

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Kseniia Trukhacheva

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kseniia Trukhacheva

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

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

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

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

Metodika

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

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

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
- TEMPLAR, R., JAY R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN 978-80-247-1279-6
-

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 7. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své práce panu Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné rady a připomínky, které mi poskytl v rámci vypracování diplomové práce. Děkuji také pracovníkům VTB Bank za spolupráci a ochotu při vyplňování dotazníků.

Manažerské dovednosti

Souhrn

Cílem práce je zpracování nových přístupů k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve vybrané organizaci. Na základě provedených analýz je zpracován návrh řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností ve vybrané organizaci. V praktické části práce jsou zpracovány výsledky analýzy požadovaných a skutečných dovedností čtyř manažerů pobočky VTB bank v Samaře (Rusko), působících na různých pozicích. Práce zdůrazňuje, že činnost bankovních manažerů je velmi různorodá a nespočívá jen v prodeji a komunikaci se zákazníky. V souvislosti s tím a v návaznosti na výsledky provedené analýzy lze tvrdit, že musí bankovní manažeři disponovat různými dovednostmi – tvrdými a měkkými, a také specifickými dovednostmi. Provedená analýza umožnila identifikovat nejlepší kandidaturu mentora a kouče ve vybrané pobočce VTB. Primární šetření bylo založeno na metodě sebehodnocení a sloužilo k odhalení skutečných úrovní dovedností vybraných manažerů. V praxi lze tuto analýzu doplnit o křížové hodnocení a hloubkové rozhovory. Bylo zjištěno, že mnozí manažeři nerozvíjí dovednosti, které souvisí s těmi činnostmi, které nemají rádi. Je doporučeno delegovat některé manažerské činnosti. Nejučenější metody pro rozvoj dovedností manažerů vybrané banky jsou koučink, mentoring a také samostudium. Pro vybrané manažery je doporučeno vzdělávání v rámci pracovních cest.

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

Managerial skills

Summary

The aim of this thesis is to develop new approaches to solving the development and application of managerial skills in the management process in a selected organization. Based on the performed analyzes, a proposal for solving the necessary changes in focus and quality of management skills in the selected organization is elaborated. In the practical part of the thesis are processed results of analysis of required and real skills of four managers of the branch of VTB banks in Samara (Russia), working in different positions. The thesis emphasizes that the activities of bank managers are very diverse and not only in sales and communication with customers. Against this background, and following the results of the analysis, it can be argued that bank managers must possess different skills – hard and soft, as well as specific skills. The analysis made it possible to identify the best candidate mentor and coach at the selected VTB branch. The primary survey was based on a self-assessment method and was used to reveal the actual skill levels of selected managers. In practice, this analysis can be complemented by cross-evaluation and in-depth interviews. It has been found that many managers do not develop skills related to those activities they do not like. It is recommended to delegate some management activities. The most learned methods for developing the skills of managers of a selected bank are coaching, mentoring and self-study. Business travel training is recommended for selected managers.

Keywords: business management, management process, human resources management, managerial roles, managerial functions, managerial competencies, managerial skills, hard skills, soft skills, employee performance, process performance in organization.

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Základní pojmy moderního managementu organizace	15
3.2 Manažerské funkce	16
3.2.1 Plánování	17
3.2.2 Organizování	18
3.2.3 Vedení lidí	19
3.2.4 Kontrola	20
3.3 Úrovně managementu	20
3.4 Osobnost manažera	21
3.5 Manažerské dovednosti	24
3.6 Metody hodnocení manažerských dovedností	28
3.7 Metody rozvoje manažerských dovedností	30
3.8 Měření efektivnosti rozvojových aktivit	31
4 Vlastní práce	33
4.1 Charakteristika VTB Bank	33
4.1.1 Finanční analýza VTB	34
4.1.2 Poslání a hodnoty banky	36
4.1.3 Organizační struktura	39
4.1.4 Výběr personálu	40
4.1.5 Metody hodnocení a rozvoje personálu	41
4.1.6 Rozvoj a vzdělávání	42
4.1.7 Firemní kultura	44
4.2 Vymezení požadavků na měkké a tvrdé dovednosti manažerů	46
4.2.1 Obecné požadavky na dovednosti všech manažerů – tvrdé a měkké	46
4.2.2 Specifikace požadavků na dovednosti test-manažera	47
4.2.3 Specifikace požadavků na dovednosti manažera rozvoje maloobchodu ..	48
4.2.4 Specifikace požadavků na dovednosti vedoucího sales manažera pro segment B2B	49
4.2.5 Specifikace požadavků na dovednosti manažera – zástupce ředitele pobočky	50
4.3 Analýza současných dovedností manažerů VTB bank	50
4.3.1 Hodnocení tvrdých dovedností	51
4.3.2 Hodnocení měkkých dovedností	54
4.3.3 Hodnocení ostatních schopností a vlastností	56

4.3.4	Hodnocení specifických dovedností manažerů.....	58
4.4	Interní testování současných dovedností manažerů VTB banky	60
4.4.1	Výsledky testování dotazovaných manažerů.....	61
5	Výsledky a diskuse	63
6	Závěr	66
7	Seznam použitých zdrojů	69
8	Přílohy	74

Seznam obrázků

Obr. 1:	Manažerská pyramida	20
Obr. 2:	Osobnostní model Eysencka.....	22
Obr. 3:	Výroční zpráva VTB za rok 2019	34
Obr. 4:	Klíčové finanční ukazatele	35
Obr. 5:	Ukazatele výkonnosti a rentability	36
Obr. 6:	Struktura VTB Banky.....	39

Seznam tabulek

Tab. 1:	Klasifikace manažerských funkcí: sekvenční a průběžné funkce	17
Tab. 2:	Model struktury osobnosti	22
Tab. 3:	Struktura personálu VTB z hlediska věku a pohlaví	40
Tab. 4:	Hodnocení personálu – škála.....	42
Tab. 5:	Klíčové rozvojové programy VTB v roce 2019.....	43
Tab. 6:	Hodnotící škála	51
Tab. 7:	Profil respondentů	51
Tab. 8:	Sebehodnocení: tvrdé dovednosti.....	52
Tab. 9:	Sebehodnocení: tvrdé dovednosti, které respondenti ovládají lépe než ostatní manažery a které by chtěli vylepšit.....	54
Tab. 10:	Sebehodnocení: měkké dovednosti.....	54
Tab. 11:	Sebehodnocení: měkké dovednosti, které respondenti ovládají lépe než ostatní manažery	56
Tab. 12:	Sebehodnocení: ostatní schopnosti a vlastnosti	57

Tab. 13: Názory respondentů na efektivnost vzdělávacích metod.....58

Tab. 14: Výsledky testů VTB62

Seznam grafů

Graf 1: Hodnocení úrovní tvrdých dovedností.....53

Graf 2: Hodnocení úrovní měkkých dovedností55

1 Úvod

V současné době působí manažeři v podmínkách neustálých změn a nejistoty. Některé z manažerských úkolů ztrácejí svou hodnotu a mizí, jiné úkoly se mění a stávají důležitější. Současně se objevují nové úkoly, které vyžadují ještě větší přeměny manažerských činností. Organizace cítí naléhavou potřebu v nových metodách řízení, které budou implementovány kvalifikovanými manažery. Moderní doba vyžaduje, aby vedoucí pracovníci byli flexibilní a rychlí při rozhodování, uplatňovali inovativní přístupy v řízení, byli schopní vést zaměstnance různých generací. Pro manažera je důležité pochopit každého člena týmu a zároveň vést tým tak, aby se zaměstnanci navzájem doplňovali, a žádný z nich nešel do stínu a mohl se také projevit své schopnosti a talenty. Podle výzkumu společnosti Randstad z roku 2018 jedním z trendů českého pracovního trhu byla zvýšená orientace při náboru manažerů na jejich „měkké“ dovednosti, a naopak zaměření na „tvrdé“ odborné znalosti při vzdělávání zaměstnanců. Mnozí autoři, jako například Muhleisen a Oberhuber upozorňovali na skutečnost, že organizace kladou stále větší důraz na „měkké“ dovednosti, protože tyto dovednosti pomáhají zvládat technologické a společenské změny. „Měkké“ dovednosti jsou v porovnání s „tvrdými“ dovednostmi jsou ovšem obtížně měřitelné a je složitě prokázat, že existuje přímá souvislost mezi těmito dovednostmi a výsledky organizace.

Každý typ řídicí činnosti vyžaduje od manažera, aby disponoval odlišnými zvláštními dovednostmi. Příklady manažerských dovedností: delegování, koučování, prezentační dovednosti, orientace na zákazníka, vyjednávací dovednosti, obchodní dovednosti, schopnost přesvědčování atd. Existují různé klasifikace manažerských dovedností a různé přístupy k tvorbě kompetenčních modelů. Je známo, že v různých organizacích se požadavky na dovednosti manažerů liší, ale mezi nimi lze rozlišit obecně platné modely a určit jejich vhodnost pro konkrétní odvětví. V diplomové práci je kladen důraz především na rozdělení dovedností na „měkké“ a „tvrdé“. Tato práce je zaměřena na zkoumání dovedností manažerů v bankovním sektoru – konkrétně se používá příklad jedné z největších bank v Ruské federaci (VTB Bank). V práci je také provedený vlastní výzkum za použití vlastní navrhované metodiky – kombinace řízeného rozhovorů a dotazníkového šetření. Výstupem práce je srovnání požadované úrovně dovedností manažerů VTB Bank a skutečné úrovně jejich dovedností, která byla zjištěná v rámci výzkumu. Dále v práci jsou navrženy možnosti zlepšení těch dovedností manažerů, u kterých byla zjištěná

nedostatečná úroveň. Návrhy se také týkají oblasti rozvoje dovedností: v práci jsou navrženy metody rozvoje dovedností, které jsou ve VTB Bank použitelné, motivují zaměstnance a jsou efektivní z hlediska možných výsledků rozvoje.

2 Cíl práce a metodika

Cílem práce je zpracování nových přístupů k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve vybrané organizaci (VTB Bank). Na základě provedených analýz je zpracován návrh řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností ve VTB Bank.

První teoretická část práce zahrnuje soubor teoretických poznatků z oboru managementu, výsledky zkoumání stávajících klasifikací manažerských funkcí a dovedností, a také popis metod, používaných k analýze manažerských dovedností. Ke zpracování první části je provedená analýza dostupných odborných pramenů – monografií, studií a vědeckých článků na téma dovedností manažerů.

Praktická část práce je orientovaná na analýzu současné úrovně uplatňovaných manažerských dovedností v řízení vybrané organizace – samarské pobočky VTB bank v Rusku. Za použití vlastní metody analýzy dovedností je provedená analýza stávající úrovně manažerských dovedností (tvrdých, měkkých a specifických). Na začátku je provedená analýza interních dokumentů společnosti – strategií, popisu pracovních míst a anket pro uchazeči o práci ve VTB. Je provedený strukturovaný rozhovor s ředitelem pobočky VTB v Samaře (viz Příloha A) a jsou využity vlastní výsledky pozorování a zkušenosti s provozem této pobočky. Na základě těchto analýz je vytvořen seznam požadovaných dovedností pro vybrané čtyři manažerské pozice. Tyto dovednosti jsou klasifikovány do několika skupin: tvrdé a měkké dovednosti, které jsou společné pro všechny manažery, a specifické dovednosti pro každou pozici. Je vytvořen dotazník (viz Příloha B) a přílohy k němu (viz Přílohy C, D, E, F), které vyplnili čtyři manažeři pobočky banky.

Sběr dat (vyplnění dotazníků) proběhl v prosinci 2019 při bezprostřední komunikaci s vybranými manažery. Manažeři byli upozorněni na to, že se jedná o anonymní šetření, určené ke zpracování diplomové práce na zahraniční vysoké škole. Získaná data byla přenesena zpracovaná pomocí nástroj MS Excel. Byly použity základní matematické a statistické metody ke zpracování dat – byly vypočteny součty hodnocení, aritmetické průměry. Následně byly použity metody komparace – bylo provedeno porovnání požadované úrovně manažerských dovedností a jejich skutečné úrovně, zjištěné pomocí dotazníkového šetření.

Na základě syntézy výsledků jsou udělány závěry o nedostacích dovedností vybraných manažerů. Pak jsou zpracovány návrhy potřebných změn v manažerských dovednostech (tvrdých, měkkých a specifických), ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvality procesů.

3 Teoretická východiska

První kapitola se věnuje definování základních pojmů z oblasti moderního managementu organizace. Jsou zde objasněny jednotlivé pojetí managementu, jeho funkce a role. Pak je určena pozice manažera v organizaci a jsou popsány základní funkce manažerů v moderních podmínkách. Zvláštní pozornost je věnována definování pojmů dovednosti, kompetence, znalosti apod. Jsou v této kapitole uvedeny klasifikace manažerských dovedností, metody analýzy a rozvoje manažerů.

3.1 Základní pojmy moderního managementu organizace

Slovo management patří k nejpoužívanějším pojmům vědecké literatury. Obvykle se pod pojmem management rozumí vedení nebo řízení podniku či instituce. Věda o managementu definuje management v širším slova smyslu. Veber a kol. (2014, s. 19) uvádí, že na pojem management je možné nahlížet ze třech hledisek:

- management jako vědní disciplína: je to soubor znalostí, které pomáhají vykonávat odborné činnosti k řízení a dosažení požadovaného výsledku konkrétní činnosti,
- management jako specifická aktivita (profese): je to určitý druh činnosti zaměřené na vedení lidí v různých typech organizací a směřující k dosažení cílů této organizace,
- management jako skupina řídicích pracovníků neboli sociální vrstva.

Důležitým principem vědy o managementu je zaměření jak na teoretické, tak i na praktické problémy. Jeden z významných autorů v oblasti řízení P. Drucker uvedl, že management nikdy nemůže být exaktní vědou, ale je to praktická činnost, založená na schopnostech a na intuici, pomáhajícím vedoucím pracovníkům plnit jejich úkoly (Drucker, 2006). Veber a kol. (2014, s. 22) uvádí, že management obsahuje také prvky umění, související se schopnostmi manažerů. Řízení je vhodné chápat jako „*ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí manažerských funkcí, jež jsou nezbytné k dosažení podnikových cílů podniku v současných a budoucích podmínkách*“ (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, s. 80).

Pojem management se používá ve mnoha oblastech a pro označení řízení různých typů lidské činnosti. V této práci je zaměřeno na použití pojmu management pouze v oblasti podnikového řízení. Podle Váchala, Vochozky a kol. (2013, s. 15) znamená podnikové řízení organizaci a koordinaci lidských zdrojů, které využívá faktory vnitřního prostředí podniku a respektuje faktory vnějšího prostředí, a je zaměřené na dosažení podnikových cílů. Úkoly podnikového řízení se naplňují prostřednictvím manažerských funkcí.

3.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické procesy, které musí manažer řešit v procesu své činnosti. Existuje mnoho klasifikací manažerských funkcí. Zakladatelem koncepce manažerských funkcí je považován H. Fayol, který definoval pět hlavních funkcí: plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. (Dostál, Rais, Sojka, 2005, s. 14). Z tohoto pojetí vycházela řada autorů, kteří vypracovávali své vlastní klasifikace. Známa je například klasifikace, rozlišující dvě skupiny manažerských funkcí – sekvenční a průběžné funkce (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, s. 81).

Sekvenční funkce zahrnují plnění typických úloh, které manažer musí více či méně následně řešit v rámci řízení procesů. Manažerské funkce, které odpovídají vlastnostem sekvenčních funkcí popisují Koontz a Weihrich (2007, s. 26). Podle autorů se jedná o pět funkcí: plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení spolupracovníků a kontrolování. Průběžné manažerské funkce plní manažer průběžně (paralelně) jiným úkolům. Zahrnují zejména analyzování řešených problémů, rozhodování a komunikaci.

Rozdělení manažerských funkcí do dvou skupin – sekvenčních a průběžných funkcí zjednodušeně znázorňuje následující tabulka. Šipky ilustrují následnost sekvenčních a průběžných funkcí. Když při kontrolování je zjištěno, že není splněn plán, dochází k opakování cyklu řízení.

Tab. 1: Klasifikace manažerských funkcí: sekvenční a průběžné funkce

Sekvenční funkce ↓	Průběžné funkce		
	1 – Analyzování problémů	2 – Rozhodování	3 – Komunikace při realizaci rozhodnutí
1 – Plánování ↓	X	X	X
2 – Organizování	X	X	X
3 – Výběr a rozmístění spolupracovníků	X	X	X
4 – Vedení pracovníků	X	X	X
5 – Kontrolování	X	X	X

Zdroj: Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, s. 81.

Alternativních klasifikací manažerských funkcí je v literatuře spousta. Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 120-121) popisují čtyři základní funkce: plánování, organizování, vedení a kontrola. Veber (2014, s. 80) uvádí, že rozhodování a komunikace jsou univerzálními funkcemi, které jsou každodenním procesem manažera. Nutnost plnit ostatní funkce je závislá na postavení a funkci konkrétního manažera, bez nich se však manažeři většinou neobjedou: musí plánovat, prosazovat své záměry, kontrolovat plnění záměrů, řešit organizační uspořádání, pracovat s informacemi a lidmi.

3.2.1 Plánování

Plánování je druh činnosti související se stanovením cílů, úkolů a konkrétních akcí v budoucnosti. Plánování ve své nejobecnější podobě zahrnuje následující kroky:

- stanovení cílů a úkolů,
- sestavení akčního programu,
- vymezení potřebných zdrojů,
- definování odpovědností a realizátorů plánu.

Funkce plánování spočívá v podstatě v nalezení odpovědí na následující základní otázky:

- kde jsme teď? Manažeři by měli zhodnotit silné a slabé stránky organizace v hlavních oblastech (finance, marketing, personál a další), aby bylo možné určit, čeho je možné dosáhnout,

- kam se chceme dostat? Manažeři musí být schopni posoudit příležitosti a nebezpečí ve vnějším prostředí organizace, určit faktory, které mohou pomoci nebo naopak ohrozit dosažení cílů.

Plánování je jedním ze způsobů, jak zajistit jednotný směr činností všech členů organizace, nutný k dosažení společného cíle. Výstupem plánování je tvorba a přijetí určitého plánu, písemného nebo ústního, v němž je definována konkrétní úloha. Plány je možné členit podle různých hledisek. Fotr a kol. (2012, s. 83-87) uvádí členění plánů z následujících hledisek:

- z časového hlediska na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé,
- podle úrovně rozhodovacího procesu na strategické, taktické a operativní,
- z hlediska věcné náplně na finanční, personální, marketingové, investiční a řádu dalších plánů,
- dle účelu: plány se mohou svou strukturou a objemem lišit v závislosti na tom, komu jsou určeny.

Pro mnohé je plánování nudná a únavná práce, kterou lze podle jejich názorů snadno a rychle nahradit okamžitými akcemi. V současné době roste v moderních organizacích obliba různých IT řešení, která zjednodušují a urychlují proces plánování různých procesů a činností.

3.2.2 Organizování

Organizování je nejčastěji definováno jako činnost, která spočívá v uspořádání prvků systému a vazeb mezi nimi, a to z hledisek věcného, prostorového a časového. Výsledkem organizování je existence organizace – hierarchicky uspořádaného systému sociálních a technických prvků (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 123).

Organizování jako proces je funkcí koordinující mnoho úkolů. Organizační proces má dva hlavní aspekty:

- rozdělení organizace na jednotky podle cílů a strategií,
- delegování pravomoci – proces přenosu úkolů, pravomocí a odpovědností na spolupracovníky / organizační jednotky.

Nejdůležitější principy řízení jsou centralizace a decentralizace, na nichž je založená tvorba organizační struktury. Centralizace zajišťuje řízení hospodářské činnosti podniků, pocházející z jednoho centra, přísnou regulaci a koordinaci jednotlivých činností, neposkytuje úplnou nezávislost. Decentralizace zahrnuje vytvoření dílčích jednotek v rámci organizace, které mají vysokou míru nezávislosti na centru. Mají například velké pravomoci jak ve výrobě, tak i v marketingu, a zároveň jsou odpovědné za dosahování zisku.

3.2.3 Vedení lidí

Funkce vedení zpravidla zahrnuje schopnost manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat lidské zdroje k plnění stanovených cílů a dosažení určitého výkonu. Při vedení lidí je možné vycházet ze dvou přístupů – tzv. teorie X a teorie Y, které rozpracoval D. McGregor.

Teorie X je založená na myšlence, že člověk obvykle nemá chuť k práci a vyhýbá se odpovědnosti, a proto musí být k ní nucen. V této situaci přiklánějí manažeři k autokratickému stylu vedení, úkolování, donucování, příkazování a kontrole. Teorie Y vychází ze zcela jiné myšlenky. Předpokládá, že práce je přirozená pro průměrného člověka. Lidé se obvykle nevyhýbají odpovědnosti, jsou kreativní a iniciativní, mají touhu po seberealizaci (Kubátová a kol., 2012, s. 38-39).

Podle teorie X pracovníci vykazují malé ambice bez atraktivního odměnového programu. Manažer teorie X se zpravidla domnívá, že jediným zájmem zaměstnanců v práci jsou peníze. Teorie X tvrdí, že vnitřní politiku společnosti by mělo určovat její vedení, aniž by diskutovalo o podrobnostech se svými zaměstnanci. Jednou z vážných nevýhod tohoto stylu řízení je to, že má mnohem větší šanci vyvolat ve velkých podnicích vysokou nespokojenost pracovníků a negativní názory na vedení.

Teorie Y zase umožňuje rozšířit podnikání a zároveň zvýšit zisky, protože pracovníci mají své vlastní povinnosti. Podle teorie Y musí vedení brát v úvahu jak potřeby společnosti jako celku, tak potřeby svých zaměstnanců, kteří by zase chtěli být užiteční pro celou společnost.

3.2.4 Kontrola

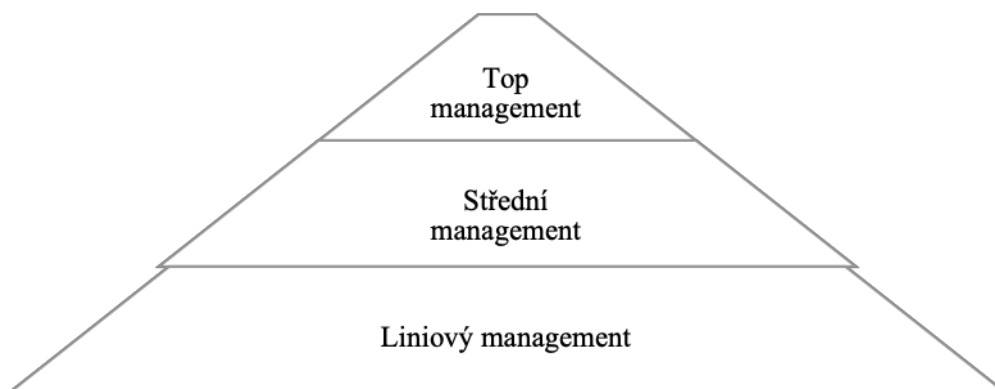
Kontrola jako jedná z manažerských funkcí se uskutečňuje pro různé účely. Podle Srpové, Řehoře a kol. (2010, s. 127) se jedná o inspekční, preventivní a eliminační účely. To znamená, že může manažer objektivně zjišťovat a vyhodnocovat stav reality (inspekce), někdy působit i preventivně jen svou přítomností, případně i zásahem do reality. Na základě kontroly je také zabráněno vzniku nežádoucích situací (eliminace).

Manažer může provádět řádnou (plánovanou) nebo mimořádnou kontrolu. Z časového hlediska je možné rozlišovat kontrolu předběžnou, průběžnou a následnou. V rámci kontroly srovnává manažer realitu s plánem anebo standardy, případně také posuzuje stav reality na základě dalších kritérií – například z časového hlediska nebo v rámci konkurenčního srovnání (Srpová, Řehoř, 2010, s. 127). Proces kontroly zahrnuje měření a hodnocení výsledků, korekci činnosti s cílem dosáhnout stanovených plánů (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, s. 82).

3.3 Úrovně managementu

Manažer může být zpravidla zařazen do jedné ze tří úrovní řízení: Top managementu, středního nebo liniového managementu (viz Obr. 1).

Obr. 1: Manažerská pyramida



Zdroj: vlastní zpracování.

Top management zahrnuje vrcholové vedení organizace – ředitele, jednatele, majitele, představenstvo, které rozhoduje o budoucím směru rozvoje a strategických cílech podnikání. Top management nese odpovědnost za celou organizaci.

Střední management tvoří vedoucí oddělení, útvarů, jednotlivých středisek podniku. Jsou podřízeni Top manažerům a jsou odpovědní za přidělené úseky a jejich činnost.

Liniový management je zastoupen vedoucími týmů, skupin, menších jednotek a úseků v organizaci, kteří jsou podřízeni středního managementu.

3.4 Osobnost manažera

Manažer je osoba, která plní řídicí funkce a řádu sociálních rolí. Jeho hlavní úlohou je řídit formální strukturu organizace a současně vykonávat také neformální role související se vztahy s lidmi (Zhekova, 2017, s. 55).

Při analýze činnosti manažera je možné dostat k problému souvisejícímu s jeho individuálními osobnostními charakteristikami a potřebou sebepoznání. Je obtížné zpochybnit myšlenku, že za účelem kontroly chování ostatních lidí, výběru nejvhodnějších strategií, úspěšného dosažení cílů organizace, musí manažer nejprve vědět o svých osobních a individuálních dovednostech, vlastnostech a mentálních procesech. Vnitřní svět jednotlivce ovlivňuje chování manažera a je spojeny s jeho sebevědomím.

Definování typu a vlastností osobnosti je zajímavou otázkou moderní psychologie. Autorem přehledného modelu struktury osobnosti je K. Platonov (viz Tab. 2). Rozděluje osobnost na podsystemy – temperament, základní zaměření osobnosti a morálka, představené určitými přesvědčeními, zájmy a ideály, osobnostní rysy psychických procesů a nabyté zkušenosti. Autor systému uvádí, že temperament je možné ovlivnit tréninkem. Je to možné, avšak většinou se domnívá, že temperament jedince je kombinací vrozených stabilních vlastností, které se v průběhu života a pod vlivem učení zcela nemění nebo mění jen málo (Blatný a kol., 2010, s. 23).

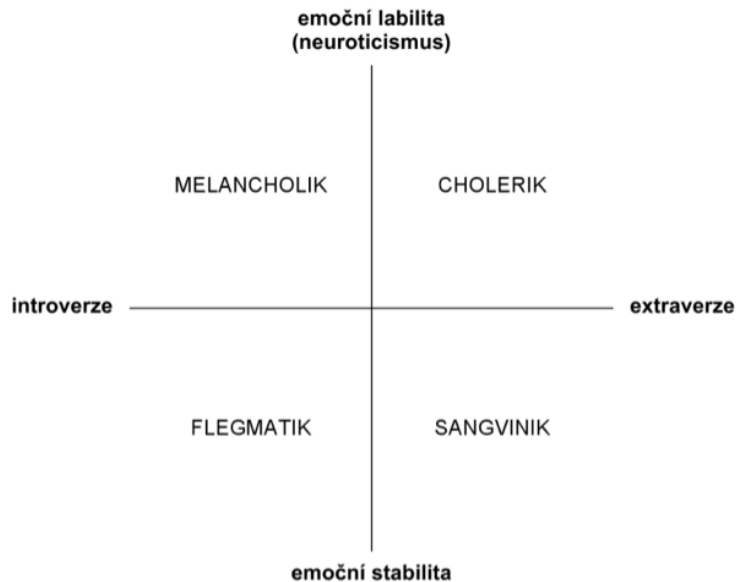
Tab. 2: Model struktury osobnosti

Podsystém osobnosti	Prvky podsystému	Prostředky ovlivnění
Zaměření osobnosti a morální vlastnosti	Přesvědčení, ideály, zájmy	Výchova
Zkušenosti	Znalosti, dovednosti	Vzdělávání
Osobnostní charakteristiky psychických procesů	Volní, intelektuální, emocionální	Cvičení, trénink
Temperament	Cholerik, sangvinik, flegmatik, melancholik	Trénink

Zdroj: převzato ze Zhekova, 2017, s. 56.

V závislosti na směru psychické energie jsou rozlišovány dva typy osobností: introverty a extroverty. Hlavním rysem introvertů je důraz na svůj duševní život, pocity, myšlenky a prožívání. Extroverti se orientují na okolí, lidi a události ve vnějším prostředí. Propojením pojetí temperamentů a orientace osobností vytvořil psycholog H. Eysenck následující model – viz Obr. 2.

Obr. 2: Osobnostní model Eysencka



Zdroj: Blatný, 2010, s. 33.

Je známo, že se každý člověk osobností nerodí, ale stává se jí v průběhu svého života, pod vlivem různých faktorů – očekávaných a zcela neočekávaných a specifických. Podle Pauknerové a kol. (2012, s. 88) je třeba brát v úvahu následující faktory vývoje osobnosti: biologické neboli vrozené, sociální a faktory sebeutváření. Člověk je aktivním

prvkem v procesu vývoje jeho osobnosti – sám se některé vlivy vyhledává nebo se některým faktorům vyhýbá.

Osobnost manažera mají velký vliv na jeho interakce s vnějším světem, chování, styl práce a přístup k řízení. Pro úspěšnou manažerskou práci jsou důležité různé osobnostní vlastnosti. Zhekova (2017, s. 57) uvádí například takové vlastnosti jako rychlost, samostatnost, hloubka a kritičnost myšlení, intuice, inovativnost (tvůrčí a iniciativní přístup, odvaha apod.) a fantazie. Temperament a emoční orientace manažera vyjadřuje jeho osobní vlastnosti a charakterizuje jeho vnější chování. V závislosti na temperamentu, emoční orientaci a osobnostních rysech se může lišit rychlost reakcí manažera, jeho síla emocí a aktivnost.

Manažer-melancholik je obvykle nejistý a nesmělý. Není schopný čelit se silnému a dlouhodobému stresu, je snadno zranitelný a často vyhledává únik z interpersonálních kontaktů. Má sklon k sebe-inspekci, analýze a kritice. Pozitivním je to, že takový manažer je výkonný a pilný.

Flegmatický manažer je klidný a vyrovnaný, tvrdohlavý a trpělivý. Má pevné návyky, je zcela nezávislý a samostatný. Je slabě emotivní, jeho reakce jsou často nedostatečně rychlé.

Manažer sangvinik se vyznačuje silou, sebedůvěrou a pohyblivostí nervových procesů. Je energický a pracovitý, je otevřený novým věcem. Pocity a emoční zážitky má mírné.

Manažer choleric je velmi aktivní, energický a vytrvalý. Jeho myšlenkové procesy jsou velmi rychle. Takový manažer je schopný být zdrojem silné energie – když se něčemu věnuje, vkládá veškerou svou energii, nezná bariéry a výmluvy. Takové nadměrné napětí vede ovšem k rychlému vyčerpání jeho sil. Na druhé straně má bohatou fantazii, intuici a vynalézavost. Schopen riskovat, činit rychlá a odvážná rozhodnutí, zatímco ostatní se neodvažují.

Je samozřejmě známo, že v praxi neexistují téměř žádné čisté typy. Manažeři mohou v sobě kombinovat vlastnosti různých typů temperamentu.

Temperament, charakter a postoje vytváří profilující vlastnosti osobnosti manažera. Pauknerová a kol. (2012, s. 90) uvádí, že kromě toho tvoří osobnost manažera další dvě dimenze – nazývají je výkonové charakteristiky a motivační dimenze. Motivy

jsou založeny biologicky, společensky a kulturně. Existují různé klasifikace lidských motivů, nejznámější je hierarchie potřeb A. Maslow. Maslowova pyramida potřeb se aplikuje v oblasti řízení lidských zdrojů. Pochopení lidských potřeb, hodnot, stimulů a motivů je jednou z důležitých dovedností úspěšného manažera.

Výkonové charakteristiky souvisí s výkonem manažera, s jeho praktickým uplatněním v životě a v práci. Vnitřní faktory, které podmiňují tyto výkonové charakteristiky představují vlohy a nadání, schopnosti, vědomosti a dovednosti.

3.5 Manažerské dovednosti

Vědomosti, znalosti, schopnosti a dovednosti jsou úzce propojené pojmy, a v zásadě je lze přičíst společně jediné kategorii, přesto význam těchto pojmů je odlišný.

„Schopnosti vyrůstají z biologického základu a utvářejí se v procesu socializace“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 91). To znamená, že se pod vlivem vnějšího prostředí rozvíjí vrozené vlohy člověka. Schopnosti jsou stabilnější rysy osobnosti. Tvoří a rozvíjejí se pomaleji, než se získávají znalosti, dovednosti a schopnosti. Schopnosti přesto úzce souvisejí s vědomostmi a dovednostmi. Nedostatek potřebných znalostí a dovedností brzdí rozvoj schopností. Například, děti ovládají školní systém znalostí a zvládají mentální operace (analýza, syntéza, zobecnění), které rozvíjejí jejich mentální schopnosti. Člověk může mít schopnost rychlé reakce, avšak bez znalostí dopravních předpisů a bez zkušeností s jízdou, nebudou skvěle ovládat řízení automobilu. Dovednost řízení automobilu se tedy vyvíjí na základě určitých schopností a získaných znalostí. Schopnosti se dělí na obecné a speciální, a také na pohybové, smyslové a intelektové.

„Vědomosti označují teoretické znalosti, získané v procesu vzdělávání“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 91). Vědomosti jsou nutné pro úspěšný výkon mnoha činností, ale samy o sobě nestačí – člověk musí nejen mít vědomosti, ale také musí umět prakticky je použít. Stejně tak, pro výkon činností nestačí mít pouze znalosti.

Ve vymezeních pojmů vědomosti a **znalosti** existují určité nepřesnosti. Kozubek (2012, s. 16) uvádí, že vědomosti představují souhrn již dříve ověřených zapamatovatelných faktů nebo vztahů mezi nimi. Znalosti na rozdíl od vědomostí vznikají odvozením z informací, a to pomocí *„určité posloupnosti formálních pravidel“*, jako například porovnávání a třídění informací, synteticko-analytické vyhodnocování. Znalost

ovšem znamená více než pouhé obdržení informací, protože v rámci práce s informacemi používá předpoklady a zkušenosti.

Znalosti se obvykle dělí na tacitní a explicitní. (Mikuláščík, 2010, s. 176). Tacitní znalosti jsou to osobní znalosti, vzniklé pod vlivem osobních faktorů, jako jsou přesvědčení, náhledy, emoce a hodnoty, a zahrnuté v individuální zkušenosti člověka. Tacitní znalosti je obtížně předat dalším lidem, zejména protože, že je nelze vyjádřit formálním jazykem. Explicitní znalosti na rozdíl od tacitních znalostí jsou snadně vyjadřované ve formálním jazyce (například ve firemních databázích) a předávání druhým.

„Dovednosti jsou pak specifické schopnosti vykonávat konkrétní činnost. Kolik je činností, tolik je dovedností“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 91). Lojda (2011, s. 19) uvádí, že dovednosti jsou praktické návyky, které úzce souvisí se schopnostmi člověka a jsou získávány výcvikem nebo praxí. Zkušenosti pomáhají zafixovat potřebné dovednosti v určité práci do podoby běžné rutiny. Zkušenosti také pomáhají předvídat budoucí vývoj nebo reakci okolí, budoucí potřeby v rozvoje dovedností. Charakteristice klíčových dovedností, kterými musí disponovat úspěšný manažer, je věnována následující podkapitola 3.5.2.

Kompetence je pojem, který se v češtině používá ve dvou základních významech. Za prvé se kompetencí označuje *„pravomoc, oprávnění, obyčejně udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci)“* (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 14) Kompetence vyjadřuje rozsah působností a pravomocí, souhrn povinností a oprávnění. V personální činnosti se pojem kompetence používá obvykle právě v této rovině.

Za druhé kompetence může vyjadřovat schopnost vykonávat nějakou činnost, tj. být kvalifikovaný. V tomto významu se pojem kompetence občas nahrazován slovem způsobilost. Lojda (2011, s. 20) dodává, že kompetence je schopností vykonávat určitou práci, a to v požadovaném rozsahu, kvalitě a časovém období. V manažerské literatuře označují kompetence komplexní schopnosti a další předpoklady, jako například motivace, umožňující podávat manažerský výkon (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 15). Je v této definici použitý výraz „komplexní schopnosti“, neboť zahrnují více manažerských schopností, dovedností a vědomostí, postojů, zkušeností, motivací atd.

Podle Schrodera (cit. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 21) je vhodné vymezovat čtyři základní skupiny kompetencí:

- kognitivní kompetence,
- motivační kompetence,
- směrové kompetence,
- výkonové kompetence.

Příklad manažerských kompetencí jsou: schopnost samostatného rozhodování, schopnost reagovat na měnící se podmínky, flexibilita, inovativnost, schopnost sebevzdělávání a učení, schopnost dotahovat věci do konce atd.

Klasifikace kompetencí se používá v oblasti řízení lidských zdrojů při tvorbě tzv. kompetenčních modelů. V rámci kompetenčního přístupu se hledají klíčové kompetence, nutné pro úspěšný výkon manažerských funkcí. Kompetenční model představuje sadu charakteristik, které umožňují manažerovi úspěšně vykonávat funkce odpovídající jeho pozici (Widdet, Hollford, 2009, s. 20).

Pro potřeby výkonu manažerských funkcí je potřeba podle Lojdy (2011, s. 19) rozlišovat následující čtyři základní skupiny dovedností:

- dovednosti osobního charakteru (schopnost reflexe a sebereflexe, sebepoznání, sebeřízení apod.),
- dovednosti koncepčního charakteru (schopnost plánování cílů a sestavování vizí společnosti, schopnost využívat příležitosti apod.),
- dovednosti v oblasti řízení lidských zdrojů (schopnost vést lidi, schopnost motivovat lidi, ovládat delegování a vyjednávání),
- technické dovednosti (schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost manažera apod.).

Standard manažerských kompetencí, který je definován ICB modelem (tzv. „okem kompetencí“ podle IPMA, 2019), rozlišuje a popisuje tři skupiny kompetencí, důležitých zejména pro projektové manažery:

- technické kompetence: úspěšnost řízení projektu, řešení problémů, kontrola, řízení a podávání zpráv, týmová práce, komunikace atd.,

- behaviorální kompetence: vůdcovství, kreativita, orientace na výsledky, výkonnost, vyjednávání, spolehlivost, etika, porozumění hodnotám, otevřenost, zainteresovanost a motivace apod.,
- kontextové kompetence: orientace na projekt, orientace na program, orientace na portfolio, trvalá organizace, personální řízení, finance, právo atd.

Manažer musí disponovat kombinací různých dovedností. Požadavky na množství, rozsah a úroveň dovedností manažerů se liší v závislosti na typu organizaci, na oblasti působení manažera a na manažerské pozici. Význam jednotlivých dovedností mění v průběhu postupu organizační hierarchií: u TOP manažerů jsou významnější koncepční dovednosti a jsou méně významné technické dovednosti, u liniových manažerů jsou naopak významnější technické dovednosti než koncepční dovednosti (Cejthamr, 2010, s. 32).

Na základě vlastních zkušeností a číselných výzkumů se mnozí autoři představují profily úspěšných manažerů. Tři úrovně vlastností úspěšného manažera rozeznávají Pedler, Burgoyne a Boydel (cit. Cejthamr, 2010, s. 32):

- základní znalosti a informace, nutné k rozhodování a jednání manažera na nejzákladnější úrovni: znalost problematiky, profesionální znalosti,
- dovednosti a atributy, ovlivňující přímo chování a výkon manažera: citlivý přístup, analytické rozhodovací a usuzovací dovednosti, sociální dovednosti, proaktivita, emocionální pružnost,
- metavlastnosti („nadkvality“), umožňující rozeznávat a rozvíjet své znalosti a rezervy, schopnosti jednání ve specifických situacích: kreativita, sebepoznání, duševní čilost, schopnost učit se atd.

V odborné literatuře se často vymezují dvě hlavní kategorie dovedností (Folwarczná, 2010, s. 41):

- **tvrdé dovednosti** (*hard skills*): odborné znalosti a dovednosti, odborná kvalifikace, jako například jazykové a počítačové dovednosti, účetnictví, právní znalosti apod., které jsou většinou snadně měřitelné, potvrzený certifikátem nebo jiným potvrzením. Tvrdé dovednosti manažerů mohou také zahrnovat například kontrola kvality, plánování, tvorba rozpočtu apod.,

- **měkké dovednosti** (*soft skills*): lidské dovednosti v oblasti chování, interpersonální dovednosti, jako například schopnost komunikovat (verbálně a neverbálně, ústně a písemně, individuálně a týmově), schopnost jednat, pracovat v týmu, řešit konflikty, rozhodovat, organizovat apod. K měkkým dovednostem patří také některé vlastnosti a rysy – například předvídavost, kreativita, odolnost vůči stresu, asertivita, empatie, schopnost sebereflexe, samostatnost, strategické myšlení apod.

Při stanovení požadavků na rozsah a úroveň manažerských dovedností je doporučeno vycházet ze znalostí specifiky konkrétní organizace a vnějších podmínek.

3.6 Metody hodnocení manažerských dovedností

Hodnocení pracovního výkonu a dovedností pracovníků je nezbytným úkolem managementu. Vzhledem k významnému dopadu činnosti manažerů na činnost řádových pracovníků a na celkovou úspěšnost organizace, je hodnocení dovedností manažerů velmi důležitým procesem. Daigeler (2008, s. 23) uvádí, že hodnocení schopností, dovedností a pracovního chování se obvykle zaměřuje na nalezení odpovědí na následující otázky: má manažer odborné schopnosti, aby mohl podávat požadovaný výkon? Jakým chováním a postoji dosahuje manažer stanovených cílů? Hodí se toto chování k firemní kultuře?

Kompletní hodnocení se obvykle probíhá ve třech krocích: pozorování, samotné hodnocení a pohovor (Daigeler, 2008, s. 23). V praxi se přístupy k hodnocení dovedností mohou lišit, zahrnovat jen některé z uvedených kroků. Správný postup hodnocení zahrnuje pečlivou přípravu, stanovení cílů a metod hodnocení. Je možné předem vytvořit přípravný hodnotící dokument, který by měl podle Lojdy (2011, s. 65) zahrnovat uzavřené a otevřené otázky. V procesu odpovědí na tyto otázky mohou manažeři připravit se na další hodnotící rozhovor.

Pozorování je doporučeno provádět více assessory, kteří by poskytli rozsáhlou a odůvodněnou zpětnou vazbu, která umožní posoudit míru spolehlivosti a míru shody výsledků pozorování. V průběhu pozorování pozorují assessoři signifikantní projevy chování jednoho nebo několika vybraných manažerů (tzv. indikátory kompetencí – behaviorální projevy chování, vztahující se k měřeným kompetencím), přiřazují jim příslušné hodnoty (skóre). Minimální postačující míra shody assessorů v hodnocení stejného chování je 0,85. Po ukončení pozorování je vytvořeno shrnutí identifikovaných

projevů a uděláno hodnocení úrovně kompetencí (podle vybrané stupnice, např. A, B, C, D) (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 92).

Kromě pozorování může být ro účely hodnocení dovedností manažerů použita metoda **sebehodnocení**: manažeři vyplňují dotazník a snaží se objektivně ohodnotit úroveň svých schopností a dovedností. Dotazník může obsahovat popis možných úkolů nebo situací – v tomto případě manažeři musí uvést, jak by tento úkol nebo situaci řešili. Hodnotitel pak posuzuje, zda uvedený postup řešení svědčí o ovládnání manažerem určité dovedností.

V současné době existuje mnoho organizací, zaměřených na rozvoj a hodnocení dovedností pracovníků a manažerů. Obvykle používají k hodnocení úrovně dovedností vlastní **dotazníky**: u české agentury TCC online (2019) je možné najít například multifaktorové dotazníky komunikačního stylu manažerů, dotazníky pro určení osobnostního profilu manažera, dotazník pro zjištění míry zvládnání zátěže, tzv. Press test (výkonový test, měřící rychlost a kvalitu řešení manažerů), test verbální zdatnosti, dotazník „Obchodní profil FULL“ (diagnostika sales manažerů) a mnoho dalších. Další agentura – andragogická instituce Konfucius (2019) také nabízí dotazníky typu Press test, dotazník komunikačního stylu, test manažerského stylu Quick, dotazník „Kariérový kompas“, dotazník „Multifaktorový osobnostní profil“ aj.

V odborné literatuře je možné najít mnoho doporučení, jak správně provést **hodnotící rozhovor**. Lojda (2011, s. 69-73) zejména zdůrazňuje nutnost provedení objektivního ohodnocení, nikoli subjektivní kritiky; nutnost tvorby záznamů o hodnocení; výběr správného místa a způsobu provedení rozhovoru (např. v neformální atmosféře, v kavárně, před kolegy, po telefonu, e-mailem atd.). Je potřeba dávat pozor na přípustnou míru hluku a potenciálních vyrušení, na způsob sezení a neverbální projev, na typ a způsob kladení otázek (uzavřené a jednoduché otázky, otevřené otázky, návodné nebo rychlopalné otázky apod.). Všechny tyto drobnosti mohou ovlivnit kvalitu hodnotícího rozhovoru.

Výstupy hodnocení se používají k plánování procesů rozvoje manažerských dovedností.

3.7 Metody rozvoje manažerských dovedností

Cílem rozvoje dovedností zaměstnanců a manažerů je zvýšit výkonnost a efektivnost celé organizace. Rozvoj dovedností jako jednoho z faktorů ovlivňujících efektivnost manažerů je velmi důležitou otázkou. Specialisté tvrdí, že manažeři jsou primárně nositeli intelektuálního kapitálu, jehož dovednosti a schopnosti jsou hlavními složkami každého úspěšného podnikání a přímo ovlivňují výkon jeho efektivity a konkurenceschopnosti.

V současné době dochází ke změně role vzdělávání v podnicích, a to ve směru formování kontinuálního vzdělávání, kultivace dovedností rozvoje osobnosti, schopnosti sebeorganizace za účelem zlepšení profesních kompetencí manažerů. Moderní organizace se zaměřují na rozvoj individuálních vlastností a schopností manažerů, což zohledňuje zájmy jedince a celé společnosti (Shtal, Lytovhcenko, Poliaková, 2018, s. 1481)

Proces rozvoje dovedností je součástí systému vzdělávání lidských zdrojů v organizaci, který se podle Šikýře (2016) skládá ze čtyř hlavních fází:

- identifikace potřeby vzdělávání,
- plánování vzdělávacího procesu,
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocování výsledků vzdělávání a získání zpětné vazby.

Pro efektivní plánování a realizaci rozvoje dovedností je nutný systematický a systémový přístup, který znamená provázanost všech forem rozvojových aktivit a dodržování všech fází rozvojového cyklu (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 192).

Rozvoj dovedností je individuálním procesem, protože závisí na schopnostech konkrétního člověka, zejména s jeho schopností přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi (Lojda, 2011, s. 19).

Podle zaměření je možné všechny vzdělávací aktivity v organizacích je možné rozdělit do následujících dvou skupin (Folwarczná, 2010, s. 208):

- aktivity, zaměřené na rozvoj odborné stránky manažerů – tvrdých schopností a dovedností, odborné způsobilosti, odborné kvalifikace,

- aktivity, zaměřené na vztahovou stránku – rozvoj měkkých schopností a dovedností, schopnosti efektivního chování, vůdcovských schopností.

Podle místa realizování je možné jednotlivé metody vzdělávání a rozvoje rozdělit do těchto skupin (Koubek, 2015, s. 265):

- aktivity, realizované na pracovišti: instruktáž při výkonu práce, mentoring, coaching, asistování, rotace práce, pověření úkolem, counselling, pracovní porady,
- aktivity, realizované mimo pracoviště: přednášky, diskuze, případové studie, workshopy, simulace, brainstorming, assessment centry, outdoor training / learning, demonstrování, manažerské hry, vzdělávání pomocí počítačů.

K rozvoji manažerských dovedností dochází v rámci každodenní činnosti (tzv. neformální učení). Dosahovat lepších výsledků v rozvoji dovedností je možné zapojením mentora nebo kouče do procesu učení. K významnému účelovému rozvoji dovedností dochází ovšem při formálním učení, tzn. při trénincích, které probíhají stranou od plnění pracovních činností. To, že k úspěšnému získání a rozvíjení dovedností dochází i při různých trénincích mimo prostředí podniků (off-site training), potvrzuje řada výzkumu (například Clark, Callister, Wallace, 200). Existují však názory, kritizující kvalitu off-site tréninkových kurzů – například podle Bradforda (1983) je obsah takových kurzů příliš zjednodušený a neodráží složitost manažerské práce. Procházka, Vaculík, Smutný (2013, s. 109) nabízí řešení této situace nabídkou komplexních off-site tréninků a jejich rozšířením o volbu vhodných aktivit. Účastníci kurzů by měli být aktivně zapojeni do nabízených aktivit, umožňujících rozvíjet více dovedností v situacích, maximálně blízkých reálné manažerské praxi.

Formální učení je obvykle financováno organizací – rozvoj manažerských dovedností je vnímán jako investice, která se vrátí ve vyšší efektivitě práce a zvýšení výkonu manažerů a jejich podřízených.

3.8 Měření efektivnosti rozvojových aktivit

Vzhledem k tomu, že je rozvoj dovedností vnímáno jako firemní investice, je potřeba definovat způsob, kterým se bude měřit návratnost této investice. Obvykle se pro

tyto účely používá klasický vzorec pro výpočet návratnosti investice (ROI – *return of investment*):

$$\text{ROI (v \%)} = [(\text{přínosy} - \text{náklady}) / \text{náklady}] * 100 \% \text{ (Folwarczná, 2010, s. 195).}$$

Náklady na rozvojové aktivity je možné definovat poměrně jednoduše – jsou to veškeré náklady organizace na vzdělávací aktivity (například odměna mentorům, pronájem školicích místností, nákup učebních pomůcek apod.). Přínosy vzdělávacích a rozvojových aktivit je na rozdíl od nákladů velmi obtížné vyjádřit. K objevení určitých přínosů často dochází s určitým zpožděním, zatímco náklady vznikají okamžitě. Podle výzkumu Beckera, Huselida a Ulricha (2001, s. 94) většina organizací neměří náklady a přínosy rozvojových aktivit vůbec anebo využívá subjektivní odhad či intuici. Formální systém měření nákladů a přínosů rozvojových aktivit má jen malé množství organizací.

To, že je kvalita měření efektivity rozvojových aktivit ve mnoha organizacích nedostatečná, potvrzuje ten fakt, že v současné době je možné najít jen málo výzkumů na toto téma. Nedostatek rozpravování problematiky je zřejmý zejména v oblasti měření efektivity vzdělávacích manažerských programů, nahlízejících na vzdělávací programy jako na podnikové investice. Dostupné studie nabízí občas protikladné výsledky. Například podle studie Morrowa a kol. (1997) deset z celkem dvanácti zkoumaných manažerských tréninkových programů dosáhují pozitivních efektů na rozvoj dovedností, ale polovina z těchto programů je neefektivní z ekonomického hlediska – hodnoty návratnosti investice (ROI) jsou od 36 do 129 %. Další studie (Honeycutt a kol., 2001, Mathieu, Leonard, 1987) hodnotí manažerské tréninkové programy jako méně nebo středně výnosné v porovnání s nemanžerskými tréninkovými programy. Hlavním důvodem nižší efektivity je podle těchto studií – vysoká cena a komplikovaný přenos nabytých dovedností. Novější studie Chocharda a Davoine (2011) ukázala lepší výsledky o efektivitě manažerských vzdělávacích programů z ekonomického hlediska: jen dva z celkem deseti sledovaných programů měly zápornou hodnotu ROI.

4 Vlastní práce

V této části je provedená analýza stávajících dovedností manažerů VTB Banky v Rusku. Jsou vymezeny požadavky na určité dovednosti manažerů a jejich úroveň, je provedeno zhodnocení stávající úrovně dovedností vybraných manažerů, které působící na různých pozicích.

4.1 Charakteristika VTB Bank

VTB Bank je ruská finanční skupina, která zahrnuje více než 20 úvěrových a finančních organizací. Podle formy organizace je to veřejná akciová společnost (rusky PAO). Je to jedna z největších bank v Rusku, zřízena v roce 1990 z podnětu Státní banky a Ministerstva financí RSFSR. Originální název banky – Vneshtorgbank. V roce 1997 se největším akcionářem stala centrální banka Ruské federace (96,8%-ní podíl). V roce 2002 ruská vláda koupila tento podíl od centrální banky a stala se hlavním akcionářem. V roce 2006 byla vytvořena skupina státních bank VTB a došlo k rozsáhlé reorganizaci a vzniku v roce 2007 jediné značky (VTB), která působí v Rusku i v zahraničí. Do roku 2018 existovalo dvě společnosti: VTB, který obsluhoval pouze právnické osoby, a VTB24, který se věnoval službám pro fyzické osoby. V lednu 2019 došlo k fúzi dvou bank a dnes působí pouze jedná společnost VTB.

V současné době VTB nabízí různé bankovní produkty (Voronchikhina, 2020):

- vklady,
- hypotéka,
- různé typy úvěrů: spotřebitelské úvěry pro fyzické osoby, živnostníky a firmy, půjčky na auta,
- kreditní a debetní karty,
- vkladové operace,
- služby úvěrování pro klienty malého a maloobchodního hypotečního businessu.

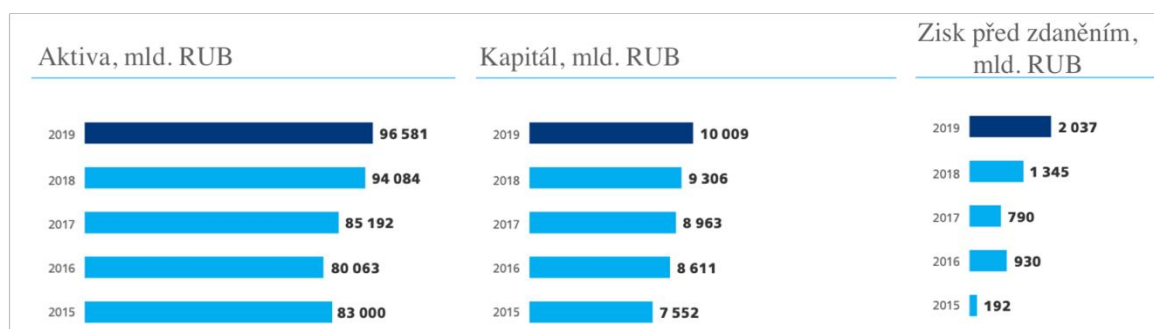
Kromě toho banky VTB zaručují plnou podporu a poradenství pro klienty v procesu provádění různých operací.

V roce 2018 se VTB stál Bankou roku 2018 podle hodnocení časopisu The Banker. Mezinárodní porota hodnotila finanční ukazatele VTB, a také strategické iniciativy, technologie, produkty a služby, které banka zavedla v období od ledna 2017 do června 2018 (VTB, 2018).

4.1.1 Finanční analýza VTB

V roce 2019 růst bankovního sektoru v Rusku pokračoval díky růstu reálného HDP, který v roce 2019 se zvýšil o 3,3 % oproti roku 2018 a činil 4357,7 mld. dolarů, díky poklesu klíčové sazby, která v roce 2019 se snížila do hodnoty 6,5 %, a díky posílení rublu vůči americkému dolaru. Hodnota kapitálu VTB se zvýšila o 7,02 % (nárůst kapitálu v roce 2018 činil 3,69 %). Nárůst aktiv VTB v roce 2019 se výrazně zpomalil na 2,6 % ve srovnání s nárůstem o 9,5 % v předchozím roce. Došlo také ke zpomalení nárůstu zisku před zdaněním – 33,97 % v roce 2019 a 41,26 % v roce 2018. Lze předpokládat, že jedním z hlavních důvodů snížení nárůstu zisku byla likvidace JSC VTB Bank (Ukrajina) v důsledku platební neschopnosti a prodej JSC VTB Bank (Bělehrad) v důsledku nerentabilnosti.

Obr. 3: Výroční zpráva VTB za rok 2019



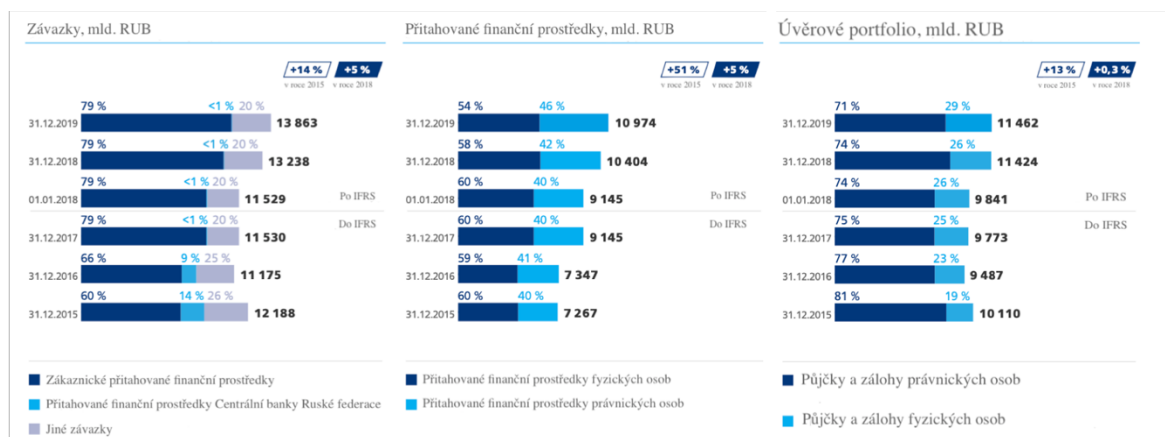
Zdroj: vlastní tvorba na základě interních dokumentů VTB, 2020.

Růst úvěrového portfolia VTB byl tažen poptávkou, která se zvýšila díky uvolnění měnové politiky Centrální banky Ruské federace a spolu s tím poklesem úrokových sazeb. Ve čtvrtém čtvrtletí regulační orgán přijal opatření za účelem zpomalení růstu spotřebitelských úvěrů. K rizikovým poměrům nezajištěných spotřebitelských úvěrů byly přidány další pojistné a poplatky, závislé na dluhové zátěži klienta a celkových nákladech na úvěr. Nicméně hodnota půjček a záloh fyzických osob v roce 2019 se zvýšila o 10,6 % oproti předešlému roku a činila 3323,98 mld. rublů. Růst podnikového portfolia byl omezen nízkou poptávkou v první polovině roku a posílením rublu vůči americkému

dolaru. Došlo k poklesu hodnoty záloh a půjček právnických osob o 3,7 % oproti předešlému roku. Podíl úvěrů po splatnosti v podnikovém portfoliu se zvýšil o 1,3procentního bodu a činil 6,9 %. Podíl úvěrů po splatnosti v maloobchodním portfoliu se snížil o 0,8procentního bodu a činil 4,3 %.

Fondy a závazky organizací zůstávají důležitým zdrojem financování: jejich podíl na pasivech bank činil 72 %. Růst zůstatků na účtech fyzických osob se zpomalil v důsledku posílení rublu a poklesu depozitních sazeb. Zůstatky na účtech právnických osob se zvýšily o 1,2 % oproti roku 2018. V průběhu roku se poměr půjček po odečtení rezerv a prostředků na zákaznických účtech zvýšil o 2,2procentního bodu a činil 74 %. Závazek VTB vůči Centrální bance Ruské federace poklesl o 6 % a činil 2,8 % aktiv.

Obr. 4: Klíčové finanční ukazatele



Zdroj: vlastní tvorba na základě interních dokumentů VTB, 2020.

Údaje pro výpočet ukazatelů výkonnosti a rentability za rok 2018 jsou upravené tak, aby byla zajištěna srovnatelnost s ukazateli roku 2019 (do ukazatelů nebyly započítány hodnoty provozních výsledků hospodaření společností Post Bank JSC, Multicarta LLC, IC VTB Insurance LLC, VTB Bank JSC (Ukrajina) a VTB Bank (Bělehrad). Čistá marže z poplatků a provizí v roce 2019 se zvýšila o 0,1 % ve srovnání s upravenou hodnotou ukazatele v roce 2018. Došlo také ke snížení hodnoty v riziku o 0,6 % a zvýšení rentability vlastního kapitálu o 0,9 %. Pro rok 2019 zůstala výše ukazatele rentability aktiv, oproti předešlému roku, nezměněna. Negativní vývoj ukázaly ukazatele čistá úroková marže, která poklesla o 0,3 %, a poměr nákladů k výnosům, který se zvýšil o 3,3 %.

Obr. 5: Ukazatele výkonnosti a rentability

Ukazatele výkonnosti a rentability, %					^ v	
	2015	2016	2017	2018	2018	2019
Čistá úroková marže	2,6	3,7	4,1	3,9	3,7	3,4 ▼
Čistá marže z poplatků a provizí	0,6	0,6	0,8	0,7	0,6	0,7 ▲
Poměr nákladů k výnosům	53,5	45,8	44,0	40,5	38,3	41,6 ▲
Hodnota v riziku	1,8	1,5	1,6	1,6	1,5	0,9 ▼
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,4	3,6	8,3	12,3	11,9	12,8 ▲
Rentabilita aktiv (ROA)	0,0	0,4	0,9	1,3	1,3	1,3
Srovnatelné období						

Zdroj: vlastní tvorba na základě interních dokumentů VTB, 2020.

4.1.2 Poslání a hodnoty banky

Mise VTB: „pomáháme lidem realizovat jejich plány vytvářením lepších finančních řešení. Jsme tým profesionálů pracujících pro naše zákazníky a pro celou zemi“ (VTB, 2019).

Vize VTB: dynamicky a trvale rostoucí univerzální finanční skupina, která je navržena tak, aby byla pro své zákazníky finančními partnery první volby a zajišťovala jejich potřeby nejpohodlnějším a nejmodernějším způsobem. Vize VTB se staví na následujících strategických prioritách (VTB, 2019):

- univerzální finanční skupina: jako skupina spolupracuje se všemi klienty pomocí různých pracovních modelů, takže každý klient může získat nejvhodnější řešení pro sebe,
- finanční partner první volby: záměr být bankou první volby pro všechny zákazníky, nabízet veškeré potřebné bankovní produkty včas díky hlubokému porozumění potřebám klienta,
- pohodlné a moderní způsoby interakce se zákazníky: high-tech omnichannel (všudypřítomná) banka, založená jak na dynamicky se rozvíjejících vzdálených kanálech, tak na efektivní pobočkové síti. Poskytuje zákazníkům osobní kontakt v digitálním světě. Doprovází zákazníky v digitálním světě a integruje své služby do jejich každodenního života,

- víc než banka: udržují se a rozšiřují se přímé kontakty s klientem, ale využívá se zároveň široká partnerská síť spolu s vlastními prodejními kanály,
- banka rychlé reakce: rychlá reakce na změny díky flexibilní provozní a technologické platformě, kombinaci delegování a osobní odpovědnosti, partnerských vztahů v rámci skupiny.

Hodnoty banky jsou vyjadřovány nejlépe pomocí následujících výrazů (VTB, 2019):

- banka si váží své zákazníky: potřeby zákazníků jsou vždy na prvním místě, banka věří svým klientům a snaží se získat jejich důvěru, banka naslouchá a slyší své klienty,
- týmová práce: banka respektuje a důvěřuje si navzájem, podporuje a pomáhá kolegům růst, dosahuje společných cílů,
- banka je zodpovědná za výsledek: soustřeďuje se na výsledek, ne na proces, každý z pracovníků odpovídá za svůj příspěvek k dosažení společných cílů, otevřeně hovoří o úspěších a neúspěších,
- iniciativa: nikdo není lhostejný k práci, každý zaujímá proaktivní pozici při řešení společných úkolů, dělá více, než je povinen formálně,
- neustálé zlepšení: banka je otevřená změnám, každý se začíná změna ze sebe, nebojí se experimentovat.

Strategie VTB: společnost VTB pracuje v souladu se strategií rozvoje stanovenou na období 2019–2022 a schválenou dozorčí radou VTB. Strategie je založena na třech klíčových prioritách (VTB, 2020):

- zvýšení ziskovosti – zvýšení čistého zisku do roku 2022 na více než 220 miliard rublů a dosažení návratnosti kapitálu na úrovni 15 %,
- integrace bankovního podnikání - vybudování jednotné univerzální banky. Sloučení produktů VTB a VTB24 umožnilo nabízet kompletní produktové řady všem klientům banky a došlo k zajištění nepřetržitého provozu všech systémů a procesů, včetně on-line servisu pro právnické osoby, internetového a mobilního bankovníctví pro fyzické osoby a samoobslužných zařízení a zprostředkovatelských služeb,

- modernizace – průlom ve vývoji moderní banky orientované na klienta díky rozsáhlé technologické transformaci. Implementace rozsáhlého programu digitální transformace zahrnuje zlepšení kvality a efektivity strategických iniciativ globálních obchodních linií a funkčních jednotek, zajištění spolehlivosti a adaptability IT platformy a vytvoření konkurenčních výhod zavedením inovativních technologií.

Strategie rozvoje vyžaduje významné strukturální změny v obchodním modelu zaměřené na zlepšení kvality služeb zákazníkům, posílení svého postavení na trhu a výrazné zlepšení finančních výsledků. Pro dosažení stanovených cílů bylo vyvinuto šest strategických iniciativ (VTB, 2020):

- výrazné zlepšení struktury a snížení nákladů na přitahované finanční prostředky,
- dokončení fúze bank VTB a VTB24 a vstup do nové úrovně interakce mezi obchodními liniemi,
- digitální transformace podnikání a vnitřních procesů,
- dosažení plánované úrovně ziskovosti v podnikovém investování při zachování vedoucího postavení na trhu,
- vývoj nového modelu středního a malého podnikání – mnohonásobný nárůst počtu klientů a diverzifikace příjmů,
- nový rozsah maloobchodní činnosti.

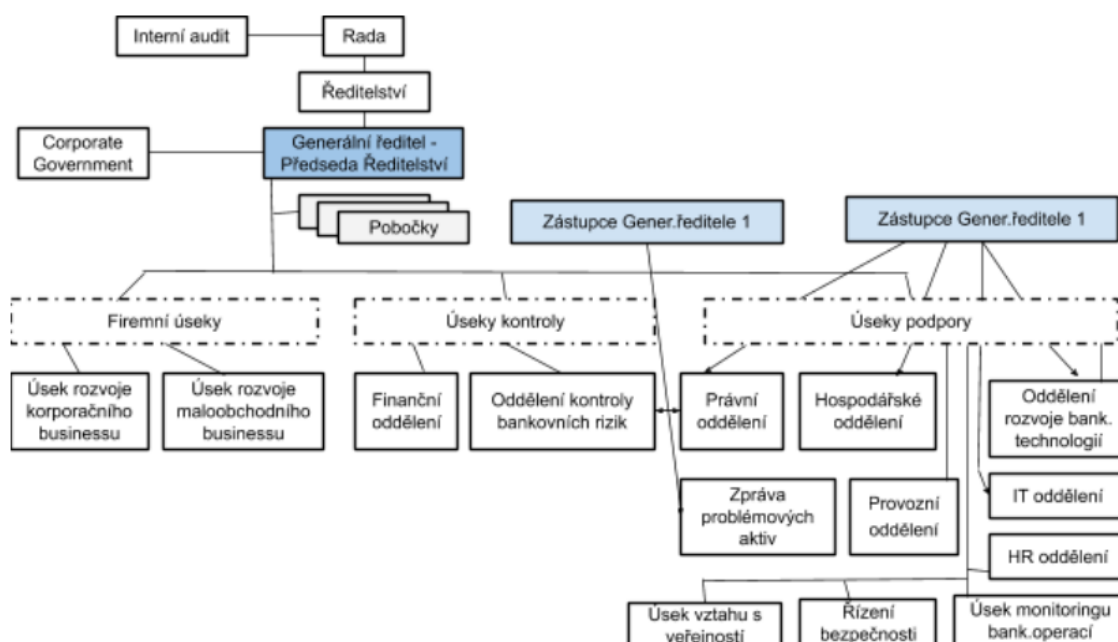
Jednou z klíčových priorit VTB v souladu s rozvojovou strategií je posílení pozice VTB na trhu maloobchodního bankovníctví a přilákání finančních prostředků klientů. Za účelem realizace této priority v lednu 2019 společnost VTB koupila 71,8 % akcií Zapsibkombank PJSC a 81,11 % akcií Sarovbusinessbank PJSC (Vedomosti, 2019). Sarovbusinessbank PJSC má vedoucí postavení na trhu v regionu Nižnij Novgorod. Tato akvizice umožnila skupině VTB zvýšit svou aktivní klientskou základnu v regionu Nižnij Novgorod (přibližně 183 tisíc zákazníků – fyzických osob) a výrazně zvýšit svůj podíl na trhu získáním finančních prostředků a poskytováním půjček obyvatelům regionu. Zapsibkombank PJSC má vedoucí postavení na trhu v regionu Ťumeň, a také má dobré zastoupení v autonomních okresech Yamalo-Nenets a Khanty-Mansi (333 tisíc aktivních klientů – fyzických osob). Díky těmto akvizicím došlo k výraznému posílení pobočkové

sítě skupiny VTB v regionech Nižnij Novgorod a Ťumeň, klientská základna fyzických osob (více než 314 tisíc klientů) a klientská základna v segmentu malých a středních podniků (přibližně 24 tisíc klientů).

4.1.3 Organizační struktura

Vzhledem k tomu, že fúze bank VTB a VTB24 prošla relativně nedávno, organizační struktura banky dodnes prochází změnami. Stávající organizační struktura VTB Banky je maticového typu (viz Obr. 3). V čele společnosti je Rada a Ředitelství. Generálnímu ředitelovi jsou podřízeny jednotlivé pobočky VTB a všechny divize. Generální ředitel má dva zástupce, kteří jsou společně zodpovědní za řízení problémových aktiv. Zástupce mají ostatní odpovědnosti rozdělené. První zástupce má na starosti nejvíce práci firemních úseků (práce s korporácními klienty) a úseky kontroly. Druhý zástupce je zodpovědný především za úsek podpory (IT oddělení, rozvoj bankovních technologií, údržba, řízení bezpečnosti, HR, vztahy s veřejností apod.).

Obr. 6: Struktura VTB Banky



Zdroj: vlastní tvorba na základě interních dokumentů VTB, 2019.

31. prosinci 2019 činil průměrný počet zaměstnanců v celé síti VTB – 82,3 tis. lidí (o 8,2 % více než v roce 2018). Fluktuace pracovníků byla odhadována na úrovni 26 %. Struktura personálu z hlediska pohlaví a věku je uvedena v následující tabulce. Hlavní

důvody zvýšení počtu zaměstnanců jsou akvizice dvou bank Sarovbusinessbank a Zapsibkombank a také zvýšení počtu zaměstnanců v oboru IT.

Tab. 3: Struktura personálu VTB z hlediska věku a pohlaví

Pohlaví	Zaměstnanci	Management
Muži	75 %	81 %
Ženy	25 %	19 %
Věk	Zaměstnanci	Management
Méně 30 let	38 %	0 %
30-50 let	54 %	74 %
Více 50 let	8 %	26 %

Zdroj: interní data VTB, 2020.

Úkolem personálního oddělení je stát se skutečným partnerem při řešení těchto problémů: management musí pomáhat dosahovat obchodních cílů, zaměstnanci – realizovat osobní a profesní potenciál.

Personální řízení banky má komplikovanou, ale velmi dobře organizovanou strukturu. Oddělení personálního a firemního rozvoje odpovídá za všechny záležitosti týkající se personálu banky. Je zase rozděleno do čtyř oddělení, z nichž každé odpovídá za své činnosti a cíle:

- oddělení výběru a rozvoje personálu (je rozděleno do dalších čtyř úseků: výběr personálu, hodnocení personálu, rozvoj managementu, středisko školení zaměstnanců),
- oddělení personální správy (administrativy),
- oddělení řízení kompenzací a rozpočtu,
- oddělení organizačního projektování.

4.1.4 Výběr personálu

Výběr personálu je primárně na starosti dílčího úseku Oddělení výběru a rozvoje personálu – úsek výběru personálu. Hlavní funkce a činnosti tohoto úseku jsou:

- výběr kandidátů na volné pozice celé banky,
- provedení vstupních pohovorů s uchazeči před jejich odesláním ke schválení vedoucím,

- práce s dokumentací při přijímání uchazečů do práce a při převodu interních pracovníků mezi odděleními,
- podpora a rozvoj firemní HR-značky,
- aktivní práce s vysokoškolskými studenty,
- účast na veletrzích práce, výstavách kariéry, které pomáhají přilákat mladé odborníky do banky,
- sledování dynamiky trhu práce a vyhledávání nových zdrojů pro přilákání uchazečů,
- aktivní spolupráce s největšími personálními agenturami, jednání s nimi, podpis smluv a sledování jejich plnění.

4.1.5 Metody hodnocení a rozvoje personálu

Úsek hodnocení personálu plní své funkce prostřednictvím následujících aktivit:

- realizace projektu „Personální aktiva“. Jedná se o fond, který zahrnuje lidi, kteří jsou podle svých schopností a dovedností připraveni zaujmout vedoucí postavení. V rámci tohoto projektu jsou školeni a motivováni k dalšímu rozvoji,
- provedení hodnocení personálu (dvakrát ročně). Hodnocení se provádí za použití škály A, B, C, D (viz Tab. 4). Na základě tohoto hodnocení se dělá závěr, jak efektivně pracuje zaměstnanec. Výsledky hodnocení jsou používány pro odměňování a rozpočtování při výpočtu prémie a ročních bonusů.

Školící středisko je podřízeno oddělení rozvoje managementu, ale je samostatnou jednotkou. Oddělení rozvoje managementu vyvíjí modely a kurzy vzdělávání, a školící středisko aplikuje je v praxi. Středisko školí všechny nové zaměstnance, studuje produkty banky, prodejní metody a modely, programy, se kterými banka pracuje, pokladní zařízení atd. Středisko se zabývá také individuálním školením pro vrcholové manažery banky, včetně jejich vzdělávání v zahraničí v rámci programu MBA aj. Středisko vypracovává programy a prezentace pro zlepšení dovedností stávajících zaměstnanců, provádí motivační školení pro všechny.

Tab. 4: Hodnocení personálu – škála

Hodnocení		Charakteristika	
A	Překonává očekávání	Pracovník dosahuje významných výsledků ve své práci, přináší značný vklad v rozvoj podnikání a práci týmu	Stabilně prokazuje vynikající pracovní výsledky, vykazuje vysokou míru nezávislosti, včetně řešení složitých nestandardních úkolů. Slouží jako příklad pro ostatní zaměstnance, pomáhá kolegům při řešení složitých profesních otázek. Připraven přejít na novou úroveň odpovědnosti.
B	Splňuje očekávání	Zaměstnanec s jistotou plní stanovené úkoly v rámci profesionálních povinností. Výsledky jeho práce odpovídají požadavkům z hlediska kvality nebo mohou být nepatrně vylepšeny. Dělá dostačující vklad v práci týmu.	Výsledky práce odpovídají očekávané úrovni kvality a termínům. Nezávisle řeší problémy, jejichž úroveň složitosti odpovídá jeho pozici. V obtížných / nestandardních situacích může potřebovat pomoc kolegů / manažera. Nedělá kritické a opakované chyby, prokazuje pozitivní dynamiku kvality výsledku práce.
C	Vyžaduje rozvoj	Zaměstnanec ne vždy zvládá své úkoly. Kvalita výsledků jeho činnosti a vklad do práci týmu jsou nestabilní.	Výsledky jsou nestabilní, většinou vyžadují zlepšení (z hlediska kvality, včasnosti plnění apod.). Často potřebuje pomoc od manažera při řešení profesionálních problémů nebo vyžaduje kontrolu kvality pracovních výsledků. Někdy dělá chyby a nedostatky, ale nejsou pro podnikání kritické.
D	Vyžaduje dramatická vylepšení	Zaměstnanec nezvládá ve většině případů plnění svých úkolů. Výsledky jeho činnosti vyžadují seriózní vylepšení. Je „balastem“ pro celý tým.	Výsledky práce jsou nestabilní, neuspokojivé z pohledu kvality a včasnosti plnění. Během dlouhé doby není rozvoj z pohledu vylepšení výsledků práce. Není schopný plnit profesionální úkoly samostatně, vyžaduje neustálou kontrolu ze strany vedoucího. Připouští chyby kritické pro podnikání. Neučí se ze svých chyb, neprojevuje zájem o zlepšení vlastních výsledků.

Zdroj: interní data VTB, 2019.

4.1.6 Rozvoj a vzdělávání

"Pro úspěch potřebujeme zapojený tým, ve kterém každý člen svou práci miluje, projevuje iniciativu a pracuje za účelem dosažení stanovených cílů. Proto rozvoj podnikové kultury – kulturního kódu, který by měl spojovat zaměstnance z různých oddělení – je jedním z klíčových úkolů personálního managementu. Máme společné cíle a

je velmi důležité, aby byli všichni zaměstnanci na stejné vlnové délce, sdíleli naše hodnoty a následovali je,“ říká předseda správní rady VTB A.L. Kostin (VTB, 2020).

VTB poskytuje svým zaměstnancům dostatek příležitostí pro školení a profesionální rozvoj, díky nimž zaměstnanci získávají nové dovednosti a znalosti, které jim pomáhají maximalizovat a realizovat potenciál.

Všechny kategorie zaměstnanců VTB procházejí školením: manažeři všech úrovní, běžní zaměstnanci, včetně zaměstnanců hromadných specializací. Průměrný roční počet hodin školení na jednoho zaměstnance skupiny činil 45 akademických hodin. Většina pracovních kurzů byla organizovala VTB. V roce 2019 činil průměrný počet hodin školení na jednoho zaměstnance banky 54 akademických hodin, z čehož 44 % tvořilo distanční vzdělávání. V průběhu roku bylo proškolen více než 87,6 tis. zaměstnanců banky. Oproti loňskému roku se počet proškolených zaměstnanců zvýšil o 47 %. V průměru na každého zaměstnance banky v roce 2019 připadlo více než deset vývojových akcí a program v různých formátech.

Tab. 5: Klíčové rozvojové programy VTB v roce 2019

Název programu	Popis programu	Délka trvání jedné akce	Počet proškolených zaměstnanců
Rozvojové programy pro liniové řízení	Rozvoj podnikových kompetencí v oblastech: vyjednávání, mezifunkční interakce, řešení konfliktů, motivace zaměstnanců, řízení změn, vedení týmu atd.	>40 hod.	1028 lidí
Technologické snídaně	Krátké vzdělávací programy zaměřené na zvýšení úrovně odborných znalostí zaměstnanců VTB a vytvoření mezibankovní technologické komunity	2 hod.	>4 tis. lidí
Řízení výkonnosti VTB	Prezenční a online kurzy o postupu řízení výkonu zaměstnanců	2–21 hod.	>1 tis. lidí
Produktové zasedání – součást každoročního školení zaměstnanců zákaznických a prodejních oddělení	Školení zaměstnanců klientských a prodejních oddělení banky v oblasti bankovních produktů a služeb spojených s obchodním oddělením transakcí	21 hod.	>986 lidí
Interakce VTB s menšinovými akcionáři	Základní kurz o akciích a akciovém trhu, praxe VTB při práci s akcionáři	1 hod.	12919 lidí

Program rozvoje vedoucích regionálních sítí „Řízení konfliktů“	Zvládání konfliktních situací a vytváření atmosféry spolupráce	2,5 měsíců	826 lidí
Migrator	Školení zaměřené na zlepšení zákaznického servisu a rozvoj dovedností v oblasti poradenství v online podpoře	12 hod.	497 lidí
Tajemství úspěšného týmu	Rozvoj dovedností úspěšné týmové interakce	2 hod.	621 lidí
Obchodní simulace „Digitální transformace banky 2.0“	Procvičování manažerských dovedností stanovování cílů v nelineárně se měnícím prostředí	4 hod.	136 lidí
Program rozvoje vedoucích regionální sítě „Emoční inteligence“	Školení zaměřené na ovlivňování atmosféry v týmu a působení na produktivitu zaměstnanců	21 hod.	574 lidí
Řízení pro začátečníky	Sada programů pro nové manažery prodejního oddělení, účelem programů je pomoci manažerovi rychle se přizpůsobit změnám, zlepšit schopnost sebeorganizace a osobní efektivity	3–21 hod.	>100 lidí

Zdroj: vlastní tvorba na základě interních dokumentů VTB, 2020.

4.1.7 Firemní kultura

Strategie HR je zaměřena na rozvoj interního komunikačního systému, vytvoření jednotné podnikové kultury banky a integraci podnikových hodnot do všech klíčových procesů HR. V roce 2019 VTB věnoval značnou pozornost posílení a rozvoji interních komunikačních kanálů. Byl spuštěn aktualizovaný intranetový portál, který se stal moderním a pohodlným nástrojem, rozšířil informační podporu a zvýšil efektivitu zaměstnanců tím, že umožnil jednotný přístup k informačním sekcím a službám, a to i z mobilních zařízení. Vývoji a testování nového intranetového portálu bude pokračovat do konce roku 2020 (VTB, 2020).

Na podzim roku 2019 byl proveden průzkum za účelem měření indexu angažovanosti zaměstnanců v Rusku a v zahraničí, který byl poprvé proveden pomocí jednotné metodiky VTB. Míra angažovanosti zaměstnanců činila 83 %, což podle metodologie výzkumu ukazuje, že zaměstnanci chápou strategické cíle, poslání, vizi a hodnoty VTB a jsou připraveni vyvinout další úsilí k dosažení stanovených cílů. Výsledky

studie také odhalily silné stránky a oblasti, které vyžadují zlepšení. Mezi silné stránky VTB zaměstnanci poznamenali (VTB Team Energy, 2019):

- interakce s přímým nadřízeným,
- dostupnost informací,
- delegování úkolů a oprávnění pro efektivní výkon práce,
- silný týmový duch.

Zaměstnanci si zároveň všimli oblastí, které je třeba vylepšit, například rychlá a kvalitní implementace změn, podpora iniciativ zaměstnanců a optimalizace pracovních procesů. Na základě výsledků průzkumu bylo rozhodnuto v prvním čtvrtletí roku 2020 vytvořit postup realizace iniciativ zaměstnanců.

4.2 Vymezení požadavků na měkké a tvrdé dovednosti manažerů

Na základě analýzy firemních dokumentů (popis pracovních míst a dotazník pro uchazeči o práci) a po konzultaci s vedoucím pobočky byly vytvořené seznamy požadavků na dovednosti manažerů – obecné požadavky pro všechny manažery (tvrdé a měkké), specifické požadavky pro vybrané čtyři manažery (test-manažer, manažer rozvoje, vedoucí sales manažer, zástupce ředitele pobočky). Je uvedený také stručný popis pozice každého ze čtyř vybraných manažerů.

4.2.1 Obecné požadavky na dovednosti všech manažerů – tvrdé a měkké

Požadavky na **tvrdé dovednosti**:

- Úroveň dosaženého vzdělání
- Odborné znalosti (management, bankovníctví)
- Jazykové znalosti
- Technické znalosti – práce s počítačem, interními systémy
- Znalost technické dokumentace a standardů banky
- Znalost právních předpisů
- Pravidla bezpečnosti a ochrany práce
- Reporting
- Time management

Požadavky na **měkké dovednosti**:

- Komunikační schopnosti
- Empatie
- Schopnost konstruktivně řešit konflikty
- Zvládání stresu
- Sebedůvěra
- Schopnost vést tým
- Práce v týmu

- Schopnost motivovat tým
- Schopnost organizovat tým
- Kreativita
- Samostatnost
- Strategické myšlení

4.2.2 Specifikace požadavků na dovednosti test-manažera

Popis pozice:

- analýza funkčních požadavků a technických úkolů;
- vytváření testovací dokumentace (testovací skripty, kontrolní seznamy),
- funkční, regresní, integrační testování na základě testovacích scénářů vytvořených podle požadavků,
- koordinace interakce s ostatními účastníky projektového týmu (včetně outsourcing-týmů),
- provádění všech prací souvisejících s testováním, sběr a analýza požadavků, plánování, vydávání hodnocení, provádění testovacích cyklů,
- identifikace a sledování závad v bug-tracking systému a kontrola jejich opravy.

Požadavky:

- vysokoškolské vzdělání, pracovní zkušenosti s testováním softwaru od 3 let,
- zkušenosti s řízením testovacího týmu od 5 osob,
- znalosti a schopnosti aplikovat techniky test-designu,
- porozumění relačnímu datovému modelu, znalost SQL na úrovni dostatečné k plnění dotazů a porozumění uloženým procedurám (PostgreSQL, SQL Developer),
- zkušenosti s XML, JSON,
- zkušenosti s testováním webových aplikací a služeb,
- porozumění REST, zkušenosti s API testováním,

- porozumění hlavním bankovním obchodním procesům (zkušenosti s testováním bankovních produktů),
- iniciativa při řešení problémů, proaktivní pozice při realizaci projektu,
- dovednosti v oblasti čtení a analýzy protokolů (kubernetes, kibana),
- schopnost pracovat s velkým množstvím informací a v případě potřeby rychle přepínat mezi úkoly,
- týmová práce na flexibilních metodikách (Scrum atd.),
- zkušenosti s testováním aplikací vyvinutých na architektuře mikroprocesů,
- znalost systémů ALM (Jira, TFS, Confluence).

Je žádoucí mít:

- zkušenosti se systémem pro správu verzí (Git),
- zkušenosti s Jenkins,
- zkušenosti se systémy blokování zpráv (Kafka, RabbitMQ, WebSphere MQ, ZeroMQ).

4.2.3 Specifikace požadavků na dovednosti manažera rozvoje maloobchodu

Popis pozice:

- prodej celé škály produktů a služeb retailového bankovníctví firemním klientům – fyzickým osobám (podnikatelům),
- navazování vztahů s firemními klienty banky v oblasti realizace programů a produktů retailového bankovníctví,
- organizace a provedení prezentací v areálu firemních klientů,
- rozšíření báze partnerských společností jejich propojením s korporáčními programy.

Požadavky:

- vysokoškolské vzdělání,
- pracovní zkušenosti v bankovním sektoru po dobu nejméně 6 měsíců,

- úspěšné zkušenosti s vyjednáváním s vedoucími pracovníky společností (velké společnosti s pracovníky 50–100 zaměstnanců),
- zkušenosti s prezentací retailových produktů banky,
- praktické zkušenosti s prodejem (setkání, prezentace).

4.2.4 Specifikace požadavků na dovednosti vedoucího sales manažera pro segment B2B

Popis:

- aktivně přilákání nových zákazníků z klientské báze studených kontaktů B2B (telefonování, organizace a provedení schůzek s klienty, shromažďování počátečního balíčku dokumentů, přivedení klienta k nákupu bankovního produktu),
- vytváření vlastní klientské báze B2B, podpora opakovaných nákupů, budování dlouhodobých vztahů s klienty,
- shromažďování požadavků klientů B2B, tvorba doporučení pro vývoj a prodej produktu, reporting,
- účast na konferencích / výstavách za účelem navázání nových kontaktů a rozšíření klientské báze B2B,
- evidence aktivity a prodeje v CRM,
- monitoring konkurenčního trhu bankovních produktů, analýza a tvorba doporučení pro rozvoj produktů a prodej.

Požadavky:

- vyšší odborné vzdělání (finanční / ekonomický / technický obor),
- zkušenosti s aktivním prodejem B2B po dobu alespoň 1 roku,
- vynikající komunikační dovednosti,
- proaktivní chování,
- orientace na výsledky,
- znalost pravidel efektivní prezentace a obchodních jednání, práce s námitkami,

- znalost moderních prodejních technik,
- odolnost vůči stresu.

4.2.5 Specifikace požadavků na dovednosti manažera – zástupce ředitele pobočky

Popis:

- organizace a řízení činností pobočky,
- řízení úvěrových rizik,
- organizace a kontrola pokladní disciplíny,
- realizace obchodní strategie a politiky banky,
- kontrola plnění plánů,
- organizace týmové práce a vedení týmu,
- mentorování,
- reporting.

Požadavky:

- vysokoškolské vzdělání (ekonomický nebo právnický obor),
- zkušenosti s prací v bance na manažerské pozici po dobu nejméně 2 let,
- zkušenosti s kontrolou a inspekce jednotlivých divizí nebo poboček bank,
- zkušenosti s přípravou materiálů pro bankovní radu,
- zkušeností s řešením stížností,
- zkušeností s interakcí s auditory.

4.3 Analýza současných dovedností manažerů VTB bank

Ke zjištění stávající úrovně dovedností bylo provedeno dotazníkové šetření (13.- 15. prosince 2019). Každý ze čtyř manažerů VTB banky (oddělení v Samaře, Rusko) vyplnil dotazník na téma všeobecných manažerských dovedností (viz Příloha B) a specifický dotazník, určený konkrétně pro jeho pozici (dotazník pro test-manažera – viz Příloha C, pro manažera rozvoj maloobchodu – Příloha D, pro vedoucího sales manažera –

Příloha E, pro zástupce ředitele pobočky – Příloha F). V dotaznících byla použita hodnoticí škála – viz Tab. 5.

Tab. 6: Hodnoticí škála

Počet bodů	1	2	3	4	5
Dovednosti – míra ovládnání	nízká	nedostatečná	průměrná	dostatečná	vysoká
Tvrzení – míra souhlasu	zcela nesouhlasím	spíše nesouhlasím	průměrný souhlas	spíše souhlasím	zcela souhlasím

Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

Dotazování respondenti (z oddělení VTB v Samaře):

- Test-manažer (A)
- Manažer rozvoje maloobchodu (B)
- Vedoucí sales manažer pro segment B2B (C)
- Manažer – zástupce ředitele pobočky (D)

Základní profil dotazovaných manažerů je uveden v Tab. 6. Manažeři A a B jsou mladší 30 let a pracují v bance 2-4 roky. Manažer A je na vedoucí pozici nedávno – méně než 1 rok. Nejdelší praxi ve VTB má manažer D (více než 4 roky). Všichni manažeři mají vysokoškolské vzdělání: manažer A – bakalářské, ostatní manažeři – magisterské/inženýrské.

Tab. 7: Profil respondentů

	A	B	C	D
Věk	méně než 30 let	méně než 30 let	30-50 let	30-50 let
Pohlaví	muž	žena	žena	muž
Úroveň dosaženého vzdělání	VŠ Bc.	VŠ Mgr./Ing.	VŠ Mgr./Ing.	VŠ Mgr./Ing.
Délka práce v VTB	2-4 roky	2-4 roky	2-4 roky	4 a více let
Délka práce na pozici manažera v VTB	Méně než 1 rok	2-4 roky	2-4 roky	4 a více let

Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

4.3.1 Hodnocení tvrdých dovedností

V této části jsou zpracovány výsledky vyplněných dotazníků, které byly stejné pro všechny manažery a zaměřovaly se na zjištění úrovně tvrdých a měkkých dovedností. Vzor tohoto dotazníku je uvedený v příloze B. Výsledky jsou přeneseny do tabulek níže.

V každé tabulce je uveden také součet hodnocení úrovní jednotlivých dovedností a průměrné hodnocení (aritmetický průměr).

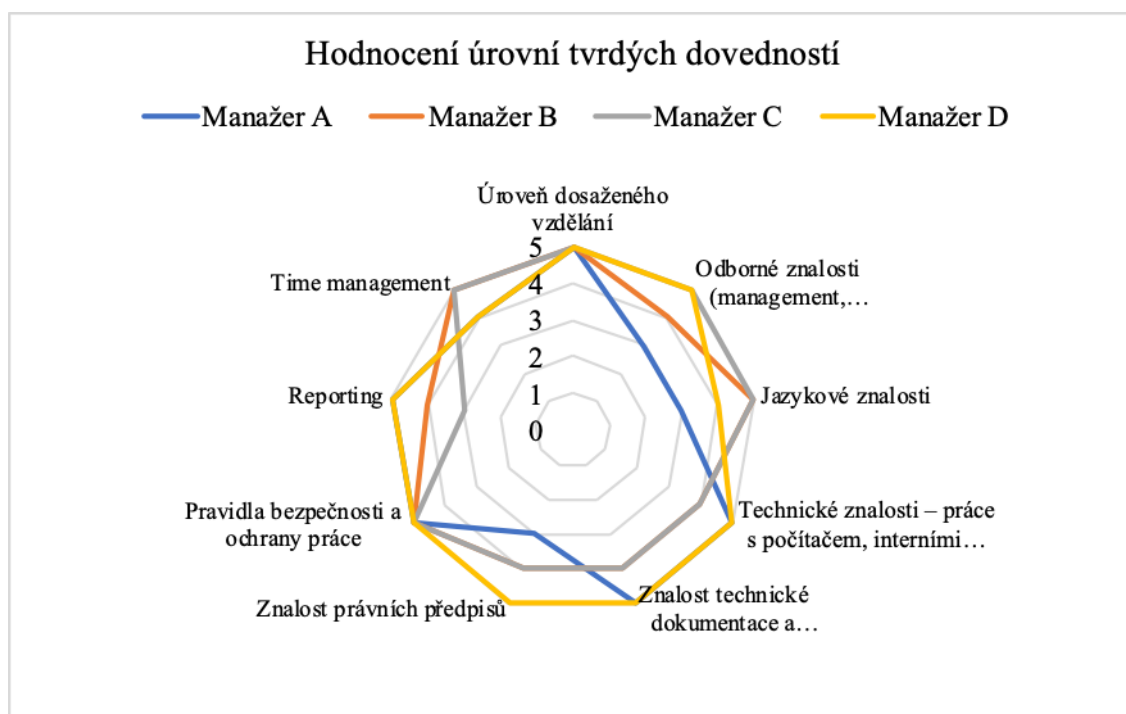
V Tab. 7 jsou uvedeny výsledky hodnocení tvrdých dovedností. Z těchto výsledků vyplývá, že nejvyšší úroveň tvrdých dovedností má manažer D, nejnižší – manažer A, stejnou úroveň – manažeři B a C. Očekávalo se, že manažer A vzhledem k povaze své činnosti by měl naopak disponovat tvrdými dovednostmi nejvíce ze všech manažerů. Nicméně z podrobného zkoumání hodnocení jednotlivých dovedností lze udělat závěr, že manažer A má velmi vysokou úroveň těch dovedností, které nejvíce potřebuje (např. technické znalosti, znalost technické dokumentace, reporting). Graf 1 ilustruje úrovně tvrdých dovedností čtyř manažerů.

Tab. 8: Sebehodnocení: tvrdé dovednosti

Dovednosti	A	B	C	D
Úroveň dosaženého vzdělání	5	5	5	5
Odborné znalosti (management, bankovníctví)	3	4	5	5
Jazykové znalosti	3	5	5	4
Technické znalosti – práce s počítačem, interními systémy	5	4	4	5
Znalost technické dokumentace a standardů banky	5	4	4	5
Znalost právních předpisů	3	4	4	5
Pravidla bezpečnosti a ochrany práce	5	5	5	5
Reporting	5	4	3	5
Time management	4	5	5	4
Celkem	38	40	40	43
Průměr	4,22	4,44	4,44	4,78

Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

Graf 1: Hodnocení úrovní tvrdých dovedností



Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

Manažeři měli označit dovednosti, které podle jejich názorů ovládají lépe než statní manažery. Byly označeny dovednosti, které manažeři nejlépe hodnotili u sebe: například byly to technické dovednosti u manažera A, jazykové znalosti u manažerů B a C, reporting u manažera D. Výsledky jsou uvedeny v Tab. 8. Celkově lze říci, že manažeři uváděli jen málo dovedností u této otázky. Může to být podmíněno tím, že nejsou schopni ohodnotit dovednosti ostatních manažerů.

Manažeři měli také označit dovednosti, které by chtěli vylepšit. Výsledky jsou uvedeny v Tab. 8 (posední sloupec). Všichni manažeři s výjimkou manažera B uvedli, že by chtěli vylepšit jazykové a technické znalosti. Lze se domnívat, že cítí nedostatek těchto schopností v praxi, proto je důležité, aby banka umožňovala rozvoj těchto dovedností.

Manažer B uvedl, že by chtěl vylepšit znalosti technické dokumentace a standardů banky, a také vylepšit se v řízení času. Tyto znalosti může získat samostudiem, je třeba motivovat ho k této činnosti.

Tab. 9: Sebehodnocení: tvrdé dovednosti, které respondenti ovládají lépe než ostatní manažery a které by chtěli vylepšit

Dovednosti	Ovládají lépe než ostatní				Chtějí vylepšit			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Úroveň dosaženého vzdělání								
Odborné znalosti (management, bankovníctví)								
Jazykové znalosti		×	×		×		×	×
Technické znalosti – práce s počítačem, interními systémy	×				×		×	×
Znalost technické dokumentace a standardů banky	×			×		×		
Znalost právních předpisů								
Pravidla bezpečnosti a ochrany práce								
Reporting				×			×	
Time management			×			×		

Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

4.3.2 Hodnocení měkkých dovedností

Manažeři se dále zaměřovaly na sebehodnocení z hlediska ovládání měkkých dovedností. Výsledky jsou shrnuty v Tab. 9 a jsou ilustrovány také pomoci grafu 2. Celkové průměrné hodnocení měkkých dovedností bylo trochu vyšší než průměrné hodnocení tvrdých dovedností.

Z hlediska hodnocení měkkých dovedností byl nejlepší manažer C – ohodnotil úroveň ovládání těchto dovedností dokonce lépe než manažer D. Manažer A se držel hodnocení měkkých dovedností nejvyšší počtem bodů – většinou uváděl hodnocení „4 – dostatečně dobře“. Pouze jedná dovednost byla hodnocena „3 – průměrně“ – schopnost konstruktivně řešit konflikty manažerem B. Celkově lze tvrdit o absenci závažných nedostatků v oblasti měkkých dovedností manažerů (z pohledu výsledků sebehodnocení).

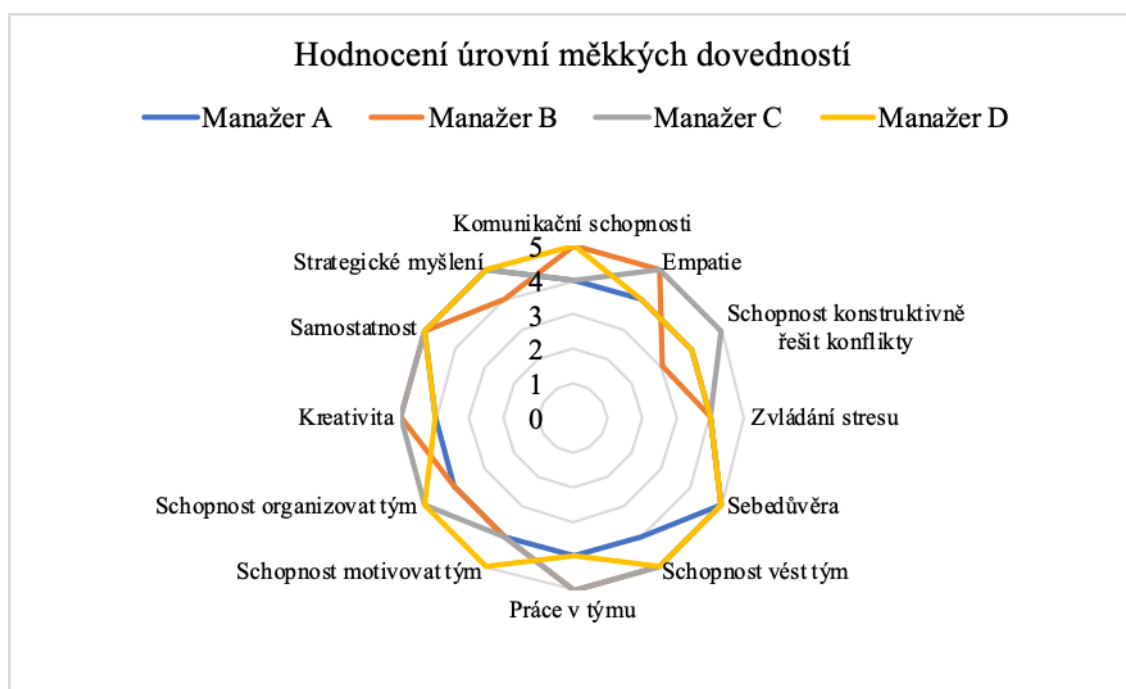
Tab. 10: Sebehodnocení: měkké dovednosti

Dovednosti	A	B	C	D
Komunikační schopnosti	4	5	4	5
Empatie	4	5	5	4
Schopnost konstruktivně řešit konflikty	4	3	5	4
Zvládání stresu	4	4	4	4
Sebedůvěra	5	5	5	5
Schopnost vést tým	4	5	5	5
Práce v týmu	4	5	5	4

Schopnost motivovat tým	4	4	4	5
Schopnost organizovat tým	4	4	5	5
Kreativita	4	5	5	4
Samostatnost	5	5	5	5
Strategické myšlení	5	4	5	5
Celkem	51	54	57	55
Průměr	4,25	4,50	4,75	4,58

Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

Graf 2: Hodnocení úrovní měkkých dovedností



Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

V Tab. 10 jsou označeny dovednosti, které ovládají manažeři lépe než ostatní (podle jejich názorů) a dovednosti, které by chtěli vylepšit.

Manažer A neuvedl žádnou dovednost, kterou by ovládal lépe než ostatní. Manažer D zmínil, že ovládá dvě dovednosti lépe než ostatní, jsou to: samostatnost a strategické myšlení. Manažer C se domnívá, že je kreativnější než ostatní manažery. Manažer B uvádí, že lépe než ostatní zvládá stres a je schopný organizovat tým lépe. Domnívá se, že empatie je pro něho také charakterističtější než pro ostatní. Z těchto výsledků lze udělat zajímavé psychologické portréty manažerů.

Schopnost konstruktivně řešit konflikty, i když byla nejhůř hodnocena pouze jedním manažerem, chce být vylepšená téměř všemi manažery. Manažeři C a D by chtěli zdokonalit své komunikační schopnosti, manažer C – také zvládání stresu a motivování

týmu. Z výsledků nelze identifikovat žádné konkrétní oblasti, v nichž jsou manažeři výrazně lepší nebo horší než ostatní.

Tab. 11: Sebehodnocení: měkké dovednosti, které respondenti ovládají lépe než ostatní manažery

Dovednosti	Ovládají lépe než ostatní				Chtějí vylepšit			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Komunikační schopnosti							×	×
Empatie		×						
Schopnost konstruktivně řešit konflikty					×	×	×	
Zvládání stresu		×					×	
Sebedůvěra								
Schopnost vést tým								
Práce v týmu					×			
Schopnost motivovat tým							×	
Schopnost organizovat tým		×						
Kreativita			×					
Samostatnost				×				
Strategické myšlení				×				

Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

4.3.3 Hodnocení ostatních schopností a vlastností

V následující Tab. 11 jsou uvedena tvrzení o řadě dalších schopností a vlastností manažerů. Respondenti měli vyjádřit určitou míru souhlasu, resp. nesouhlasu s těmito tvrzeními. Vyšší počet bodů odpovídá vyšší míře souhlasu, nižší – nesouhlasu.

Bylo zjištěno, že definování jasného úkolu a cíle nepředstavuje pro manažery žádný problém (všichni manažeři s výjimkou manažera C uvedli nejvyšší možný počet bodů). Stejně efektivní jednání s různými typy lidí je již problematictější – manažeři A a C to ovládají jen průměrně. Vzhledem k povaze práce představuje to významnější nedostatek pro manažera C než pro manažera A (manažer C více jedná s lidmi, zatímco manažer A se zabývá více technickou prací a kontaktuje omezený počet lidí).

Všichni manažeři s výjimkou manažera A uvedli, že jsou zcela schopní přijmout a poskytnout zpětnou vazbu, což pro práci v týmu a pro práci s lidmi je velmi důležité. Zajímavě bylo zjistit, že se všichni manažeři domnívají, že 100 %-ně rozumí svým podřízeným. Je dobře, kdy je taková jistota odůvodněná. Otázka motivace svých podřízených je aktuální pro manažery B a C, kteří se zabývají převážně prodejem.

Manažeři jsou většinou trpěliví a jsou schopní ovládat své emoce, což je důležité pro udržení profesionality v komunikaci.

Manažeři jsou schopní efektivně a rychle rozhodovat ve stresových situacích, definovat termíny, zdroje a odpovědnosti. Uvádí, že většinou se snaží zdokonalovat své dovednosti a dovednosti svých podřízených. Manažeři průměrně hodnotili své schopnosti v oblasti oceňování, odměňování a trestání zaměstnanců. Dovednosti v oblasti řízení času lze také hodnotit průměrně.

Tab. 12: Sebehodnocení: ostatní schopnosti a vlastnosti

Tvrzení	A	B	C	D
Jsem schopný(a) definovat a sdílet jasný cíl a úkol	5	5	4	5
Jsem schopný(a) stejně efektivně jednat s různými typy lidí	3	4	3	4
Vždy jsem schopný(á) přijmout a poskytnout zpětnou vazbu	4	5	5	5
Dobře rozumím svým podřízeným	5	5	5	5
Jsem schopný(á) vzbudit u svých zaměstnanců zájem o práci a dobrý výkon	5	4	3	5
Jsem trpělivý(á) a dobře ovládám své emoce	5	4	4	5
Umím se rychle a efektivně rozhodovat ve složitých / stresových situacích	5	4	5	5
Vypracoval(a) jsem seznam osobních a profesních cílů a pravidelně ho aktualizuji	3	3	4	3
Při plánování definuji termíny, zdroje a odpovědnosti	3	3	4	5
Mám své cíle a úkoly rozdělené podle priority – vzhledem k jejich důležitosti a naléhavosti	5	4	4	5
Stanovuji si pro každý následující den úkoly a priority	4	5	5	5
Všechno, co naplánuji, většinou dokážu splnit	3	4	3	4
Zcela zvládám efektivní delegování úkolů a pravomocí	4	4	4	5
Snažím se zdokonalovat své dovednosti a rozvíjet se	5	5	5	5
Snažím se zdokonalovat dovednosti svých podřízených, podporovat jejich osobní rozvoj	5	5	5	5
Pravidelně hodnotím své zaměstnance	4	4	4	5
Zaměstnance nemají negativní pocity z mé kontroly a hodnocení	4	3	3	4
Jsem schopný(á) odměňovat anebo trestat na základě výsledků hodnocení zaměstnanců	4	3	3	4

Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

Bylo zjištěno, jaké způsoby a formy vzdělávání jsou podle názory vybraných manažerů nejučinnější. Téměř všichni manažeři, s výjimkou manažera A se shodli na tom, že jsou to hry a modelování situací, s výjimkou manažera C – koučování. Byly také dvěma manažery ze čtyř zmíněny samostudium a e-learning, odborné konzultace. Pouze jeden

manažer uvedl, že účinné jsou semináře. Manažeři nepovažují přednášky, kurzy a workshopy za neúčinnější metody rozvoje. Odpovědi respondentů jsou uvedeny v Tab. 12.

Tab. 13: Názory respondentů na efektivnost vzdělávacích metod

Které způsoby a formy vzdělávání jsou podle Vašeho názoru neúčinnější pro vzdělávání a rozvoj manažerů?				
	A	B	C	D
Přednášky				
Semináře			×	
Kurzy				
Workshopy				
Samostudium, e-learning	×	×		
Hry a modelování situací		×	×	×
Koučování	×	×		×
Mentoring	×			
Odborné konzultace	×		×	

Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

4.3.4 Hodnocení specifických dovedností manažerů

Manažer A

Výsledky sebehodnocení v oblasti specifických dovedností jsou zaznamenány v příloze C. Manažer A (test-manažer) má dlouhé zkušenosti (více než 3 let) s testováním softwaru a webových aplikací, s prací se systémy blokování zpráv, s prací s XML, JSON, SQL. Manažer A má významné schopnosti v aplikování technik test-designu, má dostatečnou úroveň potřebných technických znalostí.

Manažer A ovládá průměrně přibližně polovinu požadovaných specifických dovedností. Vzhledem k tomu, že působí na manažerské pozici relativně nedávno, lze předpokládat, že zvýší úroveň těchto dovedností bezprostředně v práci s uplynutím určité doby.

U manažera A nebyly zjištěné žádné kritické nedostatky z hlediska ovládnutí požadovaných specifických dovedností. Nicméně byla zjištěná nedostatečná úroveň u schopnosti manažera A zaujímat proaktivní pozici při realizaci projektu a projevu iniciativy při řešení problémů. Lze předpokládat, že tento nedostatek vyplývá také z nedostatečně dlouhé doby práce v týmu VTB. Pozitivním je to, že je manažer A schopný objektivně ohodnotit sebe u této otázky. To znamená, že vidí tento nedostatek a pravděpodobně bude usilovat o jeho odstranění.

Manažer B

Výsledky sebehodnocení tohoto manažera jsou uvedeny v příloze D. Tento manažer má nejméně specifických požadavků na jeho dovednosti ze všech zkoumaných pozic. Manažer B (manažer rozvoje maloobchodu) má dlouhé bohaté zkušenosti s prací v prodeji a v bankovní oblasti. Zkušenosti s vyjednáváním s vedoucími pracovníky velkých společností jsou hodnoceny jako dostačující, avšak je to trochu horší než hodnocení jiných zkušeností (ostatní jsou hodnoceny „výborně“). Dovednost rozšíření báze partnerských společností jejich propojením s korporáčními programy je na průměrné úrovni. Lze zapracovat nad vylepšením právě této oblasti, protože je pro práci ve VTB velmi důležitá.

Manažer C

Dotazník, vyplněný manažerem C (vedoucí sales manažer pro segment B2B) je uvedený v příloze E. Stejně jako u manažerů A a B jsou výsledky sebehodnocení manažera C dost dobré: úroveň všech uvedených specifických vlastností je hodnocená „dostatečně dobře“ nebo „velmi dobře“. Velmi dobře byly hodnoceny zejména dovednosti v oblasti efektivního prodeje, což pro danou pozici je velmi důležité. Manažer C má dost dobré prezentační schopnosti a schopnosti navázání kontaktů s potenciálními partnery. Přes to hodnotí manažer C své komunikační dovednosti jako „dostatečně dobře“ nikoli jako „velmi dobře“. Je zjištěno, že hodnocení „dostatečně dobře“, které je trochu horší než „výborně“, bylo přiděleno dovednostem, souvisejícím s rutinní prací bez nutností komunikace s partnery a zákazníky: jedná se například o shromažďování požadavků klientů, tvorbu reportů, evidence aktivity a prodeje v CRM apod. Bylo také zjištěno, že manažer C umí pracovat se studenými kontakty jen „průměrně dobře“. V dotazníku manažer C je jasně vidět, že dovednosti na vysoké úrovni souvisí s činnostmi, které má manažer rád. A naopak – manažer nedosahuje vysoké úrovni dovedností v činnostech, které nemá rád (rutinní práce, práce se studenými kontakty).

Manažer D

Manažer D (zástupce ředitele pobočky) má velmi bohaté zkušenosti s manažerskou prací v bankách a zejména s kontrolou a inspekcemi bankovní činnosti, řízením poboček, organizací týmové práce, mentoringem a reportingem. Pracuje ve VTB nejdéle ze všech dotazovaných manažerů. Je ideální kandidatura pro realizaci dohlížení, poradenství a školení pracovníků pobočky VTB.

Manažer D uvádí, že má pouze průměrné dovednosti v oblasti řešení stížností a také v oblasti interakce s auditory. Výsledky sebehodnocení manažera D jsou uvedeny v příloze F.

4.4 Interní testování současných dovedností manažerů VTB banky

V květnu 2020 společnost VTB informovala své zaměstnance o prvním rozsáhlém testování v rámci plánovaného zavedení speciálních interních kurzů zaměřených na zlepšení dovedností zaměstnanců. Testování bylo realizováno prostřednictvím 3 testů:

- Osobnostní test DEEP,
- Interpretace verbální informací,
- Interpretace číselné informací.

Osobnostní test „DEEP“ obsahoval 272 otázek a byl zaměřen na zjištění osobních vlastností a dovedností zaměstnance. Otázky směřovaly na chování a postoj dotazované osoby v různých životních situacích a byly rozděleny do několika sekcí: dochvilnost, sociabilita, odpovědnost, pozornost, konkurence, odolnost proti stresu, empatie, přímocharost a upřímnost, přijetí kritiky, důvěra a sebedůvěra, cílevědomost atd. Odpovědi obsahovaly 4 možnosti a měly podobu Likertovy škály - „souhlasím“, „spíše souhlasím“, „spíše nesouhlasím“, „nesouhlasím“. Otázky z každé sekce byly v testu několikrát opakovány a měly přeformulovanou podobu, aby výsledky byly co nejpravdivější.

Test „Interpretace verbální informace“ byl zaměřen na zjištění jak rychlé je zaměstnanec schopen zpracovávat a správně interpretovat informací. Test byl sestaven z 6 rozdílných textů a 4 tvrzení ke každému textu. Respondent musel přečíst texty a rozhodnout o každém z následujících tvrzení, zda je tvrzení „pravdivé“, „nepravdivé“ nebo „nelze rozhodnout“. Délka konání testu byla stanovena na 12 minut.

Test Interpretace číselné informace byl zaměřen na matematické a logické schopnosti zaměstnanců. Test byl sestaven z 26 úkolů: matematické úlohy, analýza tabulek, grafů a diagramů, logické úlohy. Každý úkol měl k dispozici 5 odpovědí, přičemž jedna z nich byla „nevím“. Test trval 21 minut.

Testování probíhalo online od 18. května do 14. června 2020. Vzhledem k tomu, že jedinou podmínkou pro absolvování testů byl přístup do systému VTB, mohl se zaměstnanec rozhodnout sám, kde a kdy spustit test a zda projde všemi testy ve stejný den. Týden před zahájením testování dostali všichni manažeři obecné informace, vzorové úkoly, pravidla a časové limity, aby mohli připravit své podřízené. Výcvik probíhal online prostřednictvím skupinového chatu a byl volitelný.

Vzhledem k tomu, že se jednalo o první rozsáhlé testování, VTB informovala své zaměstnance, že výsledky testů nebudou mít žádný vliv na mzdu, pracovní pozici ani odměnu. Hlavním účelem testování bylo zjistit osobní vlastnosti a dovednosti, silné a slabé stránky zaměstnanců. Stanovení osobnostních rysů by mělo manažerům pomoci lépe porozumět potenciálu jejich zaměstnanců a přispět k jeho rozvoji.

4.4.1 Výsledky testování dotazovaných manažerů

V Tab. 13 jsou uvedeny výsledky testů Interpretace verbální informací a Interpretace číselné informací. Podle interních pokynů VTB výsledky se interpretují následujícím způsobem:

- Do 55 % - pod průměrem,
- Od 56 % do 80 % - průměr,
- 81 % a více – nadprůměrný.

Nejlepší výsledek testu Interpretace verbální informací mezi čtyřmi manažery vybranými pro testování ukázal manažer D, jehož úspěšnost je 83,3 %, což odpovídá úrovni „nadprůměrná“. Navzdory výsledkům, podle kterých manažeři B a C byli zařazeni do „průměrné“ úrovně, je vidět, že rychlost zpracování a správné interpretaci informací manažera B je výrazně vyšší ve srovnání s manažerem C a je blízko hranice „nadprůměrné“. Nejhorší výsledek 45,8 % ukázal manažer A, který byl ohodnocen VTB jako „podprůměrný“.

Test Interpretace číselné informací ukázal, že manažer B má nejrozvinutější matematické schopnosti a logické myšlení, jehož výsledek testu činí 88,5 % a je „nadprůměrný“. Matematické a logické schopnosti manažerů A, C a D odpovídají „průměrné“ úrovni, nicméně je vidět, že výsledek manažera A činí 80,8 % a je blízko hranice „nadprůměrné“.

Tab. 14: Výsledky testů VTB

Test	Úspěšnost			
	A	B	C	D
Interpretace verbální informací	45,8 %	79,2 %	62,5 %	83,3 %
Interpretace číselné informací	80,8 %	88,5 %	69,2 %	65,4 %

Zdroj: interní testování VTB, 2020.

Výsledky testu „DEEP“ měly stejnou interpretaci jako testy verbální a číselné informací - „podprůměrná“, „průměrná“ a „nadprůměrná“ úroveň. Nicméně účastníci testu obdrželi pouze oblasti, ve kterých bylo zjištěno, že jejich úroveň osobních vlastností a dovedností je „podprůměrná“.

Manažeri A, B a C takové oblasti neměli. Nejslabší stranou manažera D jsou dvě oblasti – důvěra v lidi a schopnost rychle a bez stresu přecházet z jednoho úkolu na druhý.

Testování které provedla společností VTB má kolosální přínos, protože pomáhá zjistit silné a slabé stránky zaměstnanců, jejich potenciál, a na základě získaných dat optimalizovat pracovní procesy. Nicméně důležité je dodat, že vzhledem k nepříznivé epidemiologické situaci byli všichni zaměstnanci testováni doma. Nelze tedy jednoznačně říci, zda jsou získané výsledky skutečně pravdivé, protože nelze ověřit, zda zaměstnanec prošel testem sám nebo požádal někoho o pomoc.

5 Výsledky a diskuse

V této části je provedeno celkové hodnocení použité metody hodnocení dovedností a provedeného šetření. Pak je provedeno porovnání skutečné úrovně dovedností manažerů s požadavky a jsou navrženy některé kroky k vylepšení situace.

Hodnocení provedené práce

Určitým přínosem provedené práce je shrnutí požadavků na dovednosti vybraných čtyř manažerských pozic a jejich klasifikace na všeobecné (měkké a tvrdé) a specifické.

Při provedení sběru dat nebyly zjištěné žádné vážné nedostatky – respondenti vyplňovali dotazníky pečlivě a promyšleně. Vzhledem k malé velikosti vzorku bylo možné toho dosáhnout relativně jednoduše. Výsledky nelze aplikovat na všechny manažery VTB banky, protože jsou významné jen pro konkrétní manažery. Aplikovanou metodiku – dotazníkové šetření s využitím dvou typů dotazníků (jeden – společný pro všechny manažery a jeden specifický pro každého manažera) lze však použít pro hodnocení všech pracovníků banky. Výhodou jednotné metodiky pro všechny pobočky banky je možnost srovnatelnosti výsledků. Výsledky hodnocení stávajících manažerů lze porovnávat s výsledky hodnocení nových uchazečů o práci v bance.

Nedostatkem použité metody je to, že umožňuje pouze jeden způsob hodnocení úrovně dovedností – sebehodnocení. Lze předpokládat, že se mnozí lidé vyhýbají přísného negativního sebehodnocení. Vzhledem k tomu je doporučeno doplnit to o hodnocení, provedené jinými členy týmu a vedoucím pobočky. Hlubkové rozhovory, provedené zkušeným manažerem banky, poskytnout také další cenné informace.

Porovnání současných dovedností manažerů s požadavky

Z porovnání požadovaných dovedností se skutečnou úrovní dovedností manažerů byly vymezeny několik nedostatků (jsou dále popsány).

Manažer A: nedostatek schopnosti proaktivního chování při realizaci projektu a projevu iniciativy při řešení problémů.

Manažer B: nedostatečné zkušenosti a schopnosti v oblasti rozšíření báze partnerských společností VTB jejich propojením s korporáčními programy.

Manažer C: nedostatečný zájem a rozvoj dovedností v oblasti rutinní práce a práce s databází studených kontaktů.

Manažer D: průměrná úroveň dovedností v oblasti řešení stížností, interakce s auditory.

Návrhy zlepšení manažerských dovedností

Dále jsou vytvořena doporučení pro odstranění výše pospaných nedostatků.

Manažer A: disponuje průměrnou / dostačující úrovní dovedností. Na vysoké úrovni jsou zejména tvrdé specifické dovednosti. Manažer je schopný plnit své povinnosti, související s testováním softwaru a řešením technických záležitostí, prací s bug-trackingem, vytvářením technické dokumentace. Lze předpokládat, že se úroveň dovedností s uplynutím času zvýší s delší praxí na manažerské pozici v dané bance. Team-leader v rámci každého projektu může dávat větší pozor na zapojení manažera A do týmové spolupráci, poskytovat morální podporu a pochvalu s cílem zvýšit iniciativnost a proaktivní chování manažera A. Nejsou zapotřebí žádná specifická školení a vzdělávací programy pro Manažera A.

Manažer B: disponuje dostačující úrovní dovedností. Na tuto pozici je nejméně specifických požadavků, avšak jsou všechny velmi důležité. Je třeba poskytnout manažerovi B více znalostí o možnostech práce s partnery a možnostech jejich propojení s korporáčními programy. Vhodné metody jsou školení na pracovišti nebo coaching. Musí být realizováno manažerem na stejné pozici nebo nadřízeným pracovníkem, které mají více zkušeností s prací s partnery než manažer B. Je doporučeno provést několik schůzek s cílem sdílení zkušeností a rad, provedení práce nad rozšířením báze partnerů společně, minimálně po dobu jednoho týdne. Doporučený způsob vylepšení dovedností manažera B nevyžaduje značné finanční nebo časové investice. Náklady na realizaci tohoto doporučení jsou představeny prací kouče – tzn. že svůj pracovní čas obětuje práci s manažerem B.

Manažer C: disponuje vysokou úrovní dovedností při plnění činností, které má rád: prezentace a práce s klienty. Nižší úroveň dovedností (avšak dostačující) je zjištěná u ostatních dovedností. Nemá rád rutinní práci s reporty a databázemi, rozpracování studených kontaktů, a nezabývá se vylepšením dovedností v těchto oblastech. Je doporučeno provést změny v obsahu práce manažera C: měl by být zodpovědný pouze pro provedení prezentací a komunikaci s klienty. Je doporučeno delegovat práci, pro kterou nemá dostatečné dovednosti a kterou nemá rád. Změny v rozsahu práce musí být sdíleny manažerovi C nadřízeným pracovníkem. V případě, že nebude zvládat delegování, je doporučeno provést mini-lekci o efektivním delegování, inspirovat manažera k rozdělení a

přenesení pravomocí. Silná stránka manažera C (prezentační dovednosti, práce s partnery) musí být neustále vylepšována: je to důležitá vlastnost, klíčová pro výkon na dané pozici. Navrhuje se realizovat pravidelné pracovní cesty manažera C do jiných poboček banky, v nichž manažeři dosahují vysokého výkonu v oblasti prodeje B2B. Musí být zaškolen vedoucími pracovníky a ukázkou konkrétních metod a postupu efektivního prodeje. Náklady na tyto procesy je potřeba následně porovnávat s výkonem manažera C (zda se jeho výkon, měřený konkrétními ukazateli prodeje B2B, zvyšuje po absolvování školení. Tuto činnost bude mít na starostí úsek HR.

Manažer D: vzhledem k dlouhé praxi, osobním dovednostem a zkušenostem manažera D je doporučeno, aby právě on vykonával roli interního školitele a mentora v rámci dané pobočky VTB. Je doporučeno, aby delegoval řešení stížností a interakci s auditory na manažery na nižších úrovních, dohlížel za plněním a výsledky této činnosti.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracování nových přístupů k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve vybrané organizaci (VTB Bank). Na základě provedených analýz byl zpracován návrh řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností ve VTB Bank.

Pro účely zpracování práce byla provedená analýza požadavků a stávající úrovně dovedností vybraných čtyř manažerů na pobočce VTB Bank v Samaře. Hlavním produktem společnosti je poskytování bankovních služeb – pro jednotlivci a firemní zákazníci. K zajištění těchto služeb plní personál banky řádu činností, které musí být účinně koordinovány a organizovány manažery. V této práci bylo pokoušeno zohlednit několik oblastí činností manažerů banky a zdůraznit, že činnost bankovních manažerů nespočívá v pouhé komunikaci se zákazníky a kontrole podřízených. Čtyři manažeři, působící na různých pozicích, jejich činnost a dovedností byly podrobně rozebírány v této práci (test-manažer A, manažer rozvoje maloobchodu B, vedoucí sales manažer pro segment B2B – C, manažer – zástupce ředitele pobočky – D).

Na základě rozhovoru s vedoucím pobočky byly vymezeny požadavky na dovednosti manažerů na těchto pozicích. V souvislosti s klasifikacemi manažerských dovedností, které jsou uváděny v teoretické literatuře, byly tyto požadované dovednosti také rozděleny do tří skupin: tvrdé, měkké a specifické dovednosti. Byly prostudovány také firemní dokumenty – popis pracovních míst a dotazníky pro uchazeče o práci v bance. Výstupem těchto kroků byla tvorba seznamu požadovaných dovedností pro vybrané čtyři manažerské pozice. Byly vymezeny dovednosti, společné pro všechny manažery banky bez ohledu na jejich pozici. Mezi tvrdými dovednostmi v této kategorii jsou například úroveň dosaženého vzdělání, odborné znalosti (management, bankovníctví), jazykové a technické znalosti (práce s počítačem, interními systémy), znalost technické dokumentace a standardů banky, znalost právních předpisů, pravidla bezpečnosti a ochrany práce, reporting, znalost Time-managementu. Tyto tvrdé dovednosti lze snadně měřit, jsou často osvědčeny nějakým certifikátem či potvrzením. V práci nebyla provedena kontrola těchto osvědčení u vybraných manažerů, avšak lze spoléhat na důvěryhodnost sebehodnocení manažerů. Byli několikrát upozorněni na to, že se jedná o anonymní šetření, které nebude sdíleno jiným manažerům či pracovníkům banky. Sebehodnocení je často v praxi spojeno s rizikem nedostatečné přísného a upřímného hodnocení dovedností. Vzhledem k tomu, že

bylo provedené šetření určené jen ke zpracování práce na vysoké škole, která je pro vybrané manažery zahraniční organizací, lze spoléhat na velmi vysokou pravdivost sebehodnocení. Pokud by byla použita metodik šetření aplikovaná ve skutečné bankovní praxi, je vhodné doplnit sebehodnocení o křížové hodnocení (ostatními pracovníky, manažery a nadřízenými), hloubkové rozhovory, provedené zkušenými manažery.

Kromě tvrdých dovedností byly v rámci práce vymezeny a hodnoceny také měkké dovednosti. Z výsledku rozhovoru s vedoucím pobočky, lze tvrdit, že u všech manažerů, bez ohledu na jejich pozici, jsou požadovány následující měkké dovednosti: komunikační dovednosti, schopnost konstruktivně řešit konflikty a zvládat stres, strategické myšlení, schopnost organizovat, vést a motivovat tým, schopnost pracovat v týmu. Požadavky zahrnují také řadu osobních dovedností, jako například kreativita, samostatnost, empatie, sebedůvěra. Žádné požadavky ve vztahu k temperamentu a charakteru manažerů nejsou v bance vysloveny.

Z výsledků hodnocení stávají úrovně měkkých dovedností je patrné, že jsou lépe ovládnuty manažery než některé tvrdé dovednosti. Významné nedostatky z hlediska měkkých či tvrdých dovedností nebyly však zjištěny u žádného manažera.

Výše uvedené tvrdé a měkké dovednosti jsou dostatečně obecné a nespécifikované. Vzhledem k tomu byly v rámci šetření prozkoumána také konkrétnější specifické dovednosti manažerů na čtyřech pozicích. Celkově lze shrnout, že pro manažera A (test-manažer) jsou to technické dovednosti, pro manažera B a C, které se přímo zabývají prodejem a komunikací na různých trzích jsou to dovednosti efektivního prodeje, komunikace a prezentace. Neměly by jim chybět také schopnosti reportingu, time-managementu, práce s bankovním systémem apod. Tito manažeři, zejména manažer C, neradí dělají rutinní práci, která není spojená s osobní prezentací, prací s partnery, komunikací. Spolu s tím neradí rozvíjí dovednosti, nutné k plnění těchto činností, což lze považovat za určitý nedostatek. Tito manažeři by měli vylepšit dovednosti v oblasti reportingu, práce s databází studených kontaktů a partnerů anebo delegovat tyto činnosti. Delegovat činnosti bylo zejména doporučeno pro manažera C (vedoucí sales manažer pro segment B2B).

V práci bylo doporučeno rozvíjet vybrané dovednosti manažerů zejména pomocí koučování, mentoringu a také pomocí samostudia. Opírá se to o názory dotazovaných manažerů na to, jaké metody rozvoje jsou nejúčinnější, o výsledky teoretického šetření, a o

znalost výhod těchto metod. Pro manažera C, který je perspektivní zejména z pohledu své klíčové činnosti – prodej B2B, bylo doporučeno realizovat pracovní cesty s cílem čerpání zkušeností efektivních manažerů jiných poboček VTB.

Doporučené metody rozvoje dovedností manažerů nevyžadují významné finanční náklady. Z výsledků provedené analýzy dovedností lze tvrdit, že manažer D (zástupce ředitele pobočky) je nejlepším kandidátem pro realizaci interního koučování a mentoringu. Jenom u pracovních cest, doporučených pro manažera C lze měřit finanční efektivnost (porovnávat náklady na tyto cesty a změnu výkonu manažera, měřenou pomocí ukazatelů prodeje).

Vzhledem k tomu, že VTB vytváří nové kurzy zaměřené na zlepšení kvalifikace a rozvoj vnitřního potenciálu zaměstnanců, dalším doporučením je znovu otestovat pracovníky v přísně kontrolovaných podmínkách a doplnit test na zjištění osobních vlastností a dovedností zaměstnance anonymním 360stupňovým testem zpětné vazby zaměřeným na hodnocení manažerů jejich podřízenými.

7 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

BECKER, Brian, HUSELID, Mark, ULRICH, David, 2001. *The HR Scorecard. Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press. 235 s. ISBN 1-57851-136-4.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, JAROŠOVÁ, Eva, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLATNÝ, Marek a kol., 2010. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing a.s.. 304 s. ISBN 978-80-247-3434-7.

CEJTHAMR, Václav, 2010. *Management a organizační chování*. 2., akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CLARK, Sua, CALLISTER, Ronda a Ray WALLACE. Undergraduate management skills courses and students' emotional intelligence. *Journal of Management Education*. London: SAGE Publishing, 2003. 27 (1), ss. 3-23. ISSN 1552-6658.

DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing a.s. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DOSTÁL, Petr, RAIS, Karel, SOJKA, Zdeněk, 2005. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s. 168 s. ISBN 80-247-1338-1.

DRUCKER, Peter F., 2006. *The Practice of Management*. Reissue edition. New York: Harper Business. 416 s. ISBN 978/0060878979.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing a.s. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

FOTR, Jirí a kol., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing a.s. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HONEYCUTT, E. a kol., 2001. An Utility Based Framework for Evaluating the Financial Impact of Sales Force Training Programs. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. UK: Taylor & Francis, 21(3), ss. 229-238. ISSN 0885-3134.

- CHOCHARD, Y., DAVOINE, E., 2011. Variables influencing the return on investment in management training programs: a utility analysis of 10 Swiss cases. *International Journal of Training and Development*. New Jersey: Wiley, 15(3), ss. 225-243. ISSN 1360-3736.
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, 2007. *Essentials of Management: an International Perspective*. 7th edition. New Delhi: Tata McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-062030-8.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZUBEK, Libor, 2012. *Management znalostí (učební text)*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. 94 s. ISBN 978-80-28-2583-0.
- KUBÁTOVÁ, Sláva a kol., 2012. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press. 216 s. ISBN 978-80-7261-257-4.
- KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing a.s. 184 s. ISBN 978-80-247-6304-0.
- LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing a.s. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš, VAVŘINA, Jan, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing a.s. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MATHIEU, John, LEONARD, Russel, 1987. Applying Utility Concepts to a Training Program in Supervisory Skills: A Time-Based Approach. *Academy of Management Journal*. New York: Academy of Management, 30(2). ISSN 0001-4273.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada Publishing a.s. 208 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
- MORROW, Paula a kol., 1997. The measurement of TQM principles and work-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley & Sons, 18(4), ss. 363-376. ISSN 10999-1379.
- MUHLEISEN, Stefan, OBERHUBER, Nadine, 2008. *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. Praha: Grada Publishing a.s. 192 s. ISBN 978-80-247-2662-5.

MULAČOVÁ, Věra, MULAČ, Petr a kol., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing a.s. 520 s. ISBN 978-80-247-8638-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., akt. a dopln. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 264 s. ISBN 978-80-27-3809-3.

PROCHÁZKA, Jakub, VACULÍK, Martin, SMUTNÝ, Petr, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing a.s. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.

SHTAL, Tatyana, LYTOCHENKO, Iryna, POLIAKOVA, Hanna, 2018. Development of Professional Competency of Managerial Staff on the Basis of Acmeological Approach. *Kournal of Advances Research in Law and Economics*. Craiova: ASERS Ltd., 9, 4(34), ss. 1481-1488. ISSN 2068-696X.

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol., 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a kol., 2014. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. 736 s. ISBN 978-80-7261-274-1

VTB, 2019. *Team Energy № 9 (22) 2019*. Moskva: Medialine. 50 s.

WIDDET, Steve, HOLLYFORD, Sara, 2009. *Průvodce kompetencemi*. Moskva: Hippo. 224 s. ISBN 5-982-93007-5. Dostupné z: <https://www.academia.edu/34491923/Уиддет_Стив_Холлифорд_Сар>.

ZHEKOVA, V., 2017. Osobnost manažera: základy rysy a vlastnosti. *Věda a mysl*. Černongorsk: Spojená redakce vědeckých časopisů: Věda a mysl, 2(1), ss. 55-57. ISSN 224-0152.

Internetové zdroje

BALCAR, Jiří, 2018. Rozvoj soft skills jako podpora uplatnitelnosti na trhu práce [Studijní opora]. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. 33 s. [cit. 2019-08-10]. Dostupné z WWW: <<https://slideplayer.cz/slide/15703645/>>.

ICB (IPMA Competence Baseline), 2019. *ManagementMania.com* [online]. IPMA. [cit. 2019-08-10]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/ipma-competence-baseline>>.

KONFICIUS, 2019. Psychodiagnostické nástroje profesního rozvoje zaměstnanců. *Konficius* [online]. [cit. 2019-08-10]. Dostupné z WWW: <<http://konfucius.cz/psychodiagnosticke-nastroje-pro-rozvoj-manazerskych-dovednosti/>>.

RANDSTAD, 2018. Jaké trendy zahýbají pracovním trhem v roce 2018? *Portál Pohoda* [online]. 3.4.2018. [cit. 2019-08-10]. Dostupné z WWW: <<https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/jake-trendy-budou-hybat-pracovnim-trhem-v-roce-201/>>.

SANTALOVA, M. S., 2016. Monitoring of the personnel management evaluation in commercial banks. *SCIEURO: International Conferences Science and Society* [online]. 1(3), pp. 46-54. [cit. 2019-08-10]. Dostupné z WWW: <<https://scieuro.com/wp-content/uploads/2017/01/46-54.pdf>>.

TCC ONLINE, 2019. Přehled doporučených balíčků. *TCC Online* [online]. [cit. 2019-08-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.tcconline.cz/prehled-balicku/>>.

TRAVNIKOVA, Natalia, 2019. *Bank VTB24 – kariérní cesty, korporační MBA a Bankovní škola VTB24* [online]. [cit. 2019-08-10]. Dostupné z WWW: <<http://neohr.ru/vtb24>>.

VEDOMOSTI, 2019. VTB stal vladcem Zapsibkombanka. *Vedomosti.ru* [online]. [cit. 2019-08-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.vedomosti.ru/finance/news/2019/01/10/791080-zapsibkombanka>>.

VORONCHIKHINA, O., 2020. Organizacionnaya struktura banka VTB. *Bankax.com* [online]. [cit. 2019-08-10]. Dostupné z WWW: <<https://obankax.com/o-banke/vtb-organizatsionnaya-struktura.html>>.

VTB, 2020. Annual report 2019. *VTB.ru* [online]. [cit. 2019-08-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/raskrytie-informacii/godovoj-i-socialnyj-otchet/>>.

VTB, 2019. Missiya, videniye, tsemnosti. *VTB.ru* [online]. [cit. 2019-08-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/missiya-i-cennosti/>>.

VTB, 2018. VTB nazvan «Bankom goda v Rossii» po versii zhurnala The Banker. *VTB.ru* [online]. 30.11.2018. [cit. 2019-08-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/novosti-i-press-relizy/2018/11/2018-11-30-vtb-nazvan-bankom-goda-v-rossii-po-versii-zhurnala-the-banker/>>.

8 Přílohy

Příloha A: Otázky pro řízený rozhovor s vedoucím pobočky VTB Bank (Samara).....	75
Příloha B: Dotazník pro manažery VTB banky	76
Příloha C: Příloha dotazníku pro test-manažera	80
Příloha D: Příloha dotazníku pro manažera rozvoje maloobchodu	82
Příloha E: Příloha dotazníku pro vedoucího sales manažera pro segment B2B	83
Příloha F: Příloha dotazníku pro manažera – zástupce ředitele pobočky.....	84

Příloha A: Otázky pro řízený rozhovor s vedoucím pobočky VTB Bank (Samara)

1. Jaké dovednosti jsou požadovány u všech manažerů bez ohledu na jejich úsek a pozici?
2. Jaké specifické dovednosti jsou požadovány u:
 - 2a. test-manažera
 - 2b. manažera rozvoje maloobchodu
 - 2c. vedoucího sales manažera pro segment B2B
 - 2d. manažera – zástupce ředitele pobočky

Zdroj: vlastní, 2019.

Příloha B: Dotazník pro manažery VTB banky

Dotazník je určen pro manažery banky VTB. Výsledky budou použity v rámci zpracování bakalářské práce. Prosím o pečlivé a upřímné odpovědi. Výsledky nebudou v žádném případě sdíleny vedení banky nebo ostatním pracovníkům.

Identifikační otázky

1. Váš věk
 - a) Méně než 30 let
 - b) 30-50 let
 - c) Více než 50 let

2. Pohlaví:
 - a) Muž
 - b) Žena

3. Úroveň dosaženého vzdělání:
 - a) Středoškolské
 - b) Vyšší odborné
 - c) Vysokoškolské neukončené
 - d) Vysokoškolské (Bc.)
 - e) Vysokoškolské (Mgr./Ing.)
 - f) Vysokoškolské (PhD.)

4. Jak dlouho pracujete v VTB?
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 2-4 roky
 - c) 4 a více let

5. Jak dlouhou působíte na pozici manažera v VTB?
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 2-4 roky
 - c) 4 a více let

6. Název Vaše pozice:
.....

Sebehodnocení: tvrdé dovednosti („hard“ skills)

Sebehodnocení: v následující tabulce prosím ohodnot'te úroveň ovládání tvrdých dovedností.

Dovednosti	nížká	nedostatečná	průměrná	dostatečná	vysoká
Úroveň dosaženého vzdělání					
Odborné znalosti (management, bankovníctví)					
Jazykové znalosti					
Technické znalosti – práce s počítačem, interními systémy					
Znalost technické dokumentace a standardů banky					
Znalost právních předpisů					
Pravidla bezpečnosti a ochrany práce					
Reporting					
Time management					

Označte, které tvrdé dovednosti ovládáte podle Vašeho názoru lépe než ostatní manažeři v týmu (1. sloupec). Označte také, které dovednosti byste chtěl(a) vylepšit (2. sloupec).

Vybrané dovednosti můžete označit křížkem.

Dovednosti	Ovládám lépe než ostatní manažeři	Tyto dovednosti bych chtěl(a) zlepšit
Úroveň dosaženého vzdělání		
Odborné znalosti (management, bankovníctví)		
Jazykové znalosti		
Technické znalosti – práce s počítačem, interními systémy		
Znalost technické dokumentace a standardů banky		
Znalost právních předpisů		
Pravidla bezpečnosti a ochrany práce		
Reporting		
Time management		

Sebehodnocení: měkké dovednosti („soft“ skills)

Sebehodnocení: v následující tabulce prosím ohodnot'te úroveň ovládání měkkých dovedností.

Dovednosti	nížká	nedostatečná	průměrná	dostatečná	vysoká
Komunikační schopnosti					
Empatie					
Schopnost konstruktivně řešit konflikty					
Zvládání stresu					
Sebedůvěra					
Schopnost vést tým					

Práce v týmu					
Schopnost motivovat tým					
Schopnost organizovat tým					
Kreativita					
Samostatnost					
Strategické myšlení					

Označte, které měkké dovednosti ovládáte podle Vašeho názoru lépe než ostatní manažeři v týmu (1. sloupec). Označte také, které dovednosti byste chtěl(a) vylepšit (2. sloupec).

Vybrané dovednosti můžete označit křížkem.

Dovednosti	Ovládám lépe než ostatní manažeři	Tyto dovednosti bych chtěl(a) zlepšit
Komunikační schopnosti		
Empatie		
Schopnost konstruktivně řešit konflikty		
Zvládání stresu		
Sebedůvěra		
Schopnost vést tým		
Práce v týmu		
Schopnost motivovat tým		
Schopnost organizovat tým		
Kreativita		
Samostatnost		
Strategické myšlení		

V následující tabulce prosím ohodnoťte, do jaké míry souhlasíte s uvedenými tvrzeními (ve vztahu k Vaší osobnosti a chování)

Tvrzení	Zcela nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Průměrný souhlas	Spíše souhlasím	Zcela souhlasím
Jsem schopný(a) definovat a sdílet jasný cíl a úkol					
Jsem schopný(a) stejně efektivně jednat s různými typy lidí					
Vždy jsem schopný(á) přijmout a poskytnout zpětnou vazbu					
Dobře rozumím svým podřízeným					
Jsem schopný(á) vzbudit u svých zaměstnanců zájem o práci a dobrý výkon					
Jsem trpělivý(á) a dobře ovládám své emoce					
Umím se rychle a efektivně rozhodovat ve složitých / stresových situacích					
Vypracoval(a) jsem seznam osobních a profesních cílů a pravidelně ho aktualizuji					
Při plánování definuji termíny, zdroje a odpovědnosti					

Mám své cíle a úkoly rozdělené podle priority – vzhledem k jejich důležitosti a naléhavosti					
Stanovuji si pro každý následující den úkoly a priority					
Všechno, co naplánuji, většinou dokážu splnit					
Zcela zvládám efektivní delegování úkolů a pravomocí					
Snažím se zdokonalovat své dovednosti a rozvíjet se					
Snažím se zdokonalovat dovednosti svých podřízených, podporovat jejich osobní rozvoj					
Pravidelně hodnotím své zaměstnance					
Zaměstnance nemají negativní pocity z mé kontroly a hodnocení					
Jsem schopný(á) odměňovat anebo trestat na základě výsledků hodnocení zaměstnanců					

Které způsoby a formy vzdělávání jsou podle Vašeho názoru nejúčinnější pro vzdělávání a rozvoj manažerů?

- a) Přednášky
- b) Semináře
- c) Kurzy
- d) Workshopy
- e) Samostudium, e-learning
- f) Hry a modelování situací
- g) Koučování
- h) Mentoring
- i) Odborné konzultace

Zdroj: vlastní, 2019.

Příloha C: Příloha dotazníku pro test-manažera

Doplňkové otázky pro vyhodnocení dovedností test-manažera.

Sebehodnocení: ohodnoťte prosím, do jaké míry ovládáte uvedené dovednosti / disponujete uvedenými charakteristiky

Dovednost / charakteristika	nízká	nedostatečná	průměrná	dostatečná	vysoká
vysokoškolské vzdělání					X
pracovní zkušenosti s testováním softwaru od 3 let					X
zkušenosti s řízením testovacího týmu od 5 osob				X	
znalosti a schopnosti aplikovat techniky test-designu					X
porozumění relačnímu datovému modelu, znalost SQL na úrovni dostatečné k plnění dotazů a porozumění uloženým procedurám (PostgreSQL, SQL Developer)					X
zkušenosti s XML, JSON					X
zkušenosti s testováním webových aplikací a služeb					X
porozumění REST, zkušenosti s API testováním			X		
porozumění hlavním bankovním obchodním procesům (zkušenosti s testováním bankovních produktů)			X		
iniciativa při řešení problémů, proaktivní pozice při realizace projektu		X			
dovednosti v oblasti čtení a analýzy protokolů (kubernetes, kibana)			X		
schopnost pracovat s velkým množstvím informací a v případě potřeby rychle přepínat mezi úkoly				X	
týmová práce na flexibilních metodikách (Scrum atd.)			X		
zkušenosti s testováním aplikací vyvinutých na architektuře mikroprocesů			X		
znalost systémů ALM (Jira, TFS, Confluence)			X		
zkušenosti se systémem pro správu verzí (Git)			X		
zkušenosti s Jenkins			X		
zkušenosti se systémy blokování zpráv (Kafka, RabbitMQ, WebSphere MQ, ZeroMQ)				X	

Sebehodnocení: ohodnořte prosím, do jaké míry zvládáte uvedené činnosti v práci

Činnost	špatně	nedostatečně dobře	průměrně	dostatečně dobře	velmi dobře
analýza funkčních požadavků a technických úkolů					X
vytváření testovací dokumentace (testovací skripty, kontrolní seznamy)				X	
funkční, regresní, integrační testování na základě testovacích scénářů vytvořených podle požadavků					X
koordinace interakce s ostatními účastníky projektového týmu (včetně outsourcing-týmů)				X	

Zdroj: vlastní, 2019.

Příloha D: Příloha dotazníku pro manažera rozvoje maloobchodu

Doplňkové otázky pro vyhodnocení dovedností manažera rozvoje maloobchodu.

Sebehodnocení: ohodnoťte prosím, do jaké míry ovládáte uvedené dovednosti / disponujete uvedenými charakteristiky

Dovednost / charakteristika	nízká	nedostatečná	průměrná	dostatečná	vysoká
vysokoškolské vzdělání					X
pracovní zkušenosti v bankovním sektoru po dobu nejméně 6 měsíců					X
úspěšné zkušenosti s vyjednáváním s vedoucími pracovníky společností (velké společnosti s pracovníky 50–100 zaměstnanců)				X	
zkušenosti s prezentací retailových produktů banky					X
praktické zkušenosti s prodejem (setkání, prezentace)					X

Sebehodnocení: ohodnoťte prosím, do jaké míry zvládáte uvedené činnosti v práci

Činnost	špatně	nedostatečně dobře	průměrně	dostatečně dobře	velmi dobře
prodej celé škály produktů a služeb retailového bankovníctví firemním klientům – fyzickým osobám (podnikatelům)					X
navazování vztahů s firemními klienty banky v oblasti realizace programů a produktů retailového bankovníctví				X	
organizace a provedení prezentací v areálu firemních klientů				X	
rozšíření báze partnerských společností jejich propojením s korporáčními programy			X		

Zdroj: vlastní, 2019.

Příloha E: Příloha dotazníku pro vedoucího sales manažera pro segment B2B

Doplňkové otázky pro vyhodnocení dovedností vedoucího sales manažera pro segment B2B.

Sebehodnocení: ohodnoťte prosím, do jaké míry ovládáte uvedené dovednosti / disponujete uvedenými charakteristiky

Dovednost / charakteristika	nízká	nedostatečná	průměrná	dostatečná	vysoká
vyšší odborné vzdělání (finanční / ekonomický / technický obor)					X
zkušenosti s aktivním prodejem B2B po dobu alespoň 1 roku					X
vynikající komunikační dovednosti				X	
proaktivní chování				X	
orientace na výsledky					X
znalost pravidel efektivní prezentace a obchodních jednání, práce s námitkami					X
znalost moderních prodejních technik					X
odolnost vůči stresu				X	

Sebehodnocení: ohodnoťte prosím, do jaké míry zvládáte uvedené činnosti v práci

Činnost	špatně	nedostatečně dobře	průměrně	dostatečně dobře	velmi dobře
aktivně přilákání nových zákazníků z klientské báze studených kontaktů B2B (telefonování, organizace a provedení schůzek s klienty, shromažďování počátečního balíčku dokumentů, přivedení klienta k nákupu bankovního produktu)			X		
vytváření vlastní klientské báze B2B, podpora opakovaných nákupů, budování dlouhodobých vztahů				X	
shromažďování požadavků klientů B2B, tvorba doporučení pro vývoj a prodej produktu, reporting			X		
účast na konferencích / výstavách za účelem navázání nových kontaktů a rozšíření klientské báze B2B					X
evidence aktivity a prodeje v CRM			X		
monitoring konkurenčního trhu bankovních produktů, analýza a tvorba doporučení pro rozvoj produktů a prodej				X	

Zdroj: vlastní, 2019.

Příloha F: Příloha dotazníku pro manažera – zástupce ředitele pobočky

Doplňkové otázky pro vyhodnocení dovedností manažera – zástupce ředitele pobočky.

Sebehodnocení: ohodnoťte prosím, do jaké míry ovládáte uvedené dovednosti / disponujete uvedenými charakteristiky

Dovednost / charakteristika	nízká	nedostatečná	průměrná	dostatečná	vysoká
vysokoškolské vzdělání (ekonomický nebo právnický obor)					X
zkušenosti s prací v bance na manažerské pozici po dobu nejméně 2 let					X
zkušenosti s kontrolou a inspekce jednotlivých divizí nebo poboček bank					X
zkušenosti s přípravou materiálů pro bankovní radu				X	
zkušenosti s řešením stížností			X		
zkušenosti s interakcí s auditory			X		

Sebehodnocení: ohodnoťte prosím, do jaké míry zvládáte uvedené činnosti v práci

Činnost	špatně	nedostatečně dobře	průměrně	dostatečně dobře	velmi dobře
organizace a řízení činností pobočky					X
řízení úvěrových rizik				X	
organizace a kontrola pokladní disciplíny				X	
realizace obchodní strategie a politiky banky				X	
kontrola plnění plánů				X	
organizace týmové práce a vedení týmu					X
mentorování					X
reporting					X

Zdroj: vlastní, 2019.