

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O.P.S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

ZDEŇKA KOTOUNOVÁ

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O.P.S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**ROZVOJ LIDSKÉHO POTENCIONÁLU S VYUŽITÍM
SOFT SKILLS**

Autor práce: Zdeňka Kotounová

Studijní obor: Regionální studia

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: Doc. Ing. Růžena Krnínská CSc.

Katedra: Evropských studií a veřejné správy

2009

2

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

.....
vlastnoruční podpis autora bakalářské práce

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Doc. Ing. Růženě Krnínské CSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ÚVOD.....	6
1. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	8
1.1 Měkké dovednosti.....	8
1.2 Tvrdé dovednosti.....	8
1.3 Vedoucí pracovníci a měkké dovednosti.....	9
1.4 Všeobecně uznávané měkké dovednosti.....	9
2. Komunikačně-informační funkce manažera v procesu vedení lidí.....	15
2.1 Verbální komunikace.....	16
2.2 Neverbální komunikace.....	18
2.3 Emocionální doména.....	19
2.4 Význam vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	20
2.4.1 Kariéra a rozvojový plán.....	21
2.4.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	22
2.4.4 Profesionální kariéra, osobní rozvoj.....	23
2.4.5 Výchova k péči o zdravý životní styl.....	24
2.4.6 Cíle strategického rozvoje lidských zdrojů.....	26
2.4.7 Lidská hodnota.....	27
2.4.8 Schopnost chování.....	29
2.4.9 Odborné schopnosti.....	30
3.METODICKÝ POSTUP.....	32
3.1 Obsah a cíl bakalářské práce.....	32
3.2 Kategorie výzkumu.....	32
3.2.1 Charakteristika organizace.....	33
3.3 Sběr dat.....	33
3.4 Pracovní postup při sběru dat.....	34
3.5 Zpracování dat.....	34
4.VÝSLEDKY.....	35
4.1 Hodnocení soft skills.....	35
ZÁVĚR.....	69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
SEZNAM PŘÍLOH.....	73
PŘÍLOHY.....	74
ABSTRAKT.....	77
ABSTRACT.....	78

ÚVOD

Dlouhodobý úspěch organizace je podmíněn správným propojením strategie rozvoje lidských zdrojů a jejich potenciálu se strategií rozvoje celé organizace.

Zaměstnanec jednadvacátého století musí mít mnohem více znalostí o vedení a řízení lidí, než tomu bylo u jeho předchůdce ve 20. století. O manažerech a vůdcích to platí dvojnásob. Se znalostmi vedení a rozvoje lidí v organizaci je možné budovat organizaci, která je schopna pružně reagovat na neustále měnící se podmínky globálního světa.

Rozvoj lidských zdrojů je proto považován za zásadní pro úspěch v podnikání.

Rozvoj lidských zdrojů představuje ucelený systém strategických, procesních a provozních aktivit, v rámci kterého usilujeme o sladění znalostí, dovedností a motivace zaměstnanců se strategickými cíli organizace za účelem maximalizace její výkonnosti. Toho je dosaženo důsledným propojením celkové strategie organizace se strategií lidských zdrojů, jenž následně ovlivňuje koncept rozvoje jednotlivých zaměstnanců.

Realizace strategie rozvoje lidských zdrojů je v dnešních úspěšných organizacích naplňována metodou „Učíci se organizace“. Tento koncept zahrnuje především cílené vzdělávání a systematické řízení a sdílení znalostí, tzv. „knowledge management“. Řízení a rozvoj lidských zdrojů je základem pro řízení změn v organizaci, zejména prostřednictvím rozvoje kompetencí zaměstnanců. Protože, získávání lidí a jejich udržení a rozvoj jsou nezbytné předpoklady k dosažení úspěchů v jakékoli činnosti a to nejen v současnosti, ale zejména v dynamickém rozvoji, který nás čeká v budoucnosti.

Hlavním účelem řízení lidských zdrojů je uvolnit potenciál zaměstnanců a motivovat je k jeho využití v souladu s cíli a strategií organizace. Přispět k tomu, aby vrcholové vedení organizace pracovalo se zaměstnanci jako s nejdůležitějším jměním – „lidským kapitálem“ - nehmotným aktivem, zdrojem konkurenční výhody. Aby prostředky vložené do jejich rozvoje bralo jako investici, která produkuje značnou přidanou hodnotu.

Zkušenosti ze současného rozvoje ukazují, že je nedostatečné, aby organizace poskytovala vzdělání pouze na začátku jejich zaměstnání nebo pouze v určitých etapách jejich kariéry. Vzdělání je nutné vidět jako soustavný proces, který klade menší důraz na formální vyučování, ale zato zvýšený důraz na odpovědnost lidí za jejich vlastní vzdělávání. Samostatné nebo samostatně řízené vzdělávání spočívá ve vedení jedinců k tomu, aby převzali odpovědnost za své vlastní potřeby vzdělávání, a to jak kvůli zlepšení výkonu na svém nynějším pracovním místě, tak kvůli uspokojení svých nároků týkajících se kariéry.

V této práci bude řešen především profesní a osobní rozvoj zaměstnanců, kteří jsou přímými účastníky firemní komunikace a každý z nich má svůj podíl na budování úspěchů. Překonáním komunikačních bariér, vytyčením vlastních cílů, budováním kariéry, přístupem ke zdravému životnímu stylu, lze vychovat charismatickou a sebevědomou osobnost, vynikajícího pracovníka, který přispěje k úspěchům podniku ale pozná především sám sebe.

1. LITERÁRNÍ REŠERŠE

Pro tuto bakalářskou práci byli použity citace z odborných knih, určených především pro personalisty, kteří se zabývají rozvojem lidských zdrojů, problematikou lidského kapitálu. Hlavním námětem této práce je rozvoj lidské osobnosti za použití měkkých komunikačních dovedností, tyto poznatky byly čerpány ze skript jejichž hlavním námětem je právě sociální komunikace a sociální psychologie.

1.1 Měkké dovednosti

Termín „měkké dovednosti“ znamená, jak dobře se jedinec dokáže vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samým. Dříve byly měkké dovednosti nazývány sociální kompetence. Tímto pojmem se ještě dnes označují faktory, jako jsou spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty. Až do devadesátých let 20. století stačilo však při přijímacích pohovorech, popřípadě rozhovorech se spolupracovníky, tuto sociální kompetenci příkladně vysvětlit.

Moderní pojem „měkké dovednosti“ se oproti tomu používá pro úplně nový postoj k těmto jevům. Bez toho, že shrnete své silné a slabé stránky, což nutně předpokládá přemýšlení o vlastních emocionálních schopnostech, nemůžete dnes uspět v žádném pracovním pohovoru.

Měkké dovednosti jsou jako znak emocionální inteligence. Lidé, jejichž měkké dovednosti jsou rozvinuty ve velké míře, jsou považováni za emocionálně inteligentní. Emocionální inteligence představuje schopnost člověka správně zacházet s vlastními pocity i pocity druhých. Emocionálně inteligentní lidé disponují následujícími důležitými schopnostmi:

- jsou schopni dobře pozorovat a vnímat sami sebe,
- jsou vysoce motivováni,
- disponují schopností vcítit se,
- mají dobré komunikační dovednosti.¹

1.2 Tvrdé dovednosti

Termínem tvrdé dovednosti (hard skills) se označuje odborné know-how.

¹ KÜHLINGER, G.B. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha, 2007, s.13-14.

K těmto dovednostem se počítají například i podklady pro výběrové řízení. Kvalifikované pracovní posudky a dobré studijní výsledky dříve garantovaly pozvání k přijímacímu pohovoru ale opravňovaly i k postupu v zaměstnání.

V době neustálých změn, ve firmách se stále menším počtem pracovníků a větším tlakem na úspěch však už nestačí pouze odborné znalosti a inteligence. Obojí se předpokládá.

Vliv inteligenčního kvocientu na úspěch v zaměstnání činí podle současných průzkumů pouze asi 25 až 30%, u vedoucích pracovníků je to dokonce jen asi 15%! Z toho je zřejmé, že tvrdé a měkké faktory spolu z pohledu vedoucích pracovníků a těch, kteří zodpovídají za zaměstnance souvisejí.²

1.3 Vedoucí pracovníci a měkké dovednosti

Personalisté ve firmách si u uchazeče o zaměstnání stále více všímají (samozřejmě vedle jeho odborné kvalifikace) i jeho emociálních kvalit. Komu je užitečný zaměstnanec, který je sice ve svém oboru expertem, ale s nímž nikdo nechce spolupracovat, protože působí podivně a zmateně? Podivný si v době propojenosti jednotlivých struktur nemůže dovolit žádná firma.

Měkké dovednosti jsou zapotřebí téměř ve všech pracovních oblastech a na všech úrovních podnikové hierarchie, samozřejmě zvláště tehdy, pokud chcete profesně růst. Vedoucí pracovníci od vás očekávají, že se zapojíte do sítě formálních i neformálních struktur ve firmě, a tak přispějete k celkové úspěšnosti.

Dále se od vás očekává, že jste se vyrovnali se svými silnými a slabými stránkami, a to nejen odbornými, ale i emocionálními, a jste si vědomi svého potenciálu i toho, kde je potřeba ještě něco rozvinout.³

1.4 Všeobecně uznávané měkké dovednosti

Emocionální inteligence zahrnuje mnoho schopností z oblastí mezilidského soužití. Podle personalistů jsou nejdůležitější tyto:

² KÜHLINGER, G.B. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha, 200, s.15.

³ KÜHLINGER, G.B. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha, 2007, s.15.

1. komunikační dovednosti (komunikační kompetence),
2. zdravé sebevědomí,
3. schopnost vcítit se,
4. schopnost týmové spolupráce,
5. schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat,
6. analytické myšlení,
7. důvěryhodnost,
8. disciplína, sebeovládání,
9. zvědavost,
10. schopnost zvládat konflikty,
11. schopnost prosadit se.⁴

§ Komunikační dovednosti:

Komunikační dovednosti patří k nejdůležitějším měkkým dovednostem, neboť komunikujeme neustále. I tehdy, když nic neříkáme, vyjadřuje např. naše tělo určitý postoj. Dobré komunikační chování se vyznačuje především tím, že ve vhodném okamžiku říkáte ty pravé věci, nebo ve správnou chvíli mlčíte.⁵

§ Zdravé sebevědomí:

Zdravé sebevědomí tvoří vedle schopnosti vcítit se základ zdařilé komunikace a soužití lidí. Sebevědomí bývá v dnešním jazykovém povědomí často spontánně ztotožňováno se sebejistým vystupováním. Sebejisté vystupování se projevuje např. vzpřímeným a otevřeným držením těla. Za sebevědomého bývá považován ten, kdo se nenechá znejistět, kdo působí silně a přesvědčivě. Se sebevědomím bývají spojovány také schopnosti prosadit se a schopnost zvládat konflikty.

Rozvoj zdravého sebevědomí začíná v den našeho narození. Člověk si začíná utvářet názor na to, kdo je, co může, kam se narodil, kdo jsou jeho nejbližší. Od narození se rozvíjejí způsoby chování a postoje člověka jako nevědomé reakce na sebe samého, chování druhých a prostředí, do kterého se člověk narodil.

⁴ KÜHLINGER, G.B. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha, 2007, s. 17.

⁵ KÜHLINGER, G.B. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha, 2007, s. 37.

Postupně si sám sebe uvědomuje. Uvědomování si sám sebe je celoživotní proces.⁶

§ Schopnost vcítit se:

Schopnost vcítit se a zdravé sebevědomí jsou dvě měkké dovednosti, které tvoří základ všech ostatních. Schopnost empatie je ochota porozumět lidem, pochopit jejich chování, jednání, záměry, potřeby, pocity a myšlenky. Empatie předpokládá nepředpojatost. Míra, v jaké se v každodenních situacích projeví schopnost člověka vcítit se, závisí na dané osobě, jakož i na stávající situaci. Často se tato schopnost zmenšuje např. vůči lidem, s nimiž má člověk konfliktní vztah. V takovém případě se otevřenost vůči rozdílným stránkám a vlastnostem druhého snadno vytrácí. Obraz dané osoby, který si člověk vytvořil, je zjednodušený, protože se vnímání soustřeďuje na rysy související s konfliktem. To znamená, že empatie předpokládá vzájemné přijetí a autenticitu.⁷

§ Schopnost týmové spolupráce:

Být schopen týmové spolupráce znamená:

- poznat, jakou roli v týmu zastáváte, a chovat se podle očekávání, která jsou s touto rolí spojená,
- přizpůsobit se v rozhovoru partnerovi a spojovat jeho zájmy se svými,
- rozvíjet vlastní nápady, avšak s ohledem na společný cíl týmu, a přizpůsobit tomuto cíli vlastní přání a představy,
- budovat cíleně důvěru ke kolegům a nadřízeným a s projevenou důvěrou zacházet loajálně,
- v případě konfliktu se chovat férově a v souladu⁸

⁶ KÜHLINGER, G.B. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha, 2007, s. 41.

⁷ KÜHLINGER, G.B. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha, 2007, s. 48.

⁸ KÜHLINGER, G.B. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha, 2007, s.55.

§ Schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat:

Kritiku nikdo rád neslyší a mnoho lidí má problém přiměřeně kritizovat. Při sdělování kritiky záleží na správném tónu hlasu a abychom neformulovali vlastní potřeby tak, že by druhého urazily. Obtížné je i kritiku přijímat. Když jsme kritizováni, tak si často kritiku bereme osobně a nevztahujeme ji na své chování v určité situaci. Reagujeme tak často tím, že začneme odporovat nebo se ospravedlňovat. Velkou roli hraje také sympatie k tomu, kdo kritiku sděluje.⁹

§ Analytické myšlení:

Analytické myšlení je často spojováno s matematickými schopnostmi. Ale logické uvažování zahrnuje nejen rychlé počítání z paměti nebo odhadování numerických hodnot. V mnoha zaměstnáních je vyžadováno analytické myšlení, jedná se o identifikaci problémů a jejich systematické řešení. Nejdůležitějším předpokladem analytického myšlení je schopnost být empatický a rychle pochopit jaké kroky vedou k řešení problému.

§ Důvěryhodnost:

Většina měkkých dovedností je k ničemu, pokud k vám ostatní nemají důvěru. Bez důvěry nedokážeme nikoho přesvědčit, nikdo nebude přijímat naši kritiku, návrhy. Důvěra je očekávání, že se v kritických situacích budeme moci na druhého spolehnout. Většina lidí je ochotna projevit vůči druhým určitý stupeň důvěry předem. Tato důvěra se zakládá na empatii. Při prvním setkání s druhou osobou okamžitě můžeme posoudit, na základě gest, mimiky, držení těla, toho co říká, zda si naši důvěru zaslouží. Čím více empatie máme, tím je náš cit pro hodnocení druhého větší. Hlubší důvěra se neobjeví hned, ale musí být budována, upevňována, posilována.¹⁰

⁹ KÜHLINGER, G.B. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha, 2007, s. 61.

¹⁰ KÜHLINGER, G.B. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha, 2007, s. 72.

§ Disciplína, sebeovládání:

Disciplína je schopnost ovládat vlastní pocity a jednání tak, že dosáhneme cíle. Sebeovládání je schopnost projevovat vlastní emoce přiměřené dané situaci. U měkkých dovedností jde o to, ovládnout vlastnosti, které nás odvádějí od toho, abychom jednali disciplinovaně. Sebeovládání se zakládá na zdravém sebevědomí. Proto, aby se lidé přestali ovládat existují různé důvody. Rozhodujícím faktorem je přitom vnímání vlastní hodnoty. Čím jistěji se člověk cítí, tím stabilnější je jeho duševní rovnováha. Důležitý je subjektivní pocit jistoty, respekt k sobě samému.¹¹

§ Zvídavost:

Zvídavost je měkká dovednost, která představuje, že jsme otevření tomu, co se děje okolo nás, že si všímáme dění v okolním světě a přizpůsobujeme se změnám. Zdravá zvídavost znamená optimismus, schopnost vzdát se ukvapeného hodnocení lidí a situací, iniciativu při objevování a řešení problémů. Je důležitým předpokladem pro rozvoj celé společnosti a především lidské osobnosti.¹²

§ Schopnost zvládat konflikty:

K měkkým dovednostem patří také schopnost snášet spory s ostatními a konstruktivně je řešit. Chování spojené s konflikty často odpovídá pravěkým pudovým reakcím: útěk nebo útok. Mezi pocity, které vyvolávají konflikty patří hněv, zoufalství, sklíčenost ale i posměch a arogance, protože lidé cítí, že jim bylo ublíženo.¹³

¹¹ KÜHLINGER, G.B. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha, 2007, s. 79.

¹² KÜHLINGER, G.B. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha, 2007, s. 84.

¹³ KÜHLINGER, G.B. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha, 2007, s. 89.

§ Schopnost prosadit se:

Schopnost prosadit se, je spojena se schopností přesvědčit ostatní. Přesvědčivě působí ten, kdo je autentický. Přiměřená mimika a gesta mohou dodat argumentům větší důraz. Tato neverbální komunikace je v přesvědčování ostatních velmi důležitá. Pro přesvědčivé vystupování je důležité zachovat klid a trpělivost.¹⁴

¹⁴ KÜHLINGER, G.B. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha, 2007, s. 94.

2. Komunikačně-informační funkce manažera v procesu vedení lidí

Vedení lidí, jako nepřetržitá interakce manažera a pracovníků, je především charakterizováno komunikační činností. Jejím prostřednictvím se přenášejí sdělení a informace, významy, názory, představy, postoje, hodnocení apod. V tomto procesu se informace nejen přenášejí, ale také formují, zpřesňují a rozvíjí.

Výzkumy ukázaly a současná praxe potvrzuje, že řídicí pracovníci značnou část své pracovní doby věnují komunikování s cílem ovlivňovat chování lidí, vést je k aktivnímu plnění pracovních povinností a k vlastnímu seberozvíjení. Efektivnost vedení lidí je značně ovlivňována efektivností komunikačních činností. Komunikace je organickou součástí vedení podřízených i prostředkem regulace jejich profesní činnosti.

Vedení lidí, jako i jejich cílevědomé, motivované a společensky potřebné usměrňování se realizuje prostřednictvím verbální a neverbální komunikace.¹⁵

V procesu vedení lidí může verbální komunikace získávat tyto formy:

- a) interpersonální (dyadická) komunikace – (oznamování příkazů, rozkazů, nařízení, ale i rozhovor a dialog),
- b) komunikace s malou skupinou – ve formální i neformální rovině (např. porady, diskuse, přátelské rozhovory, slovní souboje apod.),
- c) komunikace s velkou skupinou – realizovaná na různých shromážděních, seminářích, společných informacích apod.

Současné potřeby vedení lidí se vyznačují vysokou informační náročností, tvořivým uplatňováním vědeckým poznatků informatiky, optimalizací vazeb mezi řídicí, sociální a komunikační strukturou. Komunikační potřeby vyvolávají nezbytnost nových přístupů v myšlení a v informačním jednání manažerů.¹⁶

¹⁵ SKOŘEPA, L., *Řízení a manažerské dovednosti*. České Budějovice, 2006, s.118.

¹⁶ SKOŘEPA, L., *Řízení a manažerské dovednosti*. České Budějovice, 2006, s.119.

Manažerská komunikace probíhá v prostředí organizace nebo instituce jako organická součást řídicího procesu. Je nástrojem, který ovlivňuje a reguluje myšlení a činnost lidí tak, jak to požaduje manažer ve svém rozhodnutí. Zprostředkování rozhodnutí manažera a směřuje k cílovému usměrňování řízené organizace.

Její úlohou je:

- předávat a přijímat informace potřebné pro řízení,
- ovlivňovat motivační strukturu, postoje, hodnotovou orientaci, chování a činnost řízených pracovníků,
- dosahovat porozumění a porozumění v procesu přijímání a realizace rozhodnutí,
- v řídicí činnosti komunikačně zprostředkovávat příkazy, směrnice, pokyny potřebné pro pracovní činnost.

Manažerská komunikace se realizuje v konkrétním komunikačním prostředí. To představuje heterogenní skupinu faktorů, které se vzájemně ovlivňují, vznikají a zanikají. Celkově je rozdělujeme do dvou základních skupin:

- a) Objektivní faktory, kde zařazujeme všechny vlivy, které jsou nezávislé na subjektivních faktorech manažerské komunikace. Proto je není možné v komunikačním aktu bezprostředně ovlivňovat.
- b) Subjektivní faktory, kam vstupují všechny faktory, které jsou spojeny s osobnostními charakteristikami komunikačních partnerů. Na jejich kvalitách v podstatné míře závisí efektivnost manažerské komunikace. Uvedené faktory můžeme cílevědomě ovlivňovat kvalitní přípravou, optimální personální činností a formováním pozitivních morálních vlastností.¹⁷

2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikací rozumíme styk pomocí řeči. Dochází k ní za nějaké komunikační situace, tj. pod vlivem komunikačních činitelů. K nim náležejí slohotvorní činitelé, vztah mezi komunikujícími, autorem a adresátem. Rozhodující jsou činitelé

¹⁷ ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice, 2004, s. 20-21.

objektivní – jde o funkci projevu. Jsou však i činitelé individuální (povaha, temperament, zkušenosti, prostředí, jazykové znalosti).

Dalším pojmem je komunikační funkce, jíž průvodce projevu realizuje v komunikační události svůj komunikační záměr, cíl ve vztahu k adresátovi. K dosažení záměru si autor projevu vytváří jistou komunikační strategii, při níž využívá komunikačních modelů a textových vzorců.

Komunikační kompetenci chápeme jako soubor všech mentálních předpokladů, které člověka činí schopným komunikovat. Komunikační kompetence se projevuje v komunikačních činnostech různého druhu. Lze ji rozlišovat z dvojího hlediska:

Činnost produktivní – dominujícím aspektem je vytváření a předávání nového sdělení.

Činnost receptivní – jde o přijímání sdělení, o jeho obsahovou interpretaci.

Výsledkem komunikace je komunikát. **Komunikát má svoji strukturu.** Doporučuje se pracovat s komunikačními jednotkami: **výpověď** ▪ **promluva** ▪ **promluvový komplex**. Promluvový komplex je složen z promluv a promluvy z výpovědí. Jednotlivé promluvy nejsou autonomní a dávají smysl jen ve vztahu k jiným promluvám téhož promluvového komplexu.

Co dělá mluvčí, aby vytvořil výpověď? Pojmenovává osoby a předměty, skutečnosti slovy, přisuzuje předmětům vnějšího světa určité příznaky: činnosti, vlastnosti, stav. Tak se vytváří věcný obsah výpovědi, který je ovlivněn záměrem, cílem něco sdělit, zeptat se, něco si přát. To je komunikativní funkce výpovědi (oznámení, otázka, výzva, přání, varování, slib). Naše projevy nevypovídají pouze o něčem ze skutečnosti. Obsahují ještě něco navíc. Nesdělujeme jenom věcný obsah, ale zároveň vyjadřujeme, že obsah pokládáme za možný, pravděpodobný, zaujímáme k němu určitý postoj. Jde tedy o náš vztah k tomu, co sdělujeme. **Vztah k vyjadřované skutečnosti nazýváme modalitou.**¹⁸

¹⁸ DVOŘÁK, K. *Jazyk jako prostředek komunikace*. České Budějovice, 2004, s. 6-7.

2.2 Neverbální komunikace

Lidé komunikují verbálně (slovně) a neverbálně (mimojazykově, mimoslovně). Myšlení a chování druhých ovlivňujeme nejen prostřednictvím verbální komunikace (psanou i mluvenou formou), ale také výrazem tváře, různými gesty, mimikou, pohyby těla i tónem řeči. Tato **řeč beze slov – neverbální komunikace** vystupuje jako nezastupitelný průvodní prostředek slovní komunikace, jako důležitý prostředek vzájemného pochopení a porozumění. Německý autor E. Thiele ve své příznačně nazvané knize „Řeč lidského těla prozrazuje více jak tisíc slov“ uvádí, že až 65 % informací ze vzájemných rozhovorů nemá původ ve slovech. To, co přichází přes „verbální kanál“ jsou jen takzvaná holá fakta. Na „neverbálním kanále“ se k nám dostává to, co „zakresluje obraz do duše“: postoje, nálady, to znamená skutečné pocity. Naše ruce, ramena, nohy neříkají o nic méně než náš jazyk a jsou upřímnější. Několik znaků této němé řeči máme vrozených, další se můžeme naučit.

Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Probíhá prostřednictvím výrazů obličeje, pohledů, pohybů očí, změn vzdálenosti mezi komunikujícími, způsobů

držení těla a jeho pohybů, signálů, ovládání prostoru, druhu oděvu a jeho barev, dotyků, rychlosti a hlasitosti řeči.¹⁹

Při konverzaci si také pomáháme gesty. Gesta jsou pohyby během hovoru, které obvykle provádíme rukou a paží. Používáme je k tomu, abychom zdůraznili či ilustrovali to, co říkáme. Pravděpodobně mají velmi přesně kulturně vymezené významy. Většina západních kultur má například zvláštní gesto vyjadřující, že někdo je „blázen“. V některých kulturách je to ťukání na čelo, jinde kroužení prstem ve vzduchu vedle hlavy, a jsou i další znamení. V používání gestikulace existují kulturní a individuální rozdíly – konverzační styl některých kultur je expresivnější než jiných.

Neverbální signály jsou často nevědomé, a snad proto je lidé často považují za závažnější indikátory „skutečných“ postojů mluvčího než to, co právě říká.²⁰

¹⁹ ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice, 2004, s. 36.

²⁰ HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha, 2007, s. 31.

2.3 Emocionální doména

Do této kategorie jsou zahrnuty postoje, hodnoty, city, motivace, přesvědčení a zájmy. Jedná se spíše o emocionální než o intelektuální reakce. Ve většině povolání jsou pro výkon zájem a motivace mimořádně důležité.²¹

Kvalita lidského potenciálu a především rozvoj tvůrčích schopností se odvíjí od sebepoznání, pokračujícího seberozvojem a v ideálním případě vrcholí seberealizací jedince. Záleží tedy na stupni vývoje a rozvoje lidské osobnosti, jež rozhoduje o kvalitě lidského potenciálu. Stejně tak kvalita lidské osobnosti se stává předpokladem kvality manažera. Nakolik je jedinec schopen poznat a řídit sám sebe, natolik je také schopen poznávat a řídit druhé lidi. Čím je ve společnosti větší míra individuální svobody, tím více záleží na osobní zralosti, odpovědnosti a tvořivosti každého jedince.

Emocionální dimenze je citová, emoční, afektivní stránka související s pudy a instinkty, je podkladem tělesné a myšlenkové dimenze, zvláště však ve smyslu tzv. reaktivního myšlení představovaného spíše podkorovými strukturami mozku, zprostředkávajícími emoce, automatismy a pohotové reakce nutné pro přežití.²²

U prožívání přítomnosti máme především zcela jasnou škálu od pozitivních emocí k emocím negativním. U pozitivních emocí je typická radost, někdy vystupňovaná používáním výrazu štěstí. Mezi negativními emocemi mají poněkud odlišné postavení smutek (který je vnímán jako psychická záležitost) a bolest (která, není-li toto slovo použito v přeneseném smyslu, je záležitostí fyzickou). Jde o velmi přirozené emoce, které mají – u zdravých lidí – důležitou vlastnost, totiž pomíjivost. Obvykle platí, že čím silněji jsou prožité, čím lépe jsou akceptovatelné, tím spíše odezní. Ve většině případů se tedy vyplatí prožívat tyto pocity naplno – radost pro její energetizující účinek a smutek proto, aby mohl být co nejrychleji a co nejtrvanlivěji vystřídán jinými stavy, aby v nás pokud možno nezůstal. Fyzická bolest odeznívá s odezněním podnětu, který ji způsobuje.

Budoucnost, byť i ta bezprostřední, je vždy nejistá. Můžeme ji očekávat, předvídat její povahu, ale nemůžeme v ni získat jistotu. Pohled do budoucnosti přináší další pozoruhodnou skupinu emocí. I zde je škála od negativního k pozitivnímu. Z budoucnosti můžeme mít obavu (silnější výrazy jsou strach či hrůza) nebo se do ní

²¹ BELCOURT, M., WRIGHT, P.C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha, 1998, s. 67.

²² KRNINSKA, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice, 2002, s. 36-37.

dívat s kladným očekáváním (naděje, těšení se na budoucnost). Důležitá je i míra, do jaké věříme svým kladným nebo záporným očekáváním (stavy blízké jistotě až extrémní nejistota). Stav systematicky preferovaného kladného očekávání bývá označován jako optimismus, stav systematicky preferovaného záporného očekávání jako pesimismus. Pomoc vyžaduje zejména člověk ve stavu akutního strachu, zvládnání chronických strachů (fobií) je úlohou pro zkušené odborníky.

Naše očekávání budoucnosti mohou nebo nemusí být v konkrétním případě naplněny. Jestliže naplněny nejsou, emoce nabývají charakteru překvapení. Překvapení může mít povahu zklamání (pokud naše očekávání mělo povahu naděje) nebo úlevy (bylo-li očekávání spojeno s obavami). Překvapení je ovšem vázáno obecně na neočekávané vyústění událostí, bez ohledu na to, zda toto vyústění bylo předmětem našich nadějí nebo obav. Překvapení jako emoce rychle přechází v radost, smutek nebo uvolnění. Ve stejné stavy přechází potvrzení nadějí a obav.

V souvislosti s hodnocením je důležitá ještě řada emocí, vedoucí od přijetí k odmítnutí. Aktivnější forma odmítnutí bývá označována jako hněv, jeho pasivnější forma jako znechucení. Pro emoce spojené s přijetím stavu, který byl subjektivně vyhodnocen jako nepříznivý, můžeme použít slova lítost. Pro emoce hodnotící jiné osoby jsou někdy pro dva póly škály odmítnutí – přijetí používány výrazy nenávisť či zášť na straně jedné a náklonnost či láska na straně druhé.

Emoce nemusí být vždy silné a zřetelné. To, co se v nás děje, může být subtilní, skryté nám nebo našemu okolí. Vždy však platí, že vše co aktuálně cítíme, nás velmi silně ovlivňuje, a to bez ohledu na to, zda a komu je to skryté nebo zjevné.²³

2.4 Význam vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky firmy. Takto chápaný rozvoj znalostí a dovedností je ku prospěchu jak organizace, tak rovněž i zaměstnanců. Důležité je si uvědomit, že vzdělávání a rozvoj je především investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. Otázku na kterou si majitelé a manažeři musí najít odpověď v souvislosti se

²³ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007, s. 104-106.

vzděláváním ve firmě zní: Co by měli lidé ve firmě znát a umět, abychom jako firma byli konkurenceschopní?

Především je nutné ve firmě vytvořit podmínky pro rozvoj jejich lidí formou učení se ze zkušeností a prostřednictvím práce, i když tato forma rozvoje není jediná, ale pro malou firmu důležitá.

Současná literatura, na základě poznání praxe, zdůrazňuje význam tzv. **znalostního podniku**, který požaduje propojenost strategie podniku s orientací na zákazníka, procesní orientaci, týmovou práci, uplatňování znalostí a respektování firemních hodnot. Se znalostním podnikem úzce souvisí další termín – **management znalostí**, řízení znalostí v podniku, ve firmě.

Management znalostí rozlišuje **dvě základní skupiny znalostí**:

- **explicitní znalosti** (to jsou formalizované znalosti, např. fakta o prodeji, nákladech, trzích nebo zpracované postupy – manuály a pravidla)
- **tiché znalosti** – tacit knowledge (jsou velmi osobní, nelze je formalizovat, jsou pevně propojeny s konkrétní činností, pro organizaci mají tiché znalosti zásadní význam, protože bez nich se firma nerozvíjí a nemůže inovovat).

Dělení znalostí na explicitní a tiché není samoučelné. Explicitní znalosti jsou vlastně informace a také s nimi takto pracujeme: přenášíme je, ukládáme, formalizujeme. Tiché znalosti vyžadují odlišný přístup. Přenos tiché znalosti závisí především na úrovni interpersonální komunikace a na vztazích mezi lidmi.²⁴

Proces na pracovištích je ze 70% neformální, tj. jde o využívání tichých(tacitních) znalostí. K takovému vzdělávání dochází vždy, když někdo z firmy za někým přijde pro radu, ten ho vyslechne a zná-li odpověď, tak ji sdělí, příp. proběhne diskuse nad pracovním problémem. Pokud proces vzdělávání zahrnuje zkušenějšího zaměstnance firmy, který uvážlivě předává znalosti a dovednosti, pak hovoříme o koučování.²⁵

2.4.1 Kariéra a rozvojový plán

Pracovník, který má volný přístup ke svému vzdělávání, je zodpovědný za svůj osobnostní a profesionální rozvoj. Proto si jej může plánovat a vytvářet svou budoucnost. Každý pracovník musí mít kontrolu nad svým rozvojem, má-li se řídit, být v souladu s kulturou učící se organizace a jejími principy sebeorganizace

²⁴ BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno, 2005, s. 180.

²⁵ BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno, 2005, s. 181.

a sebedobování. Kontrolu mu usnadňuje jednak volný přístup ke vzdělávání, jednak zpětná vazba. Tato zpětná vazba může být poskytována na několika úrovních několika způsoby (motivační pohovor, hodnocení, supervize, v rámci výcviku).

K vytvoření atmosféry permanentního vzdělávání je potřeba především sdílení. Sdělování a trénování nestačí. Nestačí jen pohyb vpřed, je potřeba ohlédnutí – reflexe a sebereflexe.²⁶

Pro osobní a pracovní rozvoj jsou důležité cíle. Cíle musí mít pět vlastností, aby nám pomohly:

1. Musí být zachyceny písemně.
2. Musí mít stanovenou lhůtu.
3. Musí být náročné.
4. Musí být reálné (dosažitelné).
5. Musí být konkrétně definovány.²⁷

2.4.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

O vzdělávání a rozvoji zaměstnanců lze bez nadsázky říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam. O budoucí ekonomice s hovoří jako o **ekonomice znalostí**. Toto tvrzení se opírá o jeden z nepopíratelných vývojových trendů posledních let v globálním světě a projevuje se vkládáním čím dál tím většího množství rozličných lidských poznatků do všech lidských činností, probíhajících nejen v organizacích, ale ve společnosti vůbec. Současný diskontinuitní tok změn provázející procesy globalizace vyžaduje flexibilitu a adaptabilitu jako nepostradatelné vlastnosti dobře reagujícího lidského subjektu. Dalšími nezbytnými schopnostmi se jeví rozvíjení invence (schopnost vymýšlet nové věci) a kreativity (schopnost tvořit nové věci). Tyto vlastnosti souvisí s rozvojem lidského potenciálu. A rozvoj lidských zdrojů bude stále více představovat péči o pracovníka jako o člověka nadaného logickým a intuitivním myšlením, zkušenostmi, znalostmi, schopného sebezpoznání, seberozvoje, sebezdokonalování a celoživotního učení. Zároveň je třeba brát v úvahu existenci lidského subjektu v jeho sociálních vazbách v podniku, což souvisí také s péčí

²⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, 2007, s.120.

²⁷ MERG, K., Knödel, T. *Jak přežít v práci*. Brno:, 2007, s. 16.

o podnikovou kulturu. Spolu s rozvojem vzdělanosti v těchto oblastech půjde také o působení na životní styl zaměstnanců. Samozřejmostí zůstane rozvoj profesní zdatnosti.

Musíme si uvědomit, že skutečnými nositeli a majiteli znalostí, dovedností – celého lidského potenciálu – jsou lidské subjekty – zaměstnanci sami. Organizace je tím objektem (meziprostorem), kde se musí vytvořit podmínky pro to, aby kvalifikovaní pracovníci, přesněji řečeno jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti, způsobilosti i osobní vlastnosti, které souhrnně nazýváme **lidský kapitál**, se staly **základním bohatstvím organizace**.

Úkolem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je toto „bohatství“ co nejefektivněji zabezpečit či rozmnožit a zajistit tak dlouhodobou konkurenceschopnost firmy. **Rozvoj lidských zdrojů představuje novou koncepci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců** – jedná se o rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku. **Organizace, která vytváří klima povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání se a k individuálnímu i kolektivnímu rozvoji, bývá označována jako učící se organizace.**²⁸

2.4.4 Profesní kariéra, osobní rozvoj

Kariéra je postup, který se odehrává na časové ose. Vymezení kariéry bývá různým způsobem upřesňováno. Její počátek může představovat okamžik nástupu do zaměstnání, respektive do jistého typu školy a – obecně řečeno – koncem kariéry je odchod pracovníka do důchodu.

Pracovní (profesní) kariéra je chápána jako sled povolání, jimiž jedinec v životě prochází. Kariéru tvoří sekvence vzestupů, stagnací nebo klesání získaných pracovních zkušeností, přecházení z jedné oblasti činnosti do druhé. Tyto rozmanité přesuny nazýváme **kariérový pohyb**.²⁹

Plány osobního rozvoje jsou určitou formou konsensu mezi podnikem a jednotlivcem, který by měl být oboustranně co nejvýhodnější. Musí vycházet z konfrontace potřeba a možností podniku a potřeb a možností pracovníka. Pro personalisty specialisty je tu práce, jejíž základ by měl stát na sebepoznávacích tendencích jedince, přesouvat se k tendencím seberozvojovým a směřovat

²⁸ KRNINSKA,R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice, 2002, s. 91-92.

²⁹ KRNINSKA,R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice, 2002, s. 99.

k seberealizaci a celoživotnímu vzdělávání. Jinými slovy zaměřit se na rozvoj celé osobnosti a jejího lidského potenciálu i ve směru jeho všeobecně lidských a tvůrčích schopností.

Řízení osobního rozvoje jako důležitá personální činnost může využívat řady přístupů, mechanismů a nelze doporučit jednoznačně ten či onen přístup. Převážná část úspěšných firem pracuje s většinou pracovníků velmi systematicky a různými přímými i nepřímými metodami a nástroji účelově usměrňuje jejich profesní kariéru, takže procesy kvalifikačních změn se stávají samozřejmostí.³⁰

2.4.5 Výchova k péči o zdravý životní styl

Péče o vzdělání a rozvoj zaměstnanců zahrnuje i vlastní formování osobnosti – lidského subjektu. Její důležitou součástí je výchova pracovníků k péči o jejich tělesné i duševní zdraví. Význam tohoto typu výchovy stoupá s rychlostí změn provázejících procesy globalizace. Člověk v současném světě tedy prochází proměnami nevídaného rozměru, tempo lidské evoluce a míra změn v lidských věcech má neustále větší akceleraci. Změny, které se v současné době odehrávají, jsou přirovnávány k tomu, co se událo v neolitické době, kdy se přešlo od loveckého způsobu života k zemědělskému. Protože tyto změny jsou hlubší a rychlejší než kterékoliv změny v minulosti, je jejich vliv daleko závažnější, než tomu bylo v minulých stoletích. To znamená, že životní styl, normy chování, stupeň přijímání autority, věření tomu, co vidíme apod. prochází nyní co nejhlubšími převraty a zároveň s tím přibývají a **sílí zátěžové situace**.

„Soudobý člověk si klade otázku, zda má dostatek přirozených adaptačních schopností nezbytných k tomu, aby bez negativních následků obstál v psychickém klimatu, které vzniklo jako vedlejší produkt jeho vlastní práce, technické vynalézavosti, organizačních opatření a ovlivňování přírodních zdrojů. Zdá se, že se člověk opravdu naučil měnit hmotný svět rychleji, než je schopen se přizpůsobit.“

Člověk vystavený v průběhu svého pracovního i mimopracovního života zátěžovým situacím, stresu, patogenní podnětům fyzikálním, chemickým, biologickým a dalším, vyvolávajícím poruchy zdraví, nemůže spoléhat pouze na regenerační schopnosti svého organismu, ale musí sám aktivně přispívat ke zvyšování a upevňování své zdatnosti, musí aktivně pečovat o své zdraví. Jedním z prvních kroků je uvědomit si

³⁰ KRNINSKA, R. *Řízení lidských zdrojů*, České Budějovice, 2002, s. 107-108.

množství různých stresorů a preventivně se jim vyhýbat. „Stresory“ je možno chápat jako „na člověka negativně působící vlivy“. Rozdělujeme je do různých úrovní:

Stresory fyzikální: radiace, vyzařování ultrafialových a infračervených paprsků, vysoký obsah ozonu v přízemní vrstvě, nízký obsah kyslíku ve vzduchu, znečištění vzduchu, příliš silné magnetické pole, vibrace, otřesy, elektrošoky, vysoká frekvence vln (mobilní telefony, obrazovka televizní, PC), změny ročních období, změny středoevropského na letní čas, další meteorologické vlivy (př. náhlá změna barometrického tlaku), změny tlaku vzduchu (komprese, dekomprese), katastrofy (záplavy, zemětřesení, větrné smrště apod.) atd.

Stresory biologické: nedostatek potravy či tekutin, jedy a drogy (alkohol, nikotin, kofein, měkké a tvrdé drogy), viry, plísně, bakterie, chemická barviva a aroma (E), geneticky modifikované potraviny, apod.

Emocionální stresory: úzkostnost, zármutek, obavy a strach, nenávisť, nepřátelství, zloba, „otrávenost“, nevyspělost, sensorická deprivace (nedostatek podnětů pro povzbuzení smyslové činnosti), očekávání, že se něco strašného stane, přílišná ustaranost, obavy z přestoupení společenského zákazu, nějakého „tabu“ apod.

Sociální stresory: např. působení jednoho člověka na druhého (působení protivných, agresivních, netaktních, hrubých, neurvalých lidí), nedostatek času, situace osamění či naopak nedostatek místa apod.

Stres se stává typickým jevem v těžkých životních situacích. Průzkumy ukázaly, že 77 procent dotázaných osob z poměrně velkého vzorku populace žije v podmínkách určitého nezanedbatelného stupně chronického stresu. A 51 procent dotazovaných osob uvádělo existenci dvou a více stresogenních situací. Přitom je zjištěno, že ukazatele přítomnosti stresu mají úzký vztah ke zdravotnímu stavu dotazovaných osob a že tento vztah není náhodný. Stres je v našem životě běžným jevem, jeho důsledky mají negativní vliv na náš zdravotní i psychický stav. Zvyšovat odolnost k životním situacím, stresu, frustracím a konfliktům je naším stále aktuálnější problémem. Je třeba s existencí stále vyšší kvantity možnosti stresů počítat i při pohledu do budoucnosti, na to nás upozorňují prognostici. Je-li tomu tak, že stres je v našem životě běžným jevem a že jeho důsledky mají negativní vliv na náš zdravotní i psychický stav, pak není zbytečné učit se poznávat, jak mu předcházet a jak ho zvládat.

V pracovním procesu musí být respektována skutečnost, že se jako přirozený důsledek každé práce objevuje únava a že je zároveň v průběhu práci i mimopracovního života vystaven jedinec různým zátěžovým situacím. K překonání následků únavy

i některých typů zvýšené zátěže často stačí vhodný režim práce a odpočinku. Jeho základ tvoří přesně stanovený průběh pracovního dne, vhodné časové rozdělení práce a odpočinku, které je nezbytné pro optimalizaci výkonnosti pracovníků. Výkon každé práce je tak přirozeně přerušován přestávkami. Jejich zařazení v práci musí vycházet z obtížnosti práce a je třeba s přestávkami počítat v situaci, než začne výkon klesat. Kromě zákonem stanovené přestávky, která je zařazena přibližně v polovině pracovní směny (po čtyřech hodinách práce) a má trvat třicet minut, se obvykle uplatňují i kratší oddechové přestávky, jejich zařazení i délka trvání se přizpůsobují typu pracovní činnosti. Těžkou práci je nutné přerušovat častěji než středně těžkou nebo lehkou, podobně je nutné zařazovat více kratších přestávek i tam, kde se jedná o práci jednotvárnou, monotónní. Obvyklé bývají i mikropauzy, a to tam, kde má práce vynucené tempo.

Poněkud jiný režim přestávek vyžaduje činnost převážně duševní, zejména pak taková práce, která je vykonávána ve styku s lidmi a je určitou formou působení na ně. Představuje sama o sobě specifickou zátěž pro pracovníky a její výkon se zpravidla neomezuje pracovní dobou. S tím je třeba počítat a vést pracovníky k tomu, aby si co nejlépe zorganizovali režim práce a odpočinku v průběhu celého dne.³¹

2.4.6 Cíle strategického rozvoje lidských zdrojů

Základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvýšit schopnost lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody. Týká se tedy zabezpečování toho, aby organizace měla pro uspokojování svých současných a budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu lidí. Toho se dosahuje vytvářením promyšleného a komplexního rámce pro rozvíjení lidí.

Konkrétními cíli strategického rozvoje lidských zdrojů jsou rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celooorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny.

³¹ KRNINSKA,R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice, 2002, s. 108-111.

I když je strategický rozvoj lidských zdrojů podnikově a podnikatelsky orientovaná záležitost, jeho politika musí brát v úvahu také individuální aspirace a potřeby. Významnou záležitostí politiky rozvoje lidských zdrojů by měla být péče o zaměstnatelnost lidí uvnitř organizace i mimo ni.³²

2.4.7 Lidská hodnota

Pro vyřešení problémů spojených s nejistotou a dezorientací, nastupují u většiny lidí potřeby prožívání dostatečně kvalitních mezilidských vztahů. Skutečnost, že někam patříme, je pro nás velmi důležitá. Je-li dostatečně naplněna potřeba příslušnosti, pak požadujeme, potřebu být v této příslušnosti jedinečným, výlučným a především uznávaným prvkem. Pro lidi usilující o dosažení této úrovně se stává důležitým srovnání. Lidé hledající vlastní sebeaktualizaci mají následující charakteristické znaky:

1. **Dobrý vztah k sobě samému.** Vidí se pozitivně a jsou přesvědčení o své vnitřní hodnotě. Dokázali přijmout sama sebe, akceptují vlastní úspěchy i neúspěchy, poznali vlastní nedokonalost a umějí si ji odpustit. Dokáží se také smířit s občasným selháním jako s přirozeným jevem, neúspěch je nepoškozují, a má-li rozumný rozsah, spíše je posílí. Mívají vysokou sebekázeň a bývají odolnější vůči zklamáním, strádání a úderům, které jsou vůči nim vedeny. Zřejmě i proto, že se nebojí sami sebe, mívají vysokou potřebu soukromí.
2. **Dobrý vztah k druhým.** Akceptují i druhé, jsou ochotni odpouštět jim zcela stejně jako sobě. Mívají smysl pro humor, ve kterém není skryto nepřátelství vůči okolí. Jejich žerty se týkají věcných aspektů situace a nejsou obráceny proti lidem, i když mohou reagovat na lidské slabiny. Jejich dobrý vztah k jiným lidem nebývá halasný a okázalý. Naopak, často si udržují od okolí určitý odstup. Vztah k druhým se projevuje spíše vstřícnými činy než velkými slovy.
3. **Dobré přizpůsobení bez závislosti.** Jsou dobře adaptovaní na společnost, i když vědomě neusilují o konformitu. Často si nedělají velké starosti, jak je okolí hodnotí, a odmítají konvence. Protože však mají

³² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 443.

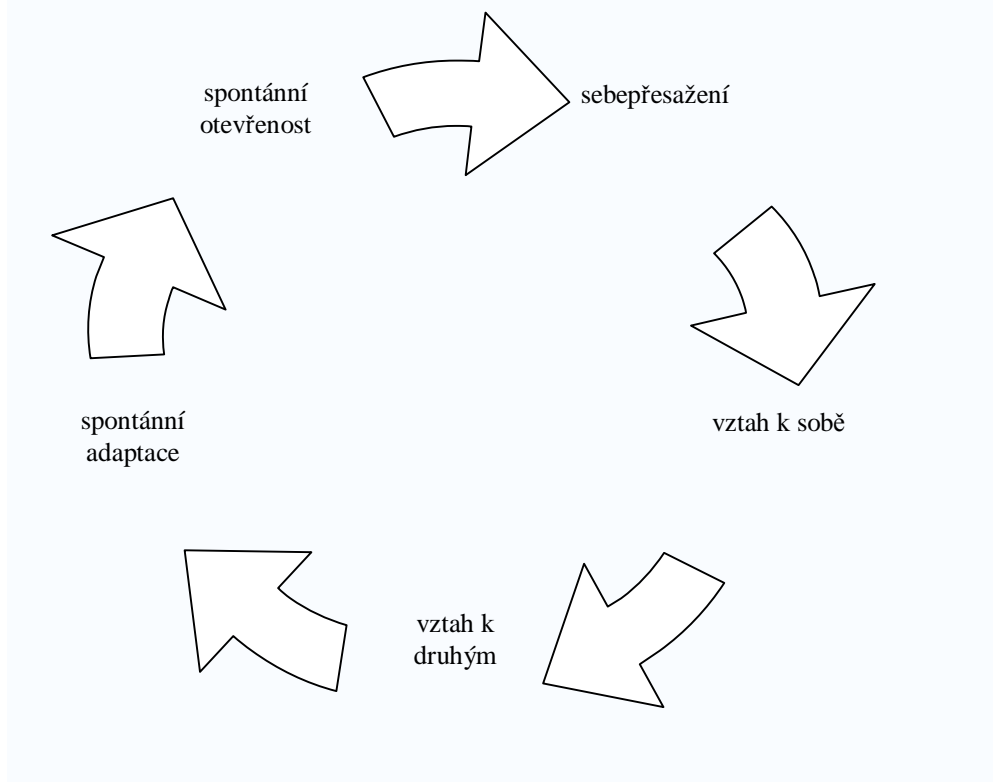
dobrý vztah k sobě i k druhým, tak i když o to vědomě neusilují, přirozeně dospívají k pochopení druhých, odpovědnosti, soucitu a poškoře. Podrží si nezávislost, mívají samostatné myšlení a soudy a životní styl v souladu s vlastními potřebami. Proto například již výše zmíněnou potřebu soukromí a odstupu neváhají ukázat a realizovat.

4. **Spontánní tvořivá otevřenost k životu.** Nejsou strnulí, díky získané stabilitě a sebejistotě bez potíží akceptují proměnlivost prostředí a využívají změn k osobnímu rozvoji. Při řešení obtíží využívají fantazie a představivosti. Protože dokáží být ve svých fantaziích originální, jejich tvořivost se může projevit v nových přístupech k práci a k vysokému pracovnímu výkonu.
5. **Spontánní sebepřesazení.** Pět uvedených znaků tvoří neostrou, vzájemně podmíněnou, ale přesto patrnou kauzální řadu. I když je tu vzájemná provázanost a znaky se vzájemně příznivě ovlivňují, přesto znak uvedený dříve do velké míry podmiňuje existenci znaků následných (obrázek č. 2.). Také pátý znak vyrůstá z prostředí znaků předchozích. Ty umožňují na této úrovni motivační polohy jistý odstup od vlastní existence a její přesazení v myšlení a činech. Do popředí zájmu proniká užitečnost pro sebe a okolí, hledání smyslu života. I když na sebe sebeaktualizující lidé rozhodně nezapomínají a věnují značné úsilí osobnímu rozvoji a seberealizaci, dokáží spontánně potlačit své rozvinuté já a zaměřit se na řešení věcného problému, aniž by přitom získávali jiný než pocitový prospěch.

Uvedené znaky jsou budovány, znamená to, že je lidé nemusí všechny mít. Takoví lidé mívají charisma přirozených lídrů společnosti a působí v ní jako přirozené behaviorální vzory.³³

³³ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007, s. 83-84.

„Obr. 1: Sebeaktivační spirála“



2.4.8 Schopnost chování

Schopnosti chování definují očekávané chování, tj. ten typ chování, který je zapotřebí k odvádění výsledků v podobě týmové práce, komunikace, vedení lidí a rozhodování. Někdy jsou tyto schopnosti známy jako „měkké dovednosti“. Schopnosti chování jsou obvykle uspořádány do soustavy schopností.

Úspěšný výkon od méně úspěšného odlišují ne jeden faktor, ale celá řada faktorů, které zahrnují osobní kvality, motivy, zkušenost a charakteristiky chování. Schopnost chování jako „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“. Shluky schopností jsou řízení cílů a kroků, usměrňování podřízených, řízení lidských zdrojů a vedení lidí. Je nutné rozlišovat mezi prahovými schopnostmi, které vytvářejí rozdíl mezi vysokým a nízkým výkonem.

2.4.9 Odborné schopnosti

Odborné schopnosti definují, co lidé musejí znát a být schopni dělat, aby mohli efektivně zastávat své role. Lidé způsobilí pro danou práci jsou ti, kteří plní očekávání týkající se výkonu. Odborné schopnosti jsou někdy označovány termínem „tvrdé dovednosti“.

Názvy schopností obsažené v soustavách 20% nebo více organizací, které se zúčastnily šetření, ukazuje tabulka č. 1. Prvních sedm z nich se používalo u více než 50% respondentů.

„Tab. č. 1 Výskyt různých názvů schopností“³⁴

Název schopnosti	Zkrácená definice	% užívání
Týmová orientace	Schopnost pracovat kooperativně a flexibilně s jinými členy týmu a plně chápat roli, kterou má jako člen týmu hrát.	85
Komunikace	Schopnost jasně a přesvědčivě ústně nebo písemně komunikovat	73
Řízení lidí	Schopnost řídit a rozvíjet lidi a získávat jejich důvěru a spolupráci za účelem dosahování výsledků	67
Orientace na záka-zníka	Neustálá péče o respektování zájmů vnějších a vnitřních zákazníků směřující ke splnění nebo překročení jejich přání, potřeb a očekávání	65
Orientace na výsledky	Touha dělat věci dobře a schopnost klást si a plnit náročné cíle, vytvářet vlastní měřítko dokonalosti a soustavně hledat způsoby zlepšování výkonu	59
Řešení problémů	Schopnost analyzovat situace, diagnostikovat problémy, rozpoznávat rozhodující problémy, vytvářet a vyhodnocovat alternativní postupy a nabízet logická, praktická a přijatelná řešení	57
Plánování a organizování	Schopnost rozhodovat o postupech, zabezpečovat, aby byly k dispozici zdroje potřebné pro uskutečnění akcí, a vytvářet programy práce potřebné k dosažení stanoveného konečného výsledku.	51
Odborné dovednosti	Mít znalosti, rozumět věcem a mít odbornost potřebnou k efektivnímu provádění práce	49
Schopnosti vést	Schopnost inspirovat lidi, aby vynaložili to nejlepší, co v nich je, pro dosažení žádoucího výsledku, a schopnost udržovat efektivní vztahy s jednotlivci i týmem jako celkem	43
Podniková a podnikatelská orientace	Schopnost soustavně rozpoznávat a hledat podnikatelské příležitosti, chápat potřeby podnikání a priority organizace a soustavně hledat metody zabezpečování toho, aby se organizace stala podnikatelštější.	37
Rozhodování	Schopnost dělat správná a praktická rozhodnutí, která se efektivně vypořádávají s problémy a jsou založena na důkladné analýze a diagnóze	37
Orientace na změnu	Schopnost zvládat a akceptovat změnu	33
Rozvíjení jiných lidí	Touha a schopnost podporovat rozvoj členů svého týmu, poskytovat zpětnou vazbu, podporu, povzbuzení a koučování	33
Vliv a schopnost přesvědčovat	Schopnost přesvědčit jiné lidi, aby s něčím souhlasili nebo aby podnikli určité kroky	33
Iniciativa	Schopnost nezávisle podnikat kroky a převzít za tyto kroky odpovědnost	29
Interpersonální dovednosti	Schopnost vytvářet a udržovat otevřené a konstruktivní vztahy s jinými lidmi, ochotně reagovat na jejich požadavky a citlivě vnímat jejich potřeby	29
Strategická orientace	Schopnost mít dlouhodobé a vizionářské představy o směrech, kterými bude třeba v budoucnosti jít.	29
Kreativita	Schopnost přicházet s novými postupy, koncepcemi a nápady.	26
Práce s informacemi	Schopnost efektivně vytvářet a používat informace.	26
Zaměření na kvalitu	Zaměření na odvádění kvalitní práce a na soustavné zlepšování.	24
Sebedůvěra a asertivita	Víra v sebe a trvání na svých právech.	24
Seberozvíjení	Řízení svého vlastního vzdělávání a rozvoje.	22
Řízení	Řízení zdrojů, lidí, programů a projektů.	20

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 152-154.

3.METODICKÝ POSTUP

3.1 Obsah a cíl bakalářské práce

Práce je zaměřena na osobnost technicko-hospodářských pracovníků a pracovníků obchodní služby – pojišťovacích poradců, na schopnostech měkkých komunikačních dovedností a jejich dalšího profesního i osobnostního rozvoje při využívání soft skills.

Cílem této práce je získání informací o postojích, chování zaměstnanců při využití soft skills při běžných pracovních situacích ale i v běžném osobním životě.

Výzkum byl zaměřen na dvě kategorie zaměstnanců – technicko-hospodářských pracovníků a pojišťovacích poradců. Tyto dvě skupiny byly ještě rozděleny na skupiny žen a mužů. Do skupiny technicko-hospodářských pracovníků patří manažeři, tedy skupina, která má za úkol řídit pojišťovací poradce a metodicky vést jejich činnost.

3.2 Kategorie výzkumu

Skupiny, které prošly dotazníkovým výzkumem odpovídaly na otázky, jež se týkaly jednotlivých soft skills, používaných v mezilidské komunikaci. Jednotlivé otázky měly ukázat jak jsou hodnocené skupiny silné v oblastech:

- komunikace,
- sebevědomí,
- empatie,
- týmovosti,
- schopnost přijímat kritiku a umění kritizovat,
- analytické myšlení,
- důvěryhodnost,
- disciplinovanost,
- umění ovládat se,
- zvědavost,
- zvládání konfliktů,
- sebeprosazení.

3.2.1 Charakteristika organizace

Pro účely výzkumu byla zvolena společnost Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group, která v roce 2008 obhájila titul „Pojišťovna roku 2008“. Tato společnost se zaměřuje svou činností na oblast pojišťovnictví.

V roce 2007 potvrdila pozici druhé největší pojišťovny na českém trhu, když vykázala meziroční růst předepsaného pojistného o 6,12 procenta na 29,11 miliardy Kč. Hrubý zisk Kooperativy dosáhl 1,46 miliardy Kč. Pojišťovna Kooperativa ve své produktové nabídce zahrnuje veškeré oblasti pojištění – pojištění motorových vozidel, povinné ručení, pojištění majetku a odpovědnosti občanů, pojištění malých a středních podnikatelů, pojištění hospodářských rizik, úrazové, důchodové a kapitálové životní pojištění.

V oblasti likvidace pojistných událostí úspěšně zlikvidovala 472 tisíc pojistných událostí. Z toho 160 tisíc na motorových vozidlech.

Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG zaměstnává v průměru 3 532 zaměstnanců, kteří jsou soustředěni na generální ředitelství a 9 agenturách v jednotlivých krajích České republiky.

Akciová společnost Kooperativa je součástí nadnárodního společenství Vienna Insurance Group, která je vedoucí pojišťovací skupinou v Rakousku a jedním z hlavních hráčů ve střední a východní Evropě. Jako univerzální pojišťovna nabízí svým zákazníkům inovativní produkty a moderní pojistná řešení v neživotním, úrazovém, životním a zdravotním pojištění. Mnoho let uplatňuje Vienna Insurance Group jasnou strategii hodnotově orientovaného růstu. Hlavním cílem je přitom záměr být lídrem, což platí pro skupinu jako celek, i pro management a jednotlivé zaměstnance. Strategii Vienna Insurance Group je podporovat expanzi v silně rostoucím regionu střední a východní Evropy selektivním vstupem na jednotlivé trhy, organickým růstem a upevňováním vedoucího postavení ve spokojenosti zákazníků se službami tak, že soustavně zlepšuje svou nabídku.

3.3 Sběr dat

Pro provedení výzkumu a jeho následného vyhodnocení byl použit dotazník . Jedná se o anonymní dotazníkové šetření. Pro zpracování a zobjektivnění údajů, je v záhlaví dotazníku uvedena část nazvaná „identifikační údaje“. Jedná se o obvyklý postup usnadňující zařazení respondenta na základě jeho pohlaví, věku a dosaženého vzdělání. Pro účely tohoto výzkumu jsou uvedené identifikační údaje dostačující.

V dotazníkovém šetření byly použity uzavřené otázky. Odpovědi byly naformulovány tak, aby dotazovaný zvolil možnost odpovídající jeho vlastnímu názorovému postoji. Využití uzavřených otázek předpokládá, že dotazovaný nevyužije možnosti vlastní iniciativy. Z hlediska vyhodnocení dotazníku, je tento způsob dotazování nejrychlejší. Znamená to, že není zdaleka nejefektivnější.

3.4 Pracovní postup při sběru dat

Mezi zaměstnance společnosti bylo rozdáno 100 dotazníků. Zpět se vrátilo 98 zodpovězených dotazníků. Od technicko-hospodářských pracovníků bylo získáno 43 dotazníků a 55 dotazníků od pojišťovacích poradců.

3.5 Zpracování dat

Odpovědi získané z dotazníkového šetření jsou zpracovány do přehledných tabulek a grafů. U každé zkoumané charakteristiky je krátký komentář, který je doplněn o možnost rozvoje jednotlivých soft skills.

4. VÝSLEDKY

Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány v jedenácti částech, tak jak byly zkoumány jednotlivé měkké komunikační dovednosti (soft skills).

Každá jednotlivá dovednost je vyhodnocena v tabulce, která je rozdělena podle pracovní pozice na technicko-hospodářského pracovníka a zároveň na muže a ženu.

Druhá tabulka ukazuje pracovníka na pozici pojišťovacího poradce a zároveň je rozdělena na muže a ženy. Ke každé tabulce je vypracován graf. U každé z komunikačních dovedností je krátký komentář spolu s krátkým dodatkem „možnosti rozvoje“, kde lze najít možnosti, jak soft skills zdokonalit nebo lépe využít.

4.1 Hodnocení soft skills

Soft skills č. 1: Komunikace

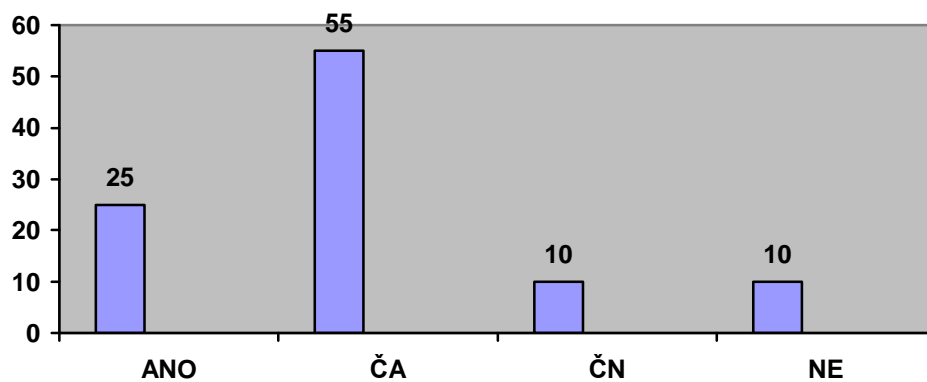
Tabulka č. 1. Otázky ke komunikaci

Otázka	THP				Pojišťovací poradci			
	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
Rídíte rozhovor	50%	30%	0%	10%	10%	70%	0%	20%
Jsou vaše výroky v rozhovoru spontánní	40%	50%	0%	10%	20%	30%	30%	20%
Ríkáte svůj názor, když je to důležité	60%	40%	0%	0%	90%	10%	0%	0%
Vstupujete často a rád do kontaktu s ostatními	40%	40%	20%	0%	0%	90%	10%	0%

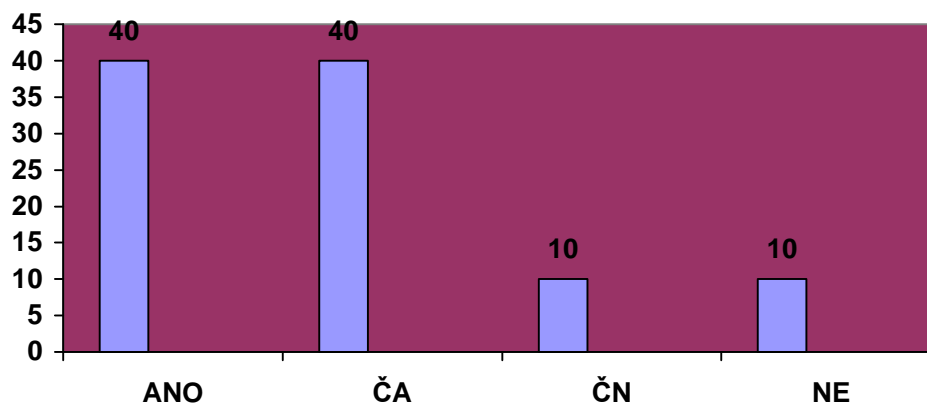
Tabulka č. 2 Komunikace (v %)

Skupina	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
THP				
muži	25%	55%	10%	10%
ženy	40%	40%	10%	10%
POJ.PORADCI				
muži	50%	40%	0%	10%
ženy	60%	40%	0%	0%

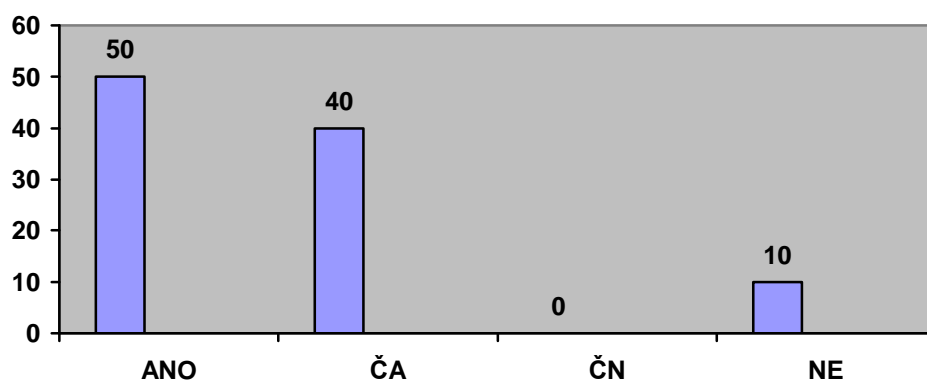
Graf č. 1 Komunikace THP muži



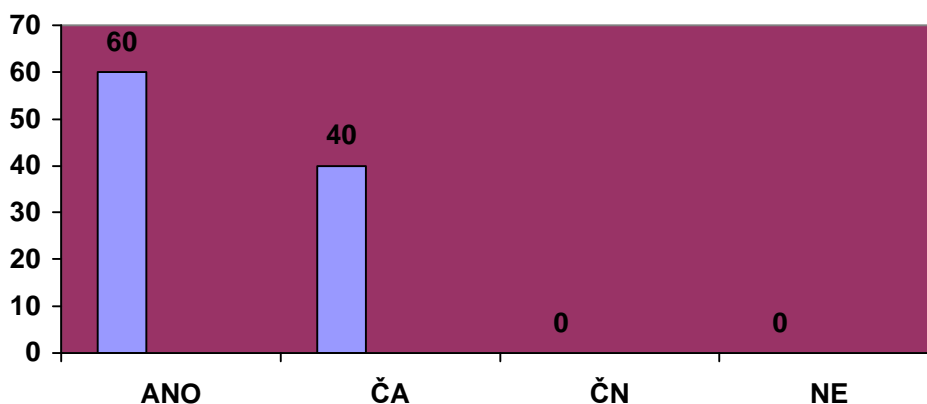
Graf č. 2 Komunikace THP ženy



Graf č. 3 Komunikace pojišťovací poradce muži



Graf č. 4 Komunikace pojišťovací poradce ženy



1. Popis výsledků:

V komunikačních dovednostech odpověděly ženy mezi pojišťovacími poradci 60% ano a 40% částečně ano, tedy celkem 100%. Muži na pozici pojišťovacích poradců zodpověděli 50% ano a 40% částečně ano, což je 90%. Pouze 10% mužů mezi pojišťovacími poradci odpovědělo ne. V pracovní pozici THP odpověděli jak muži tak ženy v 80% ano, či částečně ano. Obě pohlaví odpověděli shodně po 10% ne a částečně ne.

2. Diskuse

Komunikační dovednosti u THP pracovníků jsou zaměřeny na fakta. Svá mínění vyslovují tehdy, považují-li je za nutné.

Skupina pojišťovacích poradců naopak prokázala, že se komunikace nalézá v rovině komunikačního partnera. V komunikaci pojišťovacího poradce převažují osobní záležitosti nad věcnými. Pro obě skupiny není obtížné řídit rozhovor. Tímto stylem komunikace se stává obchodník příjemný, vytváří v druhém pocit, že je důležitý a ceněný, výroky v rozhovoru jsou pro ně spontánní. Velmi často vkládají do pozadí své osobní mínění, ale vždy si stojí za svým názorem, když je pro ně důležitý, naprostá většina tázaných odpověděla, že často a rádi vstupují do rozhovoru s ostatními. Tato komunikační dovednost je v práci pojišťovacího poradce nejdůležitějším prvkem v překonání prvotní bariéry mezi klientem a osobou poradce.

U THP pracovníků je zcela jistě dobré pokračovat v komunikaci na věcné úrovni. Do rozhovoru by měly vstupovat výrazněji jako celá osobnost, tedy i se svými pocity a názory. Základem komunikace je vzájemnost.

Lze uvažovat o tom, zda by u poradců nemělo dojít k větší rovnováze mezi komunikací a věcným obsahem.

3.Závěr:

Závěrem lze zkonstatovat vyšší komunikační zdatnost u žen..

Soft skills č. 2: Sebevědomí

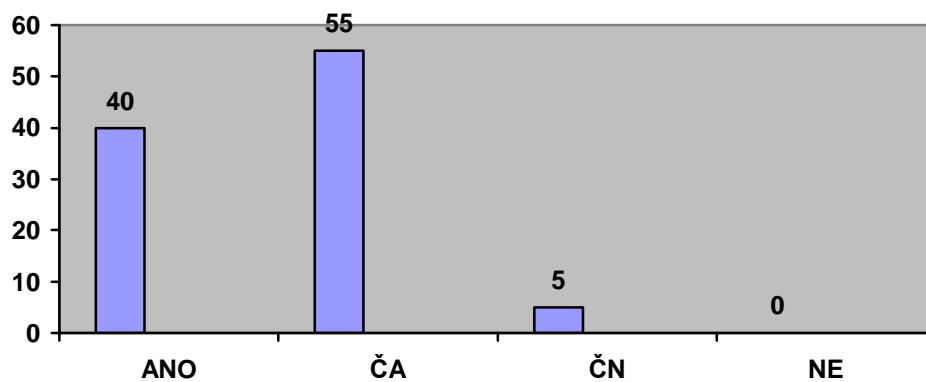
Tabulka č. 3. Otázky k sebevědomí

Otázka	THP				Pojišťovací poradci			
	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
Znáte své silné a slabé stránky	60%	40%	0%	0%	80%	20%	0%	0%
Umíte od ostatních přijmout kritiku	30%	50%	20%	0%	50%	50%	0%	0%
Působíte přesvědčivě	50%	50%	0%	0%	10%	70%	10%	10%
Jste spokojeni se svým fyzickým vzhledem	30%	50%	20%	0%	30%	60%	10%	0%

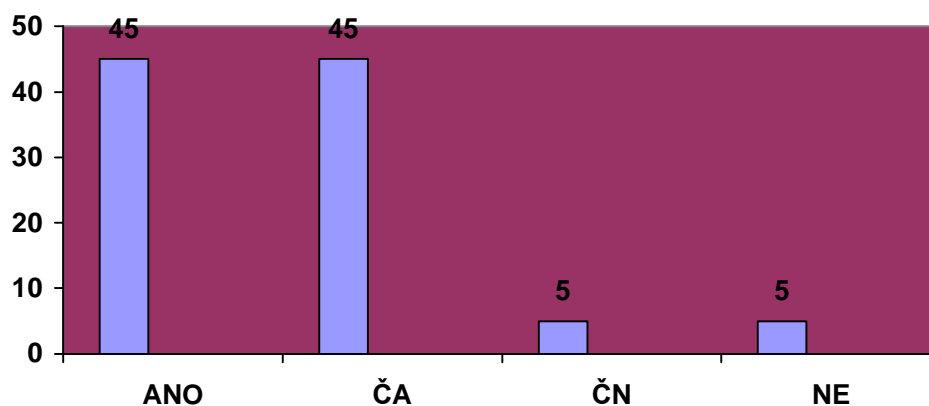
Tabulka č. 4 Sebevědomí (v %)

Skupina	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
THP				
muži	40%	55%	5%	0%
ženy	45%	45%	5%	5%
POJ.PORADCI				
muži	35%	50%	15%	0%
ženy	50%	45%	5%	0%

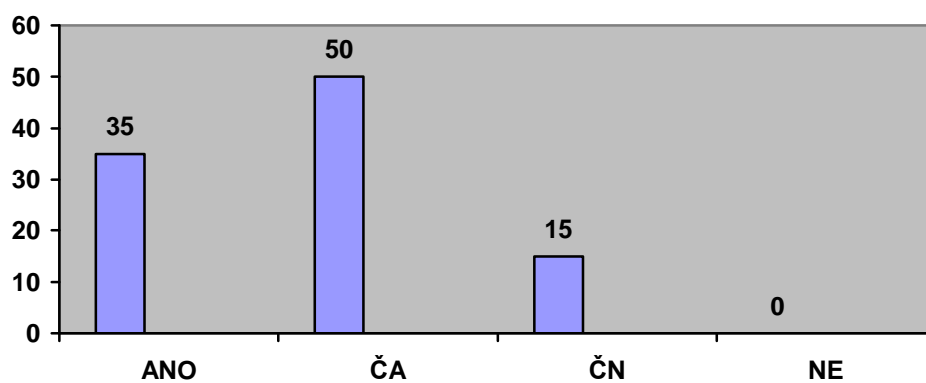
Graf č. 5 Sebevědomí THP muži



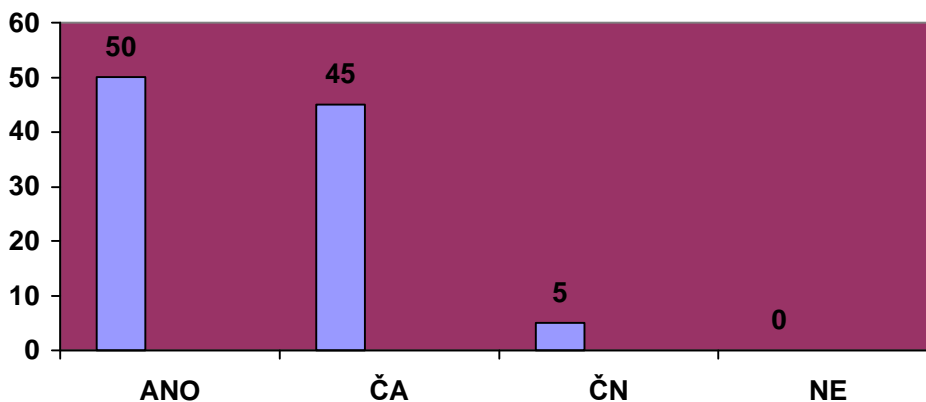
Graf č. 6 Sebevědomí THP ženy



Graf č. 7 Sebevědomí pojišťovací poradce muži



Graf č. 8 Sebevědomí pojišťovací poradce ženy



1. Popis výsledků:

V otázkách, které zjišťovali stupeň sebevědomí odpověděli muži v kategorii THP 95% celkem, z toho ano 40% a částečně ano 55%. Celkem 95% žen v kategorii pojišťovacích poradců odpovědělo z 50% ano a 45 % částečně ano. Ženy v kategorii THP odpověděli shodně 45% ano a 45% částečně ano. Muži v kategorii pojišťovacích poradců odpověděli 35% ano a 50% částečně ano. Skupina mužů pojišťovacích poradců odpověděla v 15% částečně ne. Skupiny THP pracovníků – ženy i muži odpověděli v 5% částečně ne. Pouze ve skupině žen u THP pracovníků odpověděli v 5% ne.

2. Diskuse

Sebevědomí = uznání sama sebe, nadneseně znamená otázku“ Žije člověk skutečně svůj život?“ Zjišťovacími otázkami znáte své silné a slabé stránky, umíte od ostatních přijmout kritiku, působíte přesvědčivě a jste spokojeni se svým fyzickým vzhledem, odpovídala většina tázaných kladně. Nejvíce ano, získala odpověď znáte své silné a slabé stránky a nejvíce tázaných je samo o sobě přesvědčeno, že působí přesvědčivě. Někteří nejsou zcela spokojeni se svým fyzickým vzhledem a malé procento pojišťovacích poradců neumí přijímat kritiku. Skupina sledovaných zaměstnanců prokázala, že jejich sebevědomí je u většiny z nich skutečně vysoké. Zanedbatelný není ani poznatek 15% mužů ve skupině poradců, kteří zodpovídali „částečně ne“: Této skupině by se měla věnovat pozornost a zjistit příčinu částečné nedůvěry ve vlastní osobnost.

Je možné změnit postoje vůči určitým skutečnostem a osobám. Člověk se nemá soudit tak přísně, jak by nikoho jiného nesoudil. Je důležité si přiznat vlastní pozitivní i negativní stránky.

Pro skupinu THP pracovníků je pro posílení sebedůvěry důležitá sounáležitost s týmem, zdárné splnění zadaného úkolu.

Pro skupinu poradců je zkontaktování klienta a uzavření obchodu nejdůležitější zkouškou, která posílí sebevědomí.

3.Závěr

Sebevědomí dotazovaných skupin pracovníků prokazuje poměrně vysokou hodnotu vlastního sebehodnocení.

Soft skills č. 3: Empatie

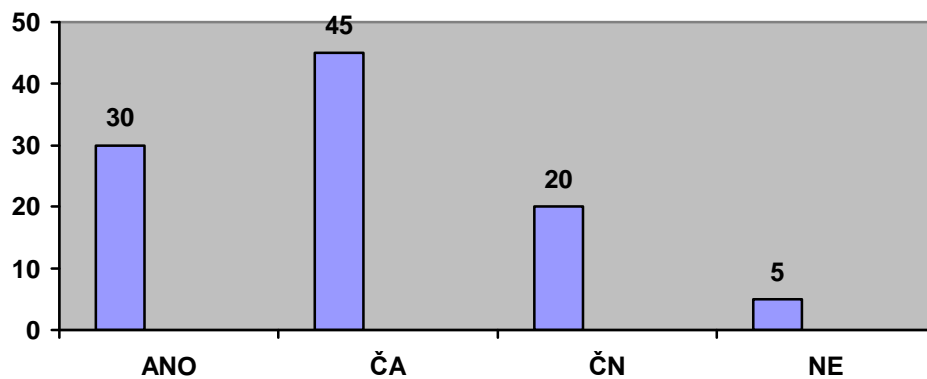
Tabulka č.5 Otázky k empatii (v %)

Otázka	THP				Pojišťovací poradci			
	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
Reagujete na návrhy druhých	30	70	0	0	70	30	0	0
Porozumíte jednání druhých i když je považujete za chybné	40	50	0	10	30	60	0	10
Věnujete svému protějšku plnou pozornost	30	0	10	60	40	30	40	0
Jste uzavření	0	40	10	50	0	40	30	30

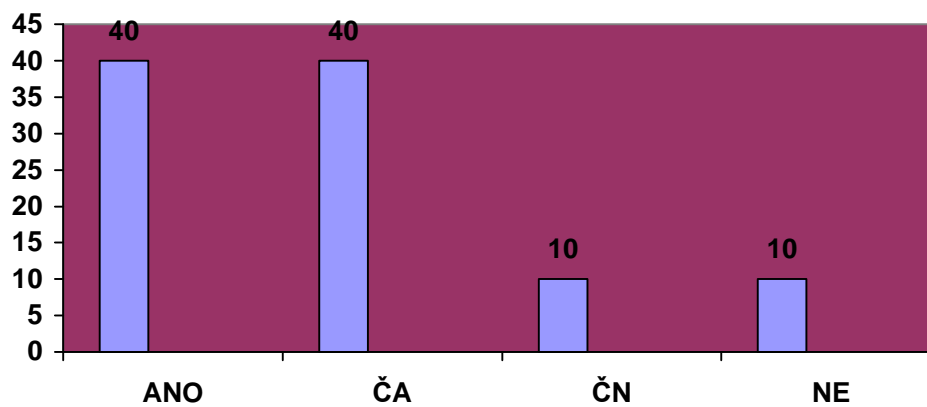
Tabulka č. 6 Empatie (v%)

Skupina	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
THP				
muži	30	45	20	5
ženy	40	40	10	10
POJ.PORADCI				
muži	25	50	10	15
ženy	25	60	0	15

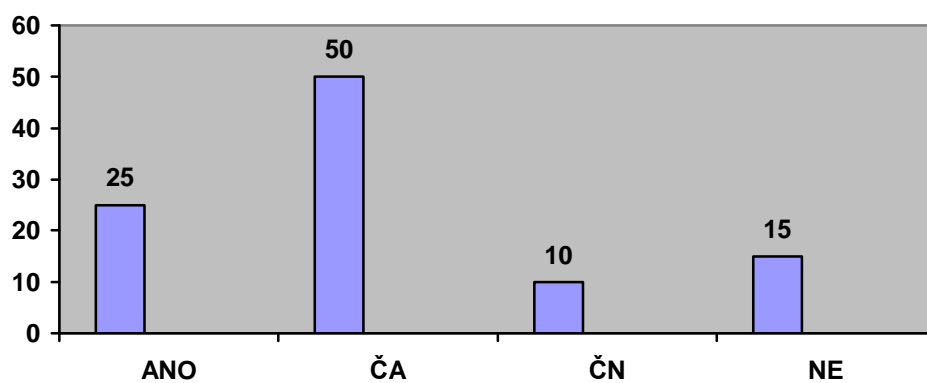
Graf č. 9 Empatie THP muži



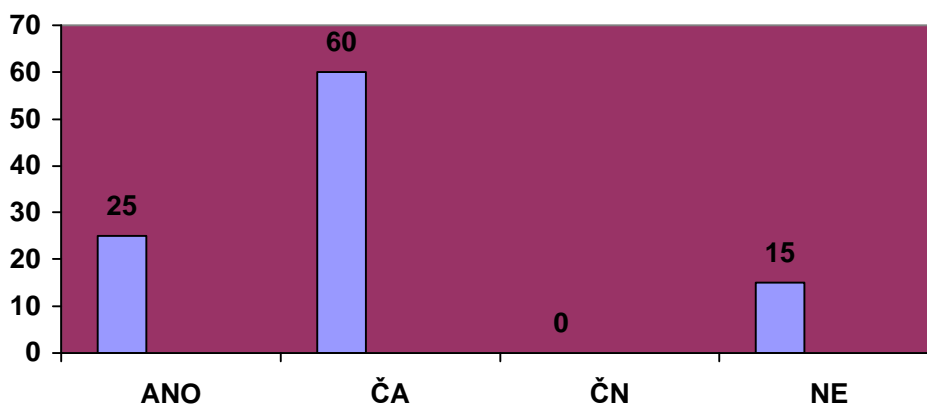
Graf č. 10 Empatie THP ženy



Graf č. 11 Empatie pojišťovací poradce muži



Graf č. 12 Empatie pojišťovací poradce ženy



1. Popis výsledků:

Nejvíce empatie ukazuje skupina žen pojišťovacích poradců ale i skupina žen THP. U pojišťovacích poradců je to 85% žen a u THP pracovník je to 80%, které zodpověděly ano. Kategorie mužů shodně odpověděla v 75% ano v kategoriích pojišťovacích poradců i THP pracovníků. V odpovědích ano se jako nejvíce empatické ukázaly ženy v kategorii THP, které odpověděly ve 40% ano. Částečně ano odpověděli nejvíce ženy v kategorii pojišťovacích poradců 60%, i muži v této kategorii odpověděli 50% částečně ano, což je druhý největší počet odpovědí mezi dotazovanými skupinami.

THP pracovníci jako celek, tedy muži i ženy odpověděli ve 45% ne, z toho ve 30% částečně ne a v 15% ne. U skupiny pojišťovacích poradců, je to celkem 40%, z toho 10% částečně ne a 30% ne. Jako méně empatictí se ukázali muži v obou sledovaných kategoriích shodně 25%.

2. Diskuse:

U skupiny THP se ukázalo větší procento žen jako empatictější, než skupina hodnocených mužů. Přesto se skupina THP pracovníků ukázala jako méně empatická než skupina pojišťovacích poradců. Prokázaly to odpovědi na otázku věnujete svému protějšku plnou pozornost, na kterou většina odpověděla ano, nebo částečně ano. Velmi často jsou hodnocení druhých ovlivněna vlastním individuálním pohledem.

U skupiny pojišťovacích poradců ukazuje vysoké procento empatie jejich pohled na zákazníka jako nepředpojatý, jak vyplývá z odpovědí na otázky reagujete na návrhy druhých a jste uzavření. Je to dáno především vztahem mezi zaměstnancem

a klientem. Málokdy dochází v tomto vztahu ke konfliktním situacím, jejich vzájemná součinnost je většinou krátkodobá. Hlavním cílem je předvést klientovi co nejlepší nabídku a proto je empatie ve vztahu ke klientovi velmi důležitá. Tím, že je pojišťovací poradce schopen se vcítit do potřeb svého klienta, může zajistit jeho budoucí spokojenost. Odpovědi pojišťovacích poradců ukázaly, že jsou této dovednosti schopni využít, vyplývá to z otázky porozumíte jednání druhých, i když je považujete za chybné. Ten kdo je empatický, dokáže snáze přesvědčit ostatní.

K tréninku empatie by měly být využity všechny možnosti, prostřednictvím kterých získáme informace o svém protějšku. Musíme si všimnout výrazů obličeje, držení těla, gest, vzdálenosti v prostoru, kterou od nás partner zaujímá, zabarvení hlasu, volby slov.

3.Závěr:

Skupina pojišťovacích poradců prokazuje větší empatie, než skupina THP pracovníků.

Soft skills č. 4: Rýmovost

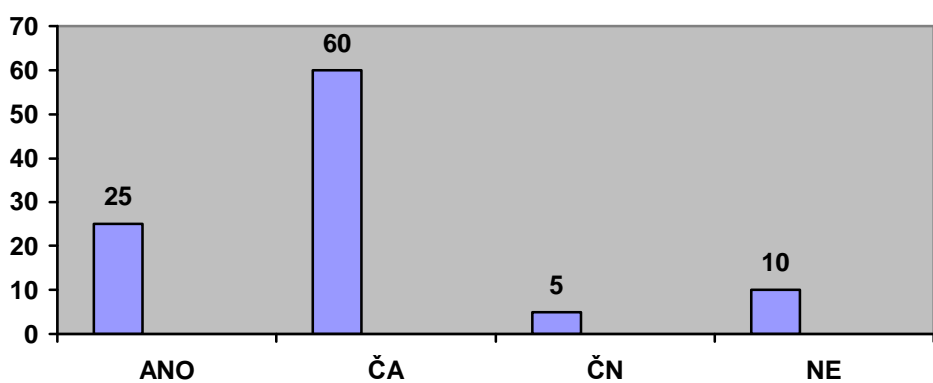
Tabulka č. 6 Otázky k týmovosti (v %)

Otázka	THP				Pojišťovací poradci			
	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
Jsou vaše schopnosti v týmu správně využity	10	80	10	0	40	50	10	0
Nevměšujete se do jiných rolí, aniž jste o to požádán	20	40	10	30	0	40	0	60
Jsou vaši kolegové s vaším chováním většinou spokojeni	20	80	0	0	50	40	10	0
Víte jakou roli od vás očekává váš nadřízený	70	30	0	0	80	20	0	0

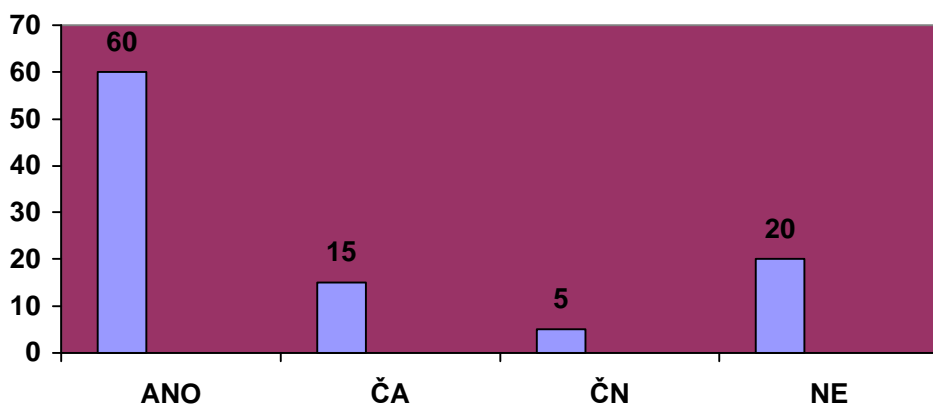
Tabulka č. 8 Týmovost (v %)

Skupina	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
THP				
muži	25	60	5	10
ženy	60	15	5	20
POJ.PORADCI				
muži	15	75	5	5
ženy	50	35	5	10

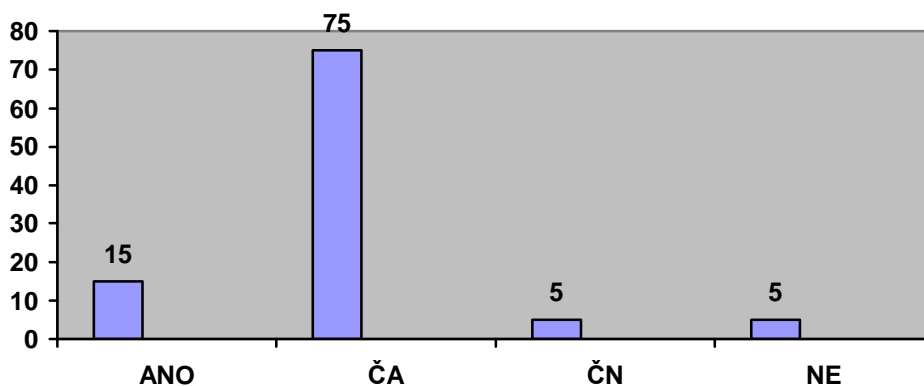
Graf č. 13 Týmovost THP muži



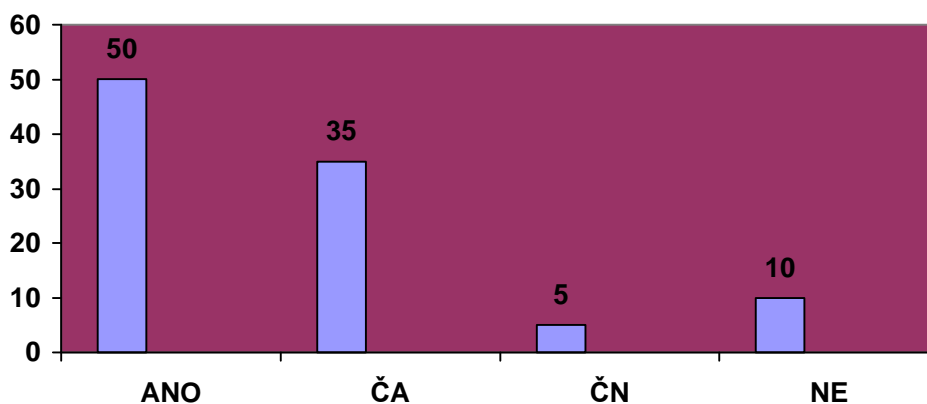
Graf č. 14 Týmovost THP ženy



Graf č. 15 Týmovost pojišťovací poradce muži



Graf č. 16 Týmovost pojišťovací poradce ženy



1. Popis výsledků:

Nejvíce týmovou skupinou byla vyhodnocena skupina pojišťovacích poradců-mužů, kteří v 90% odpověděli ano, z toho 15% ano a 75% částečně ano. Ženy pojišťovací poradci dosáhly 85%, z toho 50% odpovědělo ano a 35% částečně ano. Skupina THP muži dosáhla rovněž 85%, z toho 60% odpovědělo částečně ano a 25% ano. Nejméně týmovou skupinou se ukázaly THP ženy, které dosáhly 75%, z toho 60% odpovědělo ano a 15% částečně ano. V této skupině také nejvíce žen odpovědělo ne, a to 20% dotázaných.

2.Diskuse:

Obě dotazované skupiny prokázaly nadprůměrné procento schopností týmové spolupráce. V pojmu týmová spolupráce si každý představuje něco jiného. V dotazníku byly použity takové otázky, které měly zjistit, zda jsou zaměstnanci schopni sami sebe poznat a vědět, kterou roli v týmu zastávají. Většina zaměstnanců je přesvědčena, že jsou jejich schopnosti správně využity. Pouze 10% pojišťovacích poradců a 10% THP se domnívá, že ne. Na otázku, zda jsou schopni se vmísit do jiných rolí aniž jsou o to požádáni odpovídali kladně, jsou schopni přizpůsobit své zájmy zájmům partnera, jsou schopni své nápady rozvíjet s ohledem na společný cíl týmu, cíleně budovat důvěru ke kolegům a nadřízeným. V případě konfliktu se chovat férově a v souladu se společným cílem týmu.

Absolutní většina ano patřila odpovědím na otázky, zda jsou kolegové s vaším chováním spokojeni a na otázku, zda ví, jakou roli očekává nadřízený. Zaměstnanci, kteří odpověděli „ne“, pravděpodobně neznají přesně svou roli v týmu, může to být skupina, která je v zaměstnání krátkou dobu a jejich úkoly nejsou zatím přesně vytyčené, nebo se může jednat o pracovníky, které vlastní osobní zkušenosti vedly ke ztrátě důvěry. V tomto případě je nutné srovnat si obraz o sobě samém s názorem ostatních.

3.Závěr:

Nejtýmovější skupinou pracovníků je skupina mužů – pojišťovacích poradců, u kterých se 90% dotázaných ohodnotilo jako týmoví pracovníci.

Soft skills č. 5: Schopnost přijímat kritiku a umění kritizovat

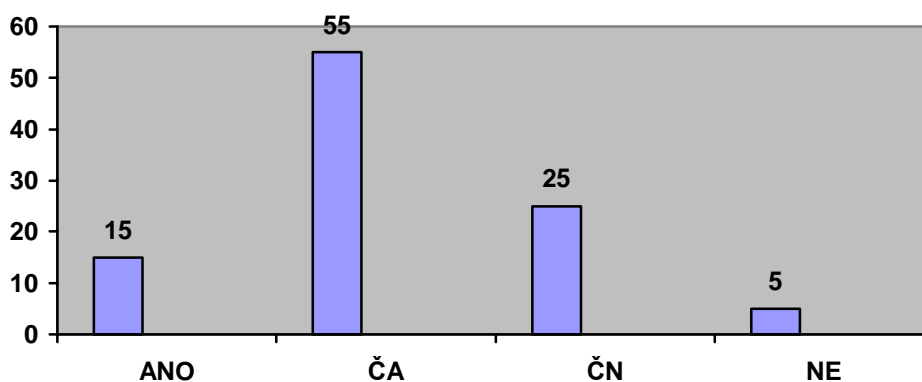
Tabulka č. 9 otázky ke schopnosti přijímat kritiku a umění kritizovat (v %)

Otázka	THP				Pojišťovací poradci			
	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
Máte hodně odvahy kritizovat	0	40	60	0	0	90	10	0
Zabýváte se kritikou vlastní osoby	10	50	20	20	0	50	40	10
Přijmete kritiku až pod důkladným prozkoumáním věci	20	70	10	0	20	60	20	0
Vstupuje často a rád do kontaktu s ostatními	30	70	0	0	20	70	0	10

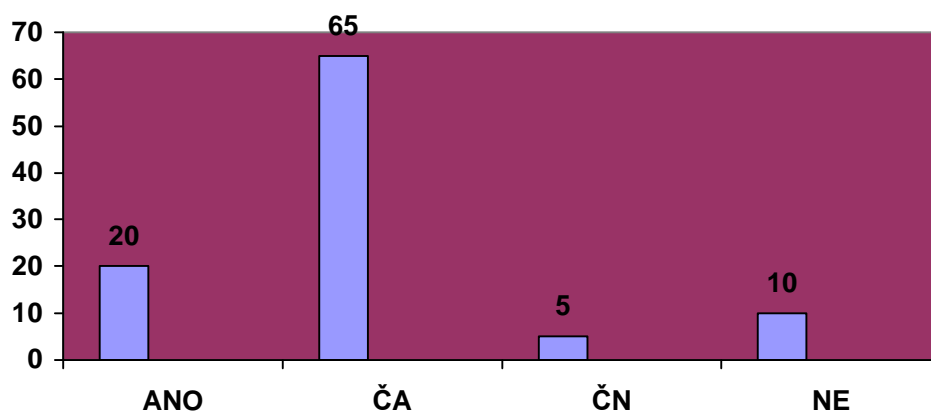
Tabulka č. 10 Schopnost přijímat kritiku a umění kritizovat (v %)

Skupina	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
THP				
muži	15	55	25	5
ženy	20	65	5	10
POJ.PORADCI				
muži	5	55	30	10
ženy	5	55	30	10

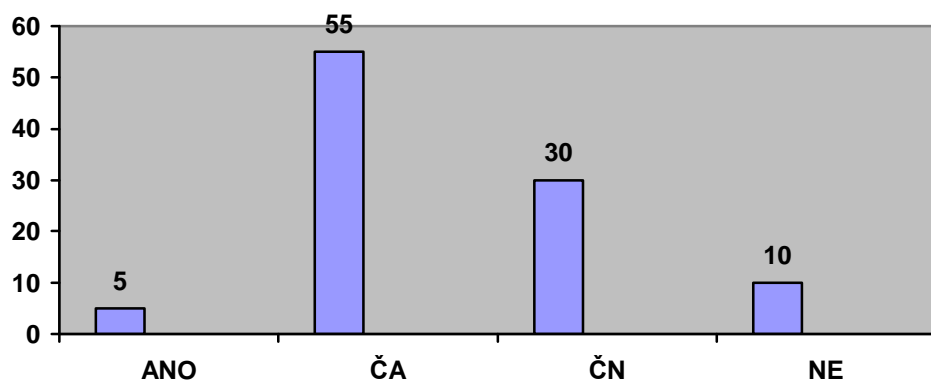
Graf č. 17 Schopnost přijímat kritiku a umění kritizovat THP muži



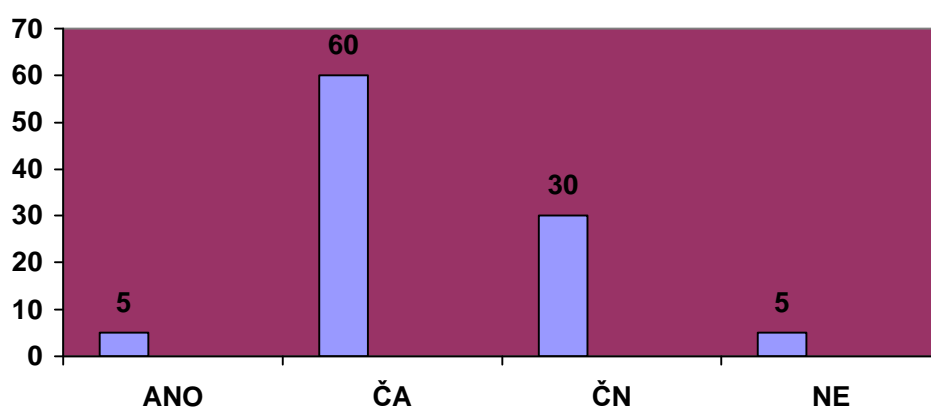
Graf č. 18 Schopnost přijímat kritiku a umění kritizovat THP ženy



Graf č. 19 Schopnost přijímat kritiku a umění kritizovat pojišťovací poradce muži



Graf č. 20 Schopnost přijímat kritiku a umění kritizovat pojišťovací poradce ženy



1. Popis výsledků:

Nejsilnější skupinou, která je ochotna přijímat kritiku jsou ženy v kategorii THP pracovníků, ty odpověděly celkem 85%, z toho 65% částečně ano a 20% ano. Druhou nejsilnější skupinou v této hodnocené sekci byli THP muži, kteří celkem ze 70% odpověděli v 55% částečně ano a 15% ano. Naproti tomu stojí skupiny pojišťovacích poradců, kteří odpověděli v 65% ano, nebo částečně ano u žen a v 60% ano, nebo částečně ano u mužů. 40% mužů v kategorii pojišťovací poradce odpovědělo, že nejsou ochotni přijímat kritiku anebo kritizovat. Poměrně vysoké je i procento v odpovědích ne, nebo částečně ne u kategorie pojišťovací poradce – ženy.

2. Diskuse:

Z výsledků je patrné, že muži jsou ochotni přijímat kritiku méně než ženy a to v obou sledovaných kategoriích zaměstnanců.

Lidé, kteří dokáží přijímat kritiku, dokáží lépe čelit změnám situací. Na otázku máte hodně odvahy kritizovat odpovídali pojišťovací poradci většinou ano, naopak většina THP odpovídala částečně ne. Naprostá většina tázaných je schopna přijímat kritiku až pod důkladným prozkoumáním věci, z toho vyplývá, že je velmi důležité, kdo nám kritiku pronáší a jaké k tomuto člověku máme sympatie. Při přijímání kritiky i kritizování, je důležitá zpětná vazba. Podle typů lidí, je kritika přijímána různě. Co může někomu způsobit komplikace, jinému docela dobře pomůže. Při používání tohoto typu měkké dovednosti, je důležité být empatický. Otázka, zda se zabýváte často kritikou vlastní osoby, přinesla vyrovnané ano, částečně ano, ne i částečně ne u obou sledovaných skupin. Kladné odpovědi na otázku vstupujete často a rád do kontaktu s ostatními jasně prokázala vysoké procento společné empatie.

3. Závěr:

Z výsledků je patrné, že muži jsou ochotni přijímat kritiku méně než ženy a to v obou sledovaných kategoriích zaměstnanců.

Soft skills č. 6: Analytické myšlení

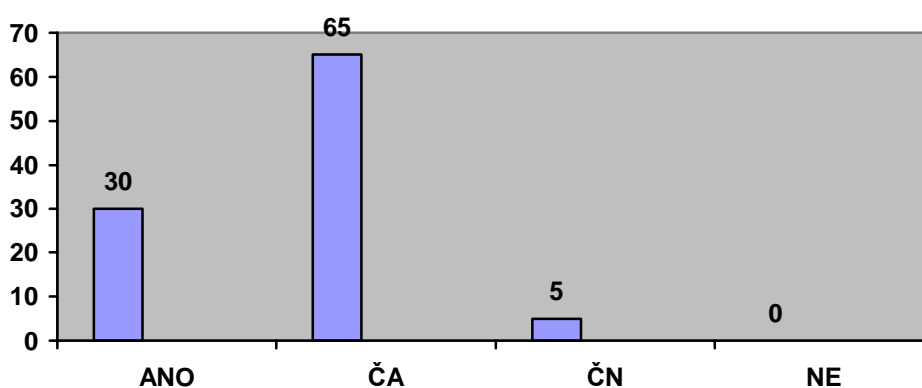
Tabulky č. 11 otázky k analytickému myšlení (v %)

Otázka	THP				Pojišťovací poradci			
	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
Dokážete rychle analyzovat situaci	30	60	10	0	10	50	20	20
Umíte rozlišovat důležité od méně důležitého	30	60	10	0	40	60	0	0
Umíte rychle reagovat na danou situaci	10	60	30	0	20	60	20	0
Problémovou situaci řešíte ihned nebo ji odkládáte na později	30	60	10	0	30	50	20	0

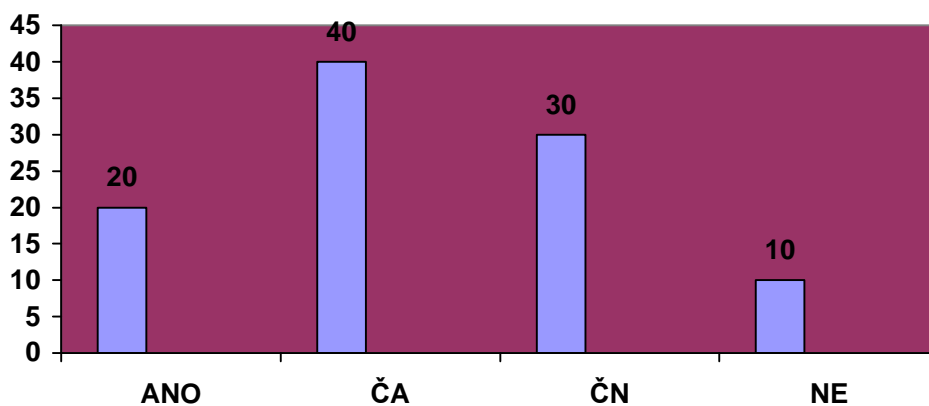
Tabulka č. 12 Analytické myšlení (v%)

Skupina	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
THP				
muži	30	65	5	0
ženy	20	40	30	10
POJ.PORADCI				
muži	30	50	20	0
ženy	30	60	10	0

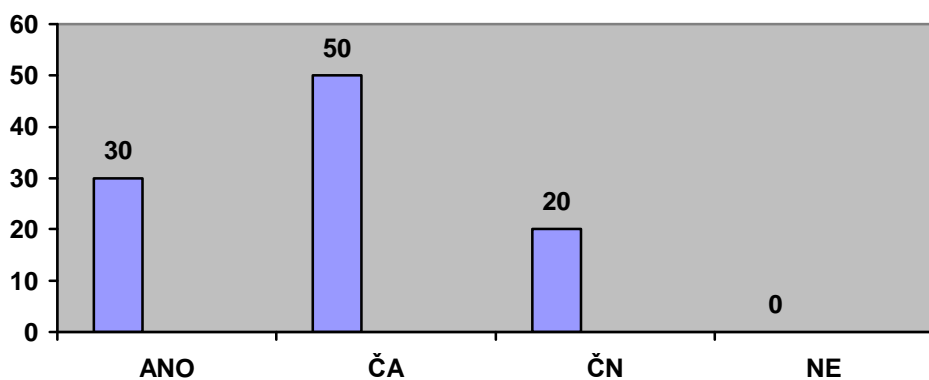
Graf č. 21 Analytické myšlení THP muži



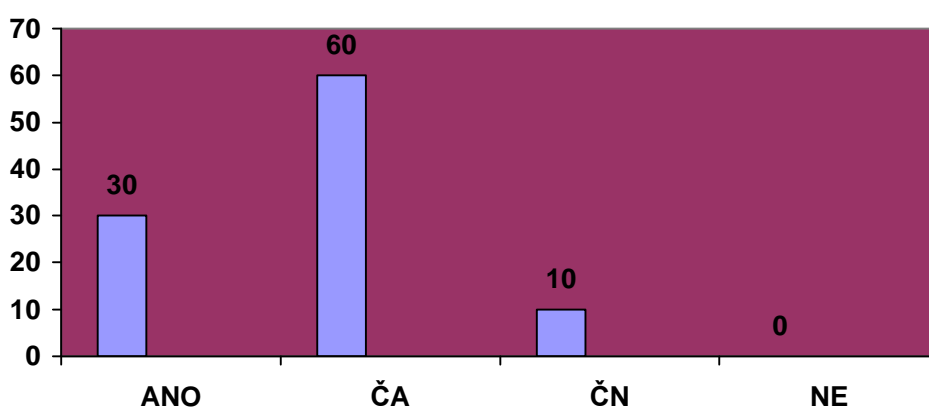
Graf č. 22 Analytické myšlení THP ženy



Graf č. 23 Analytické myšlení pojišťovací poradce muži



Graf č. 24 Analytické myšlení pojišťovací poradce ženy



1. Popis výsledků:

Analytické myšlení je nejvíce rozvinuté u mužů v kategorii THP pracovníků, kde z celkem 95% odpovědělo ano 30% a 65% částečně ano. Silnou skupinou jsou i pojišťovací poradci ženy, kdy z celých 90% odpovědělo 30% ano a 60% částečně ano. Třetí nejsilnější skupinou jsou pojišťovací poradci muži, kteří z 80% celkem odpověděli 30% ano a 50% částečně ano. Naproti tomu, nejslabší kategorií v oblasti analytického myšlení jsou ženy THP pracovníci, kdy celkem 40% odpovědělo částečně ano, ve 30% částečně ne a v 10% ne.

2. Diskuse:

Analytické myšlení jako soft skills zahrnuje jednání člověka v různých životních situacích, Schopnosti rychle analyzovat danou situaci a odpovídajícím způsobem zareagovat. Nejdůležitějším předpokladem analytického myšlení je schopnost být empatický a rychle pochopit, jaké kroky vedou k řešení problému.. Velmi důležitý je způsob vlastní komunikace. Otázky, které zjišťovaly míru této schopnosti jasně prokázaly vysokou míru analytického myšlení. Na otázku dokážete analyzovat situaci odpověděly obě skupiny převážně ano a částečně ano, ale skupina pojišťovacích poradců odpověděla 40% ne a částečně ne. Obě skupiny kladně odpovídaly na otázku, zda umí rozlišovat důležité od méně důležitého. Většina dotazovaných umí rychle reagovat na danou situaci a problémové situace řeší ihned. Pro jednání v obchodních situacích je tato schopnost velmi důležitá.

3. Závěr:

Nejvíce osvojenou mají tuto měkkou dovednost muži ve skupině THP pracovníků.

Soft skills č. 7: Důvěryhodnost

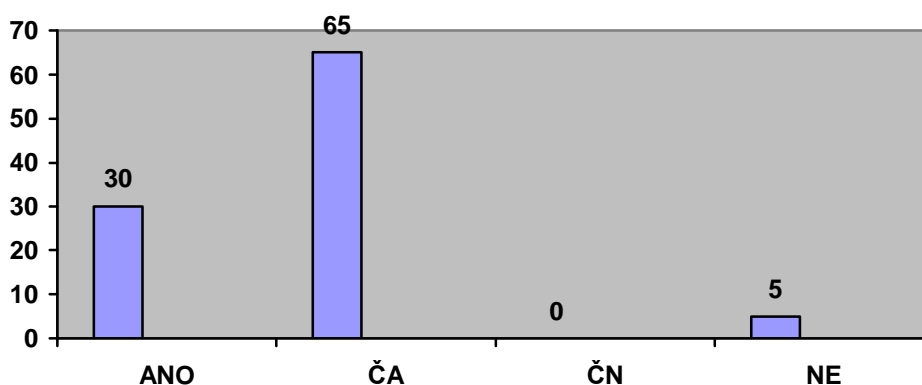
Tabulka č. 13 otázky k důvěryhodnosti (v %)

Otázka	THP				Pojišťovací poradci			
	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
Ríkáte upřímně své názory	60	40	0	0	40	60	0	0
Udržujete dlouhodobé vztahy	60	30	0	10	80	20	0	0
Důležité informace předáváte ostatním okamžitě a podrobně	40	60	0	0	70	30	0	0
Vaše jednání lze předvídat	10	50	20	20	10	60	10	20

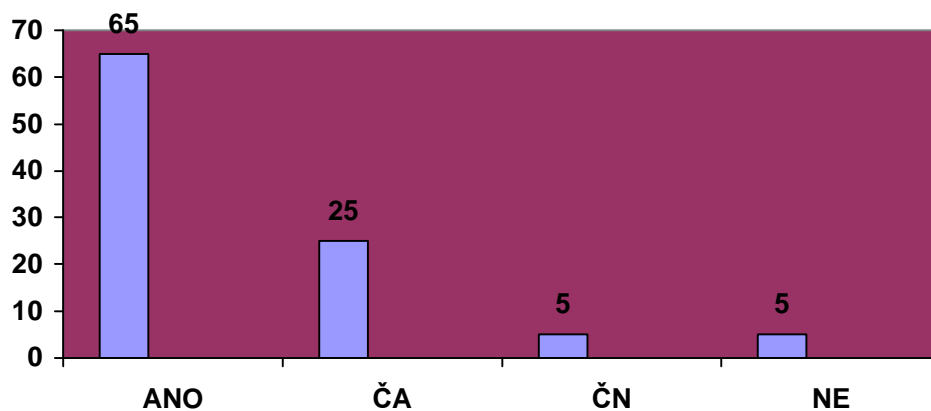
Tabulka č. 14 Důvěryhodnost (v%)

Skupina	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
THP				
muži	30	65	0	5
ženy	65	25	5	5
POJ.PORADCI				
muži	30	40	20	10
ženy	30	50	0	20

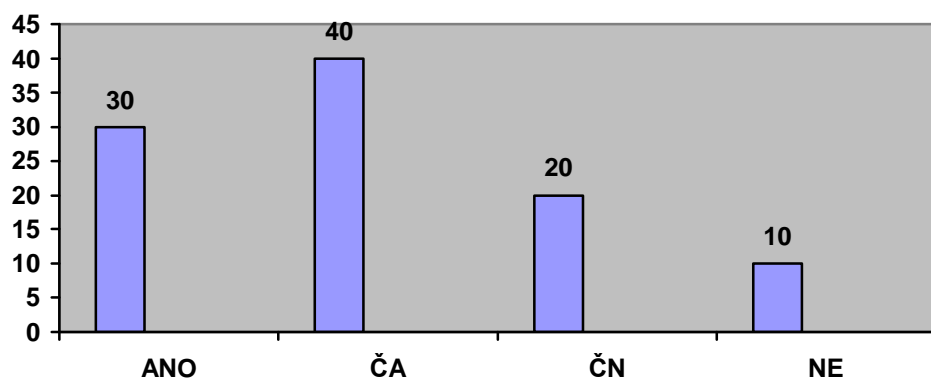
Graf č. 25 Důvěryhodnost THP muži



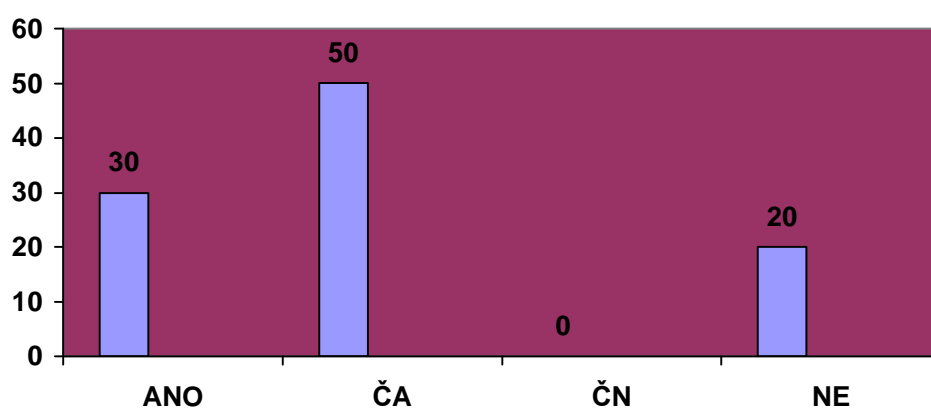
Graf č. 26 Důvěryhodnost THP ženy



Graf č. 27 Důvěryhodnost pojišťovací poradce muži



Graf č. 28 Důvěryhodnost pojišťovací poradce ženy



1. Popis výsledků:

Největší důvěryhodnost prokázali v průzkumu muži v kategorii THP pracovníků, v celkovém součtu 95% odpověděli ze 30% ano a ze 65% částečně ano. Druhou nejvíce důvěryhodnou skupinou jsou ženy v kategorii THP. V celkovém součtu 90% odpovídaly ze 65% ano a z 25% částečně ano. Naopak nejméně důvěryhodnou skupinou jsou muži ve skupině pojišťovacích poradců. Částečně ne odpovědělo 20% a ne 10% dotazovaných, tedy celkem 30% pojišťovacích poradců.

2. Diskuse:

Dotazovaní odpovídali na otázky, které měly prokázat, zda oni sami působí důvěryhodně na své okolí. Důvěryhodný vztah vzniká na bázi určitých lidských hodnot, jako jsou jistota, upřímnost, otevřenost, tolerance a úcta. Všichni dotazovaní na otázku říkáte upřímně své názory odpovídali, že ano nebo částečně ano, pouze 10% THP odpovědělo že částečně ne. Důvěru v druhém posílíme například tím, že komunikujeme jasně a srozumitelně, otevřeně, dáváme více důvěry než očekáváme. Se schopností projevat důvěru a chovat se jako důvěryhodný, je zajištěna harmoničtější spolupráce s nadřízenými, zaměstnanci a kolegy. Při takto vybudovaném vztahu je možné zabránit konfliktům a člověk je pro život naladěn pozitivněji. Z tohoto důvodu je důležité udržovat dlouhodobé vztahy. Důvěra se buduje i vzájemným důvěryhodným jednáním, které může být založeno i na takovém jednání jako je, že důležité informace jsou předávány ostatním okamžitě a podrobně a také tím, že naše jednání je možné předvídat.

3. Závěr:

Dotazovaní sami sebe hodnotili jako osoby důvěryhodné, udržující dlouhodobé vztahy.

Soft skills č. 8: Disciplinovanost a sebeovládání

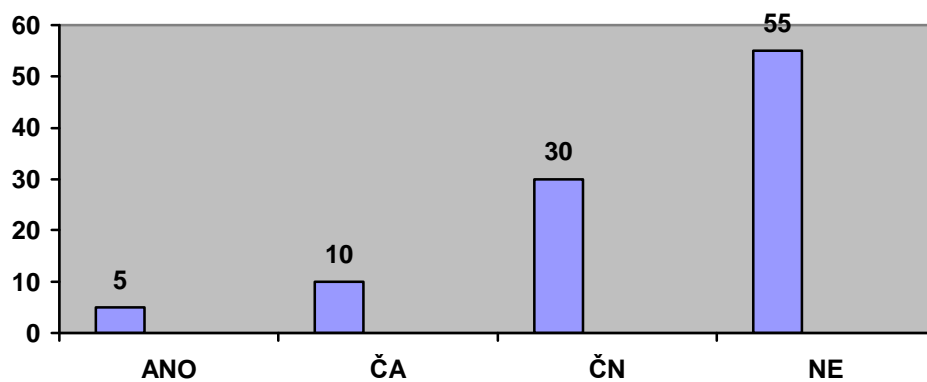
Tabulka č. 15 otázky k disciplinovanosti a sebeovládání (v %)

Otázka	THP				Pojišťovací poradci			
	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
Sunete před sebou hodně rozdělaných věcí	10	60	10	20	10	30	20	30
Potřebujete po každé námaze nějakou odměnu	10	30	10	50	0	0	40	60
Připadá vám těžké soustředit se na úkoly a detaily	0	50	10	40	0	10	20	70
Měli jste mnoho plánů o jejichž realizaci jste přesvědčeni a na které jste zapomněli	0	40	30	30	0	40	10	50

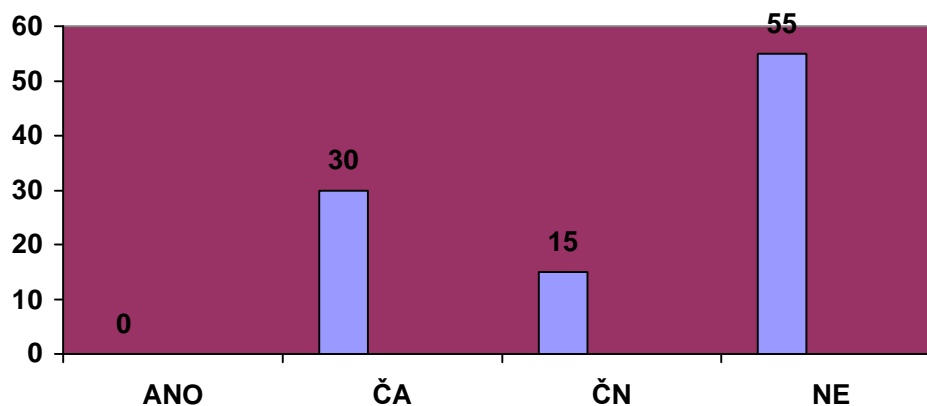
Tabulka č. 16 Disciplinovanost a sebeovládání (v%)

Skupina	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
THP				
muži	5	10	30	55
ženy	0	30	15	55
POJ.PORADCI				
muži	10	70	15	5
ženy	10	25	5	60

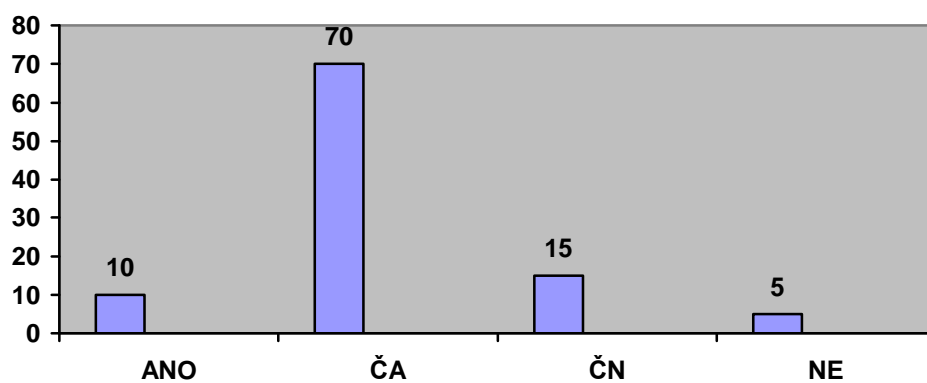
Graf č. 29 Disciplinovanost a sebevládání THP muži



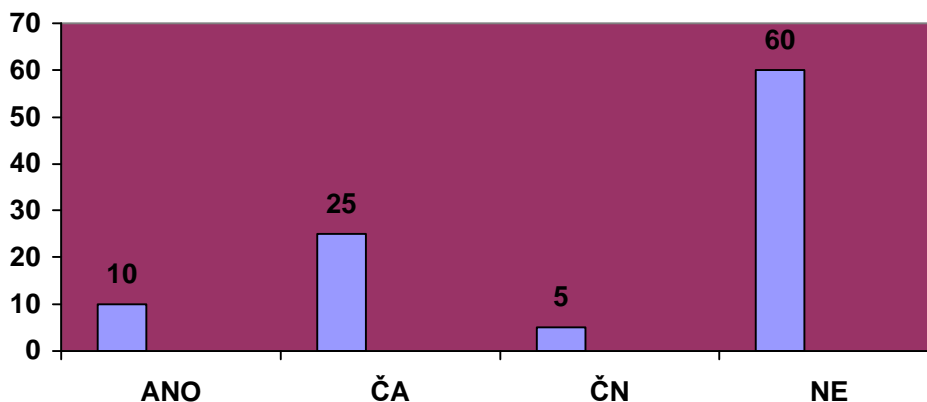
Graf č. 30 Disciplinovanost a sebevládání THP ženy



Graf č. 31 Disciplinovanost a sebevládání pojišťovací poradce muži



Graf č. 32 Disciplinovanost a sebeovládání pojišťovací poradce ženy



1. Popis výsledků:

Nejvíce disciplinovaní se ukázali muži ve skupině THP pracovníků. Na otázky odpověděli celkem v 85% ne nebo částečně ne, v 55% ne a ve 30% částečně ne. Silnou disciplinovanost prokázaly i ženy v kategorii THP, odpověděli celkem v 70% záporně na kladené otázky, z toho 55% ne a 15% částečně ne. Naprosto nedisciplinovanou skupinou je skupina mužů, kteří zodpověděli v 80% kladně, v 70% částečně a 10% ano.

2. Diskuse:

Dotazovaní odpovídali na otázky, které měly prokázat, jak jsou schopni soustředit se na plnění úkolů, na detaily při plnění povinností, zda dokončí každý úkol, který začnou. Na otázku sunete před sebou hodně rozdělaných věcí skupina pojišťovacích poradců odpověděla v 50% že ne, nebo částečně ne. Což značí, že téměř vše zpracovávají ihned. Téměř nikdo z odpovídajících nepotřebuje odměnu za každou námahu. Vyhodnocením bylo zjištěno, jak jsou schopni disciplíny – sebeovládání. U jednotlivců je nutné pozorovat roztržitost, ztrátu motivace. Jestliže těmto vlastnostem necháme příliš volný prostor, vede to většinou k nedostatku vytrvalosti. Otázku, soustředit se na detaily zhodnotila asi polovina dotazovaných, že je to velmi obtížné. Pro disciplinovanost je důležité plánovat a tyto plány realizovat. Ze získaných odpovědí je jasné, že dotazovaní své plány realizují a dokončují. Při plnění úkolů je nutné soustředit svou vůli na jejich dokončení, příležitostně si ověřit, zda se na nic nezapomnělo. Při plnění úkolů si čas od času udělat přestávku a prověřit způsob práce. Po skončení úkolu je často dobré se něčím odměnit.

3.Závěr:

Nejvíce disciplinovanou skupinou je skupina THP pracovníků, jak muži, tak ženy prokázali vysoké procento sebeovládání a smyslu pro plnění úkolů.

Soft skills č. 9: Zvídavost

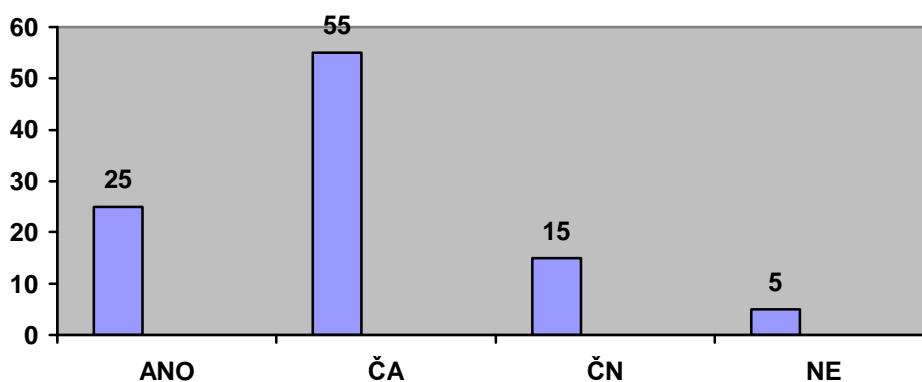
Tabulka č. 17 otázky ke zvídavosti (v %)

Otázka	THP				Pojišťovací poradci			
	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
Jste zvědaví na to co vám přinese zítřek	60	40	0	0	10	50	40	0
Poznáváte rádi nové lidi	60	40	0	0	60	30	10	0
Máte rádi lidi, kteří jsou úplně jiní než vy	10	40	30	20	30	30	20	10
Jíte rádi jídlo, které neznáte	30	30	20	20	30	50	10	10

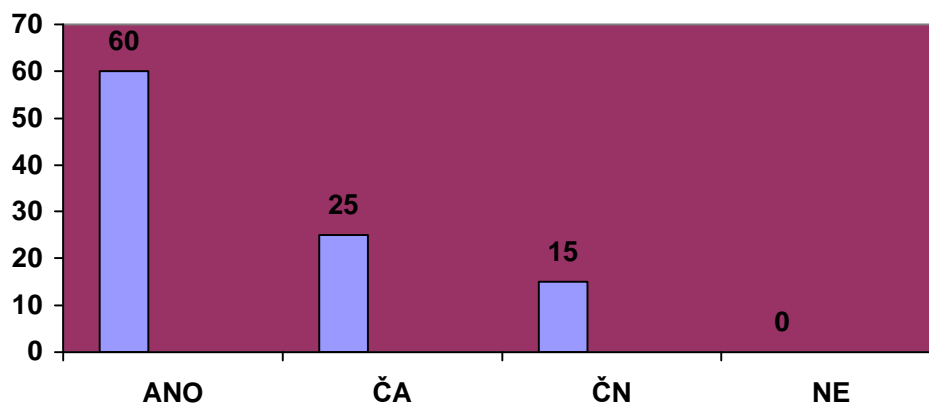
Tabulka č. 18 Zvídavost (v%)

Skupina	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
THP				
muži	25	55	15	5
ženy	60	25	15	0
POJ.PORADCI				
muži	25	40	25	10
ženy	45	45	0	10

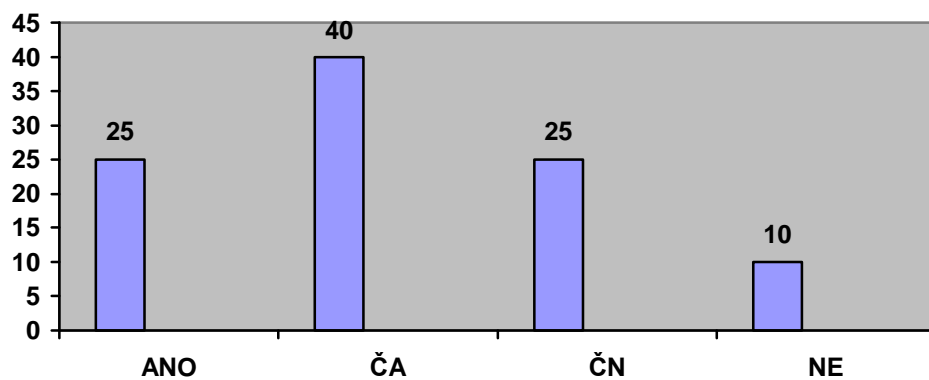
Graf č. 33 Zvídavost THP muži



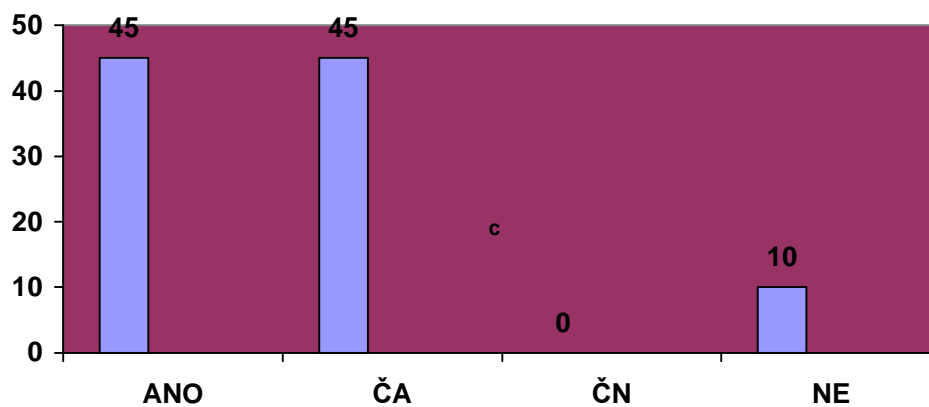
Graf č. 34 Zvídavost THP ženy



Graf č. 35 Zvídavost pojišťovací poradce muži



Graf č. 36 Zvídavost pojišťovací poradce ženy



1. Popis výsledků:

Nejzvědavější se ukázala kategorie žen pojišťovacích poradců, která odpověděla ano a částečně ano po 45% tedy celkem 90% žen v této kategorii touží poznat něco nového, rádi poznávají nové lidi. Silná je i skupina že v kategorii THP pracovníků, která odpověděla v 60% ano a 25% částečně ano, tedy celkem 85%. Nejslabší skupinou byla skupina mužů pojišťovacích poradců, kteří odpověděli pouze v 65% kladně, tedy ve 40% částečně ano a 25% ano.

2. Diskuse:

Skupina THP pracovníků je o trochu více zvědavá, než skupina pojišťovacích poradců. Naprostá většina odpovídajících je zvědavá co přinese zítřek, rádi poznávají nové lidi. Je to částečně dáno úkoly, které jsou na skupiny kladeny. THP pracovníci, manažeři mají za úkol inovovat, vymýšlet a zadávat úkoly. U THP skupiny pracovníků je důležitá iniciativa a angažovanost při objevování a řešení problémů. Skupina pojišťovacích poradců vykazuje o něco málo méně těchto schopností, ale v jejich případě je to naprosto v pořádku, protože jejich úkolem je nabízet a pracovat s danými produkty a ne je inovovat. Z hlediska zvědavosti není možné upínat svůj zájem v mnoha oblastech zároveň, je důležité vybrat si cíleně svůj zájem. Na věci, které nás zajímají je nutné se otevřeně ptát. Svůj zájem o něco nového bychom měli dávat jasně najevo. Skupina pojišťovacích poradců je více tolerantní, vyplývá to z kladných odpovědí na otázku, zda mají rádi lidi, kteří jsou úplně jiní než oni sami. Obě hodnocené skupiny také rádi experimentují, což dokazují odpovědi na otázku jíte rádi jídla která neznáte.

3. Závěr:

V obou sledovaných kategoriích THP pracovníků i pojišťovacích poradců naprosto jednoznačně zvítězily ženy, jako zvědavější.

Soft skills č. 10: Zvládání konfliktů

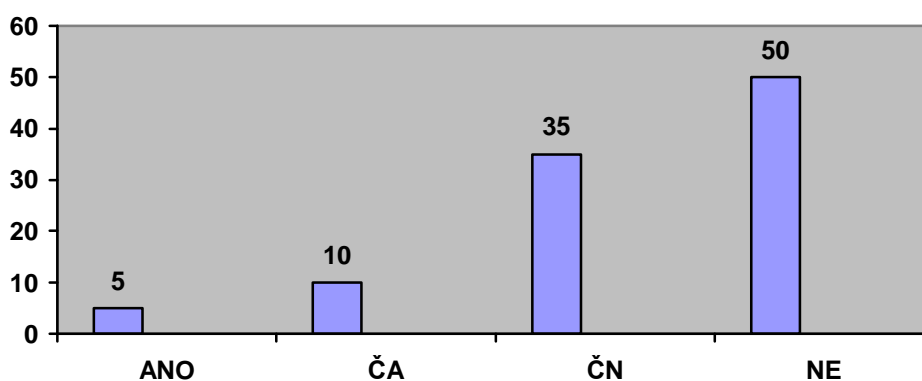
Tabulka č. 19 otázky ke zvládání konfliktů (v %)

Otázka	THP				Pojišťovací poradci			
	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
Konflikt je pro vás vítězstvím nebo prohrou	10	10	60	20	0	20	30	50
Jste často rozmrzelí s citovými výbuchy	50	30	10	10	30	40	20	10
Jste neústupní	10	30	40	20	0	30	30	40
Jste citově chladní	0	0	40	60	0	10	10	80

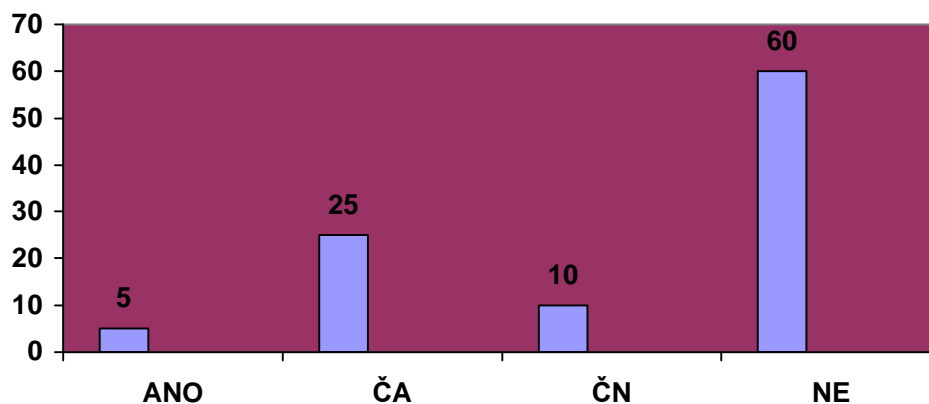
Tabulka č. 20 Zvládání konfliktů (v%)

Skupina	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
THP				
muži	5	10	35	50
ženy	5	25	10	60
POJ.PORADCI				
muži	10	25	45	20
ženy	15	20	30	35

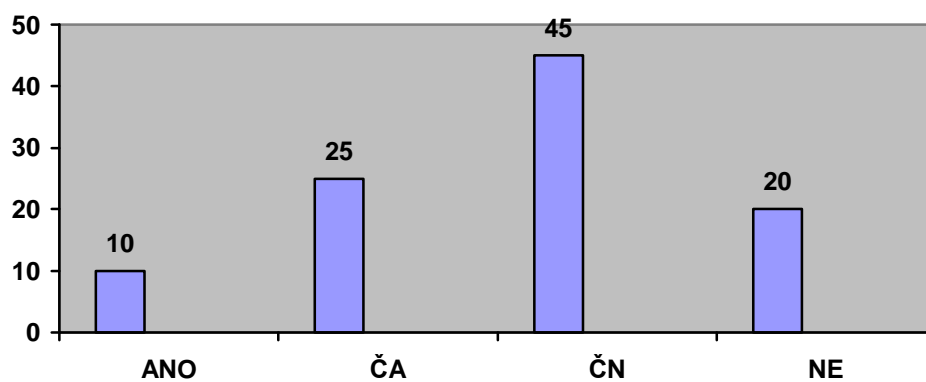
Graf č. 37 Zvládání konfliktů THP muži



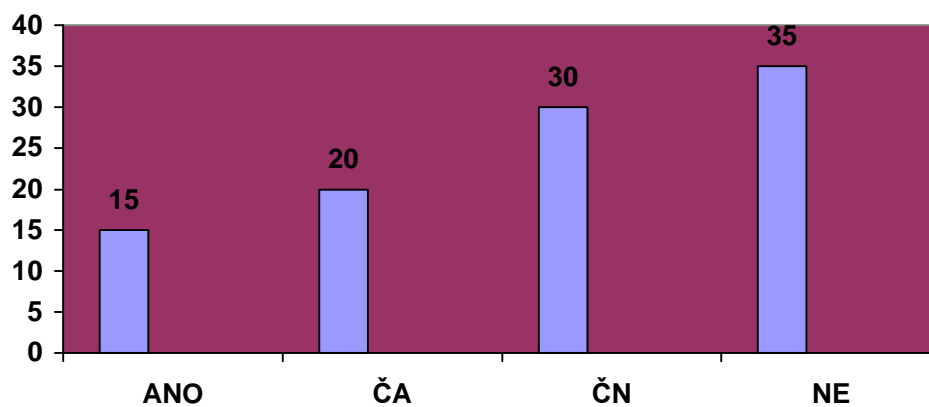
Graf č. 38 Zvládání konfliktů THP ženy



Graf č. 39 Zvládání konfliktů pojišťovací poradce muži



Graf č. 40 Zvládání konfliktů pojišťovací poradce ženy



1. Popis výsledků:

Nejlépe zvládají konflikty muži a ženy v kategorii THP. Muži prokázali celkem v 85% schopnost řešit konflikty, na záporně položené otázky odpovídali v 50% ne a ve 35% částečně ne. Ženy v kategorii THP odpověděly v 60% ne a v 10% částečně ne. Nepatrně slabší výsledek vyšel v kategorii pojišťovacích poradců, obě pohlaví odpovídali shodně 65% z toho ženy pojišťovací poradci odpověděli ve 35% ne a ve 30% částečně ne. Muži pojišťovací poradci odpověděli ve 45% částečně ne a ve 20% ne. Nejvíce odpovědí, které svědčí o menších schopnostech zvládat konflikty prokázali muži ve skupině pojišťovacích poradců odpověděli ve 25% částečně ano a v 10% ano, čímž prokázali, že jsou například občas neústupní nebo, že konflikt je pro ně vítězstvím.

2. Diskuse:

Setkání dvou rozdílných zájmů, cílů nebo přání, vede ke konfliktní situaci. Je nutné analyzovat, co konflikt způsobilo, o co v konfliktu jde a co je jeho příčinou. Střet zájmů může být vyřešen jedinečně tehdy, když to chtějí všichni zúčastnění. Proto je velmi důležité, vžít se empaticky do pocitů, způsobu myšlení a chování partnera. Pro dotazované je naprosto jasné, že neradi vstupují do konfliktních situací. Otázka, zda je konflikt vítězstvím nebo prohrou, byla zodpovězena ve většině případů, že je prohrou.

Někdy mohou vést citové výbuchy ke konfliktním situacím, ale na otázku jste rozmrzelí s citovými výbuchy většina odpovídala, že ne. Rovněž neústupnost může zapříčinit konflikt, ale ani neústupnost není silná stránka dotazovaných. Téměř nikdo se nehodnotil jako citově chladný.

3. Závěr:

Nadprůměrné výsledky prokázaly vysokou míru tolerance a empatického jednání, které nejen pomáhá řešit konfliktní situace ale především jim předchází.

Soft skills č. 11: Sebeprosazení

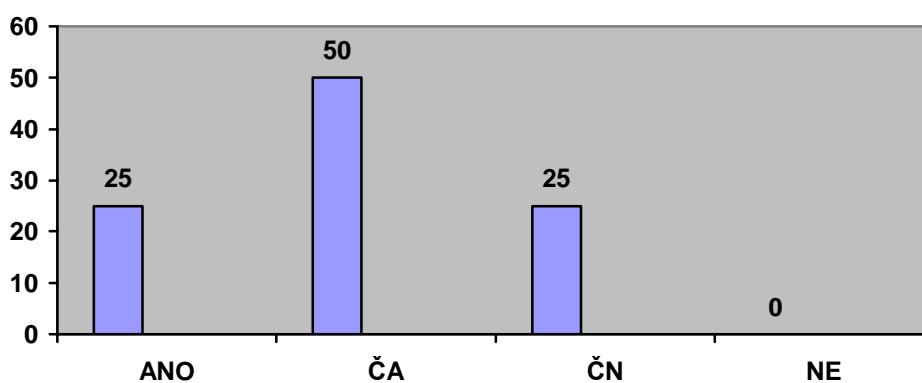
Tabulka č. 21 otázky k sebeprosazení (v %)

Otázka	THP				Pojišťovací poradci			
	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
Zastáváte v rozhovoru svůj názor	30	70	0	0	30	60	10	0
Zůstáváte v kritických okamžicích klidní	10	50	20	20	30	40	20	10
Říkáte rozhodně a jasně „ne“	40	40	20	0	30	30	30	10
Jdete aktivně a důsledně za svým cílem	30	40	30	0	30	60	10	0

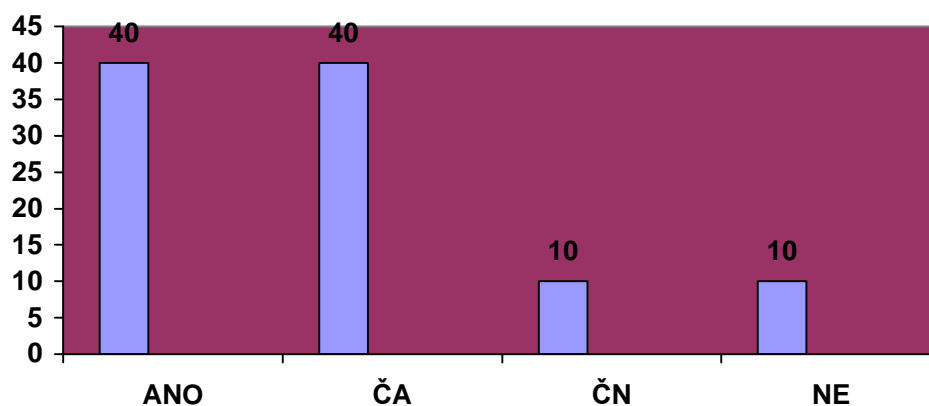
Tabulka č. 22 Sebeprosazení (v%)

Skupina	ANO	Částečně ANO	Částečně NE	NE
THP				
muži	25	50	25	0
ženy	40	40	10	10
POJ.PORADCI				
muži	20	50	30	0
ženy	40	45	10	5

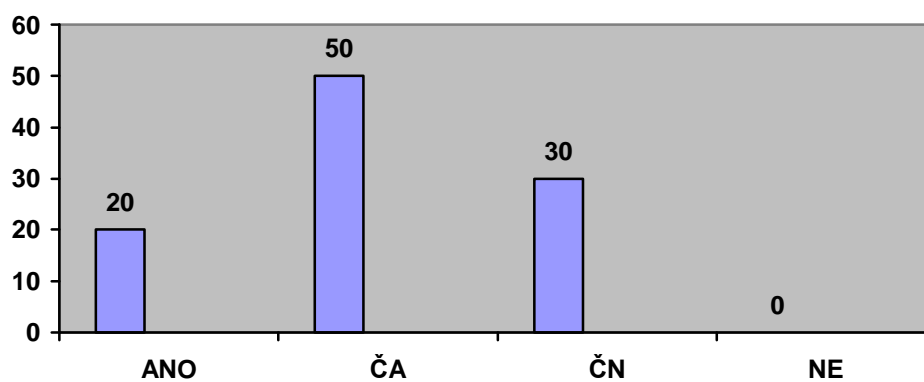
Graf č. 41 Sebeprosazení THP muži



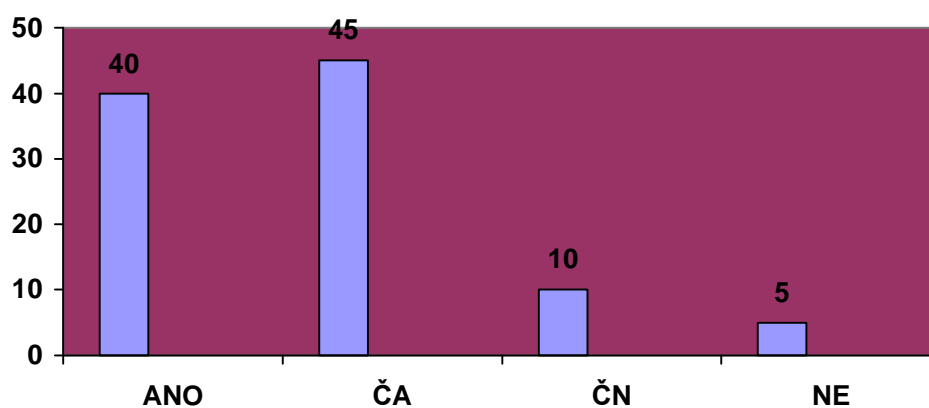
Graf č. 42 Sebeprosazení THP ženy



Graf č. 43 Sebeprosazení pojišťovací poradce muži



Graf č. 44 Sebeprosazení pojišťovací poradce ženy



1. Popis výsledků:

Ženy v soft skills dovednosti „sebeprosazení“ prokázaly větší schopnosti než muži. Ženy v kategorii pojišťovacích poradců odpověděly ve 45% částečně ano a ve 40% ano, celkem tedy 85%. Ženy v kategorii THP odpověděly shodně ano i částečně ano po 40%, celkem 80%. Muži v THP skupině odpověděli celkem v 75% , 50% částečně ano a 25% ano. Muži pojišťovací poradci odpověděli 50% částečně ano a 20% ano. Muži pojišťovací poradci odpověděli ve 30% částečně ne, což ukazuje, že v této skupině je nejvíce mužů, kteří mají určité problémy se sebeprosazením.

2. Diskuse:

Hodnocené skupiny se ukázaly v oblasti sebeprosazení jako poměrně rovnocenné. Sebeprosazení znamená především umění přesvědčit ostatní o správnosti svého rozhodnutí. Odpovědi na otázku zastáváte v rozhovoru svůj názor jasně ukázaly, že hodnocené skupiny jsou schopné se dobře prosadit. V krizových situacích zůstávají klidní. K sebeprosazení je důležitá odvaha. I zde je nutné někdy umět říkat rozhodně a jasné „ne“. Zde jsou někteří, kteří neumí zcela odvázně reagovat a trvat na svém názoru. Při stanovení cíle je důležité zvážit argumenty, se kterými se setkáme. Je důležité přijmout názory ostatních. Přiměřená mimika a gesta mohou dodat argumentům větší důraz. Přesvědčivě působí ten, kdo je přirozený, autentický. Je nutné zachovat klid a trpělivost. Kladné odpovědi na otázku jdete aktivně a důsledně za svým cílem dokazují, že je to jedna z nejdůležitějších lidských hodnot, které vedou k sebeprosazení člověka.

3. Závěr:

V obou sledovaných kategoriích THP pracovníků i pojišťovacích poradců, vyšla schopnost sebeprosazení na vyrovnané úrovni, jak muži tak ženy jsou schopni se prosadit, zastávají svůj názor, jdou za svým cílem.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce je ukázat úroveň měkkých komunikačních dovedností a jejich praktické využití v profesním i osobním životě. Skupina dotazovaných zaměstnanců byli pracovníci pojišťovny Kooperativa, a.s., VIG.

Měkké dovednosti jsou zapotřebí téměř ve všech pracovních oblastech. V době neustálých změn a stále větším tlaku na úspěch však nestačí pouze odborné znalosti a inteligence. Jednou z mnoha důležitých měkkých dovedností je komunikace. Výzkumy ukázaly, že řídicí pracovníci věnují značnou část své pracovní doby komunikování s cílem ovlivňovat chování lidí. Komunikační potřeby vyvolávají nezbytnost nových přístupů v myšlení a v informačním jednání manažerů.

Kvalita lidského potenciálu a rozvoj tvůrčích dovedností se odvíjí od sebepoznání, seberozvoje a vrcholem je seberealizace jedince. Mnohé záleží na stupni vývoje a rozvoji lidského potenciálu. Nakolik je jedinec schopen poznat a řídit sám sebe, natolik je schopen poznávat a řídit druhé lidi.

Péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zahrnuje i vlastní formování osobnosti – lidského subjektu. Význam tohoto typu výchovy stoupá s rychlostí změn provádějících procesy globalizace. Životní styl, normy chování, stupeň přijímání autority prochází nyní co nejhlubšími převraty a zároveň tím přibývají a sílí zátěžové situace. Pro vyřešení problémů spojených s nejistotou nastupují u většiny lidí potřeby prožívání dostatečně kvalitních mezilidských vztahů.

Tato bakalářská práce je zaměřena na chování a rozvoj osobností technicko-hospodářských pracovníků a pracovníků obchodní služby - pojišťovacích poradců společnosti Kooperativa, na jejich schopnostech využívat měkkých komunikačních dovedností při jejich profesním i osobnostním rozvoji.

Cílem této práce bylo získání informací o postojích, chování zaměstnanců při běžných pracovních situacích, ale i v běžném osobním životě.

Skupiny, které prošly dotazníkovým výzkumem odpovídaly na otázky, jejichž cílem bylo zjištění schopností v oblasti komunikace, sebevědomí, empatie, týmovosti, schopnosti přijímat kritiku, analytického myšlení, důvěryhodnosti, disciplinovanosti, zvědavosti, zvládání konfliktů, sebeprosazení.

Pro provedení výzkumu byl použit dotazník, v němž byly použity uzavřené otázky. Mezi zaměstnance bylo rozdáno 100 dotazníků. Zpět se jich vrátilo 98. Od technicko-hospodářských pracovníků bylo získáno 43 dotazníků, 55 dotazníků od pojišťovacích poradců.

Výsledky ukázaly jak jsou zaměstnanci schopni využít svých měkkých komunikačních dovedností. V oblasti komunikace jsou nejlepší ženy na pozici pojišťovacího poradce, nejvíce sebevědomí jsou muži THP, v dovednostech empatie získaly nejvíce procent ženy na pozici pojišťovací poradce, v oblasti týmové spolupráce jsou na předním místě pojišťovací poradci, ve schopnosti jak umět přijímat kritiku a dovednosti umět kritizovat jsou nejlepší ženy THP. Analytické myšlení je nejvíce rozvinuto u mužů THP, nejdůvěryhodněji působí ženy THP, nejvíce disciplinovaní jsou muži pojišťovací poradci, nejzvědavějšími jsou ženy THP, stejně tak tato kategorie zvládá nejlépe konfliktní situace. Největší schopnosti sebeprosazení mají jak muži THP tak muži pojišťovací poradci.

Výsledky výzkumu ukázaly na vysokou úroveň emoční inteligence zaměstnanců. Know-how můžeme nazvat emoční inteligenci. Být schopen vytvářet efektivní vztahy znamená disponovat určitou výbavou. Nejde však o postupy, jak například projevit empatii, kterou můžeme zařadit mezi know-how. Jedná se spíše o znalosti jedince umět propojit jednotlivé soft skills.

Fungující emoční dovednosti znamenají pro každou generaci budování nových strategií. Cílem je, aby byly znalosti v co nejvíce hlavách najednou a stále oživované a předávané. Každý může zahájit proces celoživotního učení svým sebevzděláváním a svým rozvojem zvyšovat vlastní i společenskou úroveň, začít lze lepším využíváním svých měkkých dovedností (soft skills).

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing s.r.o.,1999.963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BELCOURT, M.,WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s .r.o., 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
4. BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: P Books, a.s., 2005. 283 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. BRADBURY, A. *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčovat*. 2. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 109 s. ISBN 978-80-251-1622-7.
6. DVOŘÁK, K. *Jazyk jako prostředek komunikace*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2004. 80 s. ISBN 80-86708-04-7.
7. ERNEKER, J. *Základy komunikace*. 1.vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2004. 65 s. ISBN 80-86708-02-0.
8. FAERBER, Y. *Vedení lidí v praxi*.1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 149 s.
ISBN 978-80-247-2009-8.
9. HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. .4. vyd. Praha: Portál s.r.o., 2007.
166 s. ISBN 978-80-7367-283-6.
10. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
11. KRNINSKA, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.

12. KÜHLINGER, G.B. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 101 s. ISBN 978-80-247-2145-3.
13. MERG, K,Knödel, T. *Jak přežít v práci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007.
145 s.ISBN 978-80-251-1723-1.
14. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.
128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
15. SKOŘEPA, L. *Řízení a manažerské dovednosti*.1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006. 139 s. ISBN 80-86708-14-4.
16. KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. 189 s.
ISBN 80-7178-642-X.

SEZNAM PŘÍLOH

I. Dotazník

PŘÍLOHY

Dotazník-využití komunikačních dovedností

Vážená paní, vážený pane,
dovoluji si Vám předložit následující dotazník, týkající se Vaší pracovní činnosti.
Veškeré Vámi poskytnuté informace jsou zpracovávány anonymně a budou použity jako součást bakalářské práce.

Děkuji za vyplnění dotazníku

Zdeňka Kotounová

Identifikační údaje:

Pohlaví: a) muž
b) žena

Věková kategorie: a) do 30 let
b) 31 – 40 let
c) 41 – 50 let
d) nad 51 let

Nejvyšší dosažené vzdělání: a) střední odborné
b) úplné střední (maturita)
c) vysokoškolské

(u každé otázky vyberte jednu z nabízených odpovědí a označte ji křížkem)

1.	Řídíte rozhovor?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
2.	Jsou vaše výroky v rozhovoru spontánní?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
3.	Říkáte svůj názor když je to pro vás důležité?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
4.	Vstupujete často a rád do kontaktu s ostatními?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
5.	Znáte své silné a slabé stránky?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
6.	Umíte od ostatních přijmout kritiku?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
7.	Působíte přesvědčivě?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
8.	Jste spokojení se svým fyzickým vzhledem?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
9.	Reagujete na návrhy druhých?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
10.	Porozumíte jednání druhých i když je považujete za chybné?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
11.	Věnujete svému protějšku plnou pozornost?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE

12.	Jste uzavření?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
13.	Jsou vaše schopnosti v týmu správně využity?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
14.	Nevměšujete se do jiných rolí, aniž jste o to požádán?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
15.	Jsou vaši kolegové s vaším chováním většinou spokojeni?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
16.	Víte, jakou roli od vás očekává váš nadřízený?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
17.	Máte hodně odvahy kritizovat?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
18.	Zabýváte se často kritikou vlastní osoby?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
19.	Přijmete kritiku až pod důkladným prozkoumáním věci?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
20.	Vstupujete často a rád do kontaktu s ostatními?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
21.	Dokážete rychle analyzovat situaci?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
22.	Umíte rozlišovat důležité od méně důležitého?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
23.	Umíte rychle reagovat na danou situaci?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
24.	Problémovou situaci řešíte ihned nebo ji odkládáte na později?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
25.	Říkáte upřímně své názory?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
26.	Udržujete dlouhodobé vztahy?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
27.	Důležité informace předáváte ostatním okamžitě a podrobně?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
28.	Vaše jednání lze předvídat?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
29.	Sunete před sebou hodně rozdělaných věcí?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
30.	Potřebujete po každé námaze hned nějakou odměnu?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
31.	Připadá vám těžké soustředit se na úkoly a detaily?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
32.	Měli jste mnoho plánů o jejichž realizaci jste přesvědčeni a na které jste zapomněli?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
33.	Působíte někdy namyšleně nebo ješitně?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
34.	Necháte se ve svých postojích snadno ovlivnit?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
35.	Dělá vám někdy problém ustoupit a trváte tvrdšíjně na argumentech?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
36.	Chováte se občas nevráživě nebo agresivně?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE
37.	Jste zvědaví na to, co vám přinese	ANO	částečně ano	částečně ne	NE

	zítřek?					
38.	Poznáváte rádi nové lidi?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE	
39.	Máte rádi lidi, kteří jsou úplně jiní než vy?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE	
40.	Jíte rádi jídlo, které neznáte?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE	
41.	Konflikt je pro vás vítězstvím nebo prohrou?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE	
42.	Jste často rozmrzelí s citovými výbuchy?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE	
43.	Jste neústupní?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE	
44.	Jste citově chladní?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE	
45.	Zastáváte v rozhovoru svůj názor?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE	
46.	Zůstáváte v kritických okamžicích klidní?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE	
47.	Říkáte rozhodně a jasně „ne“ ?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE	
48.	Jdete aktivně a důsledně za svým cílem?	ANO	částečně ano	částečně ne	NE	

ABSTRAKT

Kotounová, Z. *Rozvoj lidského potenciálu s využitím soft skills: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s.k 2009, 78 s. Vedoucí bakalářské práce Doc. Ing. Růžena Krnínská CSc.

Klíčová slova: soft skills, pojišťovací poradci, THP, strategie, know-how

Práce řeší problémy s využitím soft skills v denním životě, analyzuje využití jednotlivých dovedností, shrnuje úroveň dosažených znalostí pojišťovacích poradců a THP pracovníků.

Měkké dovednosti jsou zapotřebí téměř ve všech pracovních oblastech. V době neustálých změn a stále větším tlaku na úspěch však nestačí používat pouze odborné znalosti a inteligence.

Know-how můžeme nazvat emoční inteligenci. Je to považováno za schopnost jedince umět propojit jednotlivé soft skills.

Fungující emoční dovednosti znamenají pro každou generaci budování nových strategií. Cílem je, aby byly znalosti v co nejvíce hlavách najednou a stále oživované a předávané.

ABSTRACT

Kotounová, Z. *Development of Human potential with the use of soft skills – bachelor thesis*, České Budějovice: The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2009. 78 p.
Supervisor: Doc. Ing. Růžena Krnínková CSc.

Key words: soft skills, insurance manager, staff, strategie, know-how

This bachelor thesis investigates problems associated with the use of soft skills in the daily life, it analyses the use of individual skills, it summarises the level of adopted skills of insurance managers and staff.

Soft skills are necessary in almost all labour sectors. In the period of neverending changes and increasing pressure on success is not sufficient to use only professional knowledge and intelligence.

Know-how can be called ‘emotional intelligence’. It is regarded as a skill of an individual to join particular soft skills.

For each generation, emotional skills signify a creation of new strategies. The target is to have the knowledge in as much heads as possible at the same time and to revive and distribute them on and on.