozvoj manažerských dovedností předložím manažerům a budu velice rád, když nějaký kurz využijí nebo se minimálně inspirojí myšlenkou a zařídí se podle toho dle svého nejlepšího úsudku. Jak již bylo řečeno, tak ani jeden z manažerů se nebojí určitého sebezlepšování a proto věřím, že si mé poznatky vezmou v srdci.

5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat manažerské dovednosti ve vybraném podniku. Pro úspěšné naplnění tohoto cíle jsem si vybral společnost OVB Allfinanz a.s. Jmenovitě tým ProfiFP, který spadá pod hlavičku této holdingové nadnárodní společnosti. Vybraný tým se skládá z profesionálních finančních poradců, kteří působí po celé České republice, ale převážně právě v Jihočeském a Západočeském kraji. V první teoretické části jsem se zaměřoval na nejdůležitější teoretické základy k tomuto tématu. Popisoval jsem management, manažerské role nebo třeba vlastnosti úspěšného manažera. Na závěr teoretické části jsem si nechal problematiku týkající se manažerských dovedností, která byla důležitá pro tvorbu aplikační části. Následovalo stanovení výzkumných otázek a popis metodiky, kterou v této práci využiji.

V druhé aplikační části jsem nejprve představil vybranou společnost, ve které budu analyzovat manažery na různých stupních řízení. Poté bylo důležité proniknout do firemní kultury a rozšířit si vědomosti, které se týkají chodu společnosti. K tomu mi dopomohlo pozorování a průzkum interních dokumentů. Po získání všech potřebných informací jsem byl schopen sestavit koncept rozhovorů, který byl potřeba pro metodu řízených rozhovorů se třemi manažery a vytvořit otázky pro metodu dotazníkového šetření. Následovalo představení vybraných manažerů a realizace řízených rozhovorů. Poté proběhlo také dotazníkové šetření, které mělo za úkol odkrýt, pomocí zpětné vazby podřízených, úroveň manažerských dovedností manažera střední úrovně. Všechny uzavřené otázky, které se nacházely v dotazníku, jsou zpracovány graficky. Otevřené otázky jsou v práci zpracovány pouze textem. V první části diskuze výsledků jsem jednotlivě probral a společně vyhodnotil informace dosažené z tří řízených rozhovorů. Druhá část diskuze patřila dotazníkovému šetření, kde jsem vyhodnocoval, jaké manažerské dovednosti manažer ovládá nejlépe a jaké naopak o něco hůře. V třetí části diskuze přišly na řadu výzkumné otázky a jejich zodpovězení. K mému překvapení se např. ukázalo, že společnost podporuje své manažery a nabízí jim skutečně širokou škálu různých školení a dalších rozvojových aktivit. Samozřejmě díky získaným informacím se odkryly i určité nedostatky v manažerských dovednostech na různých pozicích. K návrhům, doporučením a různým opatřením na zlepšení nebo fixaci existujících nedostatků se našel prostor v části „Návrh opatření“. Zde jsem se snažil pro každého manažera vybrat minimálně jeden způsob, jak vylepšit své nedostatky. Nejtěžší pro mě logicky bylo z mé pozice navrhnout opatření pro TOP manažera, jelikož tento člověk je na manažerské pozici nějaký čas a dle mého názoru v této chvíli ví jen on sám, co ho brzdí a co potřebuje zlepšit.

Myslím, že se mi podařilo analyzovat manažerské dovednosti na všech třech úrovních řízení a splnit tak cíl práce. Zjistil jsem, jaké dovednosti jsou nejvíce stěžejní při výkonu různé manažerské pozice, v jakých dovednostech jsou jednotliví manažeři nejsilnější nebo jaké dovednosti byly nejdůležitější při kariérním postupu ve společnosti.

Závěrem tedy musím konstatovat, že zpracování této práce bylo pro mě velice zajímavé a obohacující. Z toho co jsem mohl vypožorovat a zažít je můj názor takový, že manažerské dovednosti jsou v týmu ProfiFP na velmi dobré úrovni. Samozřejmě jak je všeobecně známo, tato práce a hlavně podnikání v této společnosti je o lidech a záleží čistě na daném člověku, jak k nabízeným možnostem přistoupí.

Seznam zdrojů

A) vnitropodnikové materiály, statistiky, právní předpisy, normy, ověřené technologie, užité vzory a další institucionální zdroje

OVB Allfinanz, a.s., 2018. *Portal – kariérní plán*[online]. Praha. Dostupné z: <https://www.ovbportal.cz/portal>

B) knihy, kvalifikační práce

ALLHOFF, W., 2008. *Rétorika komunikace – 14. vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2283-2.

BEDNÁŘ, V., 2012. *Strategie vyjednávání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3858-1.

BLAŽEK, L., 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování - 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4429-2.

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

CIPRO, M., 2015. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-5350-8.

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

DAŇKOVÁ, M., 2012. *KOUČOVÁNÍ: Kdy, jak a proč. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4121-5.

DE VITO, J. A., 2008. *Základy mezilidské komunikace – 6. vydání*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DOSTÁL, P., RAIS, K., SOJKA, Z., 2005. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1338-1.

DRUCKER, P., 2017. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Vyd. NY: HarperCollins Publisher. ISBN 0-06-051607-0.

DRUCKER, P.F., 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-066-X.

FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělání manažerů*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HARGIE, O., 2006. *The Handbook of Communication Skills – third edition*. Routledge: Taylor & Francis Group e-Library. ISBN 978-0-415-35910-8.

JAY, R., R. TEMPLAR, 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1279-2.

JIŘINCOVÁ, B., 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1708-1.

KHELEROVÁ, V., 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera - 3., doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOVÁCS, J., 2009. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: WoltersKluwer. ISBN 978-80-7357-463-5.

LAHNEROVÁ, D., 2012. *Asertivita pro manažery: Jak využít pozitivní asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4406-3.

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

MAGRETTA, J., STONE N., 2002. *What Management Is*. Austria: Simon & Schuster. ISBN 0-7432-0318-6.

MEDLÍKOVÁ, O., 2006. *Přesvědčivá prezentace - Špičkové rady, tipy a příklady – 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3455-2.

MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi - 2., doplněné a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-2339-6.

- ODCHÁZEL, J., DĚDINA J., 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- PETERS-KÜHLINGER, G., 2007. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd.. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-2145-3.
- PLAMÍNEK, J., 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali – 3. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-9744-1.
- PLAMÍNEK, J., 2012. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět – 2. doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-4484-1.
- PODANÁ, R., 2012. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4519-0.
- SOHST, K., 2016. *Zart im Nehmen: Wie Sensibilität zur Stärke wird*. Offenbach am Main: GABAL Verlag GmbH. ISBN 978-3-95623-329-6.
- ŠTĚPÁNÍK, J., 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2494-2.
- ŠNÝDROVÁ, I., 2008. *Psychodiagnostika*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2165-1.
- TRUNEČEK, J. et al., 1995. *Management I*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-7079-929-3.
- TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-9598-5.
- VEBER, J., J. SRPOVÁ et al., 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2409-6.

VEBER, J. et al., 2009. *Management. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. PRAHA: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODACEK, L., VODACKOVA O., 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: ManagementPress. ISBN 987-80-7261-197-3.

WOOD, D., 2012. *Manuál profesionálního kouče: jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. Praha: L. Pejchal. ISBN 978-80-260-1672-4.

ŽŮRKOVÁ, H., 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1844-6.

C) odborné časopisecké články a studie ze sborníků

HARRISON, E., PELLETIER, A., 2000. *The essence of management decision*, Management Decision, Vol. 38(7), pp.462-470 ISSN: 0025-1747

Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251740010373476>

KMECOVÁ, I., TEŘLOVÁ, P., 2017. *Motivace personálu*, vol. 5(7), 30-38. Mladá veda. ISSN: 1339-3189.

Dostupné z:

<https://search.proquest.com/docview/1966389564/fulltextPDF/33063FB462114119PQ/1?accountid=133446>

RODACKER, U. 2002. *Skills of a successful manager. Supervision*, vol. 63(8), 8–9. British Journal of Arts and Social Sciences. ISSN: 2046-9578

Dostupné z: http://www.bjournal.co.uk/volume/paper/BJASS_20_2/BJASS_20_02_05.pdf

STUHLÝ, J., CAHA, Z., a kolektiv, 2017. *Manažerské vzdělání v malých a středně velkých firmách v České republice*, vol. 5(9), 1-12. Mladá veda. ISSN: 1339-3189.

Dostupné z:

<https://search.proquest.com/docview/1986314574/fulltextPDF/2215BC0AAFEE45C2PQ/1?accountid=133446>

D) jiné

- Gradua-CEGOS s.r.o., 2018. *Vedení pracovního týmu* [online]. [cit. 2018-04-08,20:11].
Dostupné z: <https://kurzy.edumenu.cz/kurzy/364934/vedeni-pracovniho-tymu-kurz-praha-2>
- Gradua-CEGOS s.r.o., 2018. *Stress Management, Work-life balance* [online]. [cit. 2018-04-08,20:40]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/stress-management-work-life-balance.htm>
- ManagementMania.com., 2011. *Manažerské dovednosti - kompetence podle Katze* [online]. [cit. 2018-02-26,16:04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>
- ManagementMania.com., 2011. *Plánování – Co je plánování* [online]. [cit. 2018-03-04, 16:54].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>
- MYSLIVCOVÁ, K. E-learning kurz. *Základy managementu* [online]. © 2011 – 2018. [cit. 2018-02-17,16:35].
Dostupné z: https://is.mendelu.cz/dok_server/slozka.pl?download=124587;id=74928;z=1
- ProfiFP, 2018. [online]. [cit. 2018-03-25, 18:30].
Dostupné z: <http://www.profi fp.cz/clanek/kdo-jsme>
- TEMPERAMENT. *Eysenckovo kategoriální rozložení temperamentu – graf* [online]. 2012. [cit. 2018-02-19,18:10]
Dostupné z: <http://pfyziolmysl.upol.cz/?p=1459>
- TOPVISION, 2018. *7 nejčastějších chyb ve vedení lidí* [online]. [cit. 2018-04-08,20:20].
Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/7-nejcastejsich-chyb-ve-vedeni-lidi---eliminujte-omyly-ve-svem-manazerskem-jednani/>

Seznam použitých zkratek

např. – například

apod. – a podobně

tzv. – takzvaný, takzvaně

atd. – a tak dále

BJ – bankovní jednotka

vč. – včetně

DPH – daň z přidané hodnoty

Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerské role podle Mintzberga	7
Obrázek 2: Eysenckovo kategoriální rozložení temperamentu	11
Obrázek 3: Struktura manažerských dovedností dle stupňů řízení	13
Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb.....	16

Seznam tabulek

Tabulka 1: Možné závěry vyjednávání.....	20
--	----

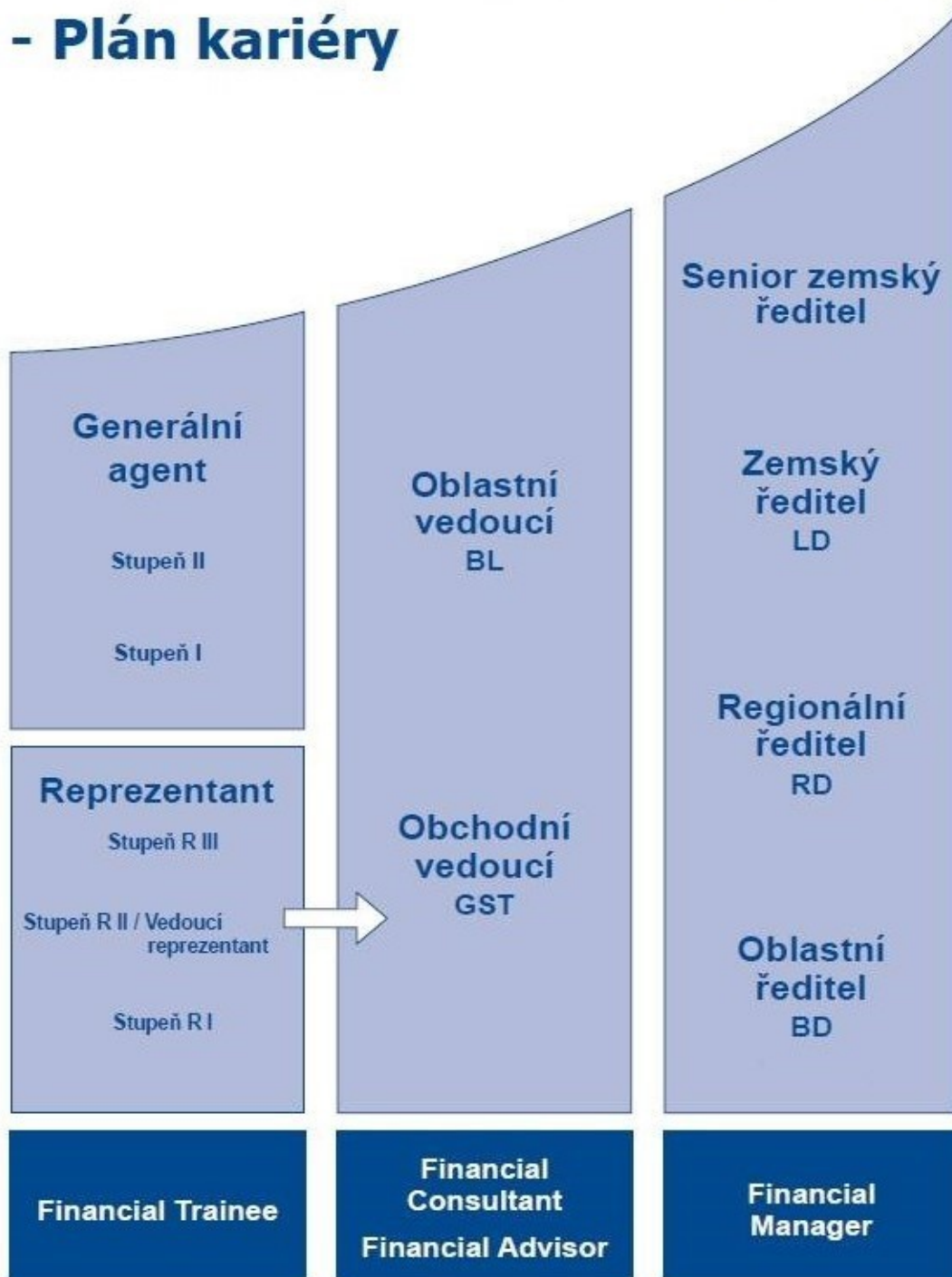
Seznam grafů

Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví?	31
Graf 2: Jaký je Váš věk?.....	32
Graf 3: Jaký je stupeň Vaší pracovní pozice?.....	32
Graf 4: Jak dlouho pracujete v týmu BL manažera?.....	33
Graf 5: Definujte Váš vztah s „BL manažerem“.....	34
Graf 6: Jak často přicházíte do kontaktu s nadřízeným „BL manažerem“?.....	34
Graf 7: Jak byste posoudili současný pracovní výkon a nasazení „BL manažera“?.....	35
Graf 8: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“ se zaměřením na obchodní dovednosti:	36
Graf 9: Jak hodnotíte momentální pracovní výsledky vykonané BL manažerem?	36
Graf 10: Dokáže Vás BL manažer konzultací, poradou a hlavně svou dovednosti namotivovat tak, že máte chuť pracovat nadále a lépe?	37
Graf 11: Dokáže Vás BL manažer konzultací, poradou a hlavně svou dovednosti namotivovat tak, že máte chuť pracovat nadále a lépe?	38
Graf 12: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na vedení:	38
Graf 13: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na komunikační dovednosti:.....	39
Graf 14: Pozorujete u BL manažera asertivní chování?.....	39
Graf 15: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na plánování a organizování:.....	40
Graf 16: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na prezentační dovednosti:	41
Graf 17: Seřad'te prosím manažerské dovednosti, které manažer využívá ve Vaší společnosti. (od nejdůležitější, po nejméně důležitou).....	41
Graf 18: Jak hodnotíte Vašeho BL manažera pomocí této stupnice?	42

Přílohy

Příloha 1: Kariérní plán společnosti

- Plán kariéry



Zdroj: vlastní (cenzurované) zpracování dle OVB kariérní plán

Příloha 2: Rozhovor s GST manažerem

- 1) Jak dlouho pracujete ve firmě a jak dlouho na Vaší momentální manažerské pozici?
- 2) Z kolika podřízených spolupracovníků se skládá Váš tým?
- 3) Jaké manažerské schopnosti jsou podle Vás nejdůležitější při výkonu Vaší současné manažerské pozice a proč?
- 4) O jaké manažerské schopnosti/dovednosti si myslíte, že pro Vás byla stěžejní při kariérním postupu ve firmě a o jaké dovednosti se domníváte, že je Vaše nejsilnější?
- 5) Poskytuje Vám společnost určité možnosti, jak rozvinout své dosavadní manažerské dovednosti? (Případně jakým způsobem rozvíjíte Vaše dovednosti z vlastní iniciativy)
- 6) Pokud máte určité možnosti jak se dále sebezdokonalovat ve svých dovednostech, máte o to zájem a myslíte si, že je to důležité nebo to pro Vás v tuto chvíli není tak podstatné?
- 7) Závěrem... Máte nějaký nápad nebo návrh jak zvýšit manažerskou úroveň a všeobecně manažerské dovednosti ve Vaší společnosti?

Příloha 3: Rozhovor s BL manažerem

- 1) Jak dlouho pracujete ve firmě a jak dlouho na Vaší momentální manažerské pozici?
- 2) Z kolika podřízených spolupracovníků se skládá Váš tým?
- 3) Jaké manažerské schopnosti jsou podle Vás nejdůležitější při výkonu Vaší současné manažerské pozice a proč?
- 4) O jaké manažerské schopnosti/dovednosti si myslíte, že pro Vás byla stěžejní při kariérním postupu ve firmě a o jaké dovednosti se domníváte, že je Vaše nejsilnější?
- 5) Když zavzpomínáte na starší časy, jakých manažerských dovednosti bylo potřeba při výkonu funkce GST manažera? Stejně jako pro Vaši nynější pozici nebo byly rozdílné?
- 6) Na druhou stranu, když se podíváte do budoucna. Myslíte si, že kdybyste povýšil na pozici BD (oblastní ředitel) bylo by zapotřebí zaměřit se na jiné dovednosti, než jaké využíváte teď?
- 7) Poskytuje Vám společnost určité možnosti, jak rozvinout své dosavadní manažerské dovednosti? (Případně jakým způsobem rozvíjíte Vaše dovednosti z vlastní iniciativy)

- 8) Pokud máte určité možnosti jak se dále sebezdokonalovat ve svých dovednostech, máte o to zájem a myslíte si, že je to důležité nebo to pro Vás v tuto chvíli není tak podstatné?
- 9) Závěrem... Máte nějaký nápad nebo návrh jak zvýšit manažerskou úroveň a všeobecně manažerské dovednosti ve Vaší společnosti?

Příloha 4: Rozhovor s BD manažerem

- 1) Jak dlouho pracujete ve firmě a jak dlouho na Vaší momentální manažerské pozici?
- 2) Z kolika podřízených spolupracovníků se skládá Váš tým?
- 3) Jaké manažerské schopnosti jsou podle Vás nejdůležitější při výkonu Vaší současné manažerské pozice a proč?
- 4) O jaké manažerské schopnosti/dovednosti si myslíte, že pro Vás byla stěžejní při kariérním postupu ve firmě a o jaké dovednosti se domníváte, že je Vaše nejsilnější?
- 5) Když zavzpomínáte na starší časy, jakých manažerských dovednosti bylo potřeba při výkonu funkce GST manažera? Stejně jako pro Vaši nynější pozici nebo byly rozdílné?
- 6) Poskytuje Vám společnost určité možnosti, jak rozvinout své dosavadní manažerské dovednosti? (Případně jakým způsobem rozvíjíte Vaše dovednosti z vlastní iniciativy)
- 7) Pokud máte určité možnosti jak se dále sebezdokonalovat ve svých dovednostech, máte o to zájem a myslíte si, že je to důležité nebo to pro Vás v tuto chvíli není tak podstatné?
- 8) Závěrem... Máte nějaký nápad nebo návrh jak zvýšit manažerskou úroveň a všeobecně manažerské dovednosti ve Vaší společnosti?

Příloha 5: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Lukáš Mareš a tímto bych Vás chtěl poprosit o vyplnění krátkého dotazníku na téma Analýza manažerských dovedností. Jako firmu/společnost, kde budu manažery analyzovat, jsem vybral právě OVB, jmenovitě manažery z týmu ProfiFP. Tento dotazník se týká dovedností konkrétního BL manažera (p. *****). Vaše cenné odpovědi mi následně pomohou s mou bakalářskou prací. Moc Vám děkuji za Váš čas!

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2) Jaký je Váš věk?

- 18 – 20 let
- 21 – 22 let
- 23 – 25 let
- 25 let +

3) Jaký je stupeň Vaší pracovní pozice?

- Reprezentant R1
- Reprezentant R2
- Reprezentant R3
- Vedoucí reprezentant VR2
- Vedoucí reprezentant VR3
- Obchodní vedoucí (GST manažer)

4) Jak dlouho pracujete v týmu BL manažera?

- půl roku
- 1 – 2 roky
- 2 roky a více

5) Definujte Váš vztah s „BL manažerem“:

- čistě pracovní
- přátelský / pracovní
- pouze přátelský (neberete ho jako nadřízeného)

6) Jak často přicházíte do kontaktu s nadřízeným „BL manažerem“?

- Denně
- Týdně
- Jednou – dvakrát měsíčně
- Ojedinele
- Vůbec

7) Jak byste posoudili současný pracovní výkon a nasazení „BL manažera“?

- Vynikající
- Dobrý
- Průměrný
- Špatný

8) Vzpomínáte si čím nebo jak Vás BL manažer namotivoval v přípravném kurzu na setrvání u této práce? (dobrovolná otázka)

9) Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“ se zaměřením na obchodní dovednosti: (vyberte jednu odpověď v každém řádku)

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Ví, co je vizi a cílem organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozná klíčové změny ovlivňující společnost/trh a dokáže je efektivně podat do týmu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozumí, jak Vaše postupy přispívají k úspěchům organizace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Při poradě Vám staví jasné krátkodobé cíle a milníky, které jsou reálné a splnitelné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) Jak hodnotíte momentální pracovní výsledky vykonané BL manažerem?

- Nadprůměrné
- Průměrné
- Podprůměrné

11) Dokáže Vás BL manažer konzultací, poradou a hlavně svou dovedností namotivovat tak, že máte chuť pracovat nadále a lépe?

- Ano
- Spíše ano

- Nevím
- Spíše ne
- Ne

12) Nabízí BL manažer jako motivační prostředek různé odměny za dobře odvedené osobní výkony?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

13) Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na vedení: (vyberte jednu odpověď v každém řádku)

	Rozhodně souhlasím / Souhlasím / Neutrálně / Nesouhlasím / Rozhodně nesouhlasím				
Přijímá odpovědnost za případné problémy namísto obviňování ostatních.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvládá dobře stresové situace, aniž by sám byl napjatý nebo nervózní a vytváří vhodné prostředí pro práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivuje členy týmu k spolupráci a pomoci jeden druhému.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer se snaží vycházet vstříc a občas se z něj stává „rádce“ v odborných záležitostech.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na komunikační dovednosti: (vyberte jednu odpověď v každém řádku)

	Rozhodně souhlasím / Souhlasím / Neutrálně / Nesouhlasím / Rozhodně nesouhlasím				
Poskytuje odezvu na dotazy bez zbytečné ofenzívy/dominance nebo povyšování se.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jedná s každým fěr a na stejné úrovni. Snaží se nikomu nedávat privilegia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vždy se pečlivě připravuje na porady - ví čeho chce v poradě dosáhnout.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umožňuje ostatním vyjádřit nesouhlas na určitou věc a sdílet jejich názory.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Věnuje stejnou pozornost tomu, co říkají ostatní - bez přerušování.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) Pozorujete u BL manažera asertivní chování?

("Manažer, který využívá asertivitu je schopný v krizových nebo vyhrocených situacích, vždy vysvětlit co od podřízených chce, aniž by musel použít nevhodná nebo sprostá slova. Asertivní jednání tedy vychází z předpokladu, že zvládneme překonat své osobní emoce a díky tomu efektivně vyjádřit co je zrovna třeba.")

- Vždy
- Téměř vždy
- Zřídka
- Vůbec

16) Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na plánování a organizování: (vyberte jednu odpověď v každém řádku)

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Efektivně dokáže naplánovat různé školení, pracovní odpoledne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plánuje úkoly individuálně a podle dovedností/schopností daného podřízeného.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neplytvá svým časem a snaží se pro svou práci udělat maximum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sám sebe pečlivě řídí a dělá si harmonogram schůzek/jednání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „BL man.“, se zaměřením na prezentační dovednosti: (vyberte jednu odpověď v každém řádku)

Rozhodně souhlasím / Souhlasím / Neutrálně / Nesouhlasím / Rozhodně nesouhlasím







Manažer je uvolněný a vystupování před vícero lidmi není překážkou, ani problémem.

Manažer je vždy oblečen úměrně své pozici a vhodně reprezentuje sám sebe.

Manažer do svých prezentací vnáší nadhled a určitou dávku vtipu.

Když manažer prezentuje, je poznat, že je dobře připravený na téma o kterém hovoří.
(nezadržává se a ví o čem mluví)

18) Seřad'te prosím manažerské dovednosti, které manažer využívá ve Vaší společnosti. (od nejdůležitější, po nejméně důležitou)
Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)

1. Prezentační dovednosti 
2. Motivační dovednosti 
3. Komunikační dovednosti 
4. Koučink 
5. Plánování 
6. Rozhodování 

19) Co se Vám na práci s „BL man.“ líbí nejvíce?

20) Jak byste zhodnotili Vašeho BL manažera pomocí této stupnice?

(1 srdce nejméně, 5 srdcí nejvíce)

