

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Měkké dovednosti – techniky komunikace**

**Soft skills – communication techniques**

Eliška Svobodová

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2012/2013

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eliška SVOBODOVÁ**  
Osobní číslo: **K10B0375P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management obchodních činností**  
Název tématu: **Řízení projektové komunikace**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

**Zásady pro vypracování:**

1. Definujte manažerské soft skills.
2. Charakterizujte komunikaci jako jednu ze soft skills.
3. Popište společnost OVB Allfinanz, a.s.
4. Navrhněte projekt "Vzdělávání soft skills manažerů" včetně plánu komunikace v rámci projektu.
5. Zhodnoťte Vámi navržený projekt.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Měkké dovednosti – techniky komunikace“*

vypracoval/-a samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne ...

.....  
podpis autora

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala těm, kteří mě podporovali po celou dobu tvorby mé bakalářské práce. Tento dík patří především mé rodině, která se mnou měla trpělivost po celou dobu mého studia a při psaní této práce obzvláště. A v neposlední řadě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Yvoně Holečkové, Ph.D. za odbornou pomoc, která mi byla poskytována v průběhu zpracování bakalářské práce.

# Obsah

Úvod.....	7
TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1. Charakteristika měkkých a tvrdých dovedností manažera.....	9
2. Měkké dovednosti manažera.....	9
2.1. Charakteristika měkkých dovedností.....	10
2.1.1. Komunikace .....	10
2.1.2. Týmová spolupráce .....	10
2.1.3. Motivování .....	11
2.1.4. Zvládání stresu .....	12
2.1.5. Řízení času .....	13
2.1.6. Kreativita.....	13
2.1.7. Koučování .....	14
2.1.8. Emoční inteligence.....	15
2.1.9. Sebereflexe .....	16
2.1.10. Důvěra a respekt .....	16
2.2. Shrnutí měkkých dovedností .....	16
3. Komunikace, jako jedna z měkkých dovedností manažera.....	17
3.1. Schéma členění komunikace .....	17
3.2. Interní a externí komunikace .....	17
3.3. Externí komunikace.....	18
3.4. Členění interní a externí komunikace.....	18
3.4.1. Verbální a neverbální komunikace.....	19
3.4.2. Formální a neformální komunikace .....	25
3.5. Prvky efektivní komunikace.....	26
3.6. Poruchy v komunikaci .....	28
3.6.1. Agresivita .....	28
3.6.2. Pasivita .....	28
3.6.3. Manipulativní chování.....	29
3.7. Shrnutí komunikace, jako jedné z měkkých dovedností .....	31
PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
4. Představení společnosti OVB Allfinanz, a.s. ....	32
4.1. Základní údaje .....	32

4.2. Hodnoty společnosti .....	32
5. Sedm základních hodnot, které musí dodržovat manažer ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.	33
5.1. Hodnoty společnosti OVB Allfinanz, a. s. ....	33
5.1.1. Nezávislost .....	33
5.1.2. Etika .....	34
5.1.3. Odbornost .....	35
5.1.4. Otevřenost .....	35
5.1.5. Důvěra .....	36
5.1.6. Komplexnost .....	37
5.1.7. Společenská odpovědnost .....	38
5.2. Zhodnocení vlivu měkkých dovedností na hodnoty společnosti.....	39
6. Plán vzdělávání manažerů společnosti OVB Allfinanz, a. s. měkkými dovednostmi pro rok 2013.....	40
6.1. Zhodnocení navrženého vzdělávacího projektu .....	42
Závěr.....	44
Seznam tabulek .....	46
Seznam obrázků .....	46
Seznam použitých zdrojů .....	47

# Úvod

Práce je zaměřena na měkké dovednosti manažerů, zejména pak komunikaci a jejími technikami v práci manažera.

Cílem práce je na základě odborné literatury charakterizovat jednotlivé složky měkkých dovedností důležitých pro práci manažera, popsat základní hodnoty, které musí dodržovat manažer společnosti OVB Allfinanz, a. s. a určit, které měkké dovednosti manažeri společnosti potřebují k dodržení těchto hodnot. Na závěr je sestaven plán vzdělávání měkkých dovedností manažerů společnosti OVB Allfinanz, a. s., včetně jeho zhodnocení.

Téma měkkých dovedností manažera jsem si vybrala proto, že stále mnoho firem význam měkkých dovedností podceňuje. O tento obor se zajímám již od střední školy a domnívám se, že je tato oblast pro práci manažera důležitá. Ve své práci charakterizuji měkké dovednosti, formuluji jejich jednotlivé složky, vyzdvihuji jejich příznivý vliv na podnikovou kulturu i na člověka samotného a vyhodnocuji dopady jejich zanedbávání.

Zabývám se jednotlivými oblastmi měkkých dovedností, kterými by měl disponovat každý zodpovědný manažer.

Jsou to dovednosti:

- Komunikace – viz kapitola 2.1., str. 10 a kapitola 3, str. 16 - 30
- Týmová spolupráce – viz kapitola 2.1., str. 10
- Motivování – viz kapitola 2.1., str. 11
- Zvládání stresu – viz kapitola 2.1., str. 12
- Řízení času – viz kapitola 2.1., str. 13
- Kreativita – viz kapitola 2.1., str. 13
- Koučování – viz kapitola 2.1., str. 14
- Emoční inteligence – viz kapitola 2.1., str.15
- Sebereflexe – viz kapitola 2.1., str. 16
- Důvěra a respekt – viz kapitola 2.1., str. 16

Konkrétněji se v práci zaměřuji na oblast komunikace, jak verbální, tak neverbální a na techniky efektivní komunikace a poruchy v komunikaci. Verbální komunikaci dále rozvádím na interní a externí a na formální a neformální. U neverbální komunikace popisují význam mimiky, gestiky, haptiky, proxemiky, kineziky, posturiky, viziky, paralingvistiky a vizáže. Důležitou složkou komunikačních schopností je zvládnutí

efektivní komunikace. Za efektivní komunikaci považují asertivitu a aktivní naslouchání. Zvládnutím asertivní komunikace je manažer schopen prosazovat svůj názor přijatelným způsobem a aktivním nasloucháním získat důvěru svých kolegů. Na závěr oblasti komunikace se zmiňují o poruchách komunikace, jako je agresivita, pasivita a manipulační chování. Téma manipulačního chování doplňují několika konkrétními příklady manipulace. Všemi zde zmiňovanými oblastmi by měli být manažeři systematicky vzdělávání a jednotlivé zásady by si měli postupně zautomatizovat.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Charakteristika měkkých a tvrdých dovedností manažera

Měkké a tvrdé dovednosti vedou manažera ke schopnostem lepší organizace práce a života. Do pracovního procesu se jen zřídka dostávají poznatky o tom, jak se správně orientovat v signálech, které vysílá okolí a jak vysílat signály, které pozitivně ovlivní prostředí, v němž se tvoří produkt. [1]

Tvrdými dovednostmi jsou označovány odborné dovednosti, jako logické, jazykové, matematické a vizuálně prostorové dovednosti. Tvrdé dovednosti lze měřit pomocí ukazatele IQ. [2]

Společnost Andra training [3] specifikuje tvrdé dovednosti jako počítačové dovednosti, právní znalosti, znalost bezpečnosti práce, účetnictví, finančnictví, logické, matematické, jazykové a vizuálně-prostorové formy inteligence.

Termín měkké dovednosti vyjadřuje, jak dobře se manažer dokáže vypořádat s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samými.[2]

Měkké dovednosti jsou dále také charakterizované, jako: „*Obecné dovednosti, které jsou hůře měřitelné a jejichž změna vyžaduje delší dobu. Patří mezi ně schopnost komunikace, asertivity, týmové spolupráce, kreativity a další kompetence provázané s osobností člověka.*“ [4]

V bakalářské práci dále rozebírám pouze měkké dovednosti a podrobněji charakterizují komunikaci, jako jednu z nejdůležitějších kompetencí manažera.

## 2. Měkké dovednosti manažera

Zejména vysoce úspěšní manažeři disponují silnými emocionálními a sociálními kompetencemi, výrazná sociální kompetence ve firmě způsobuje lepší management znalostí, skupiny a týmově orientované firmy jsou výrazně efektivnější a snadněji zvládají technologické i společenské změny. Klade-li se důraz na měkké dovednosti, jsou v těchto společnostech spokojenější zaměstnanci a pracovníci více požadují práci, která není jednotvárná a do které mohou vložit své nápady a rozvíjet tak svoji kreativitu.[5]

Stefan Mühleisen ve své knize *“Komunikační a jiné měkké dovednosti – Soft skills v praxi”* [5] vymezuje jako základní měkké dovednosti tyto: schopnost prosadit se, schopnost týmové práce, kreativita, flexibilita a motivace.

Garbiele Peters – Kühlinger [2] zařazuje do měkkých dovedností komunikaci, zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a cíleně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplínu, sebeovládání, zvědavost, schopnost zvládat konflikty a schopnost prosadit se.

Ve své práci se zaměřuji na měkké dovednosti: komunikaci, týmovou spolupráci, motivování, zvládnutí stresu, řízení času, kreditivu, koučování, emocionální inteligenci, pozitivní myšlení, sebereflexi, charisma, důvěryhodnost a respekt.

## **2.1. Charakteristika měkkých dovedností**

Jednotlivé měkké dovednosti, které jsou důležité pro práci manažera:

### **2.1.1. Komunikace**

Znamená výměnu informací mezi lidmi, mezi živými a neživými organismy. V případě komunikace mezi lidmi hovoříme o tzv. sociální komunikaci. Sociální komunikace se dělí na další části, verbální, neverbální či komunikace skutky a činy. Cílem je výměna informací nebo ovlivnění chování lidí.[6]

### **2.1.2. Týmová spolupráce**

Týmová spolupráce představuje soubor faktorů, které povzbuzují jisté způsoby chování, například aktivní naslouchání, kooperativní odezvu na názory ostatních, vyjadřování pochybností ve prospěch ostatních i ve prospěch plnění úkolů, pomoc potřebným členům a uznávání jejich zájmu a úspěchu. Týmy jsou základní pracovní jednotkou, které v sobě spojují dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí. Každý člen má jiné zkušenosti, svůj způsob myšlení a vidění problémů. Při společném řešení jsou využity zkušenosti všech členů a nabízí různé úhly pohledu i širší možnosti řešení. [7]

Tým má synergický efekt. Práce v týmu zvyšuje efektivnost, nápady jednotlivců se vzájemně doplňují a inspirují své kolegy. Tím se zvýší výkon skupiny i výkon jednotlivých členů týmu. Při práci v týmu je zajištěna rovnováha myšlenek. Krajní názory a postoje jsou vyloučeny a při řešení otázek a problémů je dosahováno kompromisů. [7]

Dalšími pozitivními stránkami týmové spolupráce je zlepšení komunikace členů, vybudování vztahů mezi lidmi, příjemnější pracovní atmosféra, podpora kreativity a fantazie, rychlejší cesta ke správnému řešení, snížení obav z neúspěchu a zodpovědnosti, zvýšení sebevědomí a přisuzování určitého postavení a role. [7]

Definice týmu podle Katzenbacha a Smithe: [8]

*„ Malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní. “*

Tým se od skupiny odlišuje např. charakterem práce, řízením, klíčovými předpoklady úspěchu a řešením názorových konfliktů. Tým je specifický zpravidla neformálními pravidly a společnou odpovědností všech za výsledek, heterogeností, společnou diskuzí a nutností nalezení společné řeči. Skupina je vedená vedoucím, který má odpovědnost, za celou skupinu, má vlastní řád a pravidla a převažují zde převážně formální postupy. Je závislá na kvalitě vedoucího a svých lidí a jednotlivé členy je často nutné motivovat. [7]

### **2.1.3. Motivování**

Motiv je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Motivace je jedním ze základních psychických procesů a může být aktivována pomocí různých stimulů. Úzce souvisí s výkonností člověka. Motivování je úsilí manažera vytvořit u pracovníka motivaci pro požadované chování a v praxi je nutnou součástí řízení lidí. Motivace není prapůvodní vrozená vlastnost, ale lze se jí pravidelným tréninkem naučit. [9],[10]

Vnitřní motivace [9] = uspokojování ve vlastní činnosti, např. výkon, činnost, seberealizace, apod.

Vnější motivace [9] = je uspokojována důsledky činnosti, např. mzda, sociální kontakt, moc, apod.

Motiv znamená pro někoho exotickou dovolenou, pro někoho úctu a respekt. Odborníci se shodují, že člověk by si měl určovat vysoké cíle, protože pouze vysoké cíle dokážou plně motivovat člověka být výkonným. Za každým splněným cílem musí stát cíl nový, stejně tak důležitý nebo důležitější. Vic Johnson [11], vynikající spisovatel a řečník, dokonce tvrdí, že sepsáním cílů na papír a vystavením na viditelném místě se snaha k jejich dosažení zdesetinásobí. K podpoře motivace slouží motivační videa, citáty slavných osobností nebo knihy od spisovatelů jako jsou Robert Kiyosaki, Blair Singer, Rainer Zitelmann, apod.

#### 2.1.4. Zvládání stresu

Přetěžování, dlouhá pracovní doba, nezřídka i protikladné informace a pokyny, neuspokojivé pracovní prostředí, ba dokonce i šikana na pracovišti či neshody s nadřízeným patří k hlavním stresorům působícím v zaměstnání. S rozvojem vědy souvisí rozvoj techniky, především informačních a komunikačních technologií. Požadavky práce vyžadují intenzivní a především aktivní nasazení. Tento proces klade vysoké nároky na soustředění a koncepční myšlení. Práce manažerů je plná konfliktů a zátěžových situací, které s sebou přináší stres. Každý manažer by měl stresové situace zvládat. Podnikatelé a manažeři trpící stresem delší časové období jsou vystaveni riziku syndromu vyhoření, které s sebou přináší deprese a stres. Syndrom vyhoření je důsledek dlouhodobě působícího stresu a nevhodného vypořádání se s psychickou i tělesnou zátěží. Tento proces většinou trvá mnoho let. V Japonsku byl dokonce vytvořen termín „karoshi“, který znamená „smrt přepracováním“. [12]

Stres znamená stav napětí, během kterého tělo a mysl reaguje na podněty (stresory). Se stresem souvisí dvě základní veličiny, zátěž a odolnost. Řadu trvale působících stresorů si člověk ani neuvědomuje, např. blikající monitor, nedostatečné osvětlení, nenápadný, ovšem neustávající tlumený hluk přístrojů, ustavičné zvonění telefonů. [13]

Odpovědná komise Evropské unie definuje stres na pracovišti takto: *„Stres zapříčiněný pracovními podmínkami lze vymezit jako celkovou emocionální, kognitivní a fyziologickou reakci, včetně chování jedince, na nepříznivé a škodlivé faktory týkající se obsahu, organizace a prostředí práce. Tento stav se projevuje podrážděností a stísněností, případně až úzkostí a dále pocitem přetížení.“* [14]

Stres je druhou nejčastější nemocí související se zaměstnáním a trpí jím více jak 25 % zaměstnanců v zemích EU. Zaměstnavatelé tím ztrácejí až 20 miliard euro za rok na absencích, prostojích a nákladech na zdravotní péči. Za podstatné faktory pracovního stresu označilo 55 % zaměstnanců fakt, že nemají žádný vliv na to, jaké dostávají úkoly a jak dlouho pracují. [14]

Přepínání vlastních sil se potom velmi často projeví jak na pracovním výkonu a na zdraví samotného manažera, tak na vztazích s blízkými lidmi. Právě to, že neumí „vypnout“ ani ve volném čase, považuje za největší zdroj stresu až třetina manažerů v České republice. Podle nedávného průzkumu společnosti Robert Half vyšlo najevo, že v porovnání se svými evropskými kolegy jsou na tom čeští manažeři podstatně hůř. Neschopnost tuzemských manažerů relaxace je oproti jejich kolegům až dvojnásobná. Shodují se na tom, jak odborníci z oblasti výzkumu, tak i fyzioterapeuté, kteří tvrdí, že manažeři se v jejich klientele objevují jen sporadicky. [15]

### 2.1.5. Řízení času

Čas je dnes nejdražší komodita na světě, na druhou stranu je ale zároveň nespravedlivější. Času má každý stejně, nelze jej ani koupit ani prodat. Je proto důležité s časem pečlivě a uvážlivě hospodařit pomocí různých technik, časových plánů apod.

Existují řady metod pro řízení času. Vilfredo Pareto, který žil v 19. století objevil fakt, že 20 % věcí v našem životě jsou skutečně důležité. Zbýlých 80 % tvoří věci podružné, ale naneštěstí také často velmi naléhavé. Důležité činnosti přibližují člověka ke svým cílům, naléhavé pouze připoutávají jeho pozornost, aniž by měly větší vliv na vlastní cíle. Podle Eisenhowerovy metody, která zohledňuje obě kritéria, jak důležitost, tak naléhavost, vznikají čtyři skupiny priorit: A = důležité a naléhavé, B = důležité a nenaléhavé, C = nedůležité a naléhavé a D = nedůležité a nenaléhavé. Při plánování člověk každou záležitost posoudí a zařadí do příslušné kategorie. [16]

### 2.1.6. Kreativita

Kreativita je souhrn postojů, schopností a procesů, které se vzájemně podporují a ovlivňují. Kreativní postoj lze rozvíjet tím, že poznáme, kde jsou bariéry kreativity a postupně je odstraňujeme (rozvíjíme svou toleranci vůči dvojznačnosti, trpělivost, vytrvalost, kladný postoj ke změně atd.). Kreativní schopnosti lze uvolnit a tím rozvíjet svou schopnost generování nápadů, citlivost, vnímavost, vědomí vzájemných vazeb a souvislostí. Kreativní procesy jsou využity v praxi. Patří sem tzv. brainstorming, brainwriting a další postupy vedoucí k řešení problémů a hledání nových cest. [17]

Kreativita je u každého jedince dána jeho individuálními dispozicemi, prostředím, výchovou a lze ji v průběhu života rozvíjet nebo potlačovat.

Rozlišujeme kreativitu pasivní a aktivní. Pasivní je důležitá zejména u vedoucích pracovníků, kteří by měli být schopni tvůrčí náměty, když nejsou jejich vlastní, zavést do praxe. Aktivní znamená aktivitu vytvářející něco nového, neobvyklého a užitečného.

Cílem kreativního přístupu k životu je dosažení vlastního sebeporozumění, rozvoj vlastních sil a schopností a umění dosáhnout svých cílů. Je ovšem nutné si uvědomit, že existuje neustálý rozpor mezi přirozeným konzervatismem a požadavky na změny. [18]

Desmond Morris píše [19]: *„Při každém výzkumném chování, ať už jde o umění nebo vědu, zuří v nás neustále bitva mezi podněty neofobickými a neofilickými. Neofobické (neofobický = bojím se nového) nás zadřují, nutí nás, abychom konzervativně spoléhali jenom na věci*

známé. Neofilické (neofilický = miluji nové) nás pudí k novým zkušenostem, vzbuzují v nás touhu po novinkách. Neustále kolísáme mezi přitažlivostí nových a vzrušujících a starých, důvěrně známých podnětů. Kdybychom ztratili zálibu v novinkách, ustrnuli bychom, kdybychom ztratili odpor ke změnám, řítili bychom se střemhlav do zkázy. Tento rozpor nezavíhá jenom zřejmou nestálost mód a koničků, proměnlivost účesů a šatů, nábytku a aut, je také příčinou našeho celkového kulturního pokroku. Hledáme a pátráme, dosažené poznatky zkoumáme a ověřujeme. Krok za krokem rozšiřujeme své vědomosti, stále lépe rozumíme sobě samým a světu, v němž žijeme.“

Vlastní růst posiluje člověka a ovlivňuje celé okolí. „Znám pár lidí, kteří vydávají spoustu světla. Je to tím, že sami hodně světla vsřebali.“ Píše Robert Fulghum ve své knize „Ach jo“. Kreativní přístup k životu přivádí každý projekt, podnik a každou činnost ke zdaru. [20]

### **2.1.7. Koučování**

„Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery, koučem a koučovaným, založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Je to specifická a dlouhodobá péče o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě. Základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní cíle a pak začal krok za krokem uskutečňovat.“ [21]

Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. [22]

„Kouč je jako horský vůdce, který vám pomůže vylézt na Mont Blanc v časovém limitu a s přijatelným rizikem. V naléhavém případě vám může hodit lano, nikdy však neleze za vás. Bez kouče vám hrozí nebezpečí, že ztratíte motivaci, trpělivost, nakonec i sebedůvěru a vzdáte to.“ [21]

Hlavním cílem koučování je přimět manažery k přehodnocení sebe samých a svého chování, aby se tak jejich každodenní manažerská praxe rozvíjela a měla účinný dopad.

Při koučování v práci je cílem zlepšení výkonu a spokojenosti koučovaného pracovníka, např. vyšším počtem získaných zakázek, více obslužených zákazníků, zlepšení kvality, změnu chování k ostatním členům týmu, vyváženější poměr času stráveného v práci a času pro rodinu apod. Úkolem je dovést koučovaného k tomu, aby si uvědomil co je jeho skutečným cílem a co od něj chtějí nebo očekávají druzí. Výhodou této metody je, že nikdo není nucen k něčemu, co mu nejde. Odborníci vychází z toho, že druhý člověk má potenciál na to, aby danou věc zvládl bez pomoci jiné osoby. Jedná se, o tzv. Pygmalionský efekt, jehož smyslem

je navázání vztahu s koučem pro vzájemnou důvěru, v další komunikaci je jedním ze základních kamenů úspěchu. [23]

### **2.1.8. Emoční inteligence**

Emoční inteligence (dále jen EQ) nemá na rozdíl od inteligenčního koeficientu (IQ) staletou historii výzkumu a je zcela novým pojmem. Vědci nedokážou přesně říci, do jaké míry tyto kvality určují průběh života. Avšak z výsledků dosavadních studií vyplývá, že se jedná o významný vliv, několikanásobně výraznější než IQ. Nejhlubší city, vášně a touhy jsou nepostradatelnými průvodci života. Člověk za své přežití v evoluci vděčí mimo jiné jejich silnému vlivu na lidské rozhodování. Podle sociobiologů upřednostňuje člověk při rozhodování v kritických situacích city před rozumem. Slovo emoce pochází z latinského slovesa *motere* (pohybovat se), s předponou „e-“ označuje pohyb směrem pryč. Z významu vyplývá, že tendence jednat je obsažena v každé emoci. Vrozené sklony k jednání se dále formují životními zkušenostmi a kulturou. Lidská mysl se rozděluje na stránku citovou a racionální a jejich poměr je velmi proměnlivý – se zvyšující se intenzitou emoce narůstá i dominance emocionálního myšlení a současně klesá vliv racionálního uvažování. Emoce dodávají racionálnímu myšlení energii a informace, zatímco racionální uvažování tříbí a někdy vetuje emoční signály. [24]

Nelze pochybovat o tom, že u velkých skupin lidí existuje přímý statistický vztah mezi výškou IQ a způsobem života. Lidé s vysokým IQ bývají zpravidla dobře placeni, ale existují rozsáhlé výjimky, které zmíněnému pravidlu oponují. Podle vědců IQ ovlivní faktory určující úspěch v životě pouze dvaceti procenty, což ponechává osmdesát procent dalším vlivům, do kterých spadá právě EQ. Do EQ je zařazena schopnost dokázat sám sebe motivovat, nevzdávat se frustraci a obtížím, ovládat svoje pohnutky a odložit uspokojení na pozdější dobu, schopnost ovládnout svoji náladu a zabránit úzkosti a nervozitě, schopnost ovlivňovat kvalitu svého myšlení a vcítit se do situace druhého člověka a ani v těžkých chvílích neztrácet naději. [24]

Podle studií společnosti Hay Group [25], která je konzultační firmou v oboru lidských zdrojů, provedla výzkum, na základě kterého bylo zjištěno zásadního vlivu EQ v pracovním procesu. Lidé s vysokým EQ se ukázali jako mnohem lepší prodejci a naopak lidé s nízkým EQ jsou častěji obětmi pracovních úrazů. EQ se dá rozvíjet tím způsobem, že bude člověk v emočně vypjatých situacích analyzovat své pocity, reakce a chování a tím vytvořit první krok, jak dostat svůj život pod kontrolu.

### **2.1.9. Sebereflexe**

K rozpoznání vlastního potenciálu je zapotřebí metodických postupů, ale i schopnost reflektovat vlastní osobnost. Upřímnost k sobě samému se ovšem nezdá být tak jednoduchá. Je důležité osvobodit se od svých přání a nároků na sebe samé a snažit se definovat svoji stávající úroveň. Před tím, než se člověk rozhodne se rozvíjet, měl by se pokusit analyzovat vlastní osobu, aby zjistil, které kompetence v životě potřebovat nebude a které jej dovedou k úspěchu a cítil se lépe. Úspěšnou reflexi, která napomůže zlepšení měkkých dovedností, může člověk provést tak, že se porovná cizí a vlastní pohled na vlastní osobu. [26]

### **2.1.10. Důvěra a respekt**

Srovnáním manažerů, kteří se do svých pozic dostali díky obratnému manévrování, díky své vychytralosti nebo popřípadě i tvrdostí a manažerů, kteří svého postavení dosáhli díky čestnému jednání, taktu a ohleduplnosti zjistíme, že ta druhá skupina má ve svém týmu vyšší úroveň morálky a jsou všemi obdivováni. Lidé instinktivně tíhnou k charakterním lidem. Jsou obdivováni především ti, kteří dostojí svého slova, dodržují své zásady a férově jednají. Budováním důvěry se vytvoří dlouhodobě stabilní společnost. Podřízeným se dostává důvěry v podobě zadávání složitých úkolů a následně povzbuzování v jeho plnění. Dát pracovníkovi možnost seberealizace a pocit důležitosti. Důvěra musí fungovat obousměrně. Podřízený musí dokázat vedoucímu své schopnosti a kvality a ze všech sil odvést nejlepší možný výkon, ten mu na oplátku prokáže svoji důvěru a respekt. S důvěrou jde ruku v ruce čestnost. Ta však sama o sobě není zárukou úspěchu. Obecně však platí, že když neuspěje čestný člověk, i nadále si ho budou lidé vážit a pád z čestnosti nikdy nepoškodí pověst. Vedoucí pracovník musí se svými lidmi komunikovat, trénovat je, naslouchat jim a především tu vždy pro ně být.[27]

## **2.2. Shrnutí měkkých dovedností**

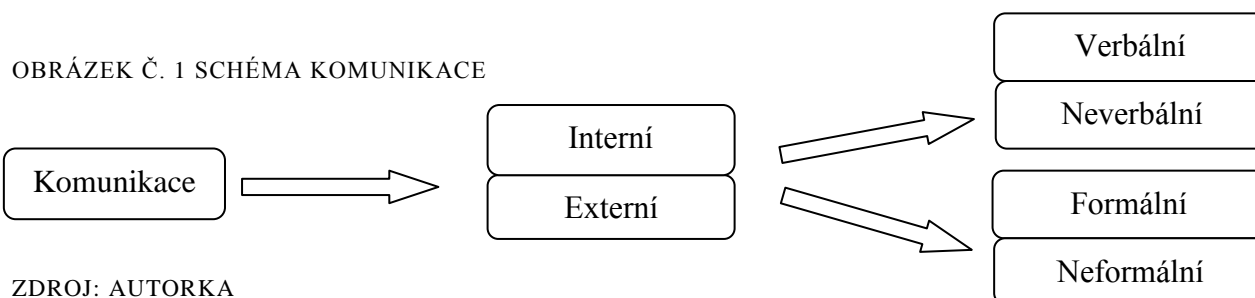
Jednotlivé dovednosti, jsou důležitou složkou každého manažera. Samozřejmostí je, že každý člověk má svůj názor, který prosazuje na základě svých zkušeností a vědomostí. Vlastností, kterými musí manažer disponovat, bych mohla uvést podstatně víc, avšak zaměřila jsem se na ty, které považuji za nejdůležitější a bez kterých se žádný manažer neobejde. Je patrné, že nikdo nemůže ihned ovládat všechny, ale každý se je může postupným tréninkem naučit.



### 3. Komunikace, jako jedna z měkkých dovedností manažera

„Schopnost komunikace vyjadřuje připravenost a schopnost člověka aktivně se podílet na přijímání a předávání sdělení. Efektivně komunikovat, znamená využívat všechny složky komunikace – neverbální komunikaci, verbální komunikaci a komunikaci činem při dialogu, prezentaci, argumentaci či vyjednávání. Komunikace je důležitým procesem dorozumění a budování vztahu mezi manažerem a zaměstnanci. Představuje prostředek k porozumění potřeb zaměstnance. Je nástrojem k tomu, jak předcházet negativnímu chování zaměstnance. Je způsobem, jak využít a rozvíjet možnosti a schopnosti zaměstnance. Je nástrojem, jak dosáhnout efektivity a pocitu uspokojení na straně manažera.[28]

#### 3.1. Schéma členění komunikace



#### 3.2. Interní a externí komunikace

##### 3.2.1. Interní komunikace

Interní komunikace je základem celého fungování firmy, vychází z firemní kultury, z chování a z jednání managementu firmy a z komunikačních znalostí a dovedností jednotlivých manažerů<sup>1</sup>, ze správného nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy. Efektivní nastavení komunikačního propojení je důležité nejen pro soulad všech pracovních činností, ale také pro pracovní výkony, pracovní chování, motivaci a loajalitu zaměstnanců.[29]

Systém firemní komunikace je jedním ze základních nástrojů řízení a uplatňování moci ve firmě, který ovlivňuje firemní procesy a jednání lidí uvnitř i vně firmy a je také jedním ze základních prostředků pro vytváření, rozvíjení a případnou změnu firemní kultury. Činnosti a postupy, jako řízení pracovního výkonu, motivování, vedení či vzdělávání a rozvoj

zaměstnanců se do značné míry uskutečňují právě prostřednictvím sociální interakce a komunikace mezi lidmi ve firmě, případně mezi zaměstnanci firmy a externími subjekty.[29]

Michaela Tureckiová definuje interní komunikaci jako: [30]

- specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím nebo jako
- systém propojující (informačně a vztahově) organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.

Nejvyšší odpovědnost za úroveň interní komunikace má vrcholové vedení firmy, které by také mělo projít kvalitním komunikačním tréninkem a dobře znát teorii interní komunikace. Vrcholoví manažeři by v první řadě měli chápat a správně realizovat svoji komunikační činy, neboť tato komunikace je v jejich postavení naprosto rozhodující. Měli by vědět, jak své činy vysvětlit a "odkomunikovat", aby je ostatní správně pochopili. Je velkou chybou, když si myslí, že ve svém postavení nemusí nikomu nic vysvětlovat. Je velmi důležité, aby i ostatní měli možnost jejich jednání porozumět. Bez vzájemného porozumění není skutečné komunikace. [31]

### **3.3. Externí komunikace**

Komunikace ve firmě nemůže být uzavřeným systémem. Z existenčních důvodů je nezbytné komunikovat se svým okolím a komunikace tak nabývá globálního charakteru. Pokud by podnik nekomunikoval s okolím, neměl by komu prodávat, neměl od koho nakupovat a s nemohl by spolupracovat s úřady a širokou veřejností, neměl by se s kým srovnávat, získat zpětnou vazbu a dál se rozvíjet. [32]

Při externí komunikaci manažeři jednají se svými zákazníky, dodavateli a odběrateli. K externí komunikaci používají elektronické komunikační zařízení, telefony a faxy. Do externí komunikace se zařazují formy reklamy, jako je mediální reklama, podpora prodeje, přímý marketing, PR, apod..

### **3.4. Členění interní a externí komunikace**

V této kapitole budou rozebrány jednotlivé druhy komunikace z hlediska formy vysílání informace a jejího přijímání, verbální a neverbální komunikace a z hlediska obsahu informace, formální a neformální komunikace.

### 3.4.1. Verbální a neverbální komunikace

#### 3.4.1.1. Verbální komunikace

Verbální komunikací se rozumí komunikace slovem i písmem. Prostřednictvím verbální komunikace chceme sdělit nebo získat informace. V případě přijetí informace je velmi důležité zvládnout techniku vhodně položených otázek. Díky této technice je velmi snadné rychle získat relevantní informace bez zbytečného rušivého šumu. Při posuzování verbální komunikace a získávání informací je rovněž důležité si uvědomit, jaké sociální a kulturní pozadí má člověk, se kterým komunikujeme. Stejně důležité je rozlišovat obsah podle pohlaví. Bez předchozího promyšlení způsobu sdělení informace může často docházet ke komunikačním problémům. [34]

#### 3.4.1.2. Neverbální komunikace

*„Neverbální komunikace je proces dorozumívání se neslovními prostředky.“* [35] V užším pojetí sociální komunikace se označuje neverbální komunikace za „řeč těla“. Znalost principů neverbální komunikace může výrazně usnadnit příznivý dojem na druhé lidi. Její zvládnutí má pozitivní vliv na pracovní úspěchy. Umožňuje úspěšně prodat své schopnosti v práci nebo při přijímacích pohovorech, cítit se jistěji ve společenských situacích, dosáhnout toho co chceme, přesvědčit druhé, aby přijali naše stanovisko, sdělovat své myšlenky a nápady důrazněji, rozvíjet přátelštější vztahy, jistěji a účinněji sjednávat dohody, vědět co si druzí opravu myslí, apod. Způsob neverbální komunikace je podmíněn řadou faktorů, jako jsou např. temperament, schopnosti, duševní a zdravotní stav, věk, pohlaví, výchovu, úroveň socializace, sociální třídu, apod. [35]

Nejfrekventovanější součástí mimoslovní komunikace, tzv. „řeč těla“, která se obvykle dělí podle toho, která část těla informaci sděluje, doprovází a ilustruje.

Známa a podrobná je klasifikace J. Křivolakého, který rozdělil neverbální komunikaci následujícím způsobem: [39]

1. Mimika – výrazy obličeje
2. Gestika – pohyby rukou
3. Vizika – komunikace očí
4. Proxemika – komunikační vzdálenost
5. Haptika – doteky při komunikaci
6. Posturika – držení těla
7. Kinezika – spontánní pohyby
8. Paralingvistika - tón, melodie a tempo řeči

## 9. Vizáž – vzhled komunikujících osob

Nyní podrobněji rozvedu jednotlivé pojmy neverbální komunikace dle rozdělení J. Křivohlavého. [39]

**Mimika** – jedná se o pohyby svalů v obličeji, které jsou nejvýraznějším sdělovačem emocí. Vyjadřuje prožitky jedince, jeho vztah ke sdělení a k objektu, o němž hovoří, momentální psychický stav, ale také relativně stálý emoční výraz, který může být pro jedince charakteristický. Mimikou dáváme najevo informaci o tom, že sdělení adekvátně rozumíme. Nemusí být ale vždy stoprocentně přiléhavá k prožitku, např. někdo se směje, když je kárán, což může vypadat jako provokace nebo vyjádření lhostejnosti nebo to mohou být i kulturně podmíněné odlišnosti – např. Japonsko, apod.

OBRÁZEK Č. 2 MIMICKÉ VÝRAZY



ZDROJ: WWW.KRISTINADCORY.COM , WWW.SHUTTERSTOCK.COM

**Gestika** – druh neverbální komunikace, jejímž základním prvkem jsou gesta. Gesty rozumíme pohyby prstů, rukou, nohou a hlavy, které doprovázejí verbální projev a jimž při projevu přiřkládáme nějaký význam. Z vědeckého hlediska je definována jako: „*Nauka zabývající se verbálním přenosem informací, doprovázeným uvědomělými či automatizovanými gesty kulturně standardizovaných v dané komunitě.*“ [35]

Je důležité si uvědomit, že gesta jsou kulturně specifická, jejich povaha a význam se v různých kulturních prostředích odlišuje. [35]

**Vizika** – někdy také nazývána jako zraková komunikace. Role očí hraje v neverbální komunikaci nezastupitelnou roli. Někteří autoři zahrnují viziku do mimiky, jiní ji vyčleňují jako samostatnou oblast. [35]

Pohled je nejbohatším zdrojem neverbální komunikace a je přítomen téměř v každé sociální situaci. Při pohledu získáme velké množství informací a množství jich o sobě vysíláme. Časté pohledy do očí lze považovat za vysoce emocionální a citové angažování jedince. Signály sdělené očima se liší v závislosti na délce, směru a charakteru. Vhodnost délky zrakového kontaktu je kulturně specifická. Řečníkům na veřejnosti se doporučuje, aby se rovnoměrně dívali po celém obecenstvu, nezaměřovali se na jednotlivá místa a také některá místa nevynechávali. Rozšířené nebo zúžené zorničky vyjadřují zejména intenzitu zájmu a emoce jako překvapení, strach nebo znechucení. Pokud chce řečník převzít dominanci nad svými posluchači, je nutné dbát na převažující oční kontakt z jeho strany.[36]

Gruber uvádí, že oči dělají to, co by dělaly ruce a nohy, kdyby mohly – kdyby neexistovaly konvence a zábrany.[37]

**Proxemika** – pojem označující vzdálenost při komunikaci ve směru horizontálním a vertikálním. Tento prostor je relativní a individuálně i kulturně odlišný. V sociální komunikaci platí, že čím jsou si lidé bližší, tím kratší vzdálenost při komunikaci udržují. Důležitou roli hraje kulturní a etnické prostředí. Obyvatelé jižní Evropy udržují zpravidla menší distanc, než obyvatelé severní Evropy. Podobně je to pak s extroverty, mladými a starými lidmi, kteří udržují bližší vzdálenost, než introverti a lidé středního věku. V horizontální komunikaci lze rozlišit 4 osobní zóny. První zóna je nazývána zónou intimní. Intimní zóna vyhovuje především intimním vztahům a počítá se od úplného dotyku do půl metru prostoru mezi a komunikujícími partnery. Druhá zóna se vymezuje od 0,5 metru do 2 metrů. Zde záleží na hluku v prostředí, na tématu hovoru, času, který je k dispozici apod. Ve

třetí zóně jsou partneři vzdáleni od 1 do 10 metrů. Jde o situace, kdy řečník promlouvá ke skupině. V poslední zóně se nachází prostor mezi 2 až 100 metry a jako praktický příklad lze uvést projev politika na náměstí apod.[32]

Vertikální vzdálenost je závislá na výšce komunikujících postav. Menší lidé mohou pocítovat určitý handicap, pocit submissivity. Této komunikaci lze upravit i prostor na pracovišti.

Například pracovna ředitele má kulatý nebo podélný stůl, u něhož jsou židle vedoucích jednotlivých úseků nebo vyvýšení místa pro katedru.[32]

OBRÁZEK Č. 3 PROXEMIKA

Vztah	Vzdálenost	Vztah	Vzdálenost
 Intimní vztah	Intimní vzdálenost 0 _____ 45 cm užší zóna      širší zóna	 Společenský vztah	Společenská vzdálenost 1,2 m _____ 3,7 m užší zóna      širší zóna
 Osobní vztah	Osobní vzdálenost 45 cm _____ 1,2 m užší zóna      širší zóna	 Veřejný vztah	Veřejná vzdálenost 3,7 m _____ a více užší zóna      širší zóna

ZDROJ: [32]

**Haptika** – oblast zabývající se doteky. Doteky mohou mít různý význam a lidé si je mohou různě vykládat. Mohou mít význam formální, neformální, přátelský a intimní. Při rozlišení jednotlivých skupin záleží na částech těla, které se vzájemně dotýkají a na druhu dotyku. Odborníci rozlišují tři pásma dotyků. První pásmo se nazývá pásmo společenské, profesionální a zdvořilostní, ve kterém se dotýkají pouze ruce a paže. Ve druhém pásmu, pásmu osobním, se mohou dotýkat paže, ramena, vlasy a obličej. Ve třetím intimním pásmu jsou potom doteky neomezené. Na pracovišti hrají nejdůležitější roli formální a přátelské doteky. Nejčastěji používaným dotekem je podávání ruky, přátelské poplácání po paži nebo rameni. S doteky jsou spojeny dále i zákony etikety, kde váženější osoba podává ruku první. Váženou osobou je míněna osoba s vyšším společenským statusem, jako je nadřízený, starší osoba a žena.[32]

**Posturika** – někdy nazývána také posturologie se zabývá komplexně držením těla, jeho napětím nebo uvolněním, náklony, polohou rukou, nohou, hlavy, směrem natočení těla a

konfigurací všech částí těla. Posturika vychází z následujícího poznatku: „ *Lze nemluvit, ale nelze nezaujmout žádnou polohou těla a žádný postoj.*“ [35]

Obecně posturika signalizuje emoční stav, stupeň zaujetí, postoj k partnerovi a k jeho sdělení. Z těchto signálů snadno poznáme, jak si nás partner nebo přítomní cení a považují, jak férově se chovají atd. [35]

**Kinezika** – do této kategorie patří spontánní pohyby různých částí těla, která nemají význam gest. Pohyby člověka odrážejí většinou jeho celkovou charakteristiku, především temperament a momentální dispozici. Podle těchto pohybů můžeme vypočítat člověka prudšího, razantnějšího v jednání, v rozhodování nebo naopak člověka klidné povahy. Do této kategorie spadají způsoby stání (pevné, jisté, neklidné, houpavé, strnulé, apod.) nebo styl chůze (potácivá, rytmická, nervózní, noblesní, hopsavá, apod.). [32], [35]

**Paralingvistika** – komunikování mimoslovními složkami hlasového projevu. Paralingvistické, tedy písemně nezaznamenané charakteristiky řeči klasifikoval Křivohlavý, který rozlišuje: [39]

1. Hlasová dimenze

- hlasitost řeči (šeptání – křik)
- výška tónu řeči (hluboký – vysoký)
- intonace (monotónní projev – přehnané intonování)

2. Časové charakteristiky hlasového projevu

- rychlost řeči (příliš pomalá – rychlá)
- objem řeči (obsahově chudé sdělení – obsáhlé sdělení)
- plynulost řeči (řeč s pomlkami a zadržáváním – plynulost)

3. Interakční vztahy ve skupině při rozhovoru

- členění řeči (mluvení bez přestávek – trhaná mluva)
- relativní délka slova (reakční čas, iniciační čas, čas souběžného rozhovoru, čas využitý k rozhovoru)

4. Jiné, než slovní akustické projevy

- chyby v řeči (přeříkávání se, nedokončování vět – bezchybný projev)
- správná výslovnost (nedbalá až přehnaně správná výslovnost)
- kvalita řeči (strohý až upovídaný projev)

Hluboký hlas je všeobecně vnímán jako uklidňující a vyvolává pocit jistoty. Většina lidí jej automaticky přiřazuje mužskému pohlaví. Naopak vysoce položený hlas vyvolává neklid, nepříjemné pocity a snadněji přitahuje pozornost. Spontánně je očekáván u žen různého věku. [40]

**Vizáž** - Každý manažer je tvůrcem a součástí firemní kultury a pracovního prostředí ve firmě. Očekává se, že bude vystupovat jako dobrý reprezentant úspěšné finanční společnosti. Oblečení a vzhled symbolizuje manažerovu úroveň a prestiž. Svým vystupováním a vzhledem ovlivňuje manažer nejen své zaměstnance, ale také své klienty a veřejnost. Proto musí každý manažer dbát na pravidla etikety, jak v oblékání a úpravě vlastního vzhledu, tak ve vystupování. [36]

Největšími prohřešky při úpravě vzhledu a oblékání u mužů manažerů jsou: [49]

- neupravené vlasy – manažer by měl volit krátký sestřih, který bude snadno udržovat
- vousy – v oblasti obchodu jsou vousy nepřijatelné
- krátká kravata – kravata pro běžné nošení by měla být dlouhá do poloviny opasku, je důležité dbát také na materiál a barvu. Pro běžný pracovní den se hodí světlejší matné kravaty, na slavnostní události nebo schůzku s obchodním partnerem je povolena tmavší barva v lesklém provedení
- košile s krátkým rukávem – na pracovní schůzku nevhodná, vizážisté doporučují košili s dlouhým rukávem, bez ohledu na počasí
- chybějící sako – sako lze odložit až po souhlasu přítomných, či výše postavené osoby
- sandály – na jednání a pracovní schůzky je nevhodné nosit otevřenou obuv, pokud už sandály muž obuje, nesmí zapomenout volit barvu ponožek v barvě kalhot.

Doporučení:

Muž na manažerské pozici by měl nosit oblek po celý týden. Materiál a barvu obleku volí manažer dle situace a druhů naplánovaných akcí. Nesmí opomenout ke každému obleku kravatu, či motýlek. Košile musí zůstat po celý den čistá a kvalitně vyhlížející. Kalhoty by měly být podle typu doplněny opaskem. Vhodným doplňkem jsou kvalitní hodiny.

Nejčastější prohřešky při úpravě vzhledu a oblékání u žen:[46]

- extravagantní účes – nepřirozené barvy a melíry prozrazují, že žena navštěvuje nekvalitní kadeřnici
- nápadné ozdoby – volba šperků by měla být střídma a ladit s vybraným oblečením



- holé paže, břicho a velký výstřih – žena ve vysokém postavení by neměla nosit hluboké výstřihy, odhalená ramena a příliš krátké sukně
- bez punčoch – nelze vyrazit do práce bez kvalitních punčoch, bez ohledu na počasí. Vhodnou alternativou mohou být kvalitní punčochy ve spreji.
- Otevřené boty – ukazovat prsty na nohou je na byznys jednání nepřijatelné, žena by měla nosit do práce vždy uzavřené lodičky

OBRÁZEK Č. 5 MANAŽER



ZDROJ: WWW.FINANCEMGR.COM

OBRÁZEK Č. 4 MANAŽERKA



ZDROJ: WWW.HUMANASSET.GR

#### Doporučení:

Oblečení žen by mělo vyvolávat pocit serióznosti. Vizážisté doporučují ženám kostýmky či sukně s halenkami zakrývající ramena a lokty. Délka sukně by měla sahat nejvýše nad kolena. Samozřejmostí k sukním je nošení tělových punčoch. Oblečení by se mělo každý den obměňovat a doplnit vhodnými šperky. Součástí každé ženy je kabelka vhodně doplněná stylu oblečení, případně aktovka na spisy. Barva vlasů by měla být nenápadná v přírodních barvách s decentním střihem. Každá manažerka by měla používat lehký make-up a jemný parfém. Důležité je mít upravené ruce a nehty, bez extravagantních barev. [46]

### 3.4.2. Formální a neformální komunikace

Formální komunikace je obvykle plánována, bývá realizována jako neveřejná záležitost a má stanoveny specifické cíle. Příkladem mohou být přijímací pohovory s uchazeči o zaměstnání,

hodnocení pracovníků, přijetí u vysoce postavených osob, poradenské služby, vyřizování stížností a reklamací apod. [6]

Neformální komunikace je nenáročná na přípravu a všeobecně se vyskytuje mnohem častěji než formální komunikace. Příkladem mohou být telefonní rozhovory, rozhovory s kolegy na stejné hierarchické úrovni, nezávazné povídání, příležitostní rozhovory, společenská konverzace apod. [6]

### **3.5. Prvky efektivní komunikace**

*„Za efektivní komunikaci je považována komunikace, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace věcně a správně kódovat a dekódovat a dokážou si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu. Má-li být komunikace dostatečně efektivní, měla by umožňovat také vzájemné ovlivňování. Cílem mezilidské komunikace zpravidla není jen výměna informací sama o sobě, ale výměna informací s cílem ovlivnit další jednání a činnost partnera.“ [2]*

Dle odborníků a autorů publikací, kteří se zabývají komunikací, patří do efektivní komunikace následující složky:

#### **3.5.1. Asertivita**

Pojem asertivita pochází z lat. „assere“ = tvrdit, stát na svém. Asertivní jednání je jednou z důležitých forem komunikace, která zvyšuje sebedůvěru a předpoklady pro rozvoj vlastní kariéry manažera. Technika pochází s USA, kde byla používána pro zvyšování sebevědomí a nepocit'ování provinilosti při sdělení negativního vyjádření. Je důležité správně pochopit její význam, jelikož špatné pochopení a následná chybná interpretace asertivního jednání může přinést problémy mezi komunikujícími partnery. Smyslem asertivního jednání je budování a udržování zdravého sebevědomí. Při správném použití asertivních technik se vytváří pocit důvěry a udržuje se otevřená a upřímná komunikace. Správné používání umožňuje omezení rizik neúspěchu a snížení nejistoty, získání osobitého image a představy o možných perspektivách. [41]

Manažer může uplatnit asertivitu například při zvládnání konfliktů, náročných jednání, vedení a motivování druhých lidí, spolupráci s kolegy, poskytování a přijímání zpětné vazby, vystupování na poradách či při moderaci týmových diskusí. Pomocí asertivity lze vyjádřit své

zájmy, potřeby, pocity, postoje a názory se současným zachováním sebeúcty i v případě, že řečník cítí, že ztrácí nad situací kontrolu a objevují se u něj pocity úzkosti a nezvládnutí. Musí být dodrženy ale zásady respektu k právům druhých, odpovědnosti za jednání a přímém sdělení očekávání včetně přijetí rizika, že bude odmítnuto.[41]

Asertivitu v práci je dobré využívat s pečlivým uvážením a s vědomím její neefektivity při nevhodném či nadměrném použití.

Podle Adrewa Saltera jsou základní zásady asertivního jednání tyto:[41]

1. Každý má právo posuzovat své vlastní jednání, myšlenky i emoce a být za ně i za jejich důsledky sám zodpovědný.
2. Právo nenabízet žádné omluvy ani vysvětlení ospravedlňující naše chování
3. Právo dělat chyby a být za ně zodpovědný
4. Právo dělat nelogická rozhodnutí
5. Právo měnit svůj názor
6. Právo posoudit, zda a nakolik jsme odpovědní za řešení problémů druhých lidí.
7. Právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
8. Právo říci: „Já nevím.“
9. Právo říci: „Já ti nerozumím.“
10. Právo říci: „Je mi to jedno.“

Tréninkem asertivity posílí manažer své sebevědomí, vybuduje si respekt kolegů, získá více času tím, že se nebude zabývat věcmi, které ho zdržují od práce.

Stejně důležité, jako asertivita je i schopnost aktivního naslouchání.

### **3.5.2. Aktivní naslouchání**

Technika úzce spojena s verbální komunikací, protože úspěšné mluvení není možné bez aktivního naslouchání. Je to činnost, která nám poskytuje neocenitelné informace o verbálním sdělení partnera, ale zároveň bez aktivního naslouchání bychom nebyli schopni rozpoznat jeho pocity, přání a postoje. K získávání informací se používá otevřených, uzavřených, alternativních, kontrolních, sugestivních, řečnických a motivačních otázek. Technika jejich kladení si vyžaduje cvik a zkušenost. Aktivní naslouchání lze shrnout do několika bodů:

1. Udržovat oční kontakt a snažit se dodržet stejnou rovinu očí s partnerem, dodržovat otevřenou pozici těla, využívat parafrázování, kladení otevřených a kontrolních otázek, využívat obsahu sdělení a technik asertivity.

2. Snažit se nevytvářet bariéry při komunikaci gesty, mimikou, postojem, skákáním do řeči, dokončováním vět a vyslovováním myšlenek, neodcházet, netelefonovat a nijak se nerozptylovat.
3. Soustředit se na formu a obsah rozhovoru, soulad verbálního a neverbálního sdělení.  
[42], [43]

### **3.6. Poruchy v komunikaci**

Komunikací rozumíme všechny cesty, kterými dáváme druhému najevo svoje pocity, přání, požadavky nebo prosby. Komunikace má být otevřená, jasná, přehledná a vstřícná. Můžeme rozlišit základní chyby při komunikaci: [44]

1. Agresivita
2. Pasivita
3. Manipulace

#### **3.6.1. Agresivita**

V agresivitě se jedná o dominanci vlastní osoby a potlačení cizích práv. Jde o základní porušení osobních hranic. Agresivní chování a agresivní komunikace spočívá ve vyjádření pocitů způsobem, který je společensky nepřijatelný, vyvolává strach, odmítání nebo ovládnutí druhého. Při agresivním jednání má agresor pocit, že musí neustále něco dokazovat a vynucovat si svoji pravdu. V takovém jednání agresor nebere ohled na pocity druhé strany a prosazuje pouze vlastní názor. Účinným obranným postojem vůči agresorovi je začít jednat asertivně. [44]

#### **3.6.2. Pasivita**

Pasivní chování se vyznačuje bezbranným chováním, nevyjadřováním vlastních pocitů, myšlenek a potřeb. Pasivní chování znamená nechat si vnučovat myšlenky druhých lidí a zároveň jim dovolit, aby důležitost jejich potřeb převýšila potřeby vlastní. Pasivně se chovající člověk se nedokáže postavit za vlastní názor a často následuje názor druhých. Pasivním chováním se manažer vystavuje nebezpečí, že jeho vlastní názory a pocity budou ignorovány a že bude touto pasivitou zneužíván např. tím, že na něj budou ostatní přenášet aktivity, které nemá rád a na kterých se nechce podílet. Pasivní chování manažera může vést až depresím ze špatných mezilidských vztahů na pracovišti, pocitu nezvládnutí řízení vlastního života a manipulativnímu chování. [45]

### 3.6.3. Manipulativní chování

OBRÁZEK Č. 6 MANIPULACE

Manipulativní chování je většinou nepřímé, sleduje skrytý, většinou egoistický cíl. Snaží se dostávat druhého do takového vnitřního rozpoložení, ve kterém manipulaci podlehe. Jak pasivní, tak agresivní jedinci často manipulují, např. pláčem, křikem, výčitkami, předstíráním bezmocnosti, lichotkami atd. Jde jim o vítězství, ne o spolupráci. Mnohé



ZDROJ: WWW.FINANCE.IDNES.CZ 1

manipulativní techniky fungují nenápadně a poskytují uživateli tajnou radost nad špatným jednáním jeho oběti. Jiné jsou až zarážejícím způsobem zlé a svoji povahou se dotýkají hranice toho, co je dovoleno z hlediska trestního práva.

Gloria Beck [46] uvádí 30 manipulativních technik od mírných, až po techniky velmi nemorální povahy.

V této práci krátce charakterizují alespoň několik manipulativních technik z již zmíněné publikace.

#### **Technika disonance [46]**

- Cíl: někoho znejistit nebo někoho ukolébat v jistotě, uvést někoho do vnitřních rozporů nebo tyto rozpory zmírnit
- Technika: Disonance znamená vnitřní nesoulad. Např. pokud se rozhodnete pro jednu ze dvou nabízených pracovních nabídek a poté zjistíte, že ta druhá by pro vás byla výhodnější, cítíte se disonantně.
- Postup:
  1. Výběr správné osoby – Pro tuto techniku je vhodná osoba, která se snaží dělat vždy všechno správně a každému po vůli. Pokud dostanete dotyčnou osobu do disonantního stavu, dostane se postupně do psychicky labilního stavu. Kvůli neustálým sebevýtčkám se stanou roztržitými a podávají horší výkony
  2. Vytvoření disonance – Disonance lze dosáhnout pomocí malých poznámek, zcela mimochodem. Např.  
„Už jsi slyšel, že kolegyně Nováková dostala to místo, na které ses hlásil?“  
„Slyšela jsi, že máme mít prezentaci v PowerPointu? Ale ty folie, které jsi vytvořila, budou určitě taky OK.“

„Ty sis to všechno opsal? To sis s tím dal ale práci. Měl jsi říct paní Millerové, ta má vždy v počítači kopie.“

3. Existující disonance, se zlým úmyslem ji oslabit – navenek působí technika kladně, ve skutečnosti však škodí. Např.

„To bych si snad přece jen neměla kupovat“ (existující disonance)

„Proč, myslím, že je to super, moc ti to sluší.“ (zdánlivě míněno dobře, ve skutečnosti jde o lež s cílem nerozvádět dále už tuto diskuzi)

„Měla bych přestat kouřit.“ (existující disonance)

„Ano, snad kdybys neměla tolik stresu. Myslím, že to stejně musí nejdříve udělat „cvak“ v hlavě, než s tím člověk přestane. (zdánlivě dobře míněná rada, která ovšem skrývá cíl, že tato osoba by měla kouřit dál, i když si tím bude škodit)

4. Kontrola účinnosti – Být podlý je učební proces, který je iniciován poznatkem, že laskaví a dobří lidé, nejsou ti nejúspěšnější. Kdo se nebrání a nepoužívá stejné metody, zůstane obětí.

### **Technika zkázy [46]**

- Cíl: posílit vlastní pozici ve skupině, odvrátit něčí pozornost, někomu uškodit, někoho oklamat, dostat někoho pod tlak
- Technika: použití stylových elementů „zakázané“ rétoriky
- Postup:
  1. Výběr cílové osoby – zde přichází v úvahu každý
  2. Ovládnutí rétorických podlostí – Použití elementů, které mají skrývat zlý úmysl stojící v pozadí. Osoby mají být nenápadně podvedeny nebo uvedeny pod tlak.

**Polarizace dimenzí** – pokud chce dosáhnout něčeho pracovník dosáhnout po svém kolegovi, musí mu dát důvod, proč by to měl udělat.

Příklad: V okruhu kolegů se zavedlo pravidlo, že každý pátek navštěvují dámský striptýzový klub, přitom se pracovník Miller vždy vyhýbal bližšímu kontaktu dívek. Ostatním kolegům se to nehodí, jelikož je má tímto Miller všechny v hrsti. Aby nebyli kolegové Millerem vydíratelní, musí Millera přesvědčit, aby se s dívkami také sbližoval. Lze toho dosáhnout např. větami: *„Jestli si myslíš, že jsi něco lepšího, klidně se dívej, jak daleko s tím dojdeš, když se postavíš proti nám.“* Další možností je vymezení kolegy ze společenství: *„Miller jen kazí zábavu.“* „Miller s námi stejně nepůjde.“

### **Vytvoření strachu a představení sebe, jako řešitele problému.**

Příklad: Cílem je prodat sebe sama, jako poradce s produktem.

Postup: Nejprve přednášející vytvoří strach. Této části věnuje 85 % času. Přednášející kombinuje statistiky, čísla, grafy, doklady v co nejneosobnější formě, aby vzbudil pocit nebezpečí. Další fází je naznačení uvolnění napětí, kterému věnuje přednášející 5 % času. Třetí fází je nabídka řešení, která zabere dalších 5 %, ve které se zmíní pouze název produktu, který řeší zmíněnou situaci. V posledních 5 % času podpoří krátce vlastní návrh řešení, bez toho, aniž by se přednášející klientovi vnucoval.

### **„Jak jsem milý“**

Gloria Beck radí, aby se lidé nestyděli využívat manipulačních metod a rozloučili se s moralistickým pojetím, že s laskavostí nejdál dojdeš. Předstíraná laskavost tak funguje, pravá nikoli.

Příklad: Paní Milerová pracuje na úkolu, který je pro firmu velmi důležitý. Jedná se o vytvoření marketingového plánu. Tento úkol je velmi snadný, protože výrobek je již zavedený. Její kolega jí chce tento úkol přebrat a sklidit tak úspěch. Navrhne paní Milerové, že jelikož má spoustu práce na ostatních úkolech, rád by jí s tímto úkolem pomohl. Pokud kolegovo počínání paní Milerová prohlédne, pokusí se jí alespoň podstrčit nepravdivá data, která využije do své práce.

### **Závěr**

Používání manipulativního chování s sebou přináší výhody i nevýhody. Manažer nevzdělaný v oblasti manipulace je lehce ovlivnitelný každým, kdo manipulativní techniky ovládá. Pro práci manažera je důležité, aby byl schopný rozpoznat jednotlivé techniky manipulativního chování a věděl, jak se těmito technikami nenechat ovládnout. Dalším přínosem plynoucím ze znalosti technik manipulativního chování je pro manažera možnost těchto technik vhodně využívat. Pro některé manažery může být využívání manipulace morálně nepřijatelné, ale každý by se těmito technikám měl umět bránit.

## **3.7. Shrnutí komunikace, jako jedné z měkkých dovedností**

Vzhledem ke své komplexnosti je komunikace jednou z nejsložitějších měkkých dovedností. Umět správně komunikovat patří ke stále více žádaným schopnostem manažerů, protože

představuje klíč každého úspěšného jednání. Bez dobrých vyjadřovacích vlastností je úspěch v komunikace a jednání s lidmi velmi nepravděpodobný.

## PRAKTICKÁ ČÁST

OBRÁZEK Č.7 LOGO OVB

### 4. Představení společnosti OVB Allfinanz, a.s.



ZDROJ: WWW.OVB.CZ

#### 4.1. Základní údaje

Společnost OVB Allfinanz, a. s. působí na trhu více než 40 let, jako pojišťovací agent a investiční zprostředkovatel. Byla založena v roce 1970 v Kolíně nad Rýnem a do ČR vstoupila v roce 1993. Od 1.1.2005 vystupuje pod právní formou akciové společnosti a jejím hlavním akcionářem je OVB Holding, AG.

Její obchodní činností je zprostředkování stavebního spoření, pojištění, kapitálových vkladů a hypotečních úvěrů.

V současné době činí její kapitál 16.5 mil Kč. V čele představenstva společnosti stojí Roman Daneš a jejím členem je Mario Freis.

Dozorčí radu tvoří Michael Rentmeister, Mgr. Blanka Doležalová, JUDr. Bronislava Wlasáková a prokuru zajišťuje Ing. Michaela Maurová.

Společnost zaměstnává 70 zaměstnanců a spolupracuje s cca 5 000 externími spolupracovníky. Celkový počet klientů je v současnosti činí cca 1 100 000. [47]

#### 4.2. Hodnoty společnosti

OVB Allfinanz, a. s. dodržuje sedm základních hodnot: [47]

Nezávislost – výběr z téměř 2 000 produktů od největších finančních institucí.

1. Etika – poradenství poskytují odpovědně a korektně, úroveň poradenství je podmíněna charakterem a kvalitou finančních poradců.
2. Odbornost – investování do kvalitních vzdělávacích programů a školení.
3. Otevřenost – naslouchání a respektování přání klienta.
4. Důvěra – budování dlouhodobých vztahů, zajištění servisu klientům.



5. Komplexnost – zohlednění veškerých potřeb klientů.
6. Odpovědnost – role v charitativních a vzdělávacích programech

## **5. Sedm základních hodnot, které musí dodržovat manažer ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.**

Proto, aby se společnost mohla rozrůstat a současně neztrácet na kvalitě, nastavila společnost OVB Allfinanz, a.s., model sedmi základních hodnot, které společně pokrývají prakticky všechny aspekty a aktivity související s udržitelností růstu a zlepšením situace v oblasti finančního poradenství v České republice. Jsou to hodnoty, které vyznává nejen v rámci své vlastní činnosti, které jsou ale také rozhodujícím faktorem při výběru svých spolupracovníků, partnerů a dodavatelů. K tomu, aby byli pracovníci schopni tyto hodnoty dodržovat, měli by nejprve zvládnout měkké dovednosti, které jsou pro dodržování hodnot nezbytné.

### **5.1. Hodnoty společnosti OVB Allfinanz, a. s.**

Dodržování hodnot společnosti OVB Allfinanz, a. s., které jsou nezbytné pro výkon práce manažera v této společnosti je ovlivňováno zvládnutím měkkých dovedností. K jednotlivým hodnotám společnosti se vyjádřili zemští ředitelé společnosti OVB Allfinanz, a. s. a uvedli, co pro ně hodnoty společnosti představují.

#### **5.1.1. Nezávislost**

Právě produktová nezávislost finančních poradců je téměř klíčovým článkem hodnotového řetězce celé společnosti a jejího fungování. Společnost má k dispozici přes 2 000 produktů, které může nabízet svým klientům. Velký počet nabízených produktů vyvíjí tlak na produktové partnery, aby služby nabízené společností byly finančně výhodné a zajímavé. Je to jedna z nejdůležitějších konkurenčních výhod společnosti. [47]

Regionální ředitel Antonín Rajgl vystihuje nezávislost společnosti takto:

*„Mohu být ve své práci vždy na straně klienta“*

Zemská ředitelka Dana Benáčková zdůrazňuje:

*„My nejsme závislí na konkrétní finanční instituci, nemusíme ji upřednostňovat a to je velká výhra pro klienty.“*

Nezávislost finančních poradců vyžaduje kreativitu, týmovou spolupráci, komunikační schopnosti, koučování a sebereflexi.

2 000 produktů, které má společnost k dispozici vyžaduje kreativní jednání každého pracovníka. Každý finanční poradce by měl být schopen co nejlépe nakombinovat jednotlivé produkty tak, aby se vzájemně doplňovaly a plně uspokojily klientovy potřeby. K tomu, aby byl finanční poradce tyto produkty správně vybrat a současně vyjednat lepší podmínky pro klienta od finančních partnerů, musí být schopen komunikovat s kontaktními osobami těchto partnerů a dokázat je přivést k názoru, proč by pro ně mělo být výhodné poskytnout výhodnější podmínky pro klienta. Finanční poradce zde má vyjednávací pozici u finančních partnerů a doporučuji mu využít manipulativního chování, které povede k vyjednání výhod pro klienta a tím uspokojení jeho požadavku. Po každém vypracovaném projektu, by měl finanční poradce provést sebereflexi. Zda je s touto variantou plně spokojen, zda zhodnotil všechny možnosti, které by pro klienta mohly být přínosné a zda podstoupil všechna opatření potřebná pro výběr daného projektu.

### **5.1.2. Etika**

Společnost OVB Allfinanz, a. s. vnímá pojem etika jako základní hodnotu člověka, který chce v OVB Allfinanz, a. s. pracovat a tuto hodnotu přináší do své práce finančního poradce. Etika je nezbytnou součástí školení a celoživotního vzdělávání. [47]

Zástupce společnosti Petr Mucha k etice dodává:

*„Etika je úzce spojena s charakterem člověka, ten kdo ho nemá, by v této branži vůbec neměl dělat“*

Zemský ředitel Pavel Slezák se k etice vyjadřuje takto:

*„Etika je velmi důležitý institut v podnikání na finančním trhu, chceme-li se stát finančním poradcem, rodinným finančním poradcem, musím ctít etiku, tak aby mi klient věřil, abych s ním mohl po celou dobu jednat jako rodinný finanční poradce.“*

Chápání etiky Dany Benáčkové je patrné z jejího výroku:

*„Nejlepším příkladem etického chování jsou spokojení a věrní klienti, kteří vám nosí jméno a doporučení.“*

Z výpovědí zástupců společnosti vyplývá, že pro hodnotu etika je zásadní vybudování důvěry u klienta. Bez této schopnosti, není dlouhodobě možné pracovat jako finanční poradce u společnosti OVB Allfinanz, a. s. Pro dodržování této hodnoty hraje důležitou roli motivování. Manažeři společnosti by měli učit své podřízené být motivovaní ze spokojených klientů a z pocitu dobře odvedené práce.

### **5.1.3. Odbornost**

OVB Allfinanz, a. s. se soustředí na odbornost svých poradců kontinuálně. Počátek je již při výběru. Každý uchazeč by měl mít minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou, nejlépe s ekonomickým zaměřením. Následují školení, díky kterým může finanční poradce nejen získávat aktuální znalosti trhu, ale také se kontinuálně zlepšovat v dovednostech, které k této práci neodmyslitelně patří. Kromě toho ale společnost OVB prostřednictvím svého Analytického centra a Analytického webu dává všem svým poradcům přidanou hodnotu, když jim poskytuje aktuální informace o trhu, analýzy, prognózy a doporučení. Tento jedinečný systém doplňuje systém vzdělávání spolupracovníků OVB, slouží jim jako jakási pomůcka, kterou mohou volně využívat. [47]

Požadavky odborných znalostí s sebou přináší i určitou míru stresového zatížení. Aby byl poradce schopen vykonávat činnost, je nezbytné se naučit jednotlivé produkty a dobře se orientovat na finančním trhu. Pro uchazeče je veden Základní kurz, jehož absolvování je nezbytnou podmínkou pro vykonávání činnosti finančního poradce.

### **5.1.4. Otevřenost**

Myšlena je především otevřenost ve smyslu respektování přání klienta. Tento vztah musí být založen na otevřenosti, otevřeném sdílení představ, myšlenek a přání. Vzájemnou diskuzí pak společně naleznou optimální řešení. [47]

Zemská ředitelka Dita Slezáková se vyjadřuje k otevřenosti následovně:

*„Otevřenost pro mě znamená jednat s klientem narovinu, upřímně a férově.“*

Zemský ředitel Pavel Horák dodává:

*„Otevřenost vůči klientům, pro mě znamená vytvořit si s klientem osobní a přátelský vztah“*

Otevřenost ve smyslu upřímného jednání s klientem může finančním poradcům způsobovat stres ve smyslu nevyzpytatelného jednání klienta. Další stresovou situací může být schůzka s klientem a zároveň zástupcem konkurenční společnosti. Je důležité, aby manažer své finanční poradce na takové situace dobře připravil. Pro tuto hodnotu jsou zásadní komunikační dovednosti. Finanční poradce se se svými odbornými znalostmi neprosadí, pokud je nebude umět správně vysvětlit klientovi. Důležitou složkou komunikačních dovedností při jednání s konkurencí je asertivní chování. Manažeri by měli dbát na odbornou průpravu v asertivní komunikaci a jejího neustálého zdokonalování.

### **5.1.5. Důvěra**

Finanční poradce nemůže dát klientovi dobrou radu bez důkladné znalosti jeho situace. OVB Allfinanz, a. s. dbá na důvěru poradenství. Ta musí být vzájemná a jedná se nejen o důvěru v dobré poradenství, ale i o důvěru klienta vůči poradci a jeho diskrétnosti a naopak poradce vůči klientově otevřenosti. Díky důvěryhodnosti firmy věří poradcům OVB Allfinanz, a. s. velké množství partnerských společností, poskytujících finanční produkty. [47]

Zemský ředitel Pavel Horák říká:

*„Důvěra je podle mého názoru absolutně klíčová, velmi těžko důvěru u lidí získáváte, ale velmi snadno se ztratí. Já jsem se vždycky snažil, aby se na mě mohli moji klienty a spolupracovníci maximálně spolehnout a důvěřovat mi.“*

Zemský ředitel Miroslav Šafr se k důvěře vyjadřuje takto:

*„Důvěra je v naší profesi to nejdůležitější. Klient musí věřit svému poradci, poradce svému vedoucímu i firmě OVB. Z mého pohledu je to jednoduché, stačí nikdy nelhat a vždycky plnit své sliby.“*

Důvěra, jako pátá hodnota společnosti OVB Allfinanz, a. s. je současně i jednou z potřebných měkkých dovedností manažerů a finančních poradců. K tomu, aby mohla vzniknout důvěra, je zapotřebí ovládat i emoční inteligenci. Poradci i manažeri by měli být schopní se vcítit do potřeb svých spolupracovníků a svých klientů a umět jim náležitě poradit. Po zvládnutí této fáze vcítění jsou již otevřené dveře k důvěře. Důvěra je ovlivněna nejen emoční inteligencí finančního poradce a manažera, ale také neverbální komunikací a uměním řízení času těchto osob. Pokud přijde finanční poradce nebo manažer na schůzku neupraven a bez odpovídajícího vystupování bude v klientovi vyvolán pocit nedůvěry. Dalším varováním pro

klimenta může být pozdní příchod finančního poradce na schůzku. Pozdní příchod může v klientovi či spolupracovníkovi vyvolat pocit neúcty k vlastní osobě a získání důvěry bude pro finančního poradce mnohem těžší.

### **5.1.6. Komplexnost**

Komplexnost práce je doslova nezbytností pro vykonávání činnosti finančního poradce. OVB Allfinanz, a. s. musí mít komplexní nabídku, aby klientům mohla nabídnout nejen radu „na míru“, ale také radu a tedy finanční produkty uspokojující všechny klientovy potřeby. Komplexnost spočívá v poskytnutí poradenství odpovídající na všechny potřeby klienta a zároveň zajištění jeho budoucího servisu, v závislosti na změnách klientových potřeb. Komplexnost však znamená také vyšší nároky na vzdělání finančních poradců. Tato hodnota se ale skrývá i v dalších aspektech práce. Například při náboru nových spolupracovníků, při jejich školení. [47]

Zemská ředitelka Dita Slezáková se k hodnotě komplexnost vyjadřuje takto:

*„S klientem neřešíme pouze jeden finanční segment, ale díváme se na jeho životní a finanční situaci komplexně. To znamená, že zohledňujeme spoustu faktorů a řešíme jeho situaci z krátkodobého, střednědobého, ale i dlouhodobého hlediska.“*

Zemský ředitel Martin Zoubek připojuje svůj pohled:

*„Komplexnost finančních služeb znamená, že nabízíme celou škálu finančních produktů, a to od běžných účtů, přes stavební spoření, penzijní připojištění až k hypotékám a investování.“*

Aby mohl finanční poradce navrhnout komplexní řešení, potřebuje ke své práci kreativitu, komunikaci, týmovou spolupráci a koučování. Bez kreativity nebude poradce schopen vytvořit finanční plán, který bude plně odpovídat současným, střednědobým i dlouhodobým požadavkům klienta. K vytvoření plánu může požádat o pomoc a nezávislý pohled své kolegy, kteří mu mohou poradit svými zkušenostmi či mu pouze přivodit nápad. Svůj plán lze předložit i svému nadřízenému, který jej zhodnotí a přidá své doporučení k úpravám. Finanční poradce je tak zároveň koučován od svých spolupracovníků. Zároveň by měl umět sám vést klienta tak, aby mu sdělil jeho přání a požadavky, na základě kterých později plán vytvoří.

### 5.1.7. Společenská odpovědnost

Společenská zodpovědnost je kontinuálním závazkem zasazovat se o zlepšení kvality života komunity, ve které společnost působí. OVB Allfinanz, a. s. svoji činností přispívá ke zvýšení finanční gramotnosti potenciálních klientů a pro tyto klienty pořádá kurzy a semináře zaměřené na finanční gramotnost. Členové společnosti se angažují v charitativním projektu Dobrý skutek, která pomáhá konkrétním lidem a konkrétním projektům. OVB Allfinanz, a. s. se zabývá projekty, které zhodnocují rating bank v České republice, hodnocení bank pro osoby se zdravotním postižením, apod. [47]

OBRÁZEK Č. 8  
OVV VSTŘIČNÁ BANKA



ZDROJ: WWW.OVB.CZ

#### **OVV Vstřicná banka**

Společnost OVB Allfinanz, a. s. je generálním partnerem ambiciózního projektu OVB Vstřicná banka, který představuje první tuzemský, nezávislý a objektivní rating bank v České republice. Projekt ratingu bank se zásadním způsobem liší od všech dosavadních projektů vztahujících se k bankám.

Pravidelné čtvrtletní ratingy a hodnocení bank OVB Vstřicná banka mají za úkol poskytovat kvalitní a objektivní informace o tuzemských bankách, jejich kondici, stavu, image a kvalitě jejich služeb s výhledem vývoje do budoucna. Klienti bank, potenciální klienti bank, odborná veřejnost, ale i banky samotné získají pravidelné informace o stavu, v jakém se každé čtvrtletí banky nachází. [47]

OBRÁZEK Č. 9  
OVV NEJVSTŘIČNĚJŠÍ  
BANKA



ZDROJ: WWW.OVB.CZ

#### **OVV Nejvstřicnějši banka - Handicap Friendly**

OVV Nejvstřicnějši banka rozšiřuje od konce roku 2012 své hodnocení bank pro osoby se zdravotním postižením. OZP tak získají unikátní možnost ohodnotit tuzemské banky z pohledu potřeb, problémů a pohledu této skupiny osob. OVB Allfinanz, a. s.

se snaží hendikepovaným spoluobčanům již dlouhou dobu nabízet individuální přístup, a tímto počinem chce zaměřit pozornost dalších společností, především bank, tímto směrem. [47]

OBRÁZEK Č. 10  
ZLATÁ KORUNA



ZDROJ: WWW.OVB.CZ

### **Zlatá koruna**

OVB a Zlatá koruna tvoří silné a dlouhodobé spojení. Zlatá koruna se stala uznávaným indikátorem kvality a svým tlakem na kvalitní finanční produkty může reálně ovlivnit trh s nabídkami. Pomáhá běžnému spotřebiteli lépe se orientovat v produktech, které trh nabízí. Naše partnerství symbolizuje spojení finančního poradenství s nejlepšími finančními produkty na českém trhu. K veřejnosti se obrací i mezinárodní finanční fóra Zlaté koruny, která se stala diskusní platformou špičkových ekonomů. [47]

OBRÁZEK Č. 11  
MOJE FAMILIE



ZDROJ: WWW.OVB.CZ

### **Moje Familie**

Tento unikátní vzdělávací projekt společnosti OVB Allfinanz, a. s. má za cíl zvýšit finanční gramotnost žáků základních škol. Jedná se o porozumění otázkám ze světa financí, pochopení principu toku peněz, řízení rodinného rozpočtu a v neposlední řadě uvědomění si hodnoty financí. [47]

## **5.2. Zhodnocení vlivu měkkých dovedností na hodnoty společnosti**

Všechny činnosti a jednání manažerů a finančních poradců společnosti OVB Allfinanz, a. s., by měly korespondovat se základními hodnotami společnosti. K tomu, aby byli manažeři a finanční poradci schopni dodržovat hodnoty společnosti by měli zvládnout všechny měkké dovednosti, které jsou pro hodnoty společnosti nezbytné. Jednotlivé měkké dovednosti se vzájemně propojují a nezvládnutí jedné z nich, může vést k nekvalitní práci finančních poradců a manažerů. Rozvíjení měkkých dovedností by mělo být součástí celoživotního vzdělávání každého člena společnosti. Z práce vyplývá, že společnost by měla mít vytvořený plán pro systematické vzdělávání manažerů i v oblasti měkkých dovedností, které jsou

nezbytné pro výkon funkce manažera ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. Každý manažer v této společnosti musí zvládat kreativní myšlení, které je potřebné, jak pro vytvoření finančních plánů pro klienty, tak pro práci se svými finančními poradci a disponovat výbornými komunikačními a vyjednávacími schopnostmi z důvodu získávání výhodných nabídek od finančních partnerů. Proto, aby manažer plnil hodnotu etiky je nezbytné jednat s respektem vůči klientům i ke svým spolupracovníkům a férovým jednáním si získat jejich důvěru. Manažer musí splňovat hodnotu otevřenosti, která je doprovázena schopností emoční inteligence. Pokud nebude manažer zvládat schopnost emoční inteligence, nebude umět správně odhadnout požadavky a přání svých klientů a jeho práce bude nekvalitní. Proto, aby manažer zvládl práci s klienty i práci se svými spolupracovníky, měl by si umět vést časové harmonogramy a správně si plánovat čas. Zvládnutím všech těchto technik bude správně dodržovat všechny hodnoty, které jsou potřebné pro práci manažera ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. a sníží tím riziko vzniku stresové zátěže.

## **6. Plán vzdělávání manažerů společnosti OVB Allfinanz, a. s. měkkými dovednostmi pro rok 2013**

Návrh vzdělávacího plánu je sestaven tak, aby obsahoval všechny měkké dovednosti, které jsou potřebné pro práci manažera ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. Hlouběji je rozebrána oblast komunikačních dovedností. Po absolvování celého kurzu by měl být manažer společnosti schopen používat prvky efektivní komunikace, měl by umět asertivně jednat, umět se bránit manipulaci, rozeznat signály neverbální komunikace, mít působivou image, být schopen týmové spolupráce, motivovat sám sebe a své okolí, zvládat stres, plánovat si čas, kreativně myslet, umět rozpoznat a ovládat vlastní emoce a emoce druhých, mít stanové cíle a vědět, jak těchto cílů dosáhnout.

TABULKA Č.1 VZDĚLÁVACÍ PLÁN MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ

<b>Datum</b>	<b>Čas</b>	<b>Rozsah hodin</b>	<b>Téma</b>	<b>Společnost</b>	<b>Lektor</b>	<b>Cena</b>
3.6.	16:00	4	Efektivní komunikace 1	Škola komunikace	Ing. Petra Lachnittová	700 Kč
6.6.	16:00	3	Efektivní komunikace 2	Škola komunikace	Ing. Petra Lachnittová	600 Kč



10.6.	16:00	4	Asertivita 1	Škola komunikace	Ing. Petra Lachnittová	700 Kč
13.6.	16:00	3	Asertivita 2	Škola komunikace	Ing. Petra Lachnittová	600 Kč
17.6.	16:00	4	Manipulace a jak se jí bránit 1	Škola komunikace	Ing. Petra Lachnittová	700 Kč
20.6.	16:00	3	Manipulace a jak se jí bránit 2	Škola komunikace	Ing. Petra Lachnittová	600 Kč
24.6.	10:00	8	Řeč těla – neverbální komunikace	CADET GO, s.r.o.	Mgr. Pavel Pefek	3 000 Kč
1.7.	10:00	7	Image osobnosti	DEMOS – Prageoduca, a.s.	Kamila Hodaňová	4 000 Kč
13.- 14.7.	10:00	16	Týmová spolupráce	Agentura salvia	Tým agentury	4 450Kč
22.7.	16:00	8	Motivace lidí	MBK Consulting, s.r.o.	Jiří Halík	3 800 Kč
29.7.	16:00	4	Stres a jeho zvládání 1	Škola komunikace	Mgr. Zuzana Šilhavá	700 Kč
1.8.	16:00	3	Stres a jeho zvládání 2	Škola komunikace	Mgr. Zuzana Šilhavá	600 Kč
5.8.	16:00	8	Time management	MBK Consulting, s.r.o.	Jiří Halík	3 800 Kč
12.8.	16:00	4	Kreativní myšlení 1	Škola komunikace	Mgr. Jana Kneřová	700 Kč
15.8.	16:00	3	Kreativní myšlení 2	Škola komunikace	Mgr. Jana Kneřová	600 Kč
19.8.	16:00	1	Koučování 1	Koučink centrum, s.r.o.	Ing Iva Smíšková	350 Kč
23.- 24.8.	09:00	10	Kurz emoční inteligence	ACZ vzdělávací centrum	Mgr. Michal Žmolík	3 571 Kč
02.9.	16:00	1	Koučování 2	Koučink centrum, s.r.o.	Ing Iva Smíšková	350 Kč
09.9.	17:30	4	Dale Carnegie Cours	Dale Carnegie Training	Lubomír Červeňák	3 750 Kč
16.9.	16:00	1	Koučování 3	Koučink centrum, s.r.o.	PhDr. Jana Lazarová	350 Kč
23.9.	17:30	4	Dale Carnegie Cours	Dale Carnegie Training	Lubomír Červeňák	3 750 Kč

30.9.	16:00	1	Koučování 4	Koučink centrum, s.r.o.	PhDr. Jana Lazarová	350 Kč
07.10.	17:30	4	Dale Carnegie Cours	Dale Carnegie Training	Lubomír Červeňák	3 750 Kč
14.10.	16:00	1	Koučování 5	Koučink centrum, s.r.o.	Sir John Whitmore	350 Kč
21.10.	17:30	4	Dale Carnegie Cours	Dale Carnegie Training	Lubomír Červeňák	3 750 Kč
29.10.	16:00	1	Koučování 6	Koučink centrum, s.r.o.	Timothy Gallwey	350 Kč
04.11.	17:30	4	Dale Carnegie Cours	Dale Carnegie Training	Radka Vaňková	3 750 Kč
11.11.	16:00	1	Koučování 7	Koučink centrum, s.r.o.	Ing. Michal Ondráček	350 Kč
18.11.	17:30	4	Dale Carnegie Cours	Dale Carnegie Training	Radka Vaňková	3 750 Kč
25.11.	16:00	1	Koučování 8	Koučink centrum, s.r.o.	Ing. Jiří Kunčar, PCC	350 Kč
02.12.	17:30	4	Dale Carnegie Cours	Dale Carnegie Training	Radka Vaňková	3 750 Kč
09.12.	16:00	1	Koučování 9	Koučink centrum, s.r.o.	Dr. Marilyn Atkinson	350 Kč
16.12.	16:00	1	Koučování 10	Koučink centrum, s.r.o.	Dr. Valerio Pascotto	350 Kč
17.12.	17:30	4	Dale Carnegie Cours	Dale Carnegie Training	Radka Vaňková	3 750 Kč

ZDROJ: AUTORKA

### **6.1. Zhodnocení navrženého vzdělávacího projektu**

Vzdělávání manažerů společnosti OVB Allfinanz, a. s. bude probíhat od počátku června 2013 do konce roku 2013. Plán je sestaven z jednotlivých oblastí měkkých dovedností a rozvrstven do období šesti měsíců. Vzdělávací plán je zadán specializovaným firmám, které mají mnohaleté zkušenosti v oboru vzdělávání měkkých dovedností, vedení seminářů, kurzů, workshopů, apod. Ve vzdělávacím plánu se nachází dva vícedenní kurzy, ve kterých mají manažeři zajištěné ubytování a stravu od poskytujících firem. Kurzy budou probíhat v prostorách přednáškové místnosti na adrese, Radobyčická 6, Plzeň. Navržený vzdělávací plán by měl kompletně vzdělat manažery společnosti napříč všemi měkkými dovednostmi. Tyto získané dovednosti by manažeři měli být schopni samostatně předat svým finančním

poradcům formou interního vzdělávacího systému, který si sestaví individuálně, dle vlastního uvážení.

Celkový časový rámec vzdělávacího plánu manažerů = 130 hodin

Celková cena na 1 osobu = 62 621 Kč

## **Shrnutí**

Měkké dovednosti hrají v povolání manažera nezastupitelnou roli. Kvalitní manažer by měl dokonale ovládat všechny oblasti komunikace a měl by být schopen je v praxi využít. Měl by umět rozpoznat psychické rozpoložení partnera, s kterým komunikuje a zvolit adekvátní komunikační strategii. Po absolvování vzdělávacího plánu by měl být schopen rozeznat manipulační techniky nebo je naopak umět správně použít, přesvědčivě komunikovat, reagovat v nepříjemných situacích, asertivně dávat a přijímat komplimenty, konstruktivně kritizovat a komunikací dosahovat vyšší zodpovědnosti u komunikačních partnerů. Každý manažer společnosti si díky vzdělávacímu plánu vytvoří profesionální image, jak z hlediska vzhledu, tak z hlediska vystupování a správné neverbální komunikace. Manažer bude schopen vést tým svých finančních poradců, správně je motivovat a koučovat. Dozví se, jakým nejlepším způsobem si může řídit a plánovat svůj čas a tím eliminovat riziko vzniku stresových situací. Manažeři si osvojí používání metody kreativního myšlení, čímž získají nové přístupy k řešení problémů, originální nápady a nevěšdní myšlenky. Manažeři budou umět využívat techniky a postupy pro zapamatování jmen a faktů, uplatňovat principy posilující mezilidské vztahy a zvýšit flexibilitu.

## Závěr

Cílem práce bylo zhodnotit vliv měkkých dovedností manažerů společnosti OVB Allfinanz, a. s. na dodržování hodnot, kterými by se měli manažeři společnosti řídit. Stanovený cíl jsem splnila.

V kapitole 1. obecně definuji pojem měkké a tvrdé dovednosti, kterými by měli manažeři disponovat.

V kapitole 2. se podrobněji zabývám pouze měkkými dovednostmi, které jsou důležité pro práci manažera. V této kapitole charakterizuji vliv měkkých dovedností na práci manažera obecně, na základě odborné literatury a elektronických zdrojů. Z literatury jsem vybrala pouze ty měkké dovednosti, které by měli ovládat manažeři společnosti OVB Allfinanz, a. s. Jsou to měkké dovednosti:

- Komunikace
- Týmová spolupráce
- Motivování
- Zvládání stresu
- Řízení stresu
- Řízení času
- Kreativita
- Koučování
- Emoční inteligence
- Sebereflexe
- Důvěra a respekt

V kapitole 3. popisuji komunikaci, jako jednu z měkkých dovedností manažera, včetně členění na interní, externí a dalšího členění externí komunikace na verbální, neverbální a formální, neformální. V této kapitole vymezuji prvky efektivní komunikace, jako je asertivní jednání a aktivní naslouchání a poruchy v komunikaci, jako je agresivita, pasivita a manipulativní chování. Manipulativní chování je doplněno několika konkrétními příklady využití manipulativních technik.

V kapitole 4. charakterizuji společnost OVB Allfinanz, a. s.

V kapitole 5. popisují základní hodnoty, které by měli manažeři společnosti OVB Allfinanz, a. s. při své práci dodržovat a zhodnocují vliv měkkých dovedností na dodržování těchto hodnot.

V kapitole 6. je vypracován plán vzdělávání manažerů společnosti OVB Allfinanz, a. s. měkkými dovednostmi pro rok 2013. Tento plán je koncipován tak, aby vzdělal manažery všemi měkkými dovednostmi, které jsou potřebné pro výkon jejich práce. Manažeři společnosti OVB Allfinanz, a. s. absolvováním kurzů zvýší kvalitu své práce, jak z hlediska vedení svého týmu, tak z hlediska finančního poradenství. Budou kvalitně vést své týmy a profesionálně pracovat s klienty. Zvýšením kvality práce vzroste i přidaná hodnota manažerů a společnosti, čímž se posílí její pozice na trhu.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Vzdělávací plán měkkých dovedností.....	41
--	----

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Schéma komunikace .....	17
Obrázek č. 2 Mimické výrazy .....	20
Obrázek č. 3 Proxemika .....	22
Obrázek č. 5 Manažerka.....	25
Obrázek č. 4 Manažer.....	25
Obrázek č. 6 Manipulace.....	29
Obrázek č. 7 Logo ovb .....	32
Obrázek č. 8 OVB vstřícná banka .....	38
Obrázek č. 10 OVB nejvstřícnější banka .....	39
Obrázek č. 11 Zlatá koruna .....	39
Obrázek č. 12 Moje familie.....	39

## Seznam použitých zdrojů

- [1] *Idnes.cz: finance* [online]. 2008 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/bez-soft-skills-se-v-praci-neobejdete-dsj-/podnikani.aspx?c=A081021\\_153536\\_firmy\\_rady\\_hru](http://finance.idnes.cz/bez-soft-skills-se-v-praci-neobejdete-dsj-/podnikani.aspx?c=A081021_153536_firmy_rady_hru)
- [2] PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.
- [3] *Andra training: Tvrdé dovednosti - hard skills* [online]. 2010 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.andra.cz/pro-vas/slovník-pojmu-vzdelavani-teambuilding/129-tvrde-dovednostihard-skills>
- [4] *Měkké dovednosti pro úspěšné vedení sociálního dialogu* [online]. Šumperk: JENA, 2010 [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: [http://www.osz.org/index.php?option=com\\_remository&Itemid=77&func=fileinfo&id=181](http://www.osz.org/index.php?option=com_remository&Itemid=77&func=fileinfo&id=181)
- [5] MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: Soft skills v praxi*. Praha: Grada, 2008, 21 - 22. ISBN 978-80-247-2662-5.
- [6] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 22,23. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [7] KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6.
- [8] KATZENBACH, Jon R a Douglas K SMITH. *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1993, s. 21. ISBN 0-87584-367-0.

- [9] *Management mania: Motivace, motivování a motivační teorie* [online]. 2012 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: 1. <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
- [10] NIERMEYER, Rainer. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 15,16. ISBN 80-247-1223-7.
- [11] JOHNSON, Vic. *Den za dnem s Jamesem Allenem*. Kratochvilka: Čintámani, c2010, 72 s. ISBN 978-80-254-6010-8.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnutí*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 124. ISBN 978-80-247-2593-2.
- [13] KRASKA-LÜDECKE, Kerstin. *Nejlepší techniky proti stresu*. Vyd. 1. Překlad Dagmar Brejlová. Praha: Grada, 2007, 116 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-802-4718-330.
- [14] INSTITUT EUROSCHOLA. *STRESS MANAGEMENT A RELAXAČNÍ TECHNIKY: kurz zaměřený na měkké dovednosti*.
- [15] *Moje psychologie: jediný měsíčník o tom, jací jsme a nejen jak vypadáme!*. Praha: Mladá fronta, 2011, roč. 2011, č. 12. ISSN 1802-2073.
- [16] *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, s. 26. ISBN 978 - 80 - 247 - 4431 - 5.
- [17] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [18] KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: techniky a cvičení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 188 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-802-4716-527.



- [19] MORRIS, Desmond. *The Naked ape*. London: Vintage, 1994. ISBN 00-994-8201-0.
- [20] FULGHUM, Robert. *Ach jo*. Vyd. 5., V Argu 3. Překlad Jiří Hrubý. Praha: Argo, 2012, 145 s. ISBN 978-80-257-0592-6.
- [21] SUCHÝ, Jiří. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 124 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
- [22] GALLWEY, W. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: metoda Inner Game*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 255 s. ISBN 80-726-1115-1.
- [23] DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 106 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-4121-5.
- [24] GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Překlad Markéta Bílková. V Praze: Metafora, 2011, 315, [10] s. ISBN 978-80-7359-334-6.
- [25] *Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2010. ISBN 978-80-7252-280-4.
- [26] NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 75-86. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2956-5
- [27] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [28] INSTITUT EUROSCHOLA. *Efektivní komunikace a zvládání konfliktu: Kurz zaměřený na transfer měkkých dovedností*.

- [29] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0
- [30] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [31] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 103 s. ISBN 80-716-9550-5.
- [32] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [33] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [34] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [35] JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4717-081.
- [36] GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace*. Vyd. 4., dopl. Ostrava: Gruber - TDP, c2011, 280 s. ISBN 978-80-85624-30-4.
- [37] KOHOUTEK, Rudolf. *Základy sociální psychologie*. Brno: CERM, 1998, 181 s. ISBN 80-720-4064-2.
- [38] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Neverbální komunikace*. Praha: SPN, 1988.
- [39] TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace: co vám prozradí lidské chování a jednání, a jak toho využít*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003, ix, 482 s. ISBN 80-722-6429-X.

- [40] LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 160 s. ISBN 978-80-247-2892-6.
- [41] LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. V Tribunu EU vyd. 1. Brno: Tribun EU, 2008, 99 s. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7399-466-2.
- [42] ZITELMANN, Rainer. *Kommunikation ist Chefsache die 10 goldenen Regeln für Manager*. Berlin: Ambition. ISBN 978-394-2821-124.
- [43] HADFIELD, Sue a Gill HASSON. *Jak být asertivní v každé situaci*. 1. vyd. Překlad David Sajvera. Praha: Grada, 2012, 216 s. Knihovnicka.cz. ISBN 978-802-4742-694.
- [44] BECK, Gloria. *Zakázaná rétorika: 30 manipulativních technik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 266 s. ISBN 978-80-247-1743-2.
- [45] MINTEN, Axel. *Effiziente Kommunikation im Betrieb Die Prinzipal-Agenten-Theorie als Ansatz zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2010. ISBN 978-363-9298-437.
- [46] KEJHOVÁ, Hana. Lenka Hejátková: Top manažer ani v létě sako neodkládá. *Lenka Hejátková: Top manažer ani v létě sako neodkládá* [online]. 2010 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-44516820-lenka-hejatkova-top-manazer-ani-v-lete-sako-neodklada>
- [47] *OVB Allfinanz, a. s.: O společnosti* [online]. 2009 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [www.ovb.cz](http://www.ovb.cz)

# Abstrakt

SVOBODOVÁ, E. *Měkké dovednosti – techniky komunikace.*

Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 50 s., 2013

**Klíčová slova:** měkké dovednosti, komunikace, týmová spolupráce, motivování, zvládání stresu, řízení času, kreativita, koučování, emoční inteligence, sebereflexe, důvěra, respekt

Předkládaná bakalářská práce se zabývá vlivem měkkých dovedností na práci manažera. První část bakalářské práce je teoretickým úvodem do dané problematiky. V této části jsou popsány pojmy týkající se dovedností manažera a jsou zde vysvětleny vlivy měkkých dovedností a dopady jejich zanedbávání při jeho práci. Poznatků teoretické části je je dále využito pro část praktickou. Praktická část se zabývá vymezením základních hodnot práce manažera ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. a zkoumá, jak měkké dovednosti ovlivňují dodržování těchto hodnot. Výstupem je návrh vzdělávacího programu měkkých dovedností pro manažery OVB Allfinanz, a. s., po jehož absolvování budou tito manažeři ovládat všechny měkké dovednosti, které jsou nezbytné pro vykonávání jejich práce.

# Abstract

SVOBODOVÁ, E. *Měkké dovednosti – techniky komunikace.*

Bakalářská práce. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 50 p., 2013

**Key words:** soft skills, communication, teamwork, motivation, stress management, creativity, coaching, emotional intelligence, selfreflection, confidence, respect

The present bachelor thesis deals with the influence of soft skills to manager job. The first part of this thesis is a theoretical introduction to the issue. In this part are described concepts relating to managerial skills and explains the influences of soft skills and the effects of neglect in their work. Findings from theoretical part are used for practical part. The practical part deals with defining basic values of manager job at OVB Allfinanz, a.s. and explores how soft skills affect compliance with these values. The output is the creating soft skills training program for managers of OVB Allfinanz, a.s., after the graduating managers will be able to use all soft skills, which are necessary for performing of their job.

