

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ

Ústav managementu a marketingu

**Studie clientského servisu (Front Office) a klientů v oblasti
finančního poradenství**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

František Trunečka

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a že jsem použil pouze informační zdroje, které jsou uvedeny v seznamu zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Prostějově 18. 3. 2019

František Trunečka

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu panu RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA, za rady, odborné vedení při této práci, za celkový čas, který mi věnoval.

Obsah

1 ÚVOD.....	6
1.1 Cíl.....	6
1.1.1 Dílčí cíle:.....	6
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	7
2.1.1 Pár slov úvodem aneb Jak má vypadat manažer budoucnosti?	7
2.2 Komunikace	9
2.2.1 Jak se pozná pravdomluvný manažer? Prozradí ho jeho gesta!.....	11
2.2.2 Ačkoliv mlčel, mluvil! Nonsense? Ale kdeže, spíš pravidlo, jehož je dobré se držet!	12
2.2.3 Řeč těla hovoří nejhlasitěji	16
2.2.4 Kdo se bojí překážek, ničeho nedosáhne... ..	17
2.2.5 Co je pro jednoho slabostí, je pro druhého předností aneb I slabé stránky lze aktivovat.....	18
2.2.6 Etický kodex	19
2.3 Motivace.....	20
2.3.1 „Tak co s vámi, pane Nemotivovaný?“ prohlásil šéf stylu věčný kritik.....	20
2.3.2 Pan Nemotivovaný byl nenuceným a zcela přirozeným obchodníkem. Svou práci zvládal dokonale. Kéž by tak pro ni měl i motivaci!	21
2.3.3 Že neovládáte alchymii? To na pozici manažera raději rychle zapomeňte!	22
2.3.4 Neumíte maximálně využívat potenciál svých zaměstnanců? Pak se nedivte, že ztrácíte konkurenceschopnost!	24
2.3.5 „Motivovat se motivuji sám, stimulovat mě můžete vy, šéfe!“	25
2.3.6 Když dva dělají (zdánlivě) totéž, není to totéž... ..	27
2.3.7 Motivace k učení.....	28
2.4 Vedení	29
2.4.1 Na začátek bez obalu aneb Proč některé firmy nepotřebují manažery	29
2.4.2 Manažer, nebo lídr? – aneb Proč manažeři nikdy nehrají šachy	30

2.4.3	Kdo ztratí důvěru, už víc ztratit nemůže.....	31
2.4.4	Důvěra.....	32
3	METODICKÁ ČÁST	33
3.1	Interview ve výzkumu.....	33
4	PRAKTICKÁ ČÁST	39
4.1	Šetření k získání zpětné vazby	39
4.2	Vyhodnocení, komentář	45
4.3	Srovnání výpovědí jednotlivých klientů a hledání společných prvků z výpovědí.....	46
5	ZÁVĚR	49
5.1	Návrhy na zlepšení.....	49
5.2	TOP 5. vlastností, bez kterých se dobrý poradce, manažer neobejde	51
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	52
	SEZNAM TABULEK.....	56
	ANOTACE	57

1 ÚVOD

Při výběru této bakalářské práce jsem přemýšlel, jaké zvolit téma. Chci předat další užitečné informace, které mohou být využity. Toto téma jsem zvolil přímo z mého pracovního prostředí, ve kterém už několik let pracuji. Je to hlavně prostředí, které dobře znám a pohybuji se v něm.

1.1 Cíl

Hlavním cílem této bakalářské práce je určit formou nestrukturovaného rozhovoru (interview), na jaké úrovni je v současné době komunikace pracovníka s klienty, zjištění abnormalit či nedostatků v komunikaci a navržení postupů pro řešení těchto abnormalit či nedostatků a možností případné minimalizace.

1.1.1 Dílčí cíle:

1. Srovnat výpovědi jednotlivých klientů a hledat společné prvky.
2. Připravit podmínky pro žádoucí změnu některých negativních prvků vyplývajících z výzkumu.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Pozice manažera obsahuje stejnou část náplně práce jako pozice poradce. Proto budu uvádět i pracovní pozici manažera. Každý, kdo chce být dobrým partnerem (poradce, manažer) by měl umět dobře komunikovat.

2.1.1 Pár slov úvodem aneb Jak má vypadat manažer budoucnosti?

Vzdělá(vá)ní – klíčové heslo vysoce kvalifikovaného manažera minulosti, současnosti i budoucnosti. Člověk, jenž má na vizitce pod jménem uveden titul manažer, by měl disponovat hlubokými znalostmi (získanými studiem), zkušenostmi (získanými praxí) i speciálními organizačskými a řídicími dovednostmi a schopnostmi (technickými, osobními, koncepčními). Avšak aby se mohl z řadového manažera stát manažer dobrý, ne-li dokonce vrcholový, je nutné, aby své schopnosti a dovednosti v průběhu času obohacoval, rozvíjel a vybrušoval. Zažitá představa, že dobrým manažerem se člověk již narodí, dávno neplatí. Celoživotní vzdělávání je odjakživa spolehlivou cestou k úspěchu jak v pracovním, tak i v osobním životě.

A jakáže dovednost je pro úspěch manažera tou vůbec nejdůležitější? V dané souvislosti je záhodno konstatovat, že svůj význam mají všechny a že doba nahrává multikompetentnosti, jež i z jinak průměrného činí top manažera. Všestrannost a multikompetentnost spočívají především v umění a schopnosti vyvíjet se a zdokonalovat a pružně a včas reagovat na změny. Když ale přijdou na přetřes faktory úspěchu vedoucích pracovníků, za stěžejní z hlediska významu je dnes víc, než kdy dřív považováno umění komunikace. Na všech úrovních managementu totiž manažer komunikací stráví až 80 % svého pracovního času, což stvrzují i údaje zjištěné snímky jeho pracovního dne. Dobrý manažer totiž nemá ve zvyku trávit svůj pracovní čas odizolovaný kdesi v útrokách kanceláře a nenechává veškerou komunikaci na své asistentce. Ke komunikaci nepřistupuje jako k bolestivé práci navíc, ale považuje ji za jádro své funkce. Dnešní profesní svět vnímá jako naplno roztočený kolotoč dialogů, kde směr, tempo, tah a údernost udává ten, kdo se díky umění mluvit, slyšet a rozumět dovede úspěšně prezentovat a prosadit.¹

Jak ale dobrý manažer komunikuje se svým týmem? Jak deleguje, jak chválí, jak vytýká, jak své podřízené objektivně hodnotí? Taková spousta otázek, pomyslí si ne jeden přemýšlivý

¹ TRUNEČKA František. SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Komunikování, management-1., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>

a o sobě pochybující manažer, a proklatě málo jednoznačných odpovědí. První vzkaz všem manažerům zní proto jasně: Neztrácejte vytrvalost, pokud se vám na ně hned nebude dařit nacházet účinné odpovědi. Nebo byste snad očekávali, že dokážete vyhrát turnaj už po prvních lekcích golfu?

Byť chce tato esej prospět především rozvíjení komunikačních dovedností manažerů, je zřejmé, že stěží uspokojí i toho, v jehož komunikaci se sice postupem času zafixovaly „špatné“ návyky ve vyjadřování, chování a gestech, ale vytrvale si je odmítá připustit. Práce by měla ústit do teze, že správná komunikace je základem úspěšné práce nejen manažera, ale v podstatě kohokoli, kdo chce být dobrým partnerem, podnikatelem, přítelem, kolegou aj.

Má-li se člověk naučit, jak správně komunikovat (nejen na pracovišti), je nutné, aby se nejprve seznámil s komunikací jako takovou, s jejím účelem i s procesem interpersonální komunikace. Své studium musí obohatit o metody komunikace a zároveň se zamyslet nad tím, proč se (manažerům) nevyplácí podceňovat význam neverbální komunikace. A v neposlední řadě jej čeká zjištění, že existují bariéry, jež mohou efektivní interpersonální komunikaci bránit. Kdyby se tato práce nacházela jako příbalový leták v kapse manažerského saka, v úvodu by nejspíš stálo – *Informace pro použití: Prosím, čtěte pozorně celý návod. Jakákoli forma všeznákovství jen zbytečně odhalí, že ve skutečnosti nevíte vůbec nic.* Cílem předkládané práce je tedy zjistit, jak má manažer s lidmi správně komunikovat, a o co by měl při komunikaci s druhými usilovat.²

² TRUNEČKA František. SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Komunikování, management-1., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>

2.2 Komunikace

Pracovní pozice front office pracovníka a manažera je založena z velké části primárně na komunikaci.

Komunikace je pojmem, který je velmi široce používán. Toto slovo má latinský původ, a vyjadřuje něco spojovat. Použito může být pro označování dopravní sítě, přemísťování lidí, myšlenek, postojů, pocitů, informací mezi lidmi. Prostředky pro komunikaci jsou například jazyk, pošta, telefon, počítač.

Interpersonální komunikace probíhá mezi dvěma lidmi. V této práci je využita u respondentů forma interview k výzkumu.

- komunikace je nezbytná pro efektivní sebevyjadřování.
- komunikace přenáší a vyměňuje informace v mluvené, obrazové, činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, to je projevoováno formou nějakého účinku.
- komunikace vyměňuje významy mezi lidmi, je k tomu používán běžný systém symbolů.
- komunikace je také prostředek pro ovlivňování a tvorbu vztahů.

V komunikaci je velmi důležitý dojem, který uděláme na klienta během schůzky. Od toho se pak odvíjí i průběh následného jednání.

Dobrým dojmem se snažíme naplnit očekávání lidí okolo. První dojem bývá velmi silný a nejdélní dobu v nás přetrvává. Možnost udělat prvotní dobrý dojem máme jen jednou, je proto vhodné se snažit udělat na ostatní první dojem co nejlepší.

Nejen v oboru finančního poradenství ale i celkově ve vztazích je důležité si získat důvěru u druhého člověka. Důvěryhodnost lze získat prezentováním poctivých a pravdivých informací. Tato vlastnost se musí stále obhajovat, potvrzovat a získávat a má na ni vliv osobní vystupování komunikátora.

Metody vytváření vztahu

Slovní podpora

Jedná se o slova doprovázející partnerův projev v komunikaci, potvrzují fakt, že nasloucháme a rozumíme protějšku.

Reprodukování, parafrázování verbálního projevu – dáváme zpětnou vazbu po vyslechnutí partnerova projevu v parafrázované podobě, tím si může ověřit, zda došlo k pochopení jeho slov.

Zrcadlení emocí – je napodobování emocí, nálad a pocitů. Tím dáváme partnerovi najevo, že naše prožitky jsou stejné jako jeho. Empatické vcíťování do pocitů druhého nám to usnadní.

Kontakt očima – jedná se o potvrzení duševní vazby.

Zrcadlení postoje, pózy – napodobujeme pozice ostatních lidí při stání, sezení. Pro tvorbu pozitivního vztahu můžeme tyto partnerovy pózy zkusit vědomě napodobit.

Sladění dechu – je možné pouze u lidí, co nemají potíže s dýcháním (astma atd.) Sledujeme zvedání hrudníku a ramen, uplatňujeme jak při telefonování, tak při přímém rozhovoru tváří v tvář.

Sladění tempa řeči – využívá se při verbálním projevu, když je projev v normě. Jednodušší je přizpůsobování verbálnímu projevu, který je pomalejší než náš.

Zrcadlení myšlenkového procesu, s převahou dominantního smyslového nazírání – určitá orientace, která se projeví následně u verbálního chování převažuje.³

U interpersonální komunikace vysíláme a přijímáme verbální sdělení. Jde o složitý proces, byť se může zdát zpočátku jako jednoduchý. Vnímány okolím jsou následující komunikační dovednosti.

Dovednost prezentovat sebe sama

Snažit se sympaticky, sebejistě, a důvěryhodně, přístupně zapůsobit na druhé lidi.

Dovednost vztahová

Napomáhá k navazování mileneckých a přátelských vztahů. Ke spolupráci s kolegy a k udržování vzájemných vazeb ve vztahu k rodinným příslušníkům.

Dovednost vést pohovory a rozhovory

Umožní komunikaci za účelem získání informací, úspěšně se předvést, pokud se ucházíme o nové pracovní místo a efektivní účast na dalších pohovorech a rozhovorech.

³ ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE: ISBN 978-80-247-8070-2. kap.1.2, 4.3, (ve formátu EPUB), **MIKULÁŠTÍK, Milan**. *Komunikační dovednosti v praxi: 2., doplněné a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. Řízení dojmů, ISBN 978-80-247-2339-6.

Dovednost vůdcovská a dovednost komunikovat v malé skupině

Umožňuje být efektivnějším členem, vůdcem ve skupinách různě zaměřených. Ve skupinách, kde je náplní řešení problémů či hledání nových nápadů, a to jak v pracovním, tak i domácím prostředí.

Dovednost prezentace

Je sdělování informací pro velké nebo malé skupiny posluchačů a ovlivňování jejich chování a postojů.

Mediální gramotnost

Napomáhá nám stát se kritickým uživatelem v oblasti masových rozmanitých médií.⁴

2.2.1 Jak se pozná pravdomluvný manažer? Prozradí ho jeho gesta!

V každém životaschopném mezilidském vztahu musí být vzájemná důvěra až na prvním místě. I ve vztahu manažer – zaměstnanci platí důvěra, stěžejní složka úspěchu každé společnosti, za nejcennější aktivum. Obě strany musí od samého počátku na vytváření důvěry pracovat. Jakmile jedna strana zalže a tak i selže, je důvěra pošlapána. I jedinou lží může manažer (i zaměstnanec) vsunout pochybnost do každé pravdy, kterou do té doby řekl a kterou teprve řekne.

Slova jsou sice vhodná k předávání informací, ale k nastolení důvěry je zapotřebí mnohem víc. Jak ale odhalit, že druhá strana nemluví pravdu? Technika (např. v podobě polygrafu) je v tomto ohledu zatím poměrně krátká a hodnověrné řešení nenabízí. Existuje však celá řada jemnějších metod, které staví na tréninku i na schopnosti dobře pozorovat okolí a všimnout si i zdánlivých maličkostí. Umění číst v lidech je tak celoživotním procesem.

První lhář mezi lidmi byl Kain, kterýžto obelhal svého bratra Abela a neostýchal se lhát ani Bohu. Lidé sice nemají takové možnosti, jaké jsou připisovány Bohu, ale zato se mohou spolehnout na docela jiné prostředky. Musí si uvědomit, že s lhaním úzce souvisí celé spektrum intenzivních emocí: od pocitu viny, strachu přes stud až po pocity slasti.⁵ Emoce spouštějí fyziologické reakce v centrálním a autonomním nervovém systému, čímž „*dochází k tělesným změnám – jako například ke zrychlení srdečního tepu nebo ke zvýšení tělesné teploty – a tím*

⁴ **DEVITO, Joseph A.** *Základy mezilidské komunikace.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0. s. 28.

⁵ **NEVOLOVÁ, Monika, DOLEŽAL, Martin.** *Jak vymazat AŽ, BY, ALE a KDYBY ze slovníku a realizovat to, co opravdu chceme.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 120 ISBN 978-80-247-5009-5.

také většinou k tělesnému prožívání emocí.“⁶ Znamky aktuálního vnitřního boje je proto velmi obtížné skrývat. Lhář totiž prožívá stresovou situaci a s ní spojené projevy jej dovedou lehce odhalit, aniž by bylo zapotřebí použít nějaký speciální přístroj.

Lhář zpravidla hovoří se zámlkami a nepřírozeně či přehnaně gestikuluje. Řeč těla tak v jeho odhalení sehrává naprosto principiální úlohu. Primárně je potřeba se soustředit na shodu, nebo naopak na protiklad mezi gesty, postojem a výrazem obličeje. Styl řeči se pokaždé promítne v jejím tónu, rychlosti, váhání i v pomlčkách, kdy lhář pozvolna přejde k vyslovování takzvaných pocitových citoslovcí – „hm“, „ehm“ s významem rozpaků, odmlky atd. Stejně tak i zorničky leccos napoví. Zatímco zmenšené zorničky mohou poukazovat na vnitřní nepokoj a napětí, zvětšené zorničky často značí radost, klid a zájem. Podobně jako neexistuje dokonalý zločin, neexistuje ani dokonalý lhář.

2.2.2 Ačkoliv mlčel, mluvil! Nonsense? Ale kdeže, spíš pravidlo, jehož je dobré se držet!

„Definovat něco je jakési poškrábání, po němž svědící místo svědí ještě více.“

Samuel Butler

Právě komunikace se v manažerské praxi obvykle týká nejvíce nářků. Manažeři mívají často pocit, že je nikdo neposlouchá a jejich vzletné projevy nebere vážně. Zaměstnanci zase navzájem hořekují, jak s nimi vedoucí mluví ve zkratkách a prostřednictvím odkazů (přičemž sami před lákavostí jednoduchých řešení a rigidních názorů opakovaně varují), nebo je zase zahltí až přílišným množstvím informací. Zdá se, jako by snad obě strany opomněly, že každá úspěšná komunikace má několik zásad, z nichž vychází. Hned ta první říká: *„Chceme-li úspěšně komunikovat, musíme si uvědomit, že komunikace má dvě strany. Jinak řečeno, problémy v komunikaci mohou vznikat na 'naší straně hřiště' nebo na 'druhé straně hřiště'.*“⁷

Genezi mnohovýznamového pojmu komunikace lze nalézt v latině, kde *communicare* znamená oznamovat, radit se s někým, svěřovat se. Zároveň lze komunikaci (od slova *communis*) definovat jako to, co je společné, pospolité, obecné, ale i laskavé a vlídné. Komunikovat tedy znamená – „být ve spojení“, vzájemně si vyměňovat či sdílet informace prostřednictvím nejrůznějších signálů a prostředků. Tolik její užší pojetí. V širším pojetí je na komunikaci nahlíženo jako na sociální proces a sociální instituce, přičemž zdůrazňováno je koordinované chování a kontakt mezi lidmi.

⁶ EILERT, Dirk W. *Jak prokouknout druhé podle výrazu tváře*. Překlad Lucie Peláková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-0047-7. s. 137.

⁷ PROROK, Vladimír, LISA, Aleš. *Teorie a praxe řešení politických konfliktů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3027-1. s. 117.

Hlavním dorozumívacím prostředkem člověka je verbální komunikace (tzv. druhý signální soustava, jež je odrazem jevů, které realitu symbolizují, nikoli reality samotné⁸), tj. „*specifický lidský proces a jev patřící k podstatným charakteristikám lidského jedince i lidského společenství.*“⁹ Ke komunikaci lze přistupovat jako ke kompletnímu jevu a v tomto duchu ji pak posuzovat coby predisponovanou spoluprací všech smyslových orgánů s mozem aduševními pocity. To, co v daném okamžiku působí na smyslové orgány člověka, zachycuje psychický proces zvaný vnímání. Vnímání tedy není bez smyslových orgánů možné, neboť ty přijímají a zpracovávají impulzy z okolí. I proto se jim říká komunikační kanály, které jsou jakýmsi nosičem či médiem, pomocí něhož je vyslána určitá zpráva (lat. *komuniké*) jako myšlenka či pocit, který jeden člověk (komunikátor – mluvčí, od něhož sdělení vychází) sděluje druhému (komunikantovi – příjemci, tj. osobě, které je sdělení určeno a která se jej snaží dešifrovat a rozumět mu).¹⁰ Ke zjištění, zda byla zpráva přijata, slouží zpětná vazba (reakce) na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace.

Při komunikaci tváří v tvář jsou hlavním komunikačním kanálem zvuky, pohledy, oblečení, stisk ruky i příjemný hlas.¹¹

Jakých chyb se dopouštíme při vnímání druhých lidí?

1) Efekt prvního dojmu

Tvoříme si ho v prvních vteřinách, často dlouho přetrvává a v dalším poznávání člověka nás ovlivňuje. Tento fakt nemůžeme ovlivnit.

2) Haló efekt

Při poznávání dalších lidí se necháváme ovlivňovat jedním rysem, který je nápadný a který vyčnívá nad všechny druhé vlastnosti určitého člověka. Někdo se například nahlas rád směje, nám to může vadit, a proto s ním nebudeme vůbec mluvit.

3) Skromné teorie osobnosti

Na základě jedné vlastnosti přiřadíme ty vlastnosti, které podle nás s ní souvisejí. Například při spatření blondýny si automaticky můžeme myslet, že je hloupá a jednoduchá.

⁸ ŠPAČKOVÁ, Alena. *Trénink techniky řeči*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 256. ISBN 978-80-247-5578-6.

⁹ JANOUŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 384 s. ISBN 978-80-247-4295-3. s. 10.

¹⁰ JÍŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 144. ISBN 978-80-247-1708-1.

¹¹ TRUNEČKA František. SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Komunikování, management-1., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>

4) **Efekt sociálního postavení**

U profese určitého člověka přisuzujeme vlastnosti, které jsou dle nás důležité pro výkon dané profese, třeba že sportovci musí mít svaly.

5) **Chyba projekce**

Soudíme druhé lidi na základě úsloví "podle sebe soudím tebe" - čekáme, že druzí mají totožné či podobné zájmy a názory jako my.

6) **Vliv předsudků a stereotypů**

Přiřazujeme ostatním lidem vlastnosti, na základě domnělé příslušnosti ke skupinám. Například pankáč poslouchá pouze hudbu punk.

7) **Efekt mírnosti**

V případě vzájemných sympatií posuzujeme druhé v jejich vyjádřeních méně kriticky a mírněji. Například učitel může nadržovat určitému žákovi, na základě jiných sympatií.¹²

¹² Vnímání člověka: Jakých chyb se dopouštíme při vnímání druhých lidí?. *Vnímání člověka* [online]. Dostupné z: <http://psychologie-lh.blogspot.com/2011/12/jakych-chyb-se-dopoustime-pri-vnimani.html>

Poradce je člověk, který zastupuje určitou instituci a má vliv ze své pozice na další osoby, skupiny osob.¹³

Podpůrná role manažera přímé odpovědnosti za realizaci kroků spadá také do role poradce. Jejich náplní je plánování, příprava doporučení, poradenství.

Role, které na sebe bere poradce

Pokud chceme určité věci ovlivnit, pak je třeba v každé fázi poradenství (při jednání, objevování, sběru dat a zpětné vazbě) zaměřit pozornost na pochybnosti ze strany klienta. Tento proces vyžaduje znalosti a praxi, která je získávána postupem času a výrazně se zlepšuje s vyšší četností schůzek s klienty.¹⁴

Emoce

Určují naši životní kvalitu. Setkáváme se s nimi v každém vtahu, ať je například pracovní nebo osobní. Důležité je rozeznat moment, kdy se stáváme emotivními před situací, než promluvíme v návalu emocí. Získání této dovednosti patří mezi nejobtížnější. Následně schopnost více vnímat to, jak se cítí druhí. Emoce jsou v centru všech vztahů, které jsou pro nás důležité.¹⁵

Pocity

S emocemi silně souvisí naše pocity. Jsou důležitým prvkem při komunikaci. Na základě pocitů, které máme se následně rozhodujeme a působíme na ostatní. Pokud jsme v dobré náladě, tak se cítíme dobře a vysíláme tento signál dál do okolí a je jisté, že si toho okolí všimne. Pokud jsou na druhou stranu naše pocity negativní, pak vysíláme negativitu i do okolí. Naše následné rozhodování je pak těmito pocity zásadně ovlivněno. Je dobré se naučit s náladou a pocity lépe zacházet a umět je v případě potřeby usměrňovat. Na pozici poradce je důležité působit pozitivně a stále si uvědomovat to, jak aktuálně působím na ostatní lidi, ať už je to právě řečí těla s celkovou vizáží.¹⁶

¹³ **BLOCK, Peter.** *Staňte se špičkovým poradcem: [jak dosáhnout toho, aby druhí využili vašich zkušeností]*. Praha: Grada Publishing, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1750-0. s. 24.

¹⁴ **BLOCK, Peter.** *Staňte se špičkovým poradcem: [jak dosáhnout toho, aby druhí využili vašich zkušeností]*. Praha: Grada Publishing, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1750-0. s. 43.

¹⁵ EKMAN Paul . Odhalené emoce, Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=SptaCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=pocity&ots=URTbNk8Jt&sig=PLMLZqTjp2ZAmbOYwgyCRRju8Dc&redir_esc=y#v=onepage&q=pocity&f=false

¹⁶ EKMAN Paul . Odhalené emoce, Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=SptaCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=pocity&ots=URTbNk8Jt&sig=PLMLZqTjp2ZAmbOYwgyCRRju8Dc&redir_esc=y#v=onepage&q=pocity&f=false

2.2.3 Řeč těla hovoří nejhlasitěji

Také neverbální komunikace, nejpůvodnější způsob sociálního chování, je jedním ze způsobů předávání informací, podmíněný kulturou, dobou, sociální skupinou i prostředím. Rozdíl je pouze v tom, že u neverbální komunikace se informace předává prostřednictvím výrazů obličeje, gest, doteků, pohybu těla, postoje atd. Stejně důležitá je i zdobnost těla (např. oděvy, šperky, tetování aj.), podobně jako i tón, zbarvení a síla hlasu. Obecně platí, že jen velmi malý podíl předávaných informací je zahrnut ve slovech. Neverbální chování totiž tvoří 60–65 % veškeré mezilidské komunikace a v určitých případech může verbální komunikaci dokonce úplně nahradit. Proto většinu informací, kterou manažer sděluje svým zaměstnancům, předává prostřednictvím „*složité kombinace vzezření, držení těla a jeho pohybů, vystupování, gestikulace, pohledů a mimických výrazů, dotyků, rychlosti a hlasitosti řeči.*“¹⁷ Všechna tato vysílaná neverbální sdělení jsou pro manažerskou komunikaci nepostradatelná, neboť slovnímu sdělení dodávají na přesvědčivosti. I zdánlivě drobný detail, jakým je například výrazná až přehnaná gestikulace, může výsledek jednání poznamenat. V případě, že se slovní obsah nachází v příkrém rozporu s neverbálním sdělením, lze usuzovat, že se manažer snažil svým zaměstnancům zatajit některé významné informace, případně že tak úplně nevěří tomu, co říká. Neverbální komunikace může odhalit i nízkou sebedůvěru či sebedoceňování. V rámci neverbální komunikace o sobě manažer mnohé vypovídá už i tím, jak zachází s časem a předměty. Pokud na plánované setkání nezvládne přijet včas, cestou si navíc odře zadní dveře auta a po rozložení věcí na stole to u něj vypadá, jako by tam právě explodovala nálož (nikoliv nápadů a kreativity), dost toho o sobě vypověděl, aniž by jen na okamžik otevřel ústa.¹⁸

¹⁷ **JIŘINCOVÁ, Božena.** *Efektivní komunikace pro manažery.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 144. ISBN 978-80-247-1708-1.

¹⁸ **TRUNEČKA František.** SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Komunikování, management-1., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>

2.2.4 Kdo se bojí překážek, ničeho nedosáhne...

... a to ani v komunikaci! Při komunikaci narazí manažeři i jejich zaměstnanci na množství překážek, které kvalitní komunikaci brání. Řeč je o komunikačních bariérách. Příčiny nedostatečné komunikace bývají různé. Tou nejčastější je neschopnost manažerů uvědomit si, že i zaměstnanci mají své vlastní komunikační potřeby. Ano, taky zaměstnanci občas něco zajímá a rádi by na své otázky znali odpovědi. Když se pak k tomu na straně manažera přidá třeba ještě jeho pohodlnost a sklon se komunikaci se zaměstnanci spíše vyhýbat, je zaděláno na pořádný komunikační průšvih. To stejné se děje i v případě, kdy se manažer rozhodne, že zaměstnancům informace nepatří (přitom může jít i o naprosto banální sdělení, zdali se na výjezdní zasedání pojede do Beskyd, nebo třeba na Lipno). Někdy zas může mít manažer pocit, že komunikovat se zaměstnanci je zcela pod jeho úroveň. Ale máslo na hlavě mají i zaměstnanci, kteří tu a tam sami vytvářejí další zbytečné bariéry. Než aby si se svým nadřízeným otevřeně promluvili, raději neustále přizívují svůj strach z možné „odvety“, která by mohla následovat za otevřené vyjádření.¹⁹

¹⁹ **TRUNEČKA František.** SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Komunikování, management-1., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>

2.2.5 Co je pro jednoho slabostí, je pro druhého předností aneb I slabé stránky lze aktivovat

Edward Gibbon jednou prohlásil, že jen silný jedinec se nestydí za své slabosti. Ani manažer by se tak nikdy neměl ostýchat přiznat, že komunikace zrovna není jeho silnou stránkou. Komunikaci (jakožto sociální dovednosti) se lze naučit, tak proč si zoufat! Pro začátek je nutné poznat vlastní způsob komunikace, toho, jak člověk působí, jak komunikuje atd. Aby sám o sobě mohl manažer s klidným srdcem prohlásit, že umí komunikovat, měl by umět informace sdělovat srozumitelně a s pochopením pro potřeby ostatních, měl by s nimi umět vést dialog, vhodně argumentovat a uplatnit svůj názor i ve větší skupině. Měl by umět dobře naslouchat, ale aby to opravdu zvládnul, musí nejprve umět být „zticha“. Musí mít schopnost spolupracovat a respektovat názory druhých. Musí umět vyjednávat i ctít etická pravidla. Musí mít perfektní vyjadřovací schopnosti a zdatně pracovat s informacemi. Musí umět projevit nesouhlas a nebýt jen pouhým příkyvovačem. A v neposlední řadě musí umět povzbudit, stimulovat, podněcovat a podporovat nejen své zaměstnance, ale i sebe sama. Neboť jak řekl Karel Havlíček, kdo sám v sebe doufá, ten našel nejlepší podporu. Komunikace mezi manažerem a jeho zaměstnanci je totiž jako takový prazvláštní krevní oběh. Musí nepřetržitě probíhat, pulzovat a obnovovat se, jinak srdce společnosti natrvalo přestane tlouct. Dobrý manažer musí společně s tím docenit i význam zpětné vazby a za žádnou cenu se jí nesmí vyhýbat. Obava z možného konfliktu se zaměstnanci nebo z jejich demotivace rozhodně není na místě. Je třeba soustavně myslet na to, že dobrý manažer se od toho neschopného liší i způsobem, jakým oba přistupují k informacím. Zatímco ti neschopní veškeré informace úpěnlivě střeží, ti dobří se neobávají vyjít s nimi na světlo. Informace musí vždy směřovat k lidem, a je-li tomu naopak, je potřeba to změnit. A pokud je při komunikování něco vpravdě důležité, pak je to respekt. Respekt totiž znamená vážit si druhého člověka i sebe sama. Respekt je klíčem k navození dobrých vztahů, a partnerovi v komunikaci jako by říkal – nejsme nepřátelé, i když oba se na tutéž věc díváme úplně jinak. A někdy, pokud si manažer dovolí ten luxus vidět věci z jiného úhlu, může si otevřít cestu ke zcela novým a neotřelým řešením. Poslední vzkaz všem manažerům by proto měl znít asi nějak takto: Opusťte ochrannou ulitu, ve které si už příliš dlouho hovíte, a komunikujte, komunikujte a zase a znovu komunikujte, neboť opakování je matkou moudrosti!²⁰

Občas v komunikaci nastává nepochopení jedné nebo druhé strany. Ideální je, když poradce - pracovník tuto situaci pozná a ujistí se a dotáže druhé strany- klienta, jestli vše

²⁰ **TRUNEČKA František.** SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Komunikování, management-1., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>

pochopil. Je vhodné se zeptat, jak to klient pochopil ať to řekne svými slovy, případně položit doplňující otázky.

Tuto situaci by měl již pracovník clientského servisu dobře rozpoznat a identifikovat a pružně na ni reagovat. Je vhodné se pokud možno vcítit do role klienta a dívat se na celkové jednání z pohledu třetí osoby. Při jednání si představit, že jsem pozorovatel, který se dívá na rozhovor dvou lidí shora. To lépe pomáhá vyhodnotit situaci.

2.2.6 Etický kodex

Etický kodex je systematicky zpracovaný soubor konkrétních i obecných norem a předpisů. Má za úkol vymezení vztahů mezi členy určité komunity. Slouží ke kultivaci podnikového prostředí.

Závazný etický kodex může dostat zaměstnanec na podpis k pracovní smlouvě a pokud jej poruší, tak mu hrozí smluvní pokuta, náhrada škody nebo výpověď. U nezávazného etického kodexu je dodržování dobrovolné²¹

Kodex v rámci finanční instituce pak stanovuje etické normy jednání a chování, které mají povinnost zprostředkovatelé dodržovat.

²¹ Zdroj: Co je etický kodex | Etický Kodex. Etický kodex [online]. Dostupné z: <http://www.eticky-kodex.cz/co-je-eticky-kodex/>

2.3 Motivace

Hnací motor k velkým výkonům a k naplněným cílům. Někdy ani netušíme, co v nás je, co jsme schopni pro splnění určitého cíle a odměny dokázat. Pak to ale zjistíme a jsme většinou překvapeni, kde se v nás vzala ta energie a zápal pro naplnění daného úkolu. Za splnění určitého úkolu nás čeká odměna.

2.3.1 „Tak co s vámi, pane Nemotivovaný?“ prohlásil šéf stylu věčný kritik

Pana Nemotivovaného, dlouholetého zaměstnance solidně zavedené firmy *Ničíme-sebevědomí-motivaci-a-iniciativu, s.r.o.*, si toho dne vzal jeho nadřízený stranou, aby mu sdělil, že s ním není příliš spokojený. Neřekl sice nic konkrétního, ale bylo víc než zřejmé, že se něco děje. Pan Nemotivovaný byl chováním svého šéfa poněkud vyveden z míry a z omylu, že si ve své práci aktuálně počíná docela dobře. Vždyť jen za poslední týden přivedl do firmy 10 nových zákazníků a přiměl je k podepsání smlouvy, aniž by jim přitom musel nabídnout výraznou slevu a marži tak stlačit na nulu. Tak v čem je problém? V tom zaručeně musí být ještě něco dalšího! Říkal si, že možná neumí zákazníkům přiblížit činnost firmy dost atraktivně. Nebo že by si snad na něho nějaký zákazník stěžoval? Nebo je to spíše osobní problém se šéfem? Anebo na něm šéf přeci jen poznal, že ho před měsícem opustila žena a že už i stihla podat k soudu návrh na rozvod? Vždyť on sám se o tom nikomu nezmínil. Je mu trapné si vůbec připustit, jak moc se tou situací trápí. Soustředil se tedy předně na to, aby svého šéfa o všem náležitě informoval a aby se choval nanejvýš přátelsky a přístupně. Znovu ale jenom suše zopakoval, kolik nových zákazníků pro firmu získal. I přesto, že žádná ostrá výměna názorů neproběhla, vášně na straně šéfa tentokrát vzkypěly do nejvyššího varu. Prudce se k panu Nemotivovanému otočil a důrazně prohlásil, že má zásadní problém s jeho přístupem. Nijak dál to nerozváděl, jen stroze dodal něco o špatném pracovním postoji. Poté mlčky odešel do své kanceláře. I přes solidní a spolehlivý pracovní výkon však pan Nemotivovaný čelil obdobným výpadům na straně šéfa ještě několik dalších týdnů. V záplavě té všeobecné a nekonkrétní kritiky a nactiutrháčných výroků ale začal postupně tonout. Celé dny jen přemýšlel, v čem vlastně tkví jádro jeho problémů s nadřízeným. Až dal na konci roku výpověď.²² A to, co při přijímacím pohovoru vypadalo jako skvělá příležitost pro velký profesionální úspěch, se nakonec změnilo v noční můru, a pana Nemotivovaného připravilo i o poslední špetky chuti a motivace se sebrat, obléci si svůj dobře padnoucí oblek a s koženou byznys aktovkou od manželky vyrazit hledat novou

²² TRUNEČKA František. SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Motivace, management-2., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>

práci. Práci, kde si zase bude moci hrdě vystavit svou vizitku. Bude na ní totiž úhledně natištěno: *Pan Motivovaný, obchodník.*²³

2.3.2 Pan Nemotivovaný byl nenuceným a zcela přirozeným obchodníkem. Svou práci zvládal dokonale. Kéž by tak pro ni měl i motivaci!

V praxi se nezdá vyskytovat do puntíku stejné případy, kdy některý ze zaměstnanců zinkasuje od vedení nálepku zaměstnance se špatným přístupem ke své práci. A to i přesto, že stoprocentně naplňuje (předepsané zákonné) odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce. S tímto rozparem tak nutně vyvstává řada zásadních otázek, na které je potřeba hledat odpovědi: *Přestala ho snad práce bavit? Proč si pořád tak úzkostlivě hlídá, aby nenechal ani o chvíli déle než ostatní? Proč se ke každému novému úkolu staví tak odmítavě? A proč splní vždy jen to, co má, a nic dalšího už se mu řešit nechce? Přestal ho snad zajímat prospěch firmy? Opravdu už nemá potřebu nic zlepšovat a řešit? Chybí mu motivace? Má ještě vůbec cenu zkoušet ho nějak motivovat? Nebylo by přece jenom snazší ho propustit a najít si za něj náhradu?*

Barrett a Williams²⁴ dávají na všechny tyto otázky dokonale výmluvou odpověď, když říkají, že „... někteří vysoce inteligentní lidé nedokážou svůj potenciál zužitkovat ani z poloviny, protože nemají energii, hnací motor ani směr... Zkrátka jim chybí motivace.“ A je to právě ono magické slovo MOTIVACE, jež v případech, jako je tento, funguje coby dobře využitelné zaklínadlo. Mocné zaklínadlo k získání dobré práce na straně jedné a motivovaného zaměstnance, který je spokojený v práci, loajální, efektivní, se silným sklonem k inovacím a ochotný šířit dobré jméno firmy, na straně druhé. Tentokrát ale k realizaci zaklínadla nejsou potřeba ani dva pramínky vlasů ani vrbový klacík, a dokonce ani purpurová svíčka. Potřebná je „pouze“ pracovní motivace, kterou je však potřeba trvale žít a posilovat. Jinými slovy, je třeba přijít na to, jak (se) pro práci (znovu) nadchnout. Samozřejmě nelze popřít, že chuť do práce se krom jiného odvíjí i od výběru povolání, od konkrétních pracovních dovedností, od momentálního psychického a fyzického stavu, od teploty či chladu vztahů mezi kolegy, od úrovně nálady ve firmě aj. Ale opravdu hodně toho může člověk pro (znovu)nalezení motivace udělat sám. A pokud je mu k tomu nápomocno i zkušené a schopné vedení, které motivaci zaměstnance zvyšuje, pak je vše přesně tak, jak má být. Ale stejně jako v přátelském vztahu

²³ TRUNEČKA František. SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Motivace, management-2., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>

²⁴ BARRETT, Jim, WILLIAMS, Geoff. *Testy vašich schopností*. Překlad Dagmar Břejlová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 248 s. ISBN 978-80-247-1506-3. s. 115.

dvou lidí i tady platí, že zatímco zvyšování motivace představuje dlouhodobou činnost, její snížení může s tragickými důsledky nastat v poměrně krátké době. Jak také přímo potvrzuje studie Aon Best Employers, v Evropě je dostatečně motivovaných zaměstnanců zoufale málo, a to jen zhruba polovina. Ty nejlepší firmy vůbec zaměstnávají přibližně 83 % motivovaných zaměstnanců.²⁵ Firmy si dnes již zcela běžně zadávají průzkumy, které zjišťují počet skutečně motivovaných zaměstnanců. Ve výběrových řízeních se pak s větším úspěchem setkávají zpravidla ti kandidáti, kteří již při pohovoru prokážou motivaci než ti, kteří se nedostatek motivace snaží dohnat předložením diplomu a potvrzením o bohaté praxi. Firmy se přitom řídí pomyslným heslem, že snazší je dovzdělat motivovaného zaměstnance, než v tom s vyšším vzděláním bez motivace probouzet a podněcovat chuť k práci.

2.3.3 Že neovládáte alchymii? To na pozici manažera raději rychle zapomeňte!

Už Pilzer²⁶ říkával, že základním prvkem ekonomie je vlastně alchymie, kdy se olovo mění ve zlato a z ničeho se tvoří něco. Ale stejné královské umění, jako transformovat nehmotné myšlenky do softwarů a webových stránek, je i správně vést a motivovat svěřený tým. Neboť – jak známo – dobrý manažer, jedinec to zkušený, flexibilní, kreativní, dynamický, reprezentativní, organizačně schopný, jenž dokáže zároveň vést a motivovat, je pro každou firmu přínosem i vysokou hodnotou. Právě na kvalitě jeho rozhodování a na kreativním plnění totiž zcela závisí přežití, prosperita a perspektivní rozvoj firmy.²⁷ Není pochyb o tom a nelze to ani dostatečně zdůraznit, jak těžké je získat dobré a zkušené lidi a dosadit je na pozici manažera. Jen opravdu dobrý šéf totiž umí vyburcovat, motivovat a povzbuzovat nejen jednotlivce, ale i tým jako celek. Koneckonců motivace zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která se skloňuje ve všech pádech a občas bývá vzývána dokonce jako prubířský kámen zdravého manažerského umu. A naproti tomu motivovaný zaměstnanec, jemuž pro výkon dané práce nechybí potřebné nadšení, jak známo, je pro firmu z pohledu obchodních výsledků nezměrným přínosem, neboť vždy s maximálním výkonem odvede tu nejlepší možnou práci.²⁸ Sečteno podtrženo, manažer, který nedokáže své podřízené motivovat

²⁵ AON Empower Results. *Nejlepší zaměstnavatelé mají až 83 % motivovaných zaměstnanců, tvrdí studie Aon Hewitt*. [online]. 2017 [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <<http://www.pmf-hr.com/tz-aon-hewitt-dvanacty-rocnik-studie-aon-best-employers-ceska-republika-zna-sve-viteze/>>.

²⁶ PILZER, Paul Zane. In MARSHALL, Perry. *Pravidlo 80/20 v prodeji a marketingu. Jak prodat co nevíce s co nejmenším úsilím*. Překlad Jana Kalová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 240. ISBN 978-80-7261-286-4.

²⁷ DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 196. ISBN 80-247-1589-9.

²⁸ TRUNEČKA František. SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Motivace, management-2., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>.

a neví si rady se správným a vyváženým využíváním motivačních nástrojů, je jako kuchař, který nesvede uvařit ani vajíčka, nebo kadeřník, který se bojí použít stříhací strojek, aby zákazníka jedním chybným tahem strojku náhodou nepřipravil o ucho. A právě tohle jsou také ti manažeři, kteří docela často zcela zbytečně přicházejí o své podřízené, především ty známé pány Nemotivované, aniž by dokázali plně využít jejich schopnosti a potenciál. Je potřeba ale dodat ještě jednu věc, a sice to, že někdy problém nespočívá v tom, že by manažer neuměl své zaměstnance motivovat. Někdy „jen“ nedokáže pochopit, že by je naopak měl okamžitě přestat nemotivovat! A pokud tito manažeři výpověď přeci jen na stůl nedostali, jen přiživují známá Maxwellova slova o tom, že „nejdražšími pracovníky nejsou ti, co mají nejvyšší plat. Nejdražší jsou neproduktivní lidé.“²⁹ Nakonec totiž musí tyto firmy stejně přiznat, že nemotivovaný zaměstnanec je stojí příliš mnoho peněz a zhoľa nic jim nepřináší. Značka ideál tak vždy přísluší pouze a jenom tomu zaměstnanci, který nejenže svou práci s přehledem ovládá, ale ještě pro ni má i motivaci a zároveň se cítí být zaměstnavatelem dostatečně doceněný. Ale ať už je řeč o³⁰ nemotivovaném řadovém zaměstnanci, nebo naopak o nemotivovaném manažerovi, v obou případech shodně platí, že se ve firmě většinou zabývají vším možným, jen ne prací. Mají tendenci všude okolo sebe rozšiřovat nakažlivou nechut' pracovat. Nebývá ani nijak neobvyklé, když se své kolegy snaží strhnout do světa pomluv a drbů, po chodbách s nimi hovoří už jenom o svém platovém podhodnocení, o chmurách v osobním životě či o nejžhavějším skandálu ve firmě. V případě řadových zaměstnanců si nejeden šéf – manažer, jenž ve firmě opakovaně zaznamenal pokles výkonnosti či změnu chování svých podřízených, sám sobě jistě položí sérii drásavých otázek. *Proč pan Nemotivovaný nedělá, jak by měl, vždyť má v rámci regionu vysoce nadprůměrný plat? Co jen s ním mám udělat, vždyť je jako leklá ryba, ale přitom mozek rozhodně leklý nemá? Co je špatně? Kde se stala chyba? Co se podcenilo a nedomyslelo? Kdo je za to všechno vlastně zodpovědný?* Už ale samo hledání odpovědí na tyto otázky vytváří dobré předpoklady k nápravě. O co víc si ale někteří manažeři uvědomují, že motivace zaměstnanců pro ně představuje nesnadný úkol, o to víc se ho snaží nějakým způsobem ze sebe setrást a delegovat na někoho dalšího ve firmě. Případně veškeré své manažerské karty sázejí na nějaký systém odměňování, kupříkladu na periodické hodnocení nebo benefity.³¹

²⁹ MAXWELL, John C. In PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & Management Development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6. s. 131.

³⁰ TRUNEČKA František. SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Motivace, management-2., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>.

³¹ TRUNEČKA František. SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Motivace, management-2., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>.

2.3.4 Neumíte maximálně využívat potenciál svých zaměstnanců? Pak se nedivte, že ztrácíte konkurenceschopnost!

V daném kontextu se nabízí také několik dalších otázek. *Jak zaměstnance přimět k tomu, aby přijali za své firemní myšlenky, aby chápali jejich souvislost s prací, již vykonávají, a aby se identifikovali s firmou jako takovou? Jak se poprat s takovou výzvou a najít ten správný impuls, který dovede konkrétního zaměstnance inspirovat k naplňování firemních myšlenek a cílů?* Odpověď je prostá – po těchto podnětech je potřeba se poohlédnout mezi motivy na straně jedné a mezi stimuly na straně druhé. Jak motivy, tak také stimuly přitom představují jakýsi hnací motor změn a zaměstnancům pomáhají konat činy. Podstatný rozdíl mezi nimi však spočívá v tom, že zatímco motivy (vnitřní hnací síly člověka, přání, potřeby, zájmy) působí zevnitř každého zaměstnance, jsou v souladu s jeho vnitřním vyladěním, stimuly představují podnět zvenčí, „jeho“ se teprve stávají a jsou spojeny se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot.³² Jinými slovy, motiv představuje intrapsychickou pohnutku, stimul pak pobídku či popud z vnějšku a někdy proto bývá označován jako vnější motivace. Co to tedy v praxi znamená, když se manažer opírá pouze a jenom o motivaci? Jednoduše řečeno tím dává na vědomí, že spoléhá na již existující vnitřní potřeby svých podřízených. Má-li zaměstnanec vnitřní motivaci, má také zájem a touhu dosahovat významných cílů, je výkonnější a lépe se na dosažení těchto cílů soustředí. Ale fakt, že je zaměstnanec kvalitní a stabilní a že dobře vykonává svou práci, není v takovémto případě výsledkem umu a zkušeností schopného manažera, nýbrž spíš důkazem toho, že činnost, již zaměstnanec vykonává, se nachází a souladu s jeho aktuálními motivy. Pokud ale manažer není s to odhadovat aktuální motivy svých zaměstnanců, které podstatně ovlivňují i jejich chování ve firmě, není jim ani schopen přidělovat odpovídající práci, nadchnout je pro výkon dané práce atp. Manažeři, kteří chtějí vědět, co se s jejich zaměstnanci děje, s nimi musí den co den trpělivě mluvit, mluvit a zase mluvit. S trochou nadsázky je totiž možné říct, že motivace zaměstnanců je stejně nevyzpytatelná jako hrouda ektoplazmy.

Názorným příkladem je i pan Nemotivovaný. Když do práce nastupoval, toužil se stát vynikajícím obchodníkem. Dlouhé roky snil o tom, že se jednou stane hvězdou obchodnického týmu. Ale někde uprostřed všeho toho plného vytrvalého pracovního nasazení zjistil, že se mu rozpadá vztah i rodina. Navenek to sice přecházel bez emocí a negativních následků, ale víc než kdy dřív potřeboval pomoc a podporu, někoho, s kým by mohl celou svou situaci pořádně probrat. Potřeboval si odpočinout a ubrat ve vysokém pracovním nasazení. Přestalo ho bavit

³² PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 208. ISBN 978-80-247-2448-5.

soutěžit se svými kolegy a spokojil se dokonce i s tím, že už nad nimi nemá převahu. Nedokázal ukázat svou mysl a vyhnat z ní obrazy manželské minulosti a osobní starosti přítomnosti. Jeho motivace se dočasně posunula do úplně jiného patra. Jak by se tedy měl manažer v takto komplikované situaci správně zachovat? Předně by měl panu Nemotivovanému vytvořit podmínky pro zvládnutí této těžké životní situace. To je totiž jediná možná cesta, jak si udržet loajálnost tohoto mimořádně kvalitního zaměstnance. Kdyby totiž uštvaný pan Nemotivovaný neměl neustále pocit, že ho šéf na každém kroku sleduje a hledá jakékoli známky slabosti, ale naopak by cítil, že o něj má šéf zájem také jako o člověka, nejen jako o položku v rozpočtu, mohlo vše nakonec dopadnout ku prospěchu obou stran. V případě osobních problémů zaměstnanců, souvisejících s jejich soukromým životem za branami pracoviště, totiž platí, že jsou zpravidla přechodné, a tak je potřeba je i brát.^{33 34}

2.3.5 „Motivovat se motivuji sám, stimulovat mě můžete vy, šéfe!“

„Lidé by neměli zapomínat, že každý z nich je originál.“

Gabriel Laub

K tomu, aby mohli manažeři lépe poznat a porozumět svým zaměstnancům a odhalit jejich motivaci, slouží i manažerské pohovory. Se zaměstnanci lze vést pohovory evaluační, motivační, vytykáací nebo třeba koučovací. Pro zjištění potřeb zaměstnanců ale nejlépe poslouží tzv. motivační pohovor, který *„by se měl konat pravidelně, minimálně jednou za rok.“*³⁵ Pohovor, při němž lze ověřit, zda zaměstnanec a manažer jsou zajedno v oblasti stanovených cílů, musí být ohlášen s dostatečným předstihem, aby se na něj mohly obě strany náležitě připravit. Manažer by měl umět pokládat zaměstnanci ty správné otázky, které mu pomohou odhalit jeho motivaci a současně přinesou nový vhled do chodu firmy. Mohou to být třeba otázky typu: *Co vás poslední dny a týdny vede k tomu, abyste ráno vstal z postele a vydal se do práce?* V případě pana Nemotivovaného by tak třeba šéf zjistil, že je to momentálně flexibilita směn. Jeho, brzy už bývalá manželka se totiž plánuje s jejich dětmi odstěhovat na druhý konec Evropy, a on teď s nimi touží trávit maximum volného času. Je víc než jasné, že když mu šéf v této chvíli nabídne místo pár dní volna navíc zaměstnanecké slevy na služby, budou to zcela zbytečně utracené peníze. O tyhle benefity měl totiž naposledy zájem v době, kdy s manželskou

³³ **URBAN, Jan.** *Jak řešit osobní problémy a limity zaměstnanců.* [online]. 2. 2. 2012 [cit. 2017-10-05]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d37023v46912-jak-resit-osobni-problemy-a-limity-zamestnancu/>.

³⁴ **TRUNEČKA František.** SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Motivace, management-2., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>.

³⁵ **MEIER, Rolf.** *Úspěšná práce s týmem. 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu.* Překlad Daniela Vrbová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2. s. 132.

jezdívali na romantické relaxační pobyty. A to bylo někdy před třemi lety. Nebo co kdyby se ho zeptal: *Je něco, čím vám můžu práci zjednodušit nebo zpříjemnit?* Mohou to být jen zdánlivé maličkosti, kterých si manažer ani nevšimne, ale zaměstnance stresují nebo mu stěžují práci. Například – posledních pár týdnů měl pan Nemotivovaný všechny obchodní schůzky daleko od města, kde bydlí. A jeho kolegyně to má stejně tak. Kdyby jim manažer umožnil, aby si mezi sebou své „rajony“ prohodili, panovala by spokojenost hned u dvou zaměstnanců. Pan Nemotivovaný by tak neztrácel čas v autě, ale trávil by ho se synem na fotbale. Nikdo samozřejmě nemůže tvrdit, že úspěšná motivace zaměstnanců je lehká věc. Obecně totiž platí, že *„lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem.“*³⁶ A nadto co odborník, to názor. Jednotliví obhájci různých teorií pracovní motivace totiž přicházejí s odlišným vysvětlením. Neexistuje žádná ucelená teorie, která by zahrnovala veškeré fenomény motivace pracovního jednání. Aneb slovy Armstronga³⁷: *„... teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat.“*

No, a aby toho nebylo málo, pohledem psychologie je třeba brát v potaz, že existují hned dvě skupiny motivů k práci, a to intrinsické (primární) pracovní motivy, tj. motivy, které se uspokojují činností samotnou a nemusí být podněcovány z vnějšku, a extrinsické (sekundární) pracovní motivy, tj. motivy, které se uspokojují ne samotnou činností, nýbrž následky této činnosti, případně jejími doprovodnými jevy.³⁸ Zdá se, jakoby snad u pana Nemotivovaného, vzhledem k jeho aktuální životní situaci, extrinsické pracovní motivy nebylo vůbec možné vysledovat. Tím obecně nejsilnějším je totiž přání mít peníze. *Ale potřebuje peníze někdo, kdo jen touží být o chvíli déle se svými dětmi, než se mu odstěhuje na druhý konec Evropy? Dbá pořád ještě na pracovní postavení a na to, jak je vnímán ve firmě? Záleží mu na prestiži?* Jasně patrné jsou ale u pana Nemotivovaného intrinsické motivy. Svou práci měl totiž od samého počátku rád a považoval ji za přirozenou součást svého života.³⁹ Cíle firmy přijímal vždy za své a nebylo ho potřeba příliš kontrolovat. Jelikož ho bavilo komunikovat a být v kontaktu

³⁶ **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Překlad Josef Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 219.

³⁷ Tamtéž. s. 299.

³⁸ **HABERLEITNER, Elisabeth, DEISTLER, Elisabeth, UNGVARI, Robert.** *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků.* Překlad Iva Michňová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 256. ISBN 978-80-247-2654-0.

³⁹ **TRUNEČKA František.** SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Motivace, management-2., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>.

s lidmi, zvolil si právě profesi obchodníka. Jeho dalším intrinsickým motivem se tak stala potřeba kontaktu s druhými lidmi. A protože vždy toužil patřit mezi ty nejlepší obchodníky ve firmě, uplatňovala se u něj i potřeba výkonu. Mezi nejvýznamnější extrinsické motivy práce teď v jeho případě ale víc, než kdy předtím náleží potřeba potvrzení vlastní důležitosti.⁴⁰ Potřebuje vědět, že je ve firmě vítán a že si ho firma váží. Pak by si možná svou výpověď na konci roku rozmyslel.⁴¹

2.3.6 Když dva dělají (zdánlivě) totéž, není to totéž...

„Existuje pouze jediný opravdový přepych – přepych lidských vztahů.“

Antoine de Saint-Exupéry

Ačkoli jsou stimulace a motivace dvě odlišné techniky, bývají nezřídka chybně zaměňovány. Manažeři se totiž v první řadě soustředí na stimulaci svých podřízených, nikoli na jejich motivaci. Zjišťují, jakým způsobem mají na zaměstnance působit, aby zaměstnanci činili to, co se od nich očekává – a v množství a kvalitě, která je očekávána. Pokud tedy chtějí manažeři přimět zaměstnance k tomu, aby se chovali v souladu s jejich potřebami, znamená to, že je musí cíleně stimulovat a tím pádem i ovlivňovat jejich motivaci, jejich vnitřní nastavení. Stimulovat lze odměnami za dosažení požadovaného chování a výsledků (pozitivní stimulace). Zaměstnanec se sám rozhodne, že s příslibem získání něčeho změní své chování. Je tedy motivován. Stimulovat zaměstnance lze ale i trestem (tzv. negativní stimulace). A to v případě, kdy se mu nepodaří dosáhnout požadovaného chování či výsledků. Ke změně chování byl ale přinucen, nerozhodl se k ní sám a o své vůli. Jeho touha něčeho dosáhnout byla manažerem zadupána hluboko do země. *Jak ale stimulovat pana Nemotivovaného, aby stimulaci přijal a měl větší touhu, aby byl zkrátka motivovaný? Vzkaz (nejen) pro jeho šéfa přitom zní zcela jasně: Stimulujte lépe. Poznejte jeho potřeby, hodnoty a myšlení. Budujte dobré vztahy. Vnímejte se a poslouchajte navzájem. A nezapomínejte – spolupráce nebývá na věky věků, a do konce roku už nezbývá příliš mnoho času. Takže pokud nechcete mít na stole výpověď, zajímejte se o to, co se děje v jeho životě, dokud ještě máte tu možnost. A propos, víte vůbec, jak se jmenují děti a manželka pana Nemotivovaného? Znáte jeho zájmy? Víte, jak tráví svůj volný čas, když je teď v tom velkém domě sám? Způsobů, jakými mohou manažeři stimulovat své zaměstnance,*

⁴⁰ **KOCIÁNOVÁ, Renata.** Personální činnost a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 224. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴¹ **TRUNEČKA František.** SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Motivace, management-2., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>.

je nespočet. Chvalte, oceňujte a dávejte výzvu k seberealizaci. Dejte zaměstnancům pocítit, že jejich snažení přináší firmě ovoce. Své zaměstnance si zasloužte!⁴²

2.3.7 Motivace k učení

Když budou mít lidé motivaci, tak se budou učit efektivněji. K rozhodujícím faktorům, které ovlivňují efektivitu učení patří odhodlání a sklony učící se osoby - motivace se učit.

Pokud lidé vnímají, že pro ně výsledky učení přinesou budoucí prospěch, sklon pro učení u nich bude výraznější. Pokud zjistí, že naplnili svá očekávání tak jejich přesvědčení, že učení za to stojí bude ještě silnější, to tvrdí teorie očekávání.

Pokud se lidé zaměřují na konkrétní cíle, které jsou akceptovány a jsou konkrétní a dosažitelné tak bude vyšší motivace. V případě, že jsou tyto cíle dosažitelné, byť jsou obtížné a když u výkonu dostaneme zpětnou vazbu, pak je motivace vyšší, to říká teorie cílů. Jednotlivci si mohou stanovit své vlastní cíle. Motivátory musejí být dohodnuty, aby byly úspěšné.⁴³

⁴² **TRUNEČKA František.** SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Motivace, management-2., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>.

⁴³ **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Překlad Josef Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 459.

2.4 Vedení

2.4.1 Na začátek bez obalu aneb Proč některé firmy nepotřebují manažery

Cíl. Krátké, zato velmi výstižné a úderné slovo, jehož moc tkví v nezaměnitelnosti jeho obsahu. Nese v sobě značné množství informací a zhmotňuje přání a sny všech, kteří chtějí něčeho v životě dosáhnout a zároveň pocítit, jak chutná vítězství. Svůj cíl – nějakou metu, uspořádání či žádoucí cílový stav, kterého má být v určité oblasti dosaženo, mají jednotlivci i celé týmy. Cíl popisuje něco, co má být splněno – bod, na nějž se míří. Ale až teprve tehdy, je-li dosažení nějakého nového cíle v přímém a vlastním zájmu nejen vedoucího, nýbrž i vedených, a je-li navíc tohoto cíle dosahováno ve vzájemném vztahu sounáležitosti s vedenými, lze skutečně hovořit o účinném vedení lidí, o vůdcovství nebo také o leadershipu (tj. o vedení, vedoucím postavení nebo vlastnostech, které z někoho činí dobrého vůdce).⁴⁴

Jsou však i tací, kteří vůdcovství razantně odmítají a raději by volili firmy bez vůdců, a spoléhali se výlučně na manažery. Jako by se snad hrozili toho, že najednou, někdy možná i historicky vůbec poprvé, zažijí pocit, jaké to je, když si člověk může svou vlastní budoucnost utvářet sám, aniž by o něm neustále rozhodoval někdo další. Ve firmách, které hrdě hlásají, že potřebují vedoucí, nikoli manažery, to totiž nezdá se, že každý jeden zaměstnanec je plně zodpovědný za vytváření své vlastní budoucnosti (samozřejmě v úzké spolupráci s dalšími jednotlivci i s jistou mírou asistence ze strany vedoucího). Takto orientované vedení usiluje o inovativní a kreativní zaměstnance, proto v nich neváhá probouzet energii a podněcovat jejich nápady a činy. Každý jeden člen tu vždy usiluje o pokrok celého týmu a spolupodílí se na následném inovačním úsilí všech zaměstnanců. Nikdo tu není motivován lacinou honbou za slávou, ale svůj potenciál a schopnosti uvolňuje ve prospěch celku. Všichni se tu navíc shodují v názoru, že úspěch jednoho je vždy také úspěchem celku, z něhož ve výsledku těží celý tým. Vedení takto smýšlející firmy ví, že jsou to právě zaměstnanci, kteří objevují nové cesty, přístupy a možnosti, o něž by se vedení zcela ochudilo, pokud by se rozhodlo své zaměstnance obcházet.

Ani přísná hierarchie tu nemá své místo, poněvadž každý vede především sám sebe, nebojí se za sebe převzít odpovědnost a myslet samostatně. Vedoucí má dveře své kanceláře sice vždy otevřené, ale dovnitř vpouští skutečně jen ty, kteří si spolu s problémem přinesli i jeho možná řešení. Takže i když je delegování tuze pěkná věc, nikdo tu není příznivcem projekce odpovědnosti na druhé. A co víc – všichni by to považovali minimálně za netaktické. V případě

⁴⁴ **RADCLIFFE, Steve.** *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně.* Překlad Veronika Dobešová. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 176. ISBN 978-80-247-4163-5.

nastalého problému by totiž museli vedení sáhodlouze vysvětlovat, proč sami nemají dost informací a proč se své nadřízené snaží za každou cenu zatáhnout do řešení vlastních záležitostí. A svou osobní autoritu si prostě nikdo shodit nechce.“

A pokud už přece jenom vyjít na světlo – tak jediné s něčím odvážným, nekonvenčním a orientovaným na budoucnost, přesto však realistickým. Neustálé obavy z chyb a selhání se totiž v takto vedené firmě naštěstí nenesí. A když to tentokrát náhodou nevyjde? Nevadí, hlavní je se z toho nezbláznit! Vždyť každé další úspěšné zdolání překážky vede člověka k sebepotvrzení, posiluje jeho sebevědomí a podporuje (byť jen podvědomě) odhodlání poprat se i s budoucími nesnadnými úkoly. A když se k tomu nakonec přidá ještě i dostatek podpory ze strany vedení a kolegů, je člověk s trochou nadsázky ve své práci a kreativě nezastavitelný. Proč si tedy vůbec na zaměstnancích vynucovat nějaká omezení? Proč lidem bránit v jejich rozletu a kreativě? Firmy, které nepotřebují zaměstnávat ani jednoho manažera, jednoduše věří, že si bohatě vystačí jen s lídry a že to opravdu funguje.

Kdo se potřebuje informovaně rozhodnout, zda by se i ve své firmě dokázal bez manažerů obejít, nejprve potřebuje vědět, jaký je mezi lídrem a manažerem vlastně rozdíl. Nutně se musí seznámit s některými typickými rysy a charakteristikami vůdcovství, a zjistit, jakými prostředky lídři ve firmě budují kulturu důvěry. Obecně a s trochou nadsázky totiž platí, že tam, kde chybí kultura důvěry, se krade, lže, podvádí a podplácí. Stejně tak může přizvat pár lidí, nakloněných úvaze a diskusi, a zapojit se s nimi do zajímavého hovoru o tom, kdo je lepším lídrem, zdali ženy, nebo muži. A nakonec, pokud dá vedení přece jen přednost před řízením, si může osvojit dva často skloňované styly vedení. Tak schválně, kolika firmám se již brzy změní pomyslné firemní motto na: *Lídři vítáni! Manažeři, necht' jdou zase o firmu dál!* V kontextu výše uvedeného je tedy nadmíru jasné, že autor práce si vytkl za cíl popsat a vylíčit, v čem spočívá a co obnáší pozice vedoucího (lídra) a proč je ve firmě nenahraditelný.⁴⁵

2.4.2 Manažer, nebo lídr? – aneb Proč manažeři nikdy nehrají šachy

Nikdo neříká, že se obě tyto role navzájem vylučují. Podobně jako ani nikdo netvrdí, že by se nemohly potkat v jedné osobě. Praxe však pamatuje celou řadu lídrů, kteří rozhodně nejsou a nikdy ani nebyli dobrými manažery. To samé ale platí i naopak. Zkrátka a dobře, jedni dokážou oslňovat svým strukturovaným logickým myšlením, vysokou seriózností, neuvěřitelným smyslem pro detail, nálehavostí, dodržování dohodnutých termínů, tvrdou práci

⁴⁵ TRUNEČKA František. SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.2. Vedení, management-2., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>.

a ke všemu přistupují systematicky a komplexně. Nikdy nic neponechávají náhodě a jsou skutečnými génii na poli plánování a organizování. A pak jsou tu ti druzí, kteří se pyšní tím, že dokážou odhadnout lidskou povahu, sami od sebe jsou motivovaní, inspirovaní a nadšení, což s radostí přenáší i na druhé. Uvědomují si, že každý člověk je neopakovatelný originál a že každého motivuje něco docela jiného. Druhé lidi umí velmi snadno získat pro svou vlastní vizi a sdílet ji s nimi.

Reálná praxe však potvrzuje, že snaha vymezit rozdíl mezi manažerem a lídrem dokáže pořádně zamotat hlavu. Tak zatímco historie trvá v mnoha ohledech na tom, že manažer je zároveň také lídrem,⁴⁶ realita se tomuto zkreslujícímu pojetí trvale vzpírá. A tak především ti, kteří vůdcovství (angl. *leadership*) a management stále vnímají jen jako pouhá synonyma, i ti, kteří nesprávně nadřazují jednoho druhému, by neměli čtení odkládat na neurčito.

2.4.3 Kdo ztratí důvěru, už víc ztratit nemůže

Co spojuje úspěšné firmy, dobře fungující pracovní kolektivy, milující rodiny, vítězíci bruslařské páry, tým vojenských chirurgů či třeba velká přátelství? Je to důvěra, jež tvoří základ všech pozitivních vztahů. Důvěra však naštěstí není něčím abstraktním a pro člověka neuchopitelným. Stejně tak není ani žádnou konstantní veličinou a je velmi křehká. Důvěra je naprosto pragmatické a konkrétní aktivum, jež lze vytvářet, udržovat, prohlubovat a taky zcela zničit. Důvěra pramení z čestnosti, spolehlivosti a bezúhonnosti. Je-li důvěra podporována a rozvíjena, představuje potenciál úspěchu a prosperity.⁴⁷ Je-li podceňována, stává se velmi častým zdrojem konfliktů. Její nedostatek negativně ovlivňuje mezilidské vztahy. Lídři věří, že být důvěryhodný a zároveň důvěřovat ostatním, to je přímá podmínka úspěchu. Svou důvěryhodnost si však u svého okolí musí vydobýt svým chováním a dosaženými výsledky. Aby lídr ve své firmě mohl vybudovat kulturu důvěry, musí se zcela vystříhat některých aktivit, které důvěru oslabují nebo dokonce ničí. Každý lídr musí nejprve důvěřovat sám v sebe, v ostatní i v to, co dělá. A následovníci zase potřebují takové lídry, kterým mohou důvěřovat a kteří jim říkají celou pravdu. Lídr musí vždy poodkrýt alespoň některé své karty a seznámit ostatní se svými záměry, akcemi, řešením problémů atd. A právě důvěryhodnost je také jednou z jeho základních dovedností. Lídr zkrátka nemůže být nečestný. To už by pak nebyl lídr. A být čestný znamená být otevřený, nelhat a nezamlčovat pravdu ani důležité skutečnosti. Důvěryhodnosti může lídr časem dosáhnout i tím, že svá slova podpoří činy. Důvěru pak snadno

⁴⁶ KOPŘIVA, Michal. *Lídr nebo manažer?* [online]. s.a. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <<http://maxt.cz/maximum/lidr-nebo-manazer-17>>.

⁴⁷ REFFO, Gerry, WARK, Valerie. *PQ: Politická inteligence lídrů. Jak PQ odlišuje úspěšné lídry od neúspěšných.* Překlad Tomáš Piňos. 1. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-280-2.

ztratí, pokud si jeho slova a činy odporují. Lídr se nikdy nezdráhá plnit své závazky a sliby. Řídí se heslem, že ten, kdo jedná čestně, jedná v souladu s tím, co říká, zastává a obhajuje. A co je neméně důležité, důvěryhodný lídr musí být pro všechny předvídatelný a ctít své slovo. Jinými slovy, lídr, který je předvídatelný a má perfektní vnitřní integritu, přenáší svůj klid i na vedené. A jejich důvěra je pro lídra vždy nesmírně zavazující a její zklamání může mít naprosto fatální následky.⁴⁸

2.4.4 Důvěra

Důvěra se někdy mezi klientem a poradcem buduje velmi dlouho, v případě nějakého problému či nespokojenosti ze strany klienta se velmi rychle může ale zase naopak ztratit.

Člověk, na rozdíl od jiných živočichů, má schopnost plánovat a směřovat k nějakému cíli. A čím lépe je člověk schopen a ochoten plánovat, tím vyšší má šance na úspěch. O kolik tahů dokáže lídr myslet dopředu, o to silnější je jeho vize budoucnosti. Přitom platí, že aby lídr mohl směr budoucího směřování určit, musí nejprve „vytvořit mentální obraz možného a žádoucího budoucího stavu organizace. Tento obraz, který nazýváme vizi, může být stejně tak mlhavý jako uplynulý sen, nebo stejně tak přesný jako vytčený cíl.“⁴⁹ A jelikož lidé potřebují plánovat svůj čas, je jasné, že budou raději následovat lídry, s nimiž se i v budoucnosti budou cítit jistější. Manažery totiž zajímá jen to, čím se zabírají teď a tedy, ne zítra, ne za měsíc a už vůbec ne za rok. Takže ten, kdo ve firemní kantýně věčně obědvá sám, to bude jistě lídr. A ten, který po práci pravidelně chodí hrát šachy a se svými soupeři dokáže zatočit v devíti (ne-li desíti) partiích z deseti, to je lídr. Šachy jsou totiž hrou lídrů, jež snadno prověří schopnost předvídat několik tahů dopředu. A co je hlavní, lídr bezpečně ví, že nad manažerem, který má ve zvyku myslet jen po jednotlivých tazích, vždy hravě zvítězí!⁵⁰

⁴⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 128. ISBN 978-80-247-0882-9.

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-558-7. s. 722.

⁵⁰ TRUNEČKA František. SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.2. Vedení, management-2., cit.19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>.

3 METODICKÁ ČÁST

Metody teoretické části:

3.1 Interview ve výzkumu

„**Interview** je metoda shromažďování dat o pedagogické realitě, která spočívá v bezprostřední verbální komunikaci výzkumného pracovníka a respondenta. Někdy se v podobném významu používá také obsahově širšího českého termínu „rozhovor“. Protože však ne každý rozhovor je interview, je používání pojmu „interview“ přesnější a výstižnější. Anglický výraz „interview“ je složen ze dvou částí, kde *inter* znamená „mezi“ a *view* znamená „názor“ nebo „pohled“.

Velkou výhodou interview oproti jiným výzkumným metodám je navázání osobního kontaktu, který umožňuje hlubší proniknutí do motivů a postojů respondentů. U interview můžeme sledovat reakce respondenta na kladené otázky a podle nich usměrňovat jeho další průběh.

Úspěšnost interview z velké části závisí na schopnosti výzkumníka navázat přátelský vztah k respondentovi a na vytvoření otevřené atmosféry. Vytvoření vzájemně příjemného, uvolněného vztahu mezi výzkumníkem a respondentem se označuje termínem **raport**.

Podle toho, jak dalece je interview výzkumníkem řízeno, je možno rozlišit interview strukturované, polostrukturované a nestrukturované.

Strukturované interview

Strukturované interview se vyznačuje tím, že při něm tazatel postupuje podle přesně připraveného textu, jsou přesně určeny formulace otázek i jejich pořadí. Tazatel k otázkám nepřidává vlastní komentář, pouze čte otázky a zaznamenává odpovědi respondenta. Důsledně strukturované interview se přibližuje dotazníku, od kterého se liší jen tím, že záznam údajů provádí tazatel. Výhodou strukturovaného interview je, že poskytuje všem respondentům stejné podmínky k odpovědím a také to, že získané výsledky se dají většinou dobře statisticky zpracovávat. Nevýhodou je naopak obtížnější navazování kontaktu mezi tazatelem a respondentem a to, že strukturované interview působí vždy více méně strojeně.

Nestrukturované interview

Nestrukturované interview se více přibližuje přirozené komunikaci mezi lidmi. Tazateli musí být pochopitelně i u tohoto typu rozhovoru jasné, které informace má od respondenta získat. Konkrétní formulace otázek a jejich sled však je ponechán na tazateli. Tazatel se může volně vracet k nejasným nebo zajímavým bodům ve výpovědi respondenta. Výhodou nestandardizovaného interview je především to, že umožňuje snadnější navázání kontaktu mezi tazatelem a respondentem, což může znamenat jeho bezprostřednější a upřímnější projev.

Nevýhodou naopak je to, že ne všichni respondenti odpovídají za naprosto stejných podmínek a také to, že nestandardizované interview většinou neposkytuje přímo kvantitativně zpracovatelný materiál.⁵¹

Polostrukturované interview

„Polostrukturované interview je určitým kompromisem mezi výše uvedenými typy interview. Respondentům se v tomto případě nabízí k jednotlivým otázkám vždy několik alternativ odpovědí, ale navíc se od nich požaduje vysvětlení nebo zdůvodnění.

Skupinové interview

Podle počtu zúčastněných osob lze rozlišit rozhovor individuální a skupinový. **Skupinový rozhovor** se užívá např. při zkoumání „choulostivých“ otázek. Účastníci rozhovoru v těchto případech nepocítují otázky tak osobně jako při rozhovoru individuálním. Většinou se doporučuje, aby skupina, s níž je prováděn skupinový rozhovor, měla šest až deset členů. Rozhovor by měl probíhat v přirozeném prostředí (např. třída, pracoviště, hřiště apod.). Určitá výhoda skupinového rozhovoru spočívá také v tom, že umožňuje okamžitou kontrolu odpovědí jednotlivců. Ostatní účastníci rozhovoru totiž zpravidla opravují chyby, kterých se vypovídající dopustil. Mezi nevýhody skupinového rozhovoru lze na prvním místě počítat nestejnou intenzitu účasti dotazovaných osob. Tato skutečnost vyplývá jednak z různé míry aktivity či agresivity účastníků (názory aktivních a agresivních osob převládají), jednak z různé úrovně vědomostí či různé úrovně orientovanosti účastníků rozhovoru (stydlivost před osobami s většími vědomostmi či větší orientovaností).

Nejdůležitější pravidla pro realizaci interview:

- Interview by mělo probíhat vždy za **vhodné situace**. Pro interview by měl být vytvořen dostatečný časový prostor. Interview by neměly být svědky osoby, jichž se netýká. Interview by mělo vždy probíhat v přirozeném prostředí.
- Doporučuje se interview **začínat nejobecnějšími otázkami**, které respondentu uvedou do problematiky.
- Při interview je třeba čelit **působení psychologických faktorů**, které mohou negativně ovlivnit výsledky rozhovoru (srov. oddíl 4.1.2).
- Je třeba vytvářet podmínky pro náležité **navázání kontaktu** s respondentem (raport) a pro jeho motivaci ke spolupráci. Tazatel by měl projevovat přiměřený zájem o výpovědi

⁵¹ **CHRÁSKA, Miroslav.** *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2.*, aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3. s. 176-177.

respondenta, měl by být taktní a nevtíravý. Na výsledky interview má vliv i úprava zevnějšku tazatele, jeho chování během rozhovoru (např. upjatost, familiárnost atd.) a řada dalších jeho osobnostních charakteristik.

- Velký význam má **přesný záznam** průběhu interview. Písemný záznam můžeme provádět přímo během interview, nebo až po jeho ukončení. Provádíme-li zápis během interview, snížíme tím riziko zkreslení výsledků vlivem zapomínání, avšak zapisování odpovědí během interview může znamenat obtížnější navazování kontaktu a vytvoření celkově nepříznivé atmosféry rozhovoru. Zaznamenávání odpovědí respondentů až po skončení interview většinou z psychologického hlediska vyhovuje lépe, klade však větší nároky na přesné zapamatování průběhu interview. Pro záznam průběhu interview je možno použít také technických prostředků (např. diktafonu). Vzhledem k tomu, že používání těchto zařízení je pro většinu respondentů zcela běžnou záležitostí, rušivý vliv na průběh interview nebývá většinou příliš velký.⁵²

Úkoly a náplně pracovníka front office

“Pracovník front office má za úkol jednání s klienty, prezentaci společnosti a jejích služeb, dále přípravu smluvní dokumentace, vyřizování telefonických hovorů, kontrolu realizovatelných obchodů. Zajišťuje technickou podporu obchodního týmu a vedení kompletní administrativy.”

53

⁵² CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3. s. 177.

⁵³ Pracovník front office - Encyklopedie povolání a profesí - Prace.cz. *Prace.cz - volná pracovní místa, aktuální nabídka práce v ČR i v zahraničí* [online]. Copyright © 1996 [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/encyklopedie-profesi/p/pracovnik-front-office/>

Co je náplní pracovníka front office:

- Poskytování služeb zákazníkům ohledně jejich finančních produktů, především v poradenské oblasti.
- Analýza stávajícího stavu a případné vypracování individuálního finančního plánu.
- Vedení, usměrňování a poskytování rad
- Vzdělávání se v oblasti osobního rozvoje
- Vzdělávání se v oblasti finančních produktů
- Kontaktování klientů
- Sjednávání schůzek vázaných na produkty

Průběh běžné schůzky z hlediska instituce pak může vypadat následně

1. Pozdravím a podám ruku představím se, usadím klienta nabídnou občerstvení a zjistím otázkou důvod klientovi návštěvy, pokud jsem jej nepozval přímo já.
2. V průběhu celého jednání příležitostně zařazuji oslovování klienta jeho příjmením.
3. Ukládám si poznámky, představím produktovou nabídku marketingové akce a vhodné slevy.
4. Jakmile najdu řešení pro klientovi potřeby, ujistím ho, že pro něj mám dobré řešení, se kterým mu rád pomohu.
5. Nezapomenu vyřešit obchodní věci, například po shrnutí jednání.
6. Získám kontakt na klienta a zároveň mu předám kontakt na sebe (pokud jde o nového klienta).
7. Snažím se následně dohodnout termín následné schůzky.
8. Pokud konkrétní termín nedomluvíme kontaktuji klienta telefonicky maximálně do pěti dnů od setkání.
9. Zeptám se na doporučení, rozšířím skupinu klientů.
10. Po rozloučení s klientem zapisuji komunikaci do aplikace, vyhodnotím zpětně záznam, doplním vhodné poznámky a systematicky je uložím pro další využití.

Další náplně práce Front Office pracovníka jsou:

- Zajišťování chodu pobočky z hlediska klientského servisu.
- Vzdělávání se, absolvování certifikací a rozvojových aktivit.
- Domlouvání schůzek na základě údajů databáze týkajících se aktuálních produktů v oblasti financí.
- Jednání s klienty na domluvených schůzkách.

- Zpracovávání dat.
- Vyřizování procesů ukončení smlouvy, založení smlouvy, změna parametrů ve smlouvě.
- Zpracovávání podkladů například pro poskytnutí konkrétního produktu.

V minulosti jsem se účastnil mnoho školení, tréninků, vzdělávání.

Zaujalo mne i několik videí na kanálu Youtube, kde jsou uvedeny schůzky, které se pak hodnotí a komentují po průběhu. Někdy je to znázorněno dost zábavným způsobem.

Velmi důležité je samozřejmě také připomenout, že spousta lidí mne hodnotí a bude hodnotit také na základě vizuálního pohledu, tedy to, jak jsem oblečen, upraven, případně jaký parfém používám. I já si udělám také „obraz“ o nich, i když pro tuto práci bude důležitější odezva ze strany dotazovaných klientů.

Dále také samozřejmě dle neverbální řeči těla, držení těla, pohybů, gest v obličeji.

Co je změna a proč ji provádět

Změna je odklon od stávajícího stavu. Další definice změny klade důraz na cíl změny.

Cílem změny je **udržení života schopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace.**

Změny dělíme na:

Změny přírůstkové, inkrementální, postupné. Jsou vhodné pro stabilní ekonomické prostředí, kde vylepšujeme pouze některý z určených parametrů firmy.

Změny transformační, zde jsou prováděny zásahy do firmy (do segmentu dodavatelů či odběratelů, majetkových vztahů a zákazníků). Spíše jsou změny vhodné pro turbulentní ekonomické prostředí.

Změny založené na kombinaci dvou výše uvedených Např. v roce 1989 v období transformace českého hospodářství transformační změny připravily prostředí pro následující změny inkrementální ve výrobních podnicích.⁵⁴

⁵⁴ **KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS.** *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada Publishing, 2012. Expert (Grada). s. 15-16. ISBN 978-80-247-4564-0.

Praktický výzkum

Pro tuto bakalářskou práci jsem si vybral kvalitativní metodu výzkumu formou nestrukturovaného interview. Tato metoda vyplynula z potřeby získání optimální zpětné vazby.

Výběr respondentů

Vybral jsem 4 respondenty-klienty, se kterými se dobře znám a doba našeho seznámení je přibližně stejná, je to deset a více roků. Jedná se o respondenty, které jsem před lety sám oslovil, a mám je vedeny ve své správě pracovního portfolia. Každý z nich má u nás několik finančních produktů i na ostatní členy jejich rodiny. Tyto klienty mám rozděleny na dvě věkové kategorie. První kategorie je: 38-45 roků (jedná se o klienty, se kterými se převážně řeší překlenovací úvěry, hypotéky a k tomu odpovídající pojištění. Je to pochopitelné, protože tato kategorie klientů stále něco řeší, od koupi nemovitosti až po různé rekonstrukce a vybavení.

Druhá kategorie je: 55 a více roků (stává se, že i někdy klient po padesátce přijde žádat o překlenovací úvěr či hypotéku, ale převážně se jedná o klienty, kteří chtějí nějakým způsobem zhodnotit svoje úspory ať pravidelné či jednorázové. Tím, že tyto klienty znám dlouhou dobu, tak stále se nějaký finanční produkt vypořádá a uzavírá.

Oslovení respondentů

Postupně jsem telefonicky všem čtyřem lidem zavolaal, stručně vysvětlil, o co se jedná a požádal je o dostavení se na schůzku do naší kanceláře. Čas jsem přizpůsobil podle jejich možností.

Vedení rozhovoru

Před rozhovorem samotným jsem všem zopakoval základní informace, důvod rozhovoru a situaci, že budu odpovědi - reakce zaznamenávat papírovou formou. Nabídnul jsem zároveň občerstvení, vodu, kávu, čaj.

Záměr

Zjistit úroveň komunikace a spokojenost mezi klientem a poradcem.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Šetření k získání zpětné vazby

Pro vhodnou orientaci v problematice a zajištění adekvátních výstupů je zvolena metoda výzkumu formou nestrukturovaného interview. Níže popis z teorie těchto metod. Naším dalším cílem ve finanční instituci je získání a udržení nových klientů u nás. K tomu napomáhá vřelá, přátelská komunikace mezi poradcem a klientem, která je z větší části vedena poradcem. Pravdou je, že spokojený klient předá jen v malé míře naše doporučení dál dalším lidem a nespokojený klient tuto informaci rozšíří dál v míře daleko větší, to platí i všude všeobecně ve službách, kdy je na jedné straně klient a na druhé člověk, který pro něj zajišťuje služby.

Výzkumné práce formou rozhovorů (interview) se uskutečnily ve dnech 28.2. a 1.3.2019. Bylo to se čtyřmi lidmi. Z toho první uvedený den byl rozhovor s dvěma a následující den s dvěma. Každému respondentovi byly položeny níže uvedené otázky. Při uskutečňování a následném vyhodnocování rozhovorů byl aplikován postup, který je uveden v metodické části.

Kvalitativní výzkum

Pro tyto otázky jsem si volil klienty, se kterými se již dlouhodobě znám. Výzkum bude zveřejněn v textu práce jako anonymní.

Otázky k rozhovoru:

- 1. Jak byste vnímal(a) změnu poradce ke kterému jste přiřazen, který o Vás pečuje?**
- 2. Jak vnímáte změny v rámci naší dlouhodobé práce?**
- 3. Který náš produkt je pro Vás nejatraktivnější?**
- 4. Jak na Vás působí naše kancelář-pracovní prostředí, ve kterém vedeme tento rozhovor?**
- 5. Jak na Vás působím já, můžu se nějak zlepšit?**

Klientka č.1., věk 38 let

Má u nás produkty - stavební spoření, investice, spoření na penzi, běžný účet, překlenovací úvěry a pojištění s nimi spojené.

Pracuje jako vedoucí v prodejně oděvů.

Klient č.2., věk 45 let

Má u nás produkty - stavební spoření, běžný účet, hypotéku, pojištění.

Klient pracuje jako manažer firmy Miele.

Klient č.3., věk 55 let

Má u nás produkty - hypotéku, běžný účet, pojištění, spoření na penzi.

Klient podniká v pronájmech nemovitostí.

Klient č.4., věk 73 let

Má u nás produkty - stavební spoření, běžný účet, pojištění, spoření na penzi, investice.

Je v důchodu, ale pracuje ještě v opravárenské dílně.

Tabulka č.1. Rozhovor s klientkou č.1. (zdroj: vlastní)

Tabulka nestrukturovaného interview	
Jméno	Klientka-1
Věk	38 let
Pozice	Prodavačka
Datum a čas uskutečnění rozhovoru	28.2.2019, čas 14 hodin
číslo otázky	Poznámky a hodnocení k otázce
1	Nerada bych chodila za někým jiným, pokud by to bylo nutné, tak si vyžádám výjimku, že chci jednat pouze s Vámi. Mám za ta léta s Vámi dobré zkušenosti.
2	Změny jsou v životě běžnou věcí. Nevím, jaké změny máte přesně na mysli, ale já jsem zde spokojena a žádné zásadní změny jsem nepozorovala. Snad jen, že banky šly dolů s úroky na vkladech, ale to se týká bank všeobecně.
3	Nejvíce mám ráda stavební spoření. Jsem konzervativní a je zde stále pěkný výnos z vkladu pořád na dnešní dobu nízkých úroků, a navíc obrovská jistota. Tento produkt využívá celá rodina, kromě toho máme u vás dva překlenovací úvěry na rekonstrukci domu. Nebude dlouho trvat a budeme řešit bydlení pro dceru i syna, proto jim již teď vytváříme podmínky pro hypotéku.
4	Prostředí je velmi příjemné a mám to hlavně blízko z práce.
5	Pozitivně a přátelsky, mám k Vám důvěru. Jen poslední dobou mi připadáte, jako by Vás něco trápilo.

Tabulka č.2. Kvalita rozhovoru s klientkou č.1. (zdroj: vlastní)

číslo otázky	pozitivní	neutrální	Negativní
1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabulka č.3. Rozhovor s klientem č.2. (zdroj: vlastní)

Tabulka nestrukturovaného interview	
Jméno	Klient-2
Věk	45
Pozice	Manažer firmy Miele
Datum a čas uskutečnění rozhovoru	28.2.2019, čas 16 hodin
číslo otázky	Poznámky a hodnocení k otázce
1	Víte, že chodím pouze za Vámi, za ta léta nechci nic měnit.
2	Samozřejmě vnímám situaci na trhu, úrokové sazby u spořicíh produktů jsou docela nízko, naopak u úvěrů a hypoték sazby rostou, což moc nevítám. Jak už jsme se domlouvali, budu chtít v červnu čerpat hypotéku na stavbu menšího domku u Brna, mám tam zděděný pozemek.
3	Jelikož nemám čas ani náladu podrobně studovat všechny vaše produkty, věřím tomu, že mi co nejlépe poradíte. Jak jsem říkal, budu potřebovat další hypotéku. To pro mne znamená, že finanční rezervu, kterou mám u vás uloženou zároveň vyberu.
4	Prostředí máte pěkné, ale v letním období tady máte docela dusno.
5	Dobře, cením si velmi toho, že přesto, že máte již mnohdy po pracovní době, tak se mi snažíte vyhovět i ve večerních hodinách, případně i o víkendech.

Tabulka č.4. Kvalita rozhovoru s klientem č.2. (zdroj: vlastní)

číslo otázky	pozitivní	neutrální	Negativní
1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabulka č.5. Rozhovor s klientem č.3. (zdroj: vlastní)

Tabulka nestrukturovaného interview	
Jméno	Klient-3
Věk	55
Pozice	OSVČ
Datum a čas uskutečnění rozhovoru	1.3.2019, čas 10:00 hodin
číslo otázky	Poznámky a hodnocení k otázce
1	Pokud budete pracovat ve firmě Vy, tak nechci jednat s nikým jiným.
2	Při vyřizování úvěru bych byl raději, kdybych nemusel dokládat tolik dokumentů, ale celkově jsem spokojen.
3	Většinou potřebuji čerpat peníze na nemovitosti, tak k tomu je nejlepší tento typ daného úvěru, co mám u vás.
4	Místnost by mohla být lépe klimatizována v létě je tu dost vedro. Dále bych ocenil větší soukromí při jednání.
5	Jako člověka, který se stará o moje potřeby v této oblasti. Momentálně mě nic nenapadá.

Tabulka č.6. Kvalita rozhovoru s klientem č.3. (zdroj: vlastní)

číslo otázky	pozitivní	neutrální	Negativní
1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabulka č.7. Rozhovor s klientem č.4. (zdroj: vlastní)

Tabulka nestrukturovaného interview	
Jméno	Klient-4
Věk	73
Pozice	Důchodce
Datum a čas uskutečnění rozhovoru	1.3.2019, čas 14:00 hodin
číslo otázky	Poznámky a hodnocení k otázce
1	Máme spolu již vybudován velice důvěrný vztah během těch mnoha let, co se známe. Určitě nechci jednat s nikým jiným než s Vámi.
2	Nezaznamenal jsem nějaké negativní změny, snad jen to, že jsou nižší úroky, jinak jsem spokojený.
3	Stavební spoření mám nejraději, mám rád jistotu.
4	Prostory máte velké a pěkné, ale jsem nejraději, když se vidíme u nás doma a probereme to v domácím prostředí.
5	Rád Vás vždy uvidím, působíte na mně pozitivně. Díky Vašemu jednání jsem Vás doporučil svým dětem.

Tabulka č.8. Kvalita rozhovoru s klientem č.4. (zdroj: vlastní)

číslo otázky	pozitivní	neutrální	Negativní
1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Vyhodnocení, komentář

Klientka číslo 1.

U klientky číslo 1. jsem dostal na 5.otázku neutrální odpověď, tak proto k ní napíši několik slov. Jsem si přesně vědom, proč. Je to tím, že vnitřní pocity nelze nijak spolehlivě skrýt a zamaskovat před okolím. Jak jsem v minulosti s klientkou jednal, tak jsem nebyl duševně v klidu, a to se samozřejmě projevilo i na neverbální komunikaci v řeči mého těla. Řeč těla hovoří mnohdy hlasitěji, než verbální komunikace. Víím, že jsem navenek vyjadřoval dojem úzkosti i když jsem se snažil tento dojem minimalizovat a ovlivnit, tak přesto navenek byl tento výraz - dojem vidět. Můžeme se snažit navenek ovlivnit naše vnitřní pocity, ale nikdy se nám to ideálně nepodaří, zase na druhou stranu, když je člověk duševně v klidu a zažívá nebo zažil nějaký úspěch v poslední době, tak samozřejmě navenek jsou tyto signály positivity dosti viditelné a okolí je vnímá. Mám vyzkoušeno, že tuto dobrou náladu na nás ostatní lidé okamžitě poznají a tímto i lidi více k sobě přitahujeme.

To, že jsem tuto reakci dostal právě od ženy je také způsobeno tím, že ženy jsou daleko vnímavější, co se týče znaků na těle v neverbální komunikaci. Okamžitě rozpoznají nepatrné změny v mimice a celkově v řeči těla o něco lépe a rychleji než muži.

Klient číslo 2.

Klient je úspěšný manažer firmy Miele, je zaneprázdněný a často se scházíme i po pracovní době.

Pán je spokojen s jednáním a službami, je rád, že se snažím jeho schůzkám přizpůsobit. Využívání služeb je u nás na obou stranách, tak jak on veškeré produkty vyřizuje se mnou, tak já jsem v domácnosti vybaven spotřebiči značky Miele od něj.

Klient číslo 3.

Klient by uvítal méně dokumentů na dokládání úvěru.

Ocenil by větší soukromí při jednání, v letním období v klimatizované místnosti.

Klient číslo 4.

Stávající prostory kanceláře chválí, ale má nejraději naše společné setkání v jeho domácnosti.

4.3 Srovnání výpovědí jednotlivých klientů a hledání společných prvků z výpovědí

Ze zjištění jsou pro zlepšení nejpočetnější tyto odezvy:

- Malé soukromí v kanceláři při jednání.
- V letním období vysoká teplota v místnosti.
- Dva respondenti zmínili, že vnímají pokles úroků na stavebním spoření.

Vím, že hodnocení na mne je u všech klientů pozitivní, to je ale způsobeno hlavně tím, že tady pracuji dlouho a již jsem si za léta důvěru vybudoval.

Tak jak již v této práci zaznělo, důvěra se buduje velmi dlouho.

Nespokojený klient „nakazí“ negativně dalších několik klientů, kdežto spokojený to neřekne téměř nikomu nebo jen málokomu.

Tak jak v každé takové instituci se občas stává, že s příchodem nových poradců se klienti různě „přehazují“ - předávají jiným poradcům, ale nakonec stejně vždy skončí zpátky u mě.

Tohle byla odezva od předem vybraných klientů, kteří chtějí jednat se mnou a nemohl jsem přesně vědět, jaké budou jejich odpovědi.

Z praxe ale na druhou stranu vím, že někteří lidé bez sebemenších problémů přijdou za jiným poradcem, a to i v případě, že se už o ně dlouhodobě několik let starám pouze já. Pro tento případ existuje samozřejmě celá škála odpovědí, jedna z nich je, že klient prostě spěchá a jde za jiným poradcem, protože já už například jednám s jiným klientem a on nechce ztrácet čas čekáním. Další odpovědí může být fakt, že nejsou sdíleny vzájemné sympatie.

Z pohledu oblasti marketingu je důležité ke zlepšení procesu komunikace získat od klientů odezvu. Tu získáváme v tomto případě formou rozhovorů. Důležitá je pro nás především více negativní - kritická odezva, na základě ní pak můžeme hledat možná řešení pro zkvalitnění tohoto procesu.

Pro člověka je přirozené být spokojenější, pokud nás lidé chválí a klepou nás na rameno je určitě příjemnější, než když nám někdo sděluje nedostatky a kritizuje nás. Je vhodné se ale také naučit přijímat kritiku a potlačit případnou ješitnost k tomu abychom byli lepší.

Tato odezva nám poskytne zdroj inspirace pro zlepšování.⁵⁵

⁵⁵ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0, s. 95, dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=FDEnCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=komunikace+ve+spole%C4%8Dnosti&ots=IMsYJr4R6f&sig=QhWkcoshte1rtJ7dx8kIsFBnlDc&redir_esc=y#v=onepage&q=komunikace%20ve%20spole%C4%8Dnosti&f=false

Techniky dobrého poradce ke zkvalitnění rozhovoru (aktivní naslouchání)

Tabulka č.9. Techniky. (Zdroj: vlastní)

NÁZEV TECHNIKY	CÍL	PŘÍKLADY
Povzbuzování	<ul style="list-style-type: none">- projevit zájem- povzbudit mluvčího k rozhovoru	<ul style="list-style-type: none">- Řekněte mi o tom víc.
Objasňování	<ul style="list-style-type: none">- objasnit to, co vám druhý říká- získat více informací- pomoci mluvčímu, aby viděl další hlediska problému- klademe otevřené otázky	<ul style="list-style-type: none">- Jak to probíhalo?- Co jste dělal pak?- Co tím myslíte?
Parafrázování	<ul style="list-style-type: none">- svými slovy zopakovat hlavní myšlenky a fakta- ověřit si, zda jeho slova chápeme správně- ukázat, že mluvčímu nasloucháme a rozumíme, co říká	<ul style="list-style-type: none">- Jestli jsem Vás dobře pochopil, považujete za nejdůležitější...- Jestli Vám dobře rozumím, říkáte, že...Je to tak?
Zrcadlení pocitu	<ul style="list-style-type: none">- projevit pochopení a porozumění pocitům druhého- umožnit druhému tyto pocity lépe zvládnout a přehodnotit	<ul style="list-style-type: none">- Vidím, že se Vám to skutečně líbí.- Jste překvapený tím, co Vám říkám?- Vnímám to správně, je to tak?
Řeč těla	<ul style="list-style-type: none">- dáváte pozitivní zpětnou vazbu a povzbuzujete k dalšímu hovoru- vytváří se důvěra	<ul style="list-style-type: none">- zrcadlení druhého-polohou těla, udržováním očního kontaktu, souhlasným pokyvováním, přizpůsobení se rychlosti řeči těla, atd.

Empatizace	<ul style="list-style-type: none"> - dát právo na emoce, které druhý má - slovně vyjádřit - dát pochopení 	<ul style="list-style-type: none"> - Chápu, že vás to naštvalo, také bych ve vaší situaci byl potěšen, rozzloben.
Shrnutí	<ul style="list-style-type: none"> - zhodnotit dosažený pokrok - shrnout důležité myšlenky, fakta a emoce - položit základ dalšímu jednání, diskuzi 	<ul style="list-style-type: none"> - Dohodli jsme se tedy na této variantě.
Ocenění	<ul style="list-style-type: none"> - dát najevo respekt a uznat význam druhého - projevit uznání za ochotu jednat a vynaložené úsilí 	<ul style="list-style-type: none"> - Cením si Vaší snahy o řešení problému. - Oceňuji Vaši ochotu.

5 ZÁVĚR

5.1 Návrhy na zlepšení

Závěrem navrhuji na základě výzkumu ke zlepšení tato řešení:

1. Vysoká teplota v jarním a letním období v kanceláři

Podání žádosti o vybudování nového klimatizačního systému v rámci instituce. Tuto žádost směřovat přímo na centrálu instituce. Na vysokou teplotu v kanceláři si totiž stěžuje převážná část klientů a tuto situaci je třeba aktivně řešit. Je jisté, že pokud klient nemá ideální klimatické podmínky, tak se necítí komfortně a má to na něj negativní vliv. Tuto situaci údajně komplikuje fakt, že budova je chráněná a není povoleno na ni umisťovat klimatizační zařízení z venkovní části. Momentálně je tato situace řešena větráním a používáním přenosných ventilátorů, ale tohle dočasné řešení má malou efektivitu a je hlučné.

2. Snižování úroků na účtech stavebního spoření a spořicíh účtech

Ohledně snižování úroků využívat nové marketingové akce, které klientovi zase úrok zvýší s tím, že klient pouze nechá v tomto produktu uložené finance nadále po určitou dobu, nic dalšího jako mimořádné vklady atd. plnit nemusí.

Samotné snižování úroků je dáno aktuální situací na trhu a tento fakt já přímo nemohu ovlivnit, proto výše uvedené aktivity pomohou tuto situaci zlepšit.

Dále je vhodné nabídnout alternativní řešení formou založení nových finančních produktů za účelem vyššího zhodnocení, pokud klient finance nechá nadále uloženy a nepotřebuje je vybírat.

3. Sdělení klientky - moje působení na ni

Klientka č. 1. mi sdělila, že vypadám poslední dobou tak, jako by mne něco trápilo. Uvědomuji si, že poslední dobou nepůsobím nejpozitivnějším dojmem. V budoucnu se budu ale snažit tuto situaci zlepšit a případná negativa potlačovat, pokud to bude možné. Též si uvědomuji, že tato uvedená energie ze mě vyzařující má také negativní vliv na mé pracovní výsledky.

4. Sdělení klienta - dokládání dokumentů

U klienta č. 3. sdělení, že by byl raději, kdyby nemusel dokládat tolik dokumentů při žádosti o úvěr. Množství požadovaných dokumentů na doložení k žádosti o úvěr neovlivním. Každá banka má svoji metodiku, která se musí dodržovat. Ale na druhou stranu se snažím a budu nadále snažit dělat služby pro klienta navíc, například vyřízení dokumentů na katastrálním úřadě atd.

5. Sdělení klienta - ocenil by větší soukromí při jednání

Tuto situaci vyřeším tím, že klienta vezmu do samostatné místnosti, pokud je momentálně neobsazená, kde nerušeně potřebné věci vykomunikujeme. Nebo se domluvíme příště na setkání u klienta doma.

Tato situace je občas způsobena větším počtem telefonátů, nebo pohybem lidí v místnosti a může to vylítnout jako rušivý element, jako v tomto případě. Jako nezávislý pozorovatel mohu říct, že tohle je problém více institucí, kde oddělení diskretní zónou nespĺňuje ani zdaleka očekávání.

Pružně a včas reagovat na změny, to jsou klíčové vlastnosti pro zdokonalení.

5.2 TOP 5. vlastností, bez kterých se dobrý poradce, manažer neobejde

Vlídne jednání s klienty

Poradce by se měl ke všem svým i nově přichozícím klientům chovat korektně, mít pro ně respekt a pochopení, nezávisle na únavě, denní době nebo předchozích aktivitách. Ideálně již v první schůzce navázat dobrý vztah. Klient pozná, zda nám na něm záleží a pokud tento fakt zpozoruje, tak nám bude věřit a bude se cítit při komunikaci dobře. Pokud tomu tak nebude, tak k nám klient může cítit nedůvěru.

Projevení upřímného zájmu

Pokud klient zjistí, že spěcháme a nevěnujeme mu dostatečný čas, aby vše pochopil, tak nám nebude důvěřovat. Dále je také vhodné nevnucovat to, o co klient nemá zájem.

Dochvilnost

Pokud je domluvena schůzka mezi poradcem a klientem na pevný čas, tak je důležité tento čas dodržet. Pokud to není možné, například vlivem velkého provozu, nebo dopravní nehody, tak vždy informovat klienta telefonicky o této situaci a následném opoždění.

Jednání ve prospěch klienta

Doporučovat vhodné produkty na základě klientova přání.

Srozumitelnost

Nepoužívat odborné termíny, kterým klient nerozumí, ale snažit se vše jednoduše a jasně vysvětlit, případně se ujistit, zda klient rozumí všemu, o čem jsme se bavili. To ideálně zjistit položením kontrolních- ověřujících otázek.⁵⁶

⁵⁶Zdroj:https://sdeleni.idnes.cz/ona/pet-vlastnosti-dobreho-obchodniho-zastupce.A190111_162529_ona_sdeleni_rest

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

TIŠTĚNÉ ZDROJE

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Překlad Josef Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 800. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 219.
- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů.* 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-558-7. s. 722.
- **BARRETT, Jim, WILLIAMS, Geoff.** *Testy vašich schopností.* Překlad Dagmar Břejlová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 248. ISBN 978-80-247-1506-3. s. 115.
- **BLOCK, Peter.** *Staňte se špičkovým poradcem: [jak dosáhnout toho, aby druzí využili vašich zkušeností].* Praha: Grada Publishing, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1750-0. s. 24.
- **DEVITO, Joseph A.** *Základy mezilidské komunikace.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0. s. 28.
- **DYTRT, Zdeněk.** *Etika v podnikatelském prostředí.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 196. ISBN 80-247-1589-9.
- **EILERT, Dirk W.** *Jak prokouknout druhé podle výrazu tváře.* Překlad Lucie Peláková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. s. 208. ISBN 978-80-247-0047-7. s. 137.
- **HABERLEITNER, Elisabeth, DEISTLER, Elisabeth, UNGVARI, Robert.** *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků.* Překlad Iva Michňová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 256. ISBN 978-80-247-2654-0.
- **CHRÁSKA, Miroslav.** *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu.* 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3. s. 176-177.
- **JANOŮŠEK, Jaromír.** *Psychologické základy verbální komunikace.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 384. ISBN 978-80-247-4295-3. s. 10.
- **JIŘINCOVÁ, Božena.** *Efektivní komunikace pro manažery.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 144. ISBN 978-80-247-1708-1.

- **KOCIÁNOVÁ, Renata.** Personální činnost a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s 224. ISBN 978-80-247-2497-3.
- **KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS.** Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert (Grada). s. 15-16. ISBN 978-80-247-4564-0.
- **MAXWELL, John C.** In **PILAŘOVÁ, Irena.** *Leadership & Management Development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. s. 168. ISBN 978-80-247-5721-6. s. 131.
- **MEIER, Rolf.** *Úspěšná práce s týmem. 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu.* Překlad Daniela Vrbová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 160. ISBN 978-80-247-2308-2. s. 132.
- **NEVOLOVÁ, Monika, DOLEŽAL, Martin.** *Jak vymazat AŽ, BY, ALE a KDYBY ze slovníku a realizovat to, co opravdu chceme.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 120. ISBN 978-80-247-5009-5.
- **PILZER, Paul Zane.** In **MARSHALL, Perry.** *Pravidlo 80/20 v prodeji a marketingu. Jak prodat co nevíce s co nejmenším úsilím.* Překlad Jana Kalová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 240. ISBN 978-80-7261-286-4.
- **PLAMÍNEK, Jiří.** *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 208. ISBN 978-80-247-2448-5.
- **PROROK, Vladimír, LISA, Aleš.** *Teorie a praxe řešení politických konfliktů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 160. ISBN 978-80-247-3027-1. s. 117.
- **RADCLIFFE, Steve.** *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně.* Překlad Veronika Dobešová. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 176. ISBN 978-80-247-4163-5.
- **REFFO, Gerry, WARK, Valerie.** *PQ: Politická inteligence lídrů. Jak PQ odlišuje úspěšné lídry od neúspěšných.* Překlad Tomáš Piňos. 1. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-280-2.
- **ŠPAČKOVÁ, Alena.** *Trénink techniky řeči.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 256. ISBN 978-80-247-5578-6.
- **TURECKIOVÁ, Michaela.** *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 128. ISBN 978-80-247-0882-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- AON Empower Results. *Nejlepší zaměstnavatelé mají až 83 % motivovaných zaměstnanců, tvrdí studie Aon Hewitt*. [online]. 2017 [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <<http://www.pmf-hr.com/tz-aon-hewitt-dvanacty-rocnik-studie-aon-best-employers-ceska-republika-zna-sve-viteze/>>.
- **EKMAN Paul**. Odhalené emoce, Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=SptaCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=pocity&ots=_URTbNk8Jt&sig=PLMLZqTjp2ZAmbQYwgyCRRju8Dc&redir_esc=y#v=onepage&q=pocity&f=false
- ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:ISBN 978-80-247-8070-2. kap.1.2, 4.3, (ve formátu EPUB), **MIKULÁŠTÍK, Milan**. *Komunikační dovednosti v praxi: 2., doplněné a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. Řízení dojmu, ISBN 978-80-247-2339-6.
- **FORET, Miroslav**. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.,s. 95, dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=FDEnCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=komunikace+ve+spole%C4%8Dnosti&ots=IMsYJr4R6f&sig=QhWkcoshte1rtJ7dx8kIsFBnlDc&redir_esc=y#v=onepage&q=komunikace%20ve%20spole%C4%8Dnosti&f=false
- **KOPŘIVA, Michal**. *Lídr nebo manažer?* [online]. s.a. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <<http://maxt.cz/maximum/lidr-nebo-manazer-17>>.
- Pracovník front office - Encyklopedie povolání a profesí - Prace.cz. *Prace.cz - volná pracovní místa, aktuální nabídka práce v ČR i v zahraničí* [online]. Copyright © 1996 [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/encyklopedie-profesi/p/pracovnik-front-office/>
- **Sedlář Petr**, Kvalifikační práce,19-02-28., Dostupné z: https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html?pc_pagenavigationalstate=H4sIAAAA AAAAAGNgYGBkYDMyMrI0MxBmZADxOIpLEktSvVMrwTwrXUsjI2NjcyMDYzMLUxNzc1MLA3OgDAMA0j-5GDoAAAA*#prohlizeniSearchResult

- **TRUNEČKA, František.** SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Komunikování, management-1., cit. 19-02-25.
Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>
- **TRUNEČKA, František.** SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.1. Motivace, management-2., cit. 19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>
- **TRUNEČKA, František.** SEMINÁRNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE-Esej č.2. Vedení, management-2., cit. 19-02-25. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/odevzdavani-praci.html>.
- **URBAN, Jan.** *Jak řešit osobní problémy a limity zaměstnanců.* [online]. 2. 2. 2012 [cit. 2017-10-05]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d37023v46912-jak-resit-osobni-problemy-a-limity-zamestnancu/>.
- Vnímání člověka: Jakých chyb se dopouštíme při vnímání druhých lidí?. Vnímání člověka [online]. Dostupné z: <http://psychologie-lh.blogspot.com/2011/12/jakych-chyb-se-dopoustime-pri-vnimani.html>
- Zdroj: Co je etický kodex | Etický Kodex. Etický kodex [online]. Dostupné z: <http://www.eticky-kodex.cz/co-je-eticky-kodex/>
- Zdroj:https://sdeleni.idnes.cz/ona/pet-vlastnosti-dobreho-obchodniho-zastupce.A190111_162529_ona_sdeleni_rest

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1. Rozhovor s klientkou č.1. (zdroj: vlastní).....	41
Tabulka č.2. Kvalita rozhovoru s klientkou č.1. (zdroj: vlastní).....	41
Tabulka č.3. Rozhovor s klientem č.2. (zdroj: vlastní).....	42
Tabulka č.4. Kvalita rozhovoru s klientem č.2. (zdroj: vlastní).....	42
Tabulka č.5. Rozhovor s klientem č.3. (zdroj: vlastní).....	43
Tabulka č.6. Kvalita rozhovoru s klientem č.3. (zdroj: vlastní).....	43
Tabulka č.7. Rozhovor s klientem č.4. (zdroj: vlastní).....	44
Tabulka č.8. Kvalita rozhovoru s klientem č.4. (zdroj: vlastní).....	44
Tabulka č.9. Techniky. (zdroj: vlastní).....	47
Tabulka č.9. Techniky. (zdroj: vlastní).....	48

ANOTACE

Bibliografický údaj: Trunečka, František. *Studie klientského servisu (Front Office) a klientů v oblasti finančního poradenství*. Olomouc 2019. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Název práce: Studie klientského servisu (Front Office) a klientů v oblasti finančního poradenství

Autor: František Trunečka

Ústav: Ústav managementu a marketingu

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Abstrakt: Bakalářská práce pojednává o tom, jak by měl dobrý poradce, manager komunikovat a jak by měl vystupovat. Zkoumány jsou možné změny a prostředí pracovníka front office. Zjišťování kvality služeb je realizováno šetřením formou nestrukturovaného interview s následným vyhodnocením včetně návrhů na zlepšení.

Klíčová slova: komunikace, klient, klientský servis, poradce, manager, nestrukturované interview

Title: Study on Customer Service (Front Office) and Clients in the Field of Financial Consultancy

Author: František Trunečka

Department: Department of management and marketing

Supervisor: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Abstract: This bachelor's thesis discusses the way a good advisor and manager should communicate and perform. It studies possible changes in the workplace of the front office personnel. The quality research was conducted in the form of unstructured interview which was followed by an evaluation including suggestions for improvement.

Keywords: communication, client, client service, consultant, manager, unstructured interview