

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Anna Brůžková

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Anna Brůžková

Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Zpracovat teoretické přístupy k problematice manažerských dovedností v souvislosti s rozvojem výkonnosti zaměstnanců, skupin a organizace.

Řešit využití a možnosti rozvoje, zlepšování manažerských dovedností v řízení organizace. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současného uplatňování manažerských dovedností v řízení vybraných procesů v organizaci a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard a soft) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvality řízení v organizaci.

Metodika

Metodika práce zahrnuje metody analytické a syntetické. Metoda analytická využívá techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýzy řídicích dokumentů podniku a organizačních norem podniku.

Syntetická metoda se orientuje na agregování nových poznatků získaných analýzou manažerských dovedností ve zkoumaném procesu v podniku, na formulování a modelování navrhovaných změn v manažerských dovednostech a formulování vztahu těchto změn ke změnám v kvalitě řídicího procesu.

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

BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9

LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2016

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 literatury 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 31. 3. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Josefu Křížovi, CSc, který mi ochotně poskytoval jeho cenné rady a podněty při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům Komerční banky, a.s., za pomoc a ochotu při vyplňování dotazníků, bez kterých by nebylo možné vypracovat analytickou část práce.

Manažerské dovednosti

Souhrn

Tato diplomová práce na téma „Manažerské dovednosti“ řeší problematiku manažerských dovedností, které jsou nezbytné pro zvládnání určité pracovní pozice a tudíž potřebné pro efektivní fungování celého podniku. Zaměřuje se na jejich současnou úroveň a možné posilování těchto dovedností v budoucnu. Práce je rozdělena na dvě části.

První část obsahuje teoretická východiska, která se zabývají tématy, jako je profil osobnosti manažera, jeho vlastnosti, znalosti a kompetence, v neposlední řadě také manažerské role a funkce. Největší pozornost je zde věnována měkkým manažerským dovednostem.

Druhá část práce, analytická, charakterizuje vybraný podnik a následně provádí analýzu současné úrovně manažerských dovedností zaměstnanců u jedné pracovní pozice. Tato analýza se opírá o údaje získané z dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru se zaměstnancem firmy. Na základě předchozích kroků jsou stanoveny návrhy na posílení zkoumaných manažerských dovedností ve společnosti. Zavedení těchto vylepšení předpokládá zvýšení současné úrovně některých měkkých dovedností zaměstnanců, to by mohlo mít pozitivní vliv na zkvalitnění a zvýšení jejich výkonnosti a v konečném důsledku i na chod celého podniku.

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 main focus of the thesis entitled Managerial skills are various areas of managerial skills which are essential for management of certain working positions and therefore necessary for efficient functioning of the whole organization. It addresses issues of the current level of managerial skills and their possible reinforcement in future. The thesis is divided into two parts.

The first part consists of theoretical sources dealing with topics such as manager's personality profile, his or her personality features, knowledge and competences, and last but not least managerial roles and functions. The attention is mainly paid to soft managerial skills.

The second, analytical part, characterizes a chosen company and then performs analysis of the current level of employees' managerial skills at one working position. This analysis is based on data acquired from a questionnaire research and a pen and paper interview with an employee of the organization. On the basis of foregone steps some proposals are set for strengthening the researched managerial skills in the organization. Implementation of these enhancements assumes simultaneous increase in the standards of several employees' soft skills, which can positively influence the quality and increase of their performance and as a result improve the functioning of the whole organization.

Keywords: management of a company, management process, personal management, managerial roles, managerial functions, managerial competences, managerial skills, hard skills, soft skills, efficiency of employees, productivity of processes in an organization

OBSAH

1	ÚVOD	11
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
3.1	Management	14
3.1.1	Pojetí managementu.....	15
3.1.2	Úrovně managementu	16
3.2	Profil osobnosti manažera	17
3.2.1	Osobnost	18
3.2.2	Osobnost manažera	19
3.2.3	Temperament	21
3.3	Vlastnosti manažera	23
3.4	Kompetence (způsobilost) manažera	26
3.5	Manažerské znalosti	27
3.6	Manažerské dovednosti	28
3.7	Postoj manažera k lidem	31
3.7.1	McGregorova teorie X a Y	31
3.7.2	Manažerská/vůdcovská mřížka.....	33
3.7.3	Situační leadership	35
3.8	Manažerské role	37
3.9	Manažerské funkce	39
3.9.1	Plánování	40
3.9.2	Organizování.....	41
3.9.3	Vedení.....	43
3.9.4	Rozhodování	44
3.9.5	Kontrolování	46
3.10	Vybrané manažerské dovednosti	48
3.10.1	Komunikace	48
3.10.2	Motivace	50
3.10.3	Sebeřízení.....	52
3.10.4	Vedení a řízení porad	55
4	ANALYTICKÁ ČÁST	57
4.1	Charakteristika podniku	57
4.2	Zaměstnanci KB	60
4.3	Vlastní výzkum	61
4.3.1	Vymezení zkoumaného souboru.....	62
4.4	Analýza získaných dat	64

4.4.1	Výsledky dotazníkového šetření	64
4.4.2	Poznatky z řízeného rozvohu.....	73
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	75
5.1	Interpretace výsledků výzkumu vzhledem k výzkumným otázkám	75
5.2	Návrhy na posílení manažerských dovedností	77
5.2.1	Odměna za mimořádnou aktivitu zaměstnance	77
5.2.2	Kurz komunikačních dovedností	79
5.2.3	Moderace pomocí nástěnek	80
5.2.4	Opatření pro zvládnání zátěžových situací	81
6	ZÁVĚR	82
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	85
8	PŘÍLOHY	90

Seznam obrázků

Obr. 1: Eysenkovo schéma temperamentu	22
Obr. 2: Manažerská mřížka.....	33
Obr. 3: Situační vedení	36
Obr. 4: Strmá struktura (úzké rozpětí)	42
Obr. 5: Plochá struktura (široké rozpětí)	42
Obr. 6: Typy problémů a úrovně managementu	46
Obr. 7: Logo Komerční banky, a.s.....	57
Obr. 8: Finanční skupina KB	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Typy temperamentů podle Cakirpalogla	22
Tabulka 2: Úrovně vyspělosti podřízených, situační vedení	36
Tabulka 3: Údaje o zaměstnancích v roce 2014	60
Tabulka 4: Klíčové dovednosti	65
Tabulka 5: Současný stav měkkých dovedností	72
Tabulka 6: Budoucí stav měkkých dovedností	73

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	63
Graf 2: Věk respondentů.....	63
Graf 3: Vzdělání respondentů	63
Graf 4: Délka zaměstnání respondentů	64
Graf 5: Vyhodnocení komunikace	66
Graf 6: Vyhodnocení orientace na zákazníka	66
Graf 7: Vyhodnocení aktivního přístupu	67
Graf 8: Vyhodnocení zvládnání zátěží.....	68
Graf 9: Vyhodnocení kooperace	68
Graf 10: Vyhodnocení výkonnosti.....	69
Graf 11: Vyhodnocení řešení problémů.....	70
Graf 12: Vyhodnocení samostatnosti.....	70
Graf 13: Vyhodnocení flexibility.....	71

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	90
Příloha 2: Vyhodnocení současného stavu dovedností.....	96
Příloha 3: Vyhodnocení budoucího stavu dovedností	97
Příloha 4: Řízený rozhovor	99

1 ÚVOD

Pracujeme v hektickém světě. Je nezbytné umět se přizpůsobit tempu a změnám, které jsou od nás požadovány. Odborná kvalifikace je v současnosti pevně spjata s celoživotním učením. Rychlost naší doby klade na každého z nás stále vyšší nároky. Vědomosti, kterým jsme se naučili, jsou v důsledku krátkých inovačních cyklů, vývoje nových technologií a složitosti technických systémů velice rychle překonávány.

Druhá polovina 20. století je známá jako období obchodního a ekonomického rozmachu. Světová globalizace byla nastartována především díky revoluci v dopravě, komunikaci a informačních systémech. V podnicích na celém světě se začala řešit otázka jak správně a efektivně v tomto prostředí komunikovat a řídit firmy.

Společnosti se u svých zaměstnanců zaměřují převážně na rozvíjení tvrdých dovedností, jako je naučení se nějaké metodě či postupu, ale občas nevěnují dostatečnou pozornost těm měkkým, například komunikaci a kooperaci. Důvodem je nejspíš to, že měkké dovednosti nelze tak jednoduše posilovat jako ty tvrdé. Právě na rozvíjení těchto dovedností nejen u manažerů, ale u všech zaměstnanců, by se podniky měly více soustředit. Mít v organizaci kvalitního manažera s potřebnými vlastnostmi, znalostmi a dovednostmi je v dnešní době plně konkurence obrovská výhoda.

Manažer má v podniku nejvyšší míru odpovědnosti, ať je na jakékoli organizační úrovni. Právě on by měl mít jasně vymezené cíle, umět rozhodovat ve složitých situacích, organizovat, plánovat a kontrolovat jak práci svoji, tak jeho podřízených. Při své práci manažer potřebuje ovládat mnoho dovedností, jejichž kvalita ho odlišuje od ostatních kolegů. Jednou z podstatných měkkých dovedností je pro manažera schopnost jednat s lidmi. Tato dovednost je klíčová, nejdůležitější a je velmi obtížné se jí naučit. Nebude-li manažer správně zacházet s podřízenými nebo s klienty, může to ublížit nejen jeho pracovní morálce, ale také celé jeho kariéře. Úkolem manažera je komunikovat a vést lidi tak, aby jeho podřízení či zákazníci měli pocit sounáležitosti se společností. Manažer by měl neustále zvyšovat současnou úroveň svých dovedností, rozvíjet svoji osobnost a učit se novým věcem.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cíle této diplomové práce je řešit problematiku manažerských dovedností ve vybraném podniku a navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a posílení současného stavu manažerských dovedností na vybrané pozici. Návrhy změn se budou opírat o analýzu údajů získaných v konkrétní společnosti. Pro splnění hlavního cíle práce je nezbytné naplnění dílčích cílů, kterými je zodpovězení výzkumných otázek:

1. Jaké jsou klíčové dovednosti potřebné pro danou pracovní pozici?
2. Které dovednosti mají zaměstnanci v současnosti nejslabší?
3. Jaké dovednosti v současnosti nedělají zaměstnancům problém?
4. Na které dovednosti je třeba zacílit pozornost a posílit jejich úroveň?

Odpovědi na výše uvedené výzkumné otázky poskytnou představu o tom, na jaké úrovni se v současné chvíli nachází dovednosti zaměstnanců, na jaké dovednosti je potřeba se zaměřit při návrhu opatření, a které dovednosti by měli pracovníci v budoucnu výborně ovládat. Důležité je zjistit, jaké dovednosti se podnik již snaží posilovat a jakými nástroji.

Literární rešerše byla zpracována na základě sběru odborných informací k tématu diplomové práce. Tato část práce poskytuje přehled současných znalostí a názorů jednotlivých autorů na dané téma. Cílem literární rešerše bylo poskytnutí aktuálního přehledu současné literatury a podkladů k provedení vlastního výzkumu. Byla zde využita vědecká metoda kompilace a komparace (srovnání), která umožňuje určit shody a rozdíly názorů v odborné literatuře na danou problematiku. Literární rešerše zahrnuje logický tok myšlenek, relevantní bibliografické odkazy, správné použití odborné terminologie a nezaujatý přehled informací k dané problematice.

Začátek praktické části se zabývá charakteristikou společnosti Komerční banka, a.s., která poskytuje obraz o zkoumaném podniku. Vlastní výzkum zahrnuje vymezení zkoumaného souboru zaměstnanců, sběr a následné vyhodnocení získaných dat. Ta byla získána za pomoci kvantitativní výzkumné metody, tzn. dotazníkového šetření, které bylo

provedeno na pracovišti. Pro relevantnost výzkumu bylo zapotřebí alespoň 30 navrácených a vyplněných dotazníků.

Zaměstnanci odpovídali na pět okruhů otázek, přičemž se mohli ke každé otázce vyjádřit odpovědí: zcela neovládám, spíše neovládám, spíše ovládám a zcela ovládám. Tato primární data byla nezbytná pro určení současného a budoucího stavu jednotlivých manažerských dovedností. Další důležité údaje byly vytěženy z řízeného rozhovoru se zaměstnancem banky. Otázky rozhovoru byly převážně cíleny na získání informací, které poskytly přehled o přístupu společnosti k manažerským dovednostem a jejich posilování.

Po shromáždění všech potřebných dat byla provedena analýza získaných údajů. Odpovědi zaměstnanců byly uspořádány do přehledných tabulek a grafů za pomoci MS Excel 2007. Nejprve byla vyhodnocena otázka týkající se klíčových dovedností pracovní pozice. Každé možné odpovědi byla přiřazena váha a následně byl vypočten vážený součet pro všechny dovednosti. Výsledky byly seřazeny od nejvýznamnější dovednosti po tu nejméně významnou. Současný stav dovedností byl vyhodnocen v rámci jednotlivých oblastí. Pro každou oblast měkké dovednosti byl vytvořen vlastní graf, který obsahoval kvantitu odpovědí na všechny tři otázky z dané oblasti. Pro seřazení úrovní současných a budoucích dovedností byly vytvořeny tabulky, ve kterých byly za pomoci váženého součtu vyhodnoceny dovednosti od nejméně ovládaných po ty nejméně ovládané. Nakonec byly zpracovány otevřené odpovědi na otázky dotazující se na dovednosti, které v současnosti shledávají jako klíčové, a které do budoucna předpokládají, že se klíčovými stanou.

Předchozí analýza vedla k tomu, že bylo možné naplnit dílčí cíle práce, a to zodpovězením na výzkumné otázky. Odpovědi na tyto otázky byly vyhotoveny z výsledků dotazníkového šetření společně s poznatky z řízeného rozhovoru.

V závěru druhé části byla navržena vhodná opatření, která by měla vést k posílení manažerských dovedností zaměstnanců. Nástroje na zvýšení úrovně měkkých dovedností byly vybrány s ohledem na současný systém posilování dovedností v podniku, na výsledky analýzy a na teoretická východiska v první části práce.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část práce je zaměřena převážně na teorii, která byla čerpána od mnoha autorů zabývajících se ve svých knihách danou problematikou. Teoretická část práce začíná vysvětlením pojmu management. Následně se zabývá profilem osobnosti manažera, jeho vlastnostmi, znalostmi, kompetencemi a dovednostmi až po jeho role a funkce. Na závěr uvádí vybrané manažerské dovednosti, které jsou nedílnou součástí manažerské práce.

3.1 Management

Egyptské pyramidy nebo velká čínská zeď mohou být brány jako historické kořeny managementu. Již v této době lidé organizovali, plánovali, vedli a kontrolovali, ve snaze dojít k vytyčenému cíli. (Robbins, Coulter, 2004) Tyto kořeny a poselství mohou mít přínos i v přítomnosti. Při pohledu do minulosti lidstva je možné poznat nejen dnešní dobu, ale i její budoucí vývoj. Znalost intelektuální historie je brána jako jeden z předpokladů pro pochopení chování podniků. Klasická díla se zabývají mnoha pohledy jak na manažerskou praxi, tak na chování lidí obecně. K nejvýznamnějším autorům takovýchto děl patří Homér a Platón. (Porvazník, 2003, s. 22-23)

Vznik moderního managementu, který je považován za specifické řídicí činnosti a samostatný obor, je datován společně s prudkým růstem průmyslového odvětví do druhé poloviny 19. století. Vývoj managementu je rozdělován do tří etap. První etapa končí společně se světovou krizí, která byla ve světě ve 30. letech 20. století. Za konec druhé etapy a začátek třetí etapy vývoje managementu jsou považována 70. léta 20. století, nástup „věku diskontinuity“¹. (Blažek, 2014, s. 19)

Porvazník (2003, s. 23-24) management v novodobých dějinách klasifikuje do soustav (škol):

- předklasický management,
- klasický management,

¹ Pojem diskontinuita zavedl Peter F. Drucker, který v roce 1968 vydal knihu s tímto názvem. Drucker definuje faktory, které diskontinuitu způsobují, jako jsou nové technologie, změny světové ekonomiky, nové uspořádání společnosti aj. Obecně jsou to závažné změny v sociální a kulturní realitě.

- vědecký management – představitel F. W. Taylor,
- byrokratický management – představitel M. Weber,
- administrativní management – představitel H. Fayol,
- behavioristický management,
- moderní management,
- empirický management.

Jako zrod moderního managementu se často uvádí rok 1911, kdy představitel vědeckého managementu Frederick W. Taylor vydal knihu „Zásady vědeckého řízení“, která popisuje teorii vědeckého řízení. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 318)

3.1.1 Pojetí managementu

Management, neboli řízení, v dnešní době tvoří specializovanou činnost, která je významná pro každou větší společnost. Potřeba managementu je důležitá jak v podnicích, tak ve školách, armádách či jiných institucích. (Veber, 2000, s. 17) Management a teorie řízení se zabývá chováním lidí, jak vedoucích pracovníků tak jejich podřízených, během procesů plánování, organizování, vedení atd. Management jako takový mimo jiné počítá i s faktory **vnějšího prostředí** podniku, ve kterém se právě nachází. Podněty z vnějšího prostředí, ke kterým patří:

- ekonomické faktory,
- právní faktory,
- sociální faktory,
- technologické faktory,
- etické faktory a další,

velmi významně ovlivňují práci manažerů. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 20)

Každý podnik se liší v závislosti na podmínkách **vnitřního prostředí** firmy. Tyto faktory lze rozdělit do dvou skupin, a to:

- „tvrdé prvky“ – jsou hmatatelné, jsou to například výrobky, služby, technické vybavení podniku, finance, zázemí aj.,

- „měkké prvky“ – jsou nehmatatelné akty, které vznikají při jednání a chování lidí uvnitř i mimo podnik.

Dnešní management se zabývá převážně měkkými prvky, kam patří například znalosti, dovednosti a vlastnosti. Zatímco dříve se společnosti zajímaly hlavně o prvky tvrdé, tedy jaké mají zásoby, budovy či pozemky. (Veber, 2000, s. 23)

Armstrong (1995, s. 17) definuje management jako rozhodování o tom, co dělat, a jak to provést za pomoci lidí. Tím je vyzdvihnuta potřeba lidí v podniku, jelikož lidé jsou pro společnost tím nejdůležitějším aktivem.

Celostní přístup k managementu ho formuje jako systém poznatků o rozsahu kompetencí subjektů řízení. Tyto kompetence popisuje a analyzuje, a následně určuje, jakou kompetencí má každý zaměstnanec v podniku mít. *„Model celostní kompetence pro řízení znamená způsobilost subjektů managementu, tj. míru připravenosti vlastníků, manažerů a zaměstnanců podávat požadované výkony.“* (Porvazník, 2003, s. 53)

Z odborné literatury lze snadno zjistit, že existuje celá řada různých odvětví managementu: management strategický, krizový, projektový, personální, produktový atd., to souvisí především s množstvím informací a poznání, které v oblasti této disciplíny lidé mají. (Blažek, 2014, s. 18)

3.1.2 Úrovně managementu

Postupem času, jak se podniky i neziskové organizace rozšiřovaly, zvyšovaly se i požadavky na řízení a členění managementu (Veber, 2000, s. 21). Běžně jsou rozlišovány tři úrovně managementu:

- **vrcholový** (strategický, top) **management**
 - má odpovědnost za chod firmy jako celku,
 - zpravidla je zastupován vlastníky podniku,
 - tvoří strategii celé společnosti, ale i jednotlivých oblastí,
 - stanovuje cíle,

- **střední management**
 - je odpovědný za management jednotlivých oddělení,
 - řídí oddělení s cílem naplnění přání vrcholového managementu,
 - podává reporty na vrcholovou úroveň,
- **nižší (liniový, operativní) management**
 - má odpovědnost za řízení výkonných pracovníků,
 - vytváří krátkodobé plány,
 - reportuje výsledky práce jeho jednotky. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 333-334)

Každá manažerská pozice se odlišuje podle toho, na jaké úrovni managementu se konkrétní manažer nachází. Například manažeři na operativní úrovni nemají většinou k dispozici potřebné množství informací, tudíž mají obtížnější rozhodování. Za tato rozhodnutí jsou samozřejmě odpovědní. V závislosti na úrovni řízení se liší také potřebné manažerské znalosti a dovednosti. (Hospodářová, 2008, s. 14-15)

3.2 Profil osobnosti manažera

Podstata managementu, jako jeden ze základů úspěchů podniku, roste, a také se zvyšuje významnost vykonavatelů managementu – manažerů. Dříve byl mezi nadřízenými a podřízenými klasický vztah, nadřízený udával úkoly a podřízený tyto příkazy plnil. V dnešní době tomu tak není. Manažer motivuje a vede jeho podřízené k samostatné tvůrčí práci, to souvisí například s delegováním. Manažerská práce je v současnosti velmi náročná především na čas, ale také na znalosti, schopnosti a dovednosti manažerů. (Blažek, 2014, s. 14)

Manažer je člověk, který je schopen dosahovat předem vytyčených cílů s lidmi a s jejich pomocí (Lojda, 2011, s. 10). Pojem manažer vznikl v anglosaských zemích, kde se takto začali nazývat osoby, které byli zodpovědné za bezproblémový chod podniku (Folwarczná, 2010, s. 15).

Manažeři bývali dříve orientováni spíše na technokratické a ekonomické úkoly. Podceňovali práci s lidmi, nepřenášeli informace a zodpovědnost na nižší úroveň managementu a to vedlo k pasivnímu stavu střední a nižší úrovně řízení. (Mikuláščík, 2007, s. 123)

Na počátku 20. století byly velké společnosti často vedeny pouze jedinou osobou, a to majitelem firmy. Majitel byl mnohdy tak výrazná osobnost, například H. Ford nebo T. Baťa, že úspěch celého podniku záležel přímo na něm. Při expanzi firmy již nebyl jediný člověk schopen stíhat řízení celého podniku, tak si postupně začal najímat nové spolupracovníky, zpravidla podřízené vedoucí, tedy manažery. Postupem času, kdy vlastníci začali stárnout či být nemocní, přišli na řadu i vrcholoví manažeři, kteří za ně začali vykonávat řídicí práce. (Veber, 2000, s. 20)

„Manažer je ten, kdo určuje, jaké žebříky ke zdi přistavit, jak rychle a kdo po nich bude šplhat nahoru, v jakém pořadí.“ (Hospodářová, 2008, s. 12)

Většinou je manažer charakterizován jako osoba, která řídí, organizuje, zadává úkoly a kontroluje jejich plnění. Ve všech odvětvích mají manažeři společné to, že vždy pracují s lidmi. (Hospodářová, 2008, s. 12) Manažer je ten, kdo organizuje práci. Nemůže to ale dělat jak se mu zachce, bez ohledu na své podřízené či skupiny pracovníků. Je důležité, aby manažer uměl vhodně dávat na vědomí své nároky a přání, a zároveň uměl svým spolupracovníkům naslouchat.

„Úspěšně řídit a vést může jen ten manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků, který je dokáže vhodně ovlivňovat a který dokáže propojovat jejich zájmy a cíle s podnikovými.“ (Pauknerová, 2007, s. 210)

3.2.1 Osobnost

V literatuře je možné se setkat s velkým množstvím definic pojmu osobnost. Každý autor k této definici přistupuje z jiného úhlu. Uznávaný psycholog Eysenck tvrdil, že osobnost je souhrn vzorců chování organismu, který je ovlivněn dědičností a

prostředím. Guilford zase osobnost popisoval jako jedinečný vzorec rysů. (Vysekalová, 2011, s. 16)

Osobnost je definována jako propojení psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Udává, jakým způsobem je prožíváno okolní dění, jednání a záměry v různých situacích. Výrazně ovlivňuje výsledky práce a vztahy k jiným lidem. (Šuler, 2008, s. 3)

Osobnost bývá často definována jako to:

- **co člověk chce** – tedy jeho pudy, potřeby, zájmy či hodnoty,
- **co člověk může** – jeho schopnosti, vlohy a nadání,
- **co člověk je** – to je určeno jeho temperamentem a charakterem,
- **kam člověk směřuje** – tím je myšlena jeho osobní životní cesta (Vysekalová, 2011, s. 16).

Osobnost je konkrétní člověk společně s jeho psychickými i fyzickými vlastnostmi. „*Člověk je vlastníkem psychické a předmětné činnosti a současně i společenských vztahů.*“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 129)

Osobnost člověka podle Šulera (2008, s. 3-4) formují tři základní skupiny faktorů:

- biologické faktory – genetické zvláštnosti, důsledky onemocnění aj.,
- sociální faktory – působení rodičů, přátel, spolupracovníků aj.,
- kulturní faktory – kultura národa, zvyky, normy a další.

Osobnost člověka se neustále vyvíjí a právě výše zmíněné faktory mají na její vývoj hlavní vliv.

3.2.2 Osobnost manažera

Osobnost manažera je většinou velmi úzce spjata s celým podnikem. Jeho činnosti by měly být vidět v mezilidských vztazích, na pracovních výkonech a na úspěších organizace. (Mikuláščík, 2007, s. 123)

Profil osobnosti manažera je podle Pauknerové (2007, s. 213) nutno brát společně s provozními okolnostmi a situacemi, při kterých se manažerské činnosti provádějí. Manažer se svými vlastnostmi může být za určitých okolností úspěšný, ale za jiných podmínek může mít katastrofální výsledky. Nelze tedy jednoznačně určit model vlastností, které zajistí člověku úspěšné vykonávání funkce manažera. Celkově lze uplatnit čtyři faktory, které ovlivňují řídicí práci:

- osobnostní vlastnosti,
- postoje, potřeby a vlastnosti podřízených,
- zvláštnosti podniku (poslání, organizační struktura aj.),
- celkové ekonomické a společenské prostředí (Pauknerová, 2007, s. 214).

Při náboru nových zaměstnanců podniky definují požadavky na dovednosti manažera. Jako samozřejmost berou jeho technické znalosti a další metody a postupy potřebné k jeho práci. Firmy předpokládají také schopnosti organizování, motivování, ovlivňování a vyjednávání. Tyto osobnostní složky lze rozdělit do tří základních kategorií:

- **jaký člověk je a jak se projevuje** – patří sem vlastnosti, chování, charakter a temperament manažera,
- **co člověk umí** – sem lze zařadit manažerské znalosti, dovednosti a kompetence,
- **co člověk chce a kam směřuje** – jsou jeho osobní motivy, potřeby, zájmy a jaké uznává postoje a hodnoty. (Lojda, 2011, s. 10-11)

Manažer by měl být schopen přiznat si své nedostatky a následně se pokusit jich zbavit. Osobní vlastnosti lze vymezit v celé řadě bodů, u kterých se může manažer zhodnotit. U těch vlastností, kde nemá manažer stoprocentní kvality, by se měl snažit o jejich vylepšení. (Mikuláščík, 2007, s. 124)

Osobní potenciál, který je určen individuálními stránkami osobnosti manažera, je základ pro vznik kompetencí manažera. V první řadě by se měl manažer soustředit na rozvoj svého osobního potenciálu. Díky němu poté může rozvíjet své znalosti a dovednosti. (Šuler, 2008, s. 1)

3.2.3 Temperament

Temperament lze obecně definovat jako soubor citových a volních znaků, které určují jednání a reakce osobnosti, čilost povahy, bystrost, vášnivost a další (Porvazník, 2003, s. 435). Temperament závisí na vlastnostech nervové soustavy a představuje dynamickou stránku člověka. Vnitřně se temperament projevuje na základě vnímání emocionálních podnětů, a s jakou silou a jak dlouho jsou city prožívány. Vnější temperament se hodnotí podle intenzity a rychlosti odpovědi na podnět. (Jirincová, 2010, s. 29)

„Temperament neurčuje zásadním způsobem úspěšnost manažera. Poznání vlastního temperamentu však manažerovi nabízí informace o silných stránkách, na kterých může a má stavět, i o slabínách, které může a má potlačovat a překonávat.“ (Štěpaník, 2010, 33)

Za autora vlastností temperamentu je považován řecký filozof a lékař Hippokrates, který tvrdil, že v každém těle dominuje jedna ze základních tělesných tekutin (krev, hlen, žlutá a černá žluč). Dominující fluidum stanovuje u člověka jeho tělesnou a duševní kondici, jeho zdraví a emoční procesy. (Cakirpaloglu, 2012, s. 66) Později tuto klasickou typologii upravil římský lékař Galénos. Lékaři podle převládajících tekutin rozlišovali tyto typy temperamentu:

- sangvinik (krev) – tento temperament je vyznačován jeho duševní rychlostí, pohyblivostí a bezstarostností. Sangvinik je plný naděje, nepřemýšlí moc o budoucnosti a žije přítomností. Často je náladový a nestálý,
- choleric (žlutá žluč) – je to energická osobnost, často se u cholerika projevuje jeho výbušnost a je těžko ovladatelný. Choleric bývá ve většině případů chamtivý, neústupný a projevuje se impulzivním chováním. V práci je má rád pořádek, je aktivní a iniciativní,
- flegmatik (hlen) – na první pohled je poznat díky své pomalosti a klidnosti. Flegmatik je snášenlivý ke svému okolí, vždy o všem přemýšlí a zvažuje jeho možnosti. Na druhé straně jeho pomalost vede až k občasné nečinnosti,
- melancholik (černá žluč) – je laskavý, dobrotivý, city u něj vznikají pomalu, ale jsou trvalé. S tím souvisí i jeho citová zranitelnost. Při práci je melancholik pomalý

a vše velmi prožívá, nepříjemnosti vztahuje na sebe a každou situaci bere velmi vážně. (Kelnarová, Matějková, 2010, s. 52-53)

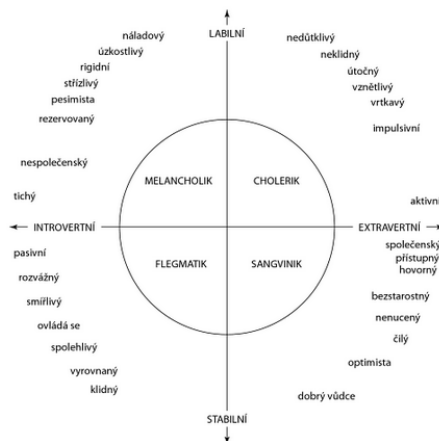
Tabulka 1: Typy temperamentů podle Cakirpalogla

Typ	Emoce			Duševní nálada	Tělesná šťáva
	náhlost vzniku	intenzita projevu	délka pocitu		
Cholerik	+	+	+	hněv	žlutá žluč
Sangvinik	+	-	-	radost	krev
Melancholik	-	+	+	smutek	černá žluč
Flegmatik	-	-	-	lhostejnost	hlen

(zdroj: Cakirpalogla, 2012, s. 67)

Psycholog Hans Jürgen Eysenck zjistil, že u temperamentu záleží na osobnostní dimenzi se dvěma póly, tedy extroverze - introverze a emocionální stabilita – labilita. **Extrovert** se zaměřuje na jeho okolí, bývá to často člověk povrchní a spontánní. Má rád společnost a rád je v ní středem pozornosti. Na druhé straně **introvert** je vyznačován jeho empatickým chováním a je uzavřený. **Emočně labilní** člověk prožívá často stres, má stavy úzkosti, střídání nálad a je příliš opatrný. Tento typ člověka se pro náročnou manažerskou práci rozhodně nehodí. **Emočně stabilní** osobnost je naproti tomu více odolná vůči vyčerpání a stresu. Takovýto člověk je schopen nést odpovědnost za důležité funkce manažera například rozhodování. (Lojda, 2011, s. 13-14) Vztah mezi jednotlivými typy temperamentu a dimenzionální pojetí, které odpovídá jeho extroverzi a stabilitě je znázorněno na obrázku č. 1.

Obr. 1: Eysenkovo schéma temperamentu



(zdroj: Říčan, 2010, s. 70)

Mnoho autorů si pokládá otázku, jaký typ temperamentu by byl pro manažera ideální? Na tuto otázku však nelze jednoznačně odpovědět. Autorky Fischerová-Katzerová, Češková-Lukášová (2007, s. 58) se shodují, že pro práci manažera na úrovni středního a vyššího stupni řízení není vhodný typ temperamentu cholerik. Zda by se melancholik uměl nadchnout a motivovat záleží na oblasti jeho práce. Vzhledem k tomu, že základní funkcí manažera je vedení lidí, by měl manažer být extrovertně laděný člověk, u kterého převažuje typ sangvinik. Stabilita by mohla být doplněna kouskem flegmatika. Štěpaník (2010, s. 33) k tomuto tématu uvádí, že podřízení manažera jsou schopni čas od času tolerovat jeho cholerickou povahu. Takový manažer totiž umí uznat, že jeho chování v afektu bylo přes čáru, a že toto chování neznamenalo odsudek či nepřátelství. Manažera, který je vulgární a využívá svého postavení, samozřejmě kolegové uznávat nebudou.

3.3 Vlastnosti manažera

Do 50. let 20. století dominovaly názory, že klíčem úspěchu pro práci manažera jsou jeho osobnostní rysy. Že jsou určité vlastnosti, s kterými se člověk již narodí, a díky nim se může stát úspěšným manažerem. Naopak s určitými vlastnostmi člověk úspěchu v roli manažera dosáhnout nemůže. Tyto názory se objevovaly již ve středověku. Po pozdějším ústupu se však tyto názory v dnešní době opět začínají uznávat. (Mikuláščík, 2007, s. 193)

Vlastnosti manažera lze obecně definovat jako relativně stálý způsob jeho chování. Každý člověk s ohledem na jeho vlastnosti jedná v různých situacích nějakým standardním způsobem. (Šuler, 2008, s. 5) Všichni lidé mají určité vlastnosti společné, ty individuální se však mohou vyvíjet v závislosti na mnoha faktorech například sociálním klimatu či prostředí. Souhrn všech vlastností pak u člověka tvoří jeho charakter. (Lojda, 2011, s. 11) Charakterové vlastnosti se formují hlavně v procesu socializace, převážně v období dětství a raného mládí. Významný vliv na ně mají především rodina, škola, přátelé atd. Charakter však není utvořen ze dne na den, je to dlouhodobý proces. (Pauknerová, 2007, s. 101)

Khelerová (2010, s. 81) popisuje úspěšného manažera jako osobu, která se vymyká klasickému průměru svým jednáním, přístupem, intuicí či různými ojedinelostmi. Tyto

vlastnostmi zapřičiňují, že si ho jeho kolegové pamatují, a díky svým typickým vlastnostem vyznačuje určité kouzlo osobnosti.

„Pozitivní myšlení a vnímání světa je jedna z klíčových vlastností úspěšného manažera. Spousta manažerů lehce propadá negativnímu myšlení a vidí všude kolem jen problémy a důvody, proč něčeho nelze dosáhnout.“ (Folwarczná, 2010, s. 21)

Názorů na konkrétní vlastnosti a psychologický typ úspěšného manažera je mnoho. V praxi však nelze stanovit jednotný model, který by platil pro každou společnost. Tak jako každý člověk je výjimečný, i úspěšní manažeři mají odlišné vlastnosti. (Fischerová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2007, s. 67)

Teorie Stogdilla a Manna stanovuje mezi nejdůležitější manažerské rysy inteligenci, dominanci, sebedůvěru, energii a technologické znalosti v oboru. Další odborník Bryman rozděluje vlastnosti do tří skupin:

- fyzické vlastnosti – výška, věk aj.,
- schopnosti – intelekt, znalosti a komunikační dovednosti,
- osobnostní vlastnosti – dominance, flexibilita, sebedůvěra, emoční sebekontrola a další. (Mikuláščík, 2007, s. 194)

Manažerské vlastnosti lze rozdělit na vlastnosti získané a vrozené. Získané vlastnosti manažer těží z učení a praxe, na rozdíl od vrozených vlastností, což jsou jeho osobnostní předpoklady. Mezi vrozené vlastnosti manažera patří například potřeba řídit, mít moc, empatie, logické myšlení či umění se koncentrovat. Oproti tomu vlastnosti získané studiem jsou znalosti z různých oborů, které jsou pro manažera při výkonu práce nezbytné. S osobnostními předpoklady se člověk narodí a zpravidla není možné tyto vlastnosti nějak získat či nastudovat, je však možné je dále rozvíjet a zdokonalovat. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 108) Kromě výše zmíněných vlastností jsou u manažera důležité také jeho morální vlastnosti, které formulují jeho mravní kodex a názory na svět. Tyto vlastnosti vyjadřují manažerovy postoje a hodnoty. (Lojda, 2011, s. 11)

Porvazník (2003, s. 421) vymezuje pojem sociální zralost jako vědomé i nevědomé respektování základních principů chování. Sociální zralost je vlastnost člověka, která se nedá naučit nebo natrénovat, je získána geneticky a výchovou. Právě tato vlastnost se v dnešní době dostává do popředí a klade se na ní stále větší důraz u pracovníků, zvláště ve vztahu k vlastníkům a manažerům.

Důležitý předpoklad pro efektivní plnění funkce manažera je důvěryhodnost a důvěra vůči druhým. Dobrý manažer by měl mít vyvážený poměr sebedůvěry a sebereflexe, měl by respektovat své spolupracovníky, kolegové by měli být schopni vědět, co od manažera očekávat, a v neposlední řadě by měl mít manažer jasno v jeho postojích a hodnotách. (Hospodářová, 2008, s. 16)

Podle Šulera (2008, s. 6) by úspěšný manažer měl mít vlastnosti jako je:

- asertivita,
- citová stabilita,
- komunikativnost a schopnost ovlivňování ostatní,
- empatie,
- odpovědnost, vytrvalost a důslednost,
- flexibilita.

Tyto vlastnosti jednotliví autoři různě obměňují či doplňují, například Lojda (2011, s. 12) klade důraz také na vlastnosti jako je schopnost spolupráce, spravedlnost a čestné jednání.

Autorka Di Kamp (2000, s. 24-31) se spíše než na popis vlastností ideálního manažera zaměřuje na to, jak se ideální manažer chová. Důležité tedy podle ní je že: hraje roli vzoru pro ostatní, zná sama sebe, neustále se vzdělává, má vizi, myslí systémově, umí se nadchnout a další. Většina dnes úspěšných manažerů začínala jen s několika vlastnostmi, které pak rozvíjeli dále, a tím získávali další vlastnosti.

3.4 Kompetence (způsobilost) manažera

Manažerské kompetence představují soubor předpokladů, které manažer potřebuje k vykonávání určité pracovní činnosti. Tyto kompetence představují: znalosti, dovednosti, zkušenosti, postoje, hodnoty a osobnostní charakteristiky. (Kocianová, 2012, s. 66) Autor Řezáč (2009, s. 359) tyto předpoklady nazývá jako tzv. manažerské vstupy, tedy to, co se nalézá v osobě manažera. Postupně se přecházelo na tzv. manažerské výstupy, které vyznačují manažerovo chování. Tím byly stanoveny manažerské kompetence (způsobilosti) jako schopnost manažera vytvářet specifické výstupy.

Koncem 80. let se světové společnosti začaly více věnovat rozvoji lidských zdrojů a manažerských kompetencí. Dnes jsou v mnoha společnostech tyto kompetence integrovanou součástí jejich systémů a postupů. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 9)

Tradiční pojetí hodnotí kompetence zaměstnanců jako soubor předpokladů pro vykonávání určité činnosti. Moderní pojetí rozšiřuje pohled na způsobilost o výstupy. Nehodnotí pouze předpoklady pracovníků, ale jejich připravenost pracovat, s ohledem na očekávané výstupy dle jejich pracovního zařazení. Manažer se tedy hodnotí podle toho, jak je připraven na výkon svých povinností, než aby se hodnotilo, jaké by měl mít schopnosti, vlastnosti a dovednosti. (Veber, 2000, s. 255)

„Manažerské kompetence jsou tedy souhrnně pojaté nároky na manažera, jejichž naplňování ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost výkonu manažerské práce.“ (Fischerová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2007, s. 57)

Lojda (2011, s. 20) mezi základní manažerské kompetence řadí:

- schopnost samostatného rozhodování,
- schopnost dotahovat věci do konce,
- schopnost reagovat na měnící se podmínky,
- schopnost sebevzdělávání a učení,
- flexibilita,
- inovativnost při řešení úkolů.

Manažerské kompetence charakterizují autoři různě, jedním z jejich dělení je na:

- odborné kompetence – objevují se ve všech podnikových znalostech a dovednostech, jako například znalost techniky, strojů, pracovních postupů aj. Tyto kompetence se projevují ve schopnosti rozpoznat, analyzovat a také řešit vzniklé problémy,
- metodické kompetence – schopnost manažera si rychle a účelně osvojovat nové znalosti,
- sociální kompetence – patří sem navazování vztahů a jejich dlouhodobé udržování. Znakem těchto kompetencí je například respektování druhých názorů, tolerance, naslouchání aj.,
- osobní kompetence – manažer je schopen ohodnotit sám sebe, má kladný přístup ke změnám v podniku, je iniciativní a zodpovědný. (Řezáč, 2009, s. 360)

Jedině díky neustálému efektivnímu učení se pracovník s jeho individuálním potenciálem může stát konkurenční výhodou jak pro celou firmu, tak pro něho samotného. Kompetence jsou často nazývány jako jedinečný zdroj organizace a zaměstnanců. (Veteška, Tureckiová, 2008, 80) Vzdělávání a rozvoj manažerských kompetencí, znamená pro společnost krok k větší efektivitě práce a vyšším výkonům svých pracovníků. *„Kompetence však nejsou pochopitelně všelékem, jejich přínos je podmíněný mnoha dalšími předpoklady zdravého rozvoje byznysu.“* (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004. s. 9)

3.5 Manažerské znalosti

Znalosti lze definovat jako teoretické údaje a poznatky o jejich vzájemném vztahu, které lze získat pomocí vzdělávání (Šuler, 2008, s. 5). Znalosti jsou informace získávané z literatury, přednášek či vyprávění, a mohou se týkat nejrůznějších témat jako je matematika, psychologie, filozofie, ale také například moderní metody financování (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 131).

Znalosti slouží manažerům jako pomůcka při vyhledávání přiměřených podnikatelských příležitostí a následně jejich využití k dosažení předem stanovených cílů společnosti (Řezáč, 2009, s. 361).

„Konceptuálně se vychází ze znalosti pravidel globální obsluhy trhu a pravidel pro řízení oběhu kapitálu, pravidel manažerského rozhodování v podmínkách neurčitosti a rizika, pravidel etiky podnikání v návaznosti na šetrné využití zdrojů, pravidel transformace kapitálu do nabídky zboží a služeb cílovým zákaznickým skupinám atd.“ (Řezáč, 2009, s. 361)

Podle Šulera (2008, s. 5) jsou nejdůležitější znalosti pro potřeby a úspěch manažera hlavně:

- **odborné znalosti** (strojírenství, stavebnictví aj.)
- **znalost managementu** (řízení organizace, řízení lidských zdrojů aj.)

Pro vykonávání práce manažera jsou odborné znalosti a znalosti řízení velmi důležité a to bez ohledu na úroveň managementu, v které se manažer nachází. Zpravidla s přibývajícím odpracovanými lety se manažer posouvá na vyšší manažerskou pozici. To sebou nese také vyšší nároky na vědomosti a manažerské kompetence. Zároveň ale bude muset manažer redukovat jeho odborné zájmy a preference. (Lojda, 2011, s. 18)

Není pochyb o tom, že rychlost změn, které se v dnešní době dějí, jak uvnitř tak vně podniku, zapříčiňují fakt, že člověku nestačí pouze znalosti, které získal během školních let, ale je nezbytné je stále doplňovat. Právě schopnost a ochota se neustále vzdělávat a rozšiřovat své znalosti je jeden z podstatných předpokladů pro manažera dnešní doby. (Veber, 2000, s. 255) Hospodářová (2008, s. 16) uvádí, že nezáleží na věku, pohlaví či dosaženém vzdělání manažera, ale na umění se velmi rychle učit. Úspěšní manažeři vědí, že proces učení pro ně a jejich spolupracovníky nikdy nekončí.

3.6 Manažerské dovednosti

Dovednosti jsou schopnosti jedince, které mu umožňují vykonávat určité činnosti, používat znalosti, předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Debat ohledně toho, zda se manažerské dovednosti dají naučit, nebo se s nimi manažer musí narodit, je mnoho. Folwarczná (2010, s. 28-30) se domnívá, že většina kvalit úspěšných manažerů formovat lze. Podle Lojdy (2011, s. 19) se tyto praktické návyky dají buď vycvičit, nebo získat

praxí. Zejména v oblasti managementu, obchodu, vedení lidí aj. dovednost získaná pouze výcvikem nestačí. Je zapotřebí také praktická zkušenost. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 131).

„Vznik dovedností je tedy individuální proces a závisí především na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi.“ (Lojda, 2011, s. 19)

V organizacích mají význam především tyto dovednosti:

- organizace práce a řízení času,
- vedení lidí, motivování a delegování,
- komunikační dovednosti a vyjednávání (Šuler, 2008, s. 5).

Většina školení a programů pro rozvoj manažerských dovedností se soustředí hlavně na tzv. **tvrdé manažerské dovednosti** (hard management skills). Mezi ně je možno zařadit činnosti jako plánování, přidělování úkolů, kontrolování a znalost cizích jazyků, kde jednotlivé části jsou prezentovány v oddělených blocích jako například finance, logistika, marketing, personalistika aj. (Folwarczná, 2010, s. 41.) Menší důraz je kladen na tzv. **měkké manažerské dovednosti** (soft management skills), což jsou schopnosti manažera vypořádat se nejen s lidmi a jejich chováním, ale také se sebou samým. Měkké dovednosti jsou veškeré dovednosti související s vedením lidí (Váchal, Vochozka, 2013, s. 107). K těmto dovednostem patří motivace, komunikace, zdravé sebevědomí, empatie, schopnost týmové spolupráce a další (Friedel, Peters-Kühlinger, 2007, s. 14). Měkké manažerské dovednosti nejsou lehce měřitelné, například empatie, která patří mezi vrozené vlastnosti manažera (Váchal, Vochozka, 2013, s. 107). Právě tyto dovednosti jsou dnes rozhodujícím předpokladem pro získání a udržení si zaměstnání. (Friedel, Peters-Kühlinger, 2007, s. 14)

Sociální psycholog Robert L. Katz provedl výzkum, který ukázal, že manažeři potřebují tři základní dovednosti:

- **technické dovednosti** – patří sem specifické znalosti, techniky, metody a postupy. Vysoká úroveň těchto dovedností slouží jako podpora k vyšší efektivitě realizace procesů a napomáhá k inovacím daných procesů (Vochozka, Mulač, 2012, s. 323),

- **lidské dovednosti** – schopnosti dobře a efektivně spolupracovat s lidmi jako jednotlivci i celými skupinami. Jednání s lidmi má manažer na denním pořádku, proto jsou tyto dovednosti klíčové! Manažer s kvalitními lidskými dovednostmi ví, jak komunikovat, motivovat, vést a umí lidi nadchnout,
- **koncepční dovednosti** – tyto dovednosti umožňují manažerům pohlížet na podnik jako na celek, který směřuje k určitému cíli, rozumět vztahům uvnitř organizace a vidět ji v širším prostředí. (Robbins, Coulter, 2004, s. 28)

Západní manažerské školy tyto tři základní dovednosti doplňují o:

- dovednosti **vnější podnikavosti** – jsou schopnosti manažera rozpoznat či cíleně vytvářet příležitosti, které vznikají převážně z kontaktu s vnějším okolím podniku (trh, zákazníci, partneři), a ty poté efektivně využít,
- dovednosti **vnitřní podnikavosti** – schopnost nalézání a efektivního využívání příležitostí uvnitř společnosti, které mají příznivý vliv na plnění vytyčených cílů firmy. (Řezáč, 2009, s. 361)

Lojda (2011, s. 19) pohlíží na rozdělení základních manažerských dovedností stejně jako Robert L. Katz, ale přidává ještě dovednosti osobního charakteru. Díky těmto dovednostem je manažer schopen sebepoznání, sebereflexe a popřípadě schopnosti sebeřízení.

U manažerských dovedností nezáleží na tom, na jaké úrovni managementu se manažer nachází, protože každý manažer jimi musí disponovat. Za pomoci dovedností je manažer schopen plnit základní manažerské funkce. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 323) Požadavky na určité dovednosti se liší v závislosti na úrovni řízení, v které se manažer nachází. Technické dovednosti jsou nejdůležitější pro manažery na nižší úrovni managementu. Ti pracují s lidmi, kteří jsou součástí výroby. (Robbins, Coulter, 2004, s. 28). Naopak vysoká technická zdatnost u manažerů ve vrcholovém managementu pro ně může být spíše mínusem, jelikož by je mohla odpoutat od jejich hlavních činností (Vochozka, Mulač, 2012, s. 323). Lidské dovednosti jsou zapotřebí na všech třech úrovních řízení stejně. Na rozdíl od koncepčních dovedností, ty jsou důležité hlavně pro top-management. (Robbins, Coulter, 2004, s. 28).

V dnešní době je na zaměstnance neustále kladem požadavek, aby zlepšovali své dovednosti a věnovali se další práci nad rámec svých původních povinností. Lze s určitostí říci, že dovednosti budou i v budoucnu důležitou součástí práce manažera. V dalších kapitolách jsou podrobněji popsány jednotlivé manažerské dovednosti v rámci kapitol: manažerské role, funkce a vybrané manažerské dovednosti.

3.7 Postoj manažera k lidem

Úspěšnost manažera při vykonávání jeho práce nezáleží pouze na jeho vlastnostech, znalostech či dovednostech. Těchto faktorů, které efektivitu manažerova řízení ovlivňují, je mnoho. Většina autorů však tvrdí, že nejkritičtější faktorem jsou lidé.

Problematikou vedení lidí se zabývalo mnoho odborníků, kteří vytvořili velké množství teorií leadershipu. Nelze však jednoznačně určit, která z nich je nejlepší, jelikož každá teorie se zaměřuje spíše na dílčí prvky práce s lidmi, než na komplexní problém vedení a řízení lidí. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 342)

Manažer, ať už zvolí jakýkoliv styl řízení lidí, by se měl řídit určitými pravidly, ty se nazývají „**zlatá pravidla managementu**“. Mezi tyto pravidla patří například motivování lidí prostřednictvím pochval, naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu jeho kolegům, pomáhat ostatním, dávat jeho podřízeným pocit důležitosti aj. Jedno z nejdůležitějších pravidel pro manažera je „*jednat s lidmi spravedlivě, ale také podle zásluh. Aby vyrovnal odpovědnost v podniku, u zaměstnance a u všech zaměstnanců, musí každý manažer být schopen říct ne.*“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 75), díky tomu budou pracovníci motivováni k vyšším výkonům.

3.7.1 McGregorova teorie X a Y

Tyto teorie vznikly na základě knihy, kterou v roce 1960 napsal psycholog a učitel Douglase McGregor. Ten tvrdí, že pro manažery je důležité porozumět základním rysům lidské povahy a zjistit, jak se tyto rysy promítají do práce manažera. McGregor věřil, že jedním z předpokladů jak být úspěšný manažer je porozumění pracovníkům a jejich

motivaci. Navrhl dvě hlavní teorie, které odrážejí přístup manažera k jeho podřízeným. (Steigauf, 2011, s. 167)

Teorie X vychází z předpokladů:

- že lidé vlastně nechtějí pracovat, mají odpor k práci a vyhýbají se jí;
- aby tito lidé pracovali, musí jim být nabídnuta odměna, či naopak hrozit nějaký trest za nesplnění práce;
- v práci je upřednostňováno řízení a kontrolování, než aby lidé museli nést odpovědnost, chybí jim ctižádost;
- je zde přítomnost hlavně motivace na fyziologické úrovni a pocitu bezpečí. (Srpková, Řehoř, 2010, s. 126)

„Hlavním principem teorie X je řízení pomocí centralizovaného organizačního systému a užití autority.“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 58) Tato teorie je mnoha autory nazývána také metodou cukru a biče. Manažeři dávají důležitost kontrole nad jejich podřízenými a tím co dělají, a věří, že při vyskytnutí jakéhokoliv problému je důležité nalézt viníka, a stanovit mu určitý trest. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 342)

Oproti teorii X postavil McGregor humanistickou **teorii Y**, která vychází z předpokladů:

- pro tyto lidi je práce přirozená, je to zábava nebo odpočinek;
- raději se kontrolují a řídí sami, přijímají tedy samostatnost a odpovědnost;
- lidé mají schopnost samostatného rozhodování, které je součástí celé populace (ne pouze jedinců);
- intelektuální potenciál využívají současné organizace jen částečně. (Šuler, 2008, s. 62)

„Manažeři, kteří vnímají své zaměstnance podle teorie Y, jsou otevření ve vztazích k zaměstnancům, vytvářejí prostředí vzájemné důvěry a umožňují zaměstnancům využít své schopnosti“ (Janišová, Křivánek, 2013, s. 342)

Ústředním principem této teorie je prolínání individuálních cílů a cílů podniku. Tento přístup k řízení zaměstnanců je nejlépe vybízí ke spolupráci. Vytvoření podmínek,

keré by zaměstnance motivovalo a uspokojovalo jejich potřeby, je jedním z úkolů managementu firmy. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 59)

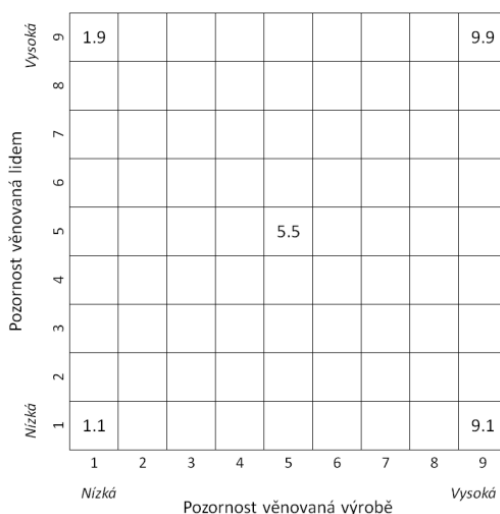
3.7.2 Manažerská/vůdcovská mřížka

Autoři R. Blakea a J. Moutonová v roce 1964 stanovili model chování manažera, který nazvali manažerská mřížka. Předpokladem pro tento model je orientace manažera na zaměstnance jako na komplexního člověka. (Plevová, 2012, s. 6) Manažerská mřížka poskytuje jeden ze základních pohledů na typologii manažerských stylů. V tomto případě je přikládán důraz na pracovníky (lidi) a produkci či výkon. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 116) V roce 1991 byla manažerská mřížka znovu specifikována a rozvinuta jako vůdcovská mřížka. Ta ukazuje dvě základní vůdcovské orientace:

- zájem o výrobu,
- zájem o zaměstnance. (Steigauf, 2011, s. 178)

Manažer, který klade důraz na **zájem o výrobu**, se snaží dokončit stanového úkoly v rámci výroby, splnit cíle spojené s vysokou úrovní výroby a samozřejmě dosahovat pozitivních výsledků a zisku. Na druhé straně pro manažera zaměřeného na **zájem o zaměstnance**, je nejdůležitější spokojenost a potřeby kolegů a podřízených. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 61)

Obr. 2: Manažerská mřížka



(zdroj: Managementmania.com, 2015)

V manažerské mřížce, viz obrázek č. 2, jsou uvedené obě veličiny. Na jedné ose se nachází orientace na lidi a na druhé orientace manažera na výrobu. Tyto osy jsou rozděleny do devíti dílků, které znázorňují váhu každého faktoru. Vzájemně se měnící poměr mezi těmito parametry tvoří jednotlivé manažerské styly. (Řezáč, 2009, s. 368)

Za použití manažerské mřížky vědci definovali pět základních kombinací míry zájmu jak o výrobu, tak o zaměstnance:

- **autoritativní manažer** (hodnocení 9, 1) – pro tento manažerský styl jsou hlavní výsledky. Je zde malý či nulový zájem o podřízené. Tito vůdci jsou energičtí, silní a z důvodu jejich nároků s nimi není příjemné pracovat, (Steigauf, 2011, s. 178)
- **manažer venkovského klubu** (hodnocení 1, 9) – styl soustřeďující se převážně na pocity členů týmu. Manažer chce, aby se lidé cítili dobře, a věří, že díky tomu budou usilovně pracovat, (Janišová, Křivánek, 2013, s. 343)
- **ochuzující manažer** (hodnocení 1, 1) – manažeři se starají hlavně o sebe a své zájmy. Nevěnují pozornost lidem, ani výrobě, nechávají práci volný průběh. Tito manažeři své povinnosti zanedbávají a se svými podřízenými téměř nekomunikují, (Řezáč, 2009, s. 368)
- **týmový manažer** (hodnocení 9, 9) – klade důraz na výsledky v oblasti výroby a také interpersonální vztahy s pracovníky. Takovýto manažer pomáhá, motivuje a podporuje zaměstnance. Věřící, že vytvoří ideální situaci v podniku, kde budou lidé spokojeni, ale také budou plněny cíle organizace, (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 62)
- **manažer uprostřed cesty** (hodnocení 5, 5) – zde se manažer na půl orientuje na lidi a na půl na plnění stanovených úkolů a cílů. Snaží se dohodnout rovnováhu mezi oběma faktory. Vedoucí vyvíjí nátlak na zaměstnance do takové míry, aby dosáhl uspokojivého splnění úkolu, ale nezískal nepřízeň pracovníků. (Plevová, 2012, s. 77)

Dříve byl za ideální manažerský styl považován styl týmový. Méně vhodný byl styl volného průběhu. To však nelze jednoznačně obecně určit, záleží na konkrétní situaci. Například pro potřeby rychlého vyřešení situací či problému bude nejvhodnější autoritativní manažer. Na druhé straně pro samostatnou skupinu pracovníků může být nejlepší styl volného průběhu. (Šuler, 2008, s. 63)

Výše popsaná manažerská mřížka slouží jako dobrý nástroj pro identifikaci a klasifikaci manažerských stylů, neurčuje však, proč právě tento manažer spadá do dané škály. Pro odhalení těchto příčin je nutné zkoumat a zjišťovat osobní vlastnosti manažera, podnikové prostředí, v kterém se manažer nachází, vlastnosti ostatních pracovníků aj. (Řezáč, 2009, s. 369)

3.7.3 Situační leadership

Další z mnoha významných teorií z oblasti postoje manažera k lidem, či stylů jeho vedení je tzv. situační leadership, který zformovali P. Herseye a K. Blancherd. Jádrem této teorie je fakt, že manažer při výběru nejlepšího a nejefektivnějšího stylu řízení bere v potaz jak direktivní (orientace na úkoly), tak podpůrné (orientace na lidi) chování a také přihlíží na skutečnost, jak jsou jeho podřízení schopni a připraveni provádět určité úkoly, tedy jejich zralost. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 263) Autoři vycházeli z předpokladu, že nelze určit jeden správný manažerský styl, ale styl je potřeba měnit v závislosti na konkrétních faktorech jako jsou:

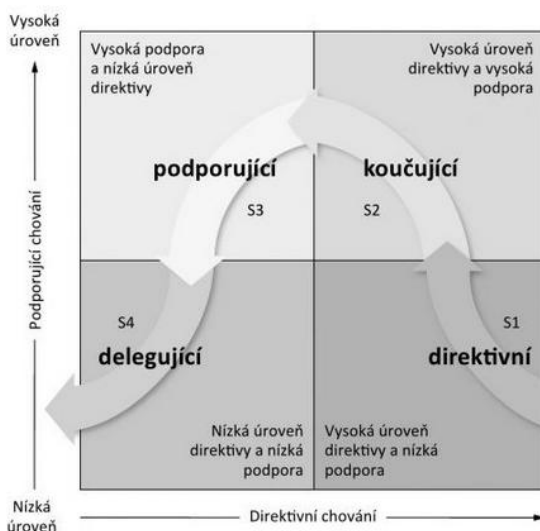
- pracovní situace,
- pracovní prostředí a podmínky práce,
- rozhodovací situace,
- složení pracovního kolektivu. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 343)

Situační model přináší čtyři základní styly vedení odpovídající zralosti zaměstnanců:

- **S1, příkazování** – manažer je nucen z důvodu nízké zralosti pracovníků udávat velké množství příkazů a instrukcí,
- **S2, koučování** – je zde vysoká úroveň psychologické i pracovní zralosti, manažer zapojuje podřízené do rozhodování, diskutuje s nimi problémy, oceňuje je a další.,
- **S3, přesvědčování** – lidé ve firmě mají již osvojené potřebné dovednosti a mohou pracovat samostatně. V tomto případě se manažer zaměřuje na interpersonální vztahy, vysvětluje smysl práce a cíle organizace,
- **S4, delegování** – manažer slouží pouze jako pomoc při mimořádných událostech, protože zaměstnanci jsou na takové úrovni, že mohou pracovat naprosto samostatně. (Šuler, 2008, s. 64-65)

P. Herseye a K. Blancherd si uvědomili, že poměr mezi výkonem a vztahy je potřeba v čase měnit, v závislosti na zralosti zaměstnanců. Díky této ideje o vhodném vývoji manažerských stylů zkonstruovali diagram, viz obrázek č. 3, v němž křivka vyznačuje, jak je „zaměření na výkon modifikováno v míru direktivity a zaměření na lidi reprezentováno mírou podpůrného chování.“ (Plamínek, 2009, s. 84)

Obr. 3: Situační vedení



(zdroj: Janišová, Křivánek, 2013, s. 345)

Při volbě stylu nezáleží pouze na míře direktivního a podporujícího stylu, ale také na motivaci a vyspělosti manažerových podřízených. Tato teorie situačního vedení rozděluje motivaci lidí do tří úrovní: vysoká, střední a nízká. Při propojení s vyspělostí pracovníků jsou zaměstnanci rozděleni do čtyř skupin. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 345) Pro lepší přehlednost jsou styly popsány v následující tabulce č. 2.

Tabulka 2: Úrovně vyspělosti podřízených, situační vedení

Vysoká	Střední		Nízká
M4	M3	M2	M1
Velmi schopní, zkušení a sebejistí zaměstnanci	Schopní, ale nechtějí zodpovědnost	Nezkušení a nechtějí zodpovědnost	Nezkušení a nejistí

(zdroj: Janišová, Křivánek, 2013, s. 345)

Je třeba mít stále na paměti, že každý člověk je jedinečný a každá situace ojedinělá, proto je potřeba k vedení přistupovat odlišně. Je evidentní, že manažer, který má v týmu samé nezkušené nováčky, se bude muset chovat direktivněji, než manažer spolupracující se zkušenými profesionály. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 298)

3.8 Manažerské role

Role se obecně definuje jako určitý vzorec chování, které je očekáváno od pracovníků a které je v souladu s danou pracovní pozicí (Dědina, Odcházal, 2007, s. 139).

„Manažeři v organizaci odvozují své postavení od formální pravomoci, kterou mají nad vnitropodnikovými jednotkami, odděleními nebo činnostmi, které jim podléhají.“
(Truneček, 2003, s. 55-56)

Charakteristiku manažerských rolí řešil vynikající odborník Henry Mintzberg. Ten provedl studii pěti manažerů ve středně velkých až velkých společnostech a následně také analýzu aktivit, které manažeři při své práci vytvářejí. Na základě svého pozorování charakterizoval manažerskou práci jako plnění různých rolí. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 51) Jeho zjištění v zásadě tvrdí, že u manažerů nezáleží na typu či úrovni organizace, protože ve své podstatě provádějí a plní podobné role. Jediné, co se liší, je váha těchto rolí, ta se mění v závislosti na úrovni managementu. (Robbins, Coulter, 2004, s. 26)

Manažerské role lze rozdělit podle tří základních oblastí:

- **oblast mezilidských vztahů** – vztahy, které zahrnují lidi a další povinnosti, které mají symbolický a ceremoniální charakter,
- **oblast předávání informací** – manažeři přijímají, shromažďují a rozšiřují informace,
- **oblast rozhodování** – manažeři provádějí výběr. (Robbins, Coulter, 2004, s. 26)

Mezilidské role

Mezilidské neboli interpersonální role plynou z formálních pravomocí, které směřují do oblasti mezilidských vztahů v rámci organizace či mimo ni. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 325) Charakter těchto rolí může být odlišný v závislosti na poslání, které při jejich vykonávání manažer plní (Dostál, Rais, Sojka, 2005, s. 15). Zde můžou být rozlišeny tři role:

- **manažer s autoritou** – ten provádí řadu rutinních činností v právní a sociální oblasti jako např. přijímání návštěv, podepisování různých dokumentů aj.,
- **vůdce** – je odpovědný za motivaci svých pracovníků, za jejich nábor a školení, obecně lze říci, že vykonává veškeré aktivity ve vztahu k podřízeným,
- **budovatel vztahů** – má za úkol udržovat vnější kontakty, tedy zpracovávat odpovědi, vyřizovat poštu, pracovat v externích výborech a další. (Robbins, Coulter, 2004, s. 27)

Informační role

Tyto role se vztahují k informačním procesům podniku a zahrnují aktivní účast manažera právě na těchto procesech. Zabírají velkou část jeho pracovní doby. (Dostál, Rais, Sojka, 2005, s. 15) Také zde existují tři varianty rolí:

- **dohlížející** – náplní manažera je v tomto případě hledání a přijímání informací, které mu pomáhají podporovat rozvoj celého podniku včetně jeho okolí,
- **šířitel informací** – představuje přenos informací dovnitř organizace za pomoci role budovatele vztahů, a díky roli vůdce se tyto zprávy dostanou až k podřízeným,
- **mluvčí** – jde o informování o plánech, postupech aktivitách a výsledcích směrem ven např. k ředitelství, široké veřejnosti, médiím, ale také zákazníkům či dodavatelům. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 52)

Rozhodovací role

Manažeři musí provádět účelový výběr minimálně jednoho přípustného řešení a následně ho sdělovat, prosazovat a kontrolovat, zda je toto řešení plněno (Dostál, Rais, Sojka, 2005, s. 15). Vlastní rozhodování je dle Mintzberga děleno v rámci čtyř rolí:

- **podnikatel** – se snaží využít získané informace z vnějšího prostředí organizace co nejefektivněji, aby přispěl k rozvoji podniku a směřoval ho k stanoveným cílům,
- **krizový manažer** – je-li způsoben nežádoucí vývoj společnosti, zpravidla zapříčiněný negativním působením vnějších vlivů, rozhoduje a realizuje o nápravách. V nestandardních situacích má tato role přednost před ostatními rolemi, a má za úkol daný stav stabilizovat,
- **alokátor zdrojů** – manažer má na starost rozhodování v oblasti zdrojů, tedy jejich kvantity a kvality. Jeho úkolem je rozdělovat disponibilní zdroje tak, aby byly využity co nejefektivněji a tím maximalizoval užitek podniku,
- **vyjednávač** – tato manažerská role slouží k udržení či posunutí dané jednotky na výhodnější pozici. V této roli může manažer působit jak ve vztahu s vnitřním prostředním podniku (získávání výhod pro zaměstnance, nové vybavení, pracovníky aj.), tak i navenek (cenová politika s dodavateli a odběrateli, bankami a další). (Vochozka, Mulač, 2012, s. 325)

Autorem dalšího konceptu, který se zabývá manažerskými rolemi, byl K. H. Chung. Ten k výše uvedeným rolím přidává ještě další, a to administrativní role. Ty jsou dále rozděleny na administrátora, sledovatele a kontrolora úkolů a správce rozpočtů. Kottera v souvislosti s posledním vývojem výrazně odlišuje manažery a lídry, což je rozdíl mezi řízením a vedením, a to promítá do manažerských rolí. (Truneček, 2003, s. 56)

Manažer v souvislosti s určitými rolemi musí být schopen plnit i manažerské funkce, a tím zajistit efektivnost a účinnost společnosti.

3.9 Manažerské funkce

Manažerské funkce vykonávají manažeři po celém světě, v rámci své každodenní pracovní náplně. Tyto funkce udávají užitečnou strukturu organizace znalostí managementu (Koontz, Weihrich, 1993, s. 31). V současnosti existuje mnoho názorů na náplň a klasifikaci manažerských funkcí. Jako zakladatel této koncepce je brán Francouz H. Fayol, ten na počátku 20. století definoval pět funkcí a nazýval je funkcemi správy: plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola. (Dostál, Rais, Sojka, 2005, s.

14) Později, v polovině 50. let, se v literatuře uváděly hlavně funkce: plánování, organizování, přijímání zaměstnanců, nařizování a kontrola. Toto dělení se používá stále, ale zpravidla je redukováno na následující. (Robbins, Coulter, 2004, s. 25)

3.9.1 Plánování

Funkce plánování je jako lehká atletika, ta se obrazně nazývá královnou sportu, také plánování je možno nazvat „královskou funkcí“ manažera. Kořeny plánování sahají k prvopočátkům uvědomování si cílevědomého člověka při boji o vlastní život. Podle Porvazníka (2003, s. 186) se plánovací dokumenty začaly utvářet již s vynálezem písma. Tato funkce je podle něj první, základní a tou nejdůležitější z manažerských funkcí. Plánování je pro manažera výchozím bodem, po kterém následují další manažerské činnosti. Je to manažerská aktivita, která se soustředí na budoucí vývoj společnosti, stanovení cílů a způsobu jejich dosažení (Srpková, Řehoř, 2010, s. 121)

Manažer plánuje splnit zadané úkoly bez čerpání dalších zdrojů, než bylo původně předpokládáno. Cílem je také vyhnout se krizovým situacím, které přinášejí zvýšení nákladů. Je vhodné mít připravený tzv. plán B, který se použije při neočekávaných událostech. (Armstrong, 1995, s. 174) Plánování nutí dívat se manažery dopředu, odhadovat změny, zvažovat jejich důsledky a rozmyslet nad následnou reakcí (Robbins, Coulter, 2004, s. 172).

„Plánování je činnost, kterou se zabýváte teď pro budoucnost, kterou předpokládáte. Reagujete na začátek a zítřejší příležitost. Přitom jde o nepřetržitý proces.“ (Weihrich, cit. podle Porvazníka, 2003, s. 186).

Porvazník (2003, s. 186) definoval jako obsah plánování:

- uvědomění příležitosti,
- určení cíle,
- určení poslání,
- sestavení vize,
- tvorba strategie,
- vypracování plánu přeměny strategie na skutečnost.

Ačkoliv každý plán bude jiný, je důležité, aby dal odpověď na otázky: čeho a jakým způsobem se má dosáhnout. Veber (2000, s. 53) klade velký důraz na stanovení priorit, to znamená, že by měly být upřednostňovány takové cíle, které mají pro daný objekt rozhodující význam. Za mimořádně významné při plánování považují Koontz a Weihrich (1993, s. 97) situaci ve vnějším prostředí. Určení příležitostí a hrozeb je pro nadnárodní i výhradně domácí podniky složitý problém. Důležité je přemýšlet nad tím současně s vnitřními silnými a slabými stránkami společnosti.

3.9.2 Organizování

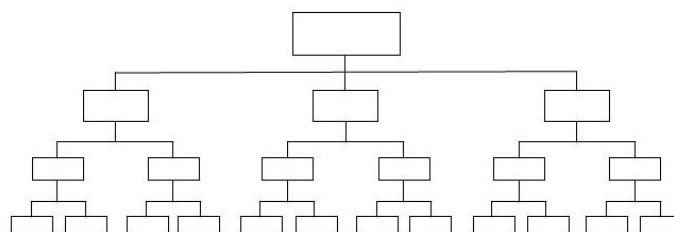
Aby bylo výše zmíněné plány možno realizovat, je zapotřebí organizování. Vytváří se soulad mezi průběhem živé a zhmotněné práce tak, aby se předem vytyčený cíl co nejuplněji splnil. (Porvazník, 2003, s. 193). Robbins a Coulter (2004, s. 25) definují tuto manažerskou funkci jako proces stanovení úkolů, které má podnik za cíl splnit, určení, kdo je bude vykonávat, kdo a komu o nich bude podávat informace a kdo a o čem bude rozhodovat. Dle Konntze a Weihricha (1993, s. 31) organizování obsahuje vytváření struktury rolí lidí v organizaci. Role je potřeba účelně rozdělit tak, aby byl každý schopen plnit tu svou co nejlépe. Nezbytné je také vymezení vzájemných vztahů mezi lidmi (jednotlivci či skupinami). Znalost úkolů a stanovení vztahů mezi pracovníky se dá považovat za předpoklad efektivního pracovního výkonu. (Veber, 2000, s. 118) V organizacích dochází k neustálým změnám jak jich samotných, tak lidí a podmínek uvnitř podniku. Tyto aspekty znesnadňují dosažení určitého stavu organizovanosti (Armstrong, 1995, s. 212).

Váchal a Vochozka (2013, s. 382) popisují organizování tak, že manažer vystavuje jeho plán realitě a zjišťuje, jak bude takovýto plán fungovat. Po zjištění odchylek manažer plán upraví, aby dosáhl lepších výsledků. Tento postup manažer několikrát opakuje.

Cílem organizování je tvorba takového prostředí, kde mohou pracovníci efektivně spolupracovat. Důvodem vytváření organizačních úrovní je omezenost rozpětí managementu, neboli schopnost manažera „určit“ jen omezený počet zaměstnanců. V různých situacích se může toto číslo měnit. Navržení struktury by mělo ulehčovat identifikaci, provedení úkolů a v neposlední řadě schopnost spolupráce pracovníků

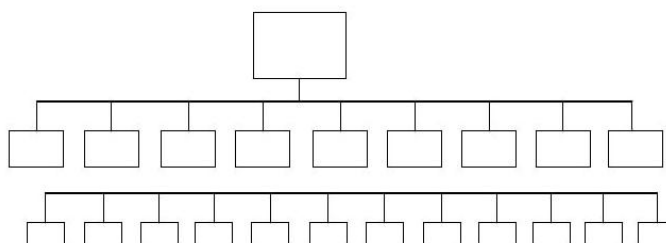
(Armstrong, 1995, s. 213). Konntze a Weihrich (1993., s. 237) mluví o vztahu mezi rozpětím a organizační úrovní jako o „širokém a úzkém rozpětí“. To samé může být znázorněn tzv. organizační pyramidou neboli hierarchickým uspořádáním organizace. V tomto případě mluvíme o ploché a strmé struktuře. (Veber, 2000, s. 122)

Obr. 4: Strmá struktura (úzké rozpětí)



(zdroj: Konntze a Weihrich, 1993, s. 237)

Obr. 5: Plochá struktura (široké rozpětí)



(zdroj: Konntze a Weihrich, 1993, s. 237)

Robbins a Coulter (2004, s. 244-245) definují pět základních forem rozdělení organizační struktury:

- funkcionální rozdělení,
- geografické rozdělení,
- rozdělení podle produktů,
- rozdělení podle procesů,
- rozdělení podle zákazníků.

Téma organizační struktury prošlo mnoho změnami, tradiční přístupy byly zpochybnovány a přehodnocovány. Manažeři hledají takové řešení, které by co nejlépe pomáhalo vykonávat zaměstnancům jejich práci. Cílem je nalezení účinného a flexibilního uspořádání.

3.9.3 Vedení

Lidé jsou různí, mají odlišné zájmy, hodnoty, cíle aj. Úkolem manažerů je porozumět jejich chování a poznat jejich individualitu. Je mnoho způsobů, jak na vedení pohlížet. Jednoduše lze říct, že vedení má přimět lidi dělat věci ochotně, následovat (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 94). Další názor tvrdí, že vedení je proces ovlivňování zaměstnanců tím směrem, aby byli přínosní k dosahování podnikových či skupinových cílů (Koontz, Weihrich, 1993, s. 438). Armstrong (1995, s. 155) doplňuje předchozí výroky tím, že někdo musí udat cestu a zajistit, aby se všichni vydali tímto směrem. Lze se setkat s přístupy, které vnímají tuto funkci spíše dlouhodoběji. Jednu z těchto teorií uvádí John Kottera:

„Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.“ (Kottera, cit. podle Veber, 2000, s. 78)

Náplní této funkce není jen tradiční úkol zajistit, aby zadané úlohy byly splněny, je rozšířena o řadu dalších. Manažer musí klást důraz na hospodárnost podniku, bezpečnost pracovníků, ekologický pohled na věc, nápaditost výsledků práce, splnění termínů a další. (Veber, 2000, s. 79)

Cílem manažera je dosáhnout toho, co od svých podřízených požadoval, a aby to bylo vykonáno ochotně, bez pocitu podřizování. Důležitá je také morálka zaměstnanců, která je přímo úměrná produktivitě práce a vzájemné spolupráci v týmu. Je důležité, aby pracovníci měli pocit uspokojení ze společně vykonané práce. (Armstrong, 1995, s. 156)

Základem úspěchu každé organizace je řízení svých zaměstnanců. Bez řízení není možné efektivně pracovat ani fungovat, a je pravděpodobné, že v podniku vznikne chaos a dezorganizace. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 244)

Vychází se z předpokladu, že účinek práce zaměstnanců je závislý na určitém stylu vedení, který manažer přijme. Jednou z klasifikací stylů uvádí Mikuláščík (2007, s. 195):

- **autoritářský styl** – udává příkazy, nevyužívá delegování, motivuje hrozbami, nemá důvěru v podřízené,
- **demokratický styl** – nechává některá rozhodnutí podřízeným, motivuje odměnami, dělí se o myšlenky a názor, má důvěru v podřízené,
- **skutečný styl laissez-faire** – deleguje úkoly, dává svobodu zaměstnancům, neudává příkazy, pomáhá v nesnázích.

Dědina a Odcházal (2007, s. 261) doplňují styly o tzv. **benevolentně autokratický**, kde je vkládána částečná důvěra pracovníkům, ale stále jim manažer příkazy zadává a o styl participativní, tam je na rozdíl od předcházejícího stylu vedoucí ochoten naslouchat podřízeným a brát v úvahu jejich myšlenky a nápady. Další styl se nazývá **konzultativní**, zde manažer bere v potaz názory a připomínky zaměstnanců, a až poté dělá rozhodnutí (Khelerová, 2010, s. 110). Manažerské styly vedení zaměstnanců jsou také popsány v kapitole 3.7.

Úspěšný manažer si nevybere pouze jeden styl vedení svých podřízených. Takový manažer je schopen přizpůsobit způsob vedení dané situaci, ve které se právě nachází. V praxi manažer nejčastěji přebírá již známé a osvědčené praktiky a zásady ze známých stylů. Postupem času si však manažer buduje svůj vlastní, osobitý a jemu specifický styl vedení podřízených. (Štěpaník, 2010, s. 92)

V manažerské praxi se čím dál víc rozšiřují moderní přístupy v otázce jak vést lidi. K těmto hlavním složkám náplně funkce vedení patří angažovat, aktivizovat, rozvíjet samostatnost a iniciovat změny. Jen tak je správný manažer schopen přijímat globalizaci a nestabilitu podnikání. (Veber, 2000, s. 91)

3.9.4 Rozhodování

Obsahem funkce rozhodování je zvážení minimálně dvou, zpravidla více alternativ, a následný výběr právě jedné z předem zvažovaných možností (Porvazník, 2003, s. 203). Konntz a Weihrich (1993, s. 193) tvrdí, že jádrem plánování je rozhodování. Po rozhodnutí o zdrojích, postupech, metodách aj. lze propracovat plán. Občas manažeři berou tuto

funkci jako hlavní náplň jejich práce, jelikož musí nepřetržitě rozmýšlet a rozhodovat o tom: co, kdy, jak, kde a za jak dlouho má být uděláno.

Rozhodovací proces se vyskytuje na všech úrovních a ve všech oblastech organizace. Nižší a střední management rozhoduje například o krátkodobých plánech výroby, o řešení přestupků, o získávání odměn. Manažeři ve vrcholové úrovni řízení rozhodují o cílech podniku, o tom, na jaké trhy se zaměřit, jaké výrobky či služby na dané trhy umístit. Rozhodování není pouze na manažerech, i ostatní zaměstnanci musí během své pracovní doby plnit tuto funkci. (Robbins, Coulter, 2004, s. 150) Efektivnost a budoucí hospodářský prospěch organizace ovlivňuje kvalita a výsledky rozhodovacích procesů (především strategické rozhodovací procesy na nejvyšších úrovních managementu podniku). Jednou z příčin neúspěchu společnosti může být právě špatné, nekvalitní rozhodnutí. (Veber, 2000, s. 31)

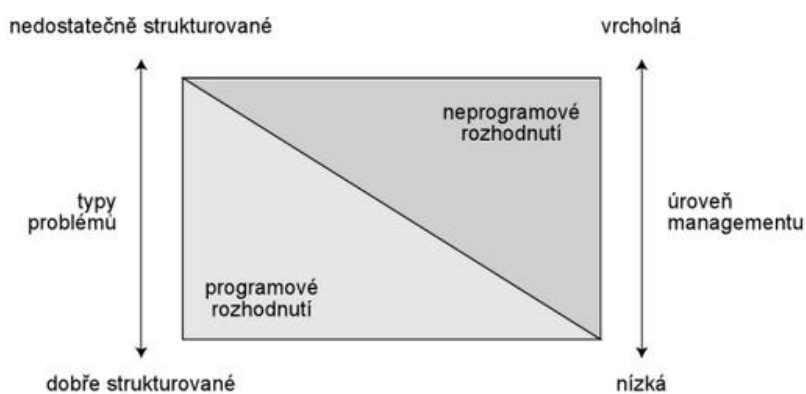
Existují tři podmínky, ve kterých jednotlivec nebo skupina lidí provádí svá rozhodnutí:

- rozhodování za **jistoty** – situace, kdy existuje pouze jedna reakce na právě jedno rozhodnutí. Lze vypočítat náklady a výnosy pro každé rozhodnutí. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 267)
- rozhodování za **rizika** – za takovýchto podmínek jsou faktické informace nekompletní. Pro zlepšení rozhodování lze využít matematických modelů, tedy stanovit s jakou pravděpodobností bude výsledků dosaženo. K tomu je možné využít subjektivních odhadů, které se odvíjí od předchozích zkušeností. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 202)
- rozhodování za **nejistoty** – v podmínkách nejistoty hraje hlavní roli psychologické zaměření rozhodující osoby. Maximalizaci maximálního výnosu, neboli „maximax“, zvolí optimistický manažer. Maximalizaci minimálního výnosu, tedy „maximin“, vybere pesimistický rozhodovatel a poslední možnost je tzv. „minimax“, kde se minimalizuje maximální zklamání. (Robbins, Coulter, 2004, s. 162)

Za jednu ze základních klasifikací typů rozhodovacích procesů je považováno rozdělení na programované a neprogramované rozhodnutí. Blažek (2014, s. 95) definuje

programované rozhodnutí jako rutinní postup řešení dobře strukturovaných problémů. Tento typ se používá především u opakujících se prací. Spoléhá se hlavně na předem stanovená kritéria. Je jisté, že ne všechny problémy, které manažer musí vyřešit, jsou dobře strukturované a je pro ně možné využít programované rozhodování. K novým či neobvyklým problémům nemají manažeři k dispozici mnoho informací, ty se nazývají nedostatečně strukturované. Přichází na řadu tzv. neprogramované rozhodnutí, které vyžaduje většinou tvůrčí přístup k problému, široké spektrum znalostí a zkušeností a v některých případech i intuici. Charakteristickým znakem těchto problémů zpravidla bývá: „větší počet faktorů ovlivňující jejich řešení, náhodnost změn, existence většího počtu kritérií hodnocení variant řešení a obtížná interpretace informací potřebných pro rozhodnutí“ (Šuler, 2008, s. 148). Typy problémů, které zaměstnanci řeší, se liší v závislosti na hierarchii managementu. Vztah těchto problémů s typy rozhodování a organizační úrovní je vyobrazen na obrázku č. 6.

Obr. 6: Typy problémů a úrovně managementu



(zdroj: Vochozka, Mulač, 2012, s. 329)

3.9.5 Kontrolování

Kvalitní provedení další manažerské funkce tj. kontrolování má za cíl co nejvíce omezit působení Murphyho zákonů (může-li se něco pokazit, pokazí se to a i z toho co se pokazit nemůže, se určitě něco pokazí), a tím ochránit předem stanovené plány, objevit slabá místa a co nejlépe zabránit nehodám (Armstrong, 1995, s. 59). Plánování a kontrolování lze přirovnat k ostří nůžek, kdyby nůžky měly jen jedno ostří, nefungovaly by (Koontz, Weihrich, 1993, s. 544). Podle Šulera (2008, s. 179) je díky kontrole možné

identifikovat skutečné odchylky od plánů a následně vytvořit a realizovat potřebná opatření, které povedou k dosažení předem stanovených cílů.

„V obecném smyslu můžeme říct, že kontrola znamená soustavné, kritické hodnocení jevů a procesů již nastalých, nastávajících nebo budoucích, s cílem přispět k dynamické rovnováze kontrolovaného systému nebo jeho částí“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 240)

V současnosti se kontrolní funkce zaměřuje hlavně na hodnocení průběhu nebo plnění plánů. Jen v malé míře se soustředí na hodnocení správnosti stanovených plánů. Jednou z příčin může být to, že plány vytváří převážně vrcholový management podniku, a ten nechce svou práci hodnotit, ani k tomu nedává prostor ostatním. (Porvazník, 2003, s. 200)

Hlavním smyslem kontroly je podle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 240) zlepšení výsledků a rozvoje podniku. Ta může probíhat:

- před zahájením aktivit (předběžná kontrola) – je zaměřena na budoucnost, řeší problémy dříve, než se stanou, jejím cílem je přijmout opatření dříve, než nastane problém,
- během jejich realizace (souběžná kontrola) – se provádí v průběhu aktivit, omezuje nákladnost problémů,
- po dokončení aktivit (následnou kontrola, zpětná vazba) – informace manažeri získávají pozdě, až po vzniku problému a vynaložení nákladů. (Robbinson, Coulter, 2004, s. 456)

Veber (2000, s. 98) hodnotí jako nejméně výhodnou následnou kontrolu. Ta může mít na zaměstnance motivující vliv, ale je zde riziko, že při samostatné práci se podřízený odkloní nežádoucím směrem a důsledky jeho konání budou zjištěny pozdě. Tomu lze zabránit průběžnou nebo předběžnou kontrolou, která má hlavně preventivní význam. Za předpokladu, že jsou přijata veškerá opatření, která zabraňují, aby docházelo k nežádoucím stavům, je možné kontrolu omezovat.

3.10 Vybrané manažerské dovednosti

3.10.1 Komunikace

Na pojem komunikace je nahlíženo jako na proces předávání a porozumění významu sdělení. Efektivní komunikace je v manažerském světě velice důležitá, bez komunikace by manažer nemohl udělat to, co potřebuje. Komunikace protíná veškeré manažerské činnosti a role. Bez komunikace by se manažer nedozvěděl o nových myšlenkách, výborných plánech, nápadech – ty jsou předávány prostředním komunikace ve formě sdělení. (Robbins, Coulter, 2004, s. 264) Komunikace probíhá nejméně mezi dvěma nebo více subjekty, a proto je komunikace především vztah. Sdělení v rámci komunikace nemusí mít pro všechny subjekty stejnou srozumitelnost, vypovídací schopnost a hodnotu. (Porvazník, 2003, 274)

Hospodářová (2008, s. 65-67) definuje komunikaci jako schopnost jedince navázat kontakt s okolím a dorozumět se s ním. Díky komunikaci roste pravděpodobnost navazování pozitivních vztahů, čím je vztah lepší, tím bude i komunikace mezi nimi kvalitnější a srozumitelnější. Nelze tedy v komunikaci oddělovat obsah od vztahu.

„U komunikačních dovedností jde o to, abychom vysílali takové slovní i mimoslovní signály, které jsou srozumitelné partnerovi, a zároveň abychom dovedli jeho signály dešifrovat. Vysílané signály někdy narazí na bariéru, která vzniká na základě odlišností mezi partnery.“ (Khelerová, 2010, s. 12)

Komunikace v podniku má klíčový význam. Je to proces přesvědčování, řešení problémů, ale také sociální proces v mezilidských vztazích. Není divu, že komunikace zabírá manažerům 75-90% pracovní doby. Mezi množstvím komunikace a její kvalitou však neexistuje přímá úměrnost. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 283) Nezbytnost komunikačních dovedností roste společně s úrovněmi managementu. Je zapotřebí, aby každá společnost měla vytvořený komunikační rámec, systém pravidel a komunikačních kanálů. V dnešní době se stále více ve firmách využívají moderní komunikační prostředky, které mění zvyklosti komunikace uvnitř podniku, ale také podmínky komunikace s vnějším prostředím. (Veber, 2000, s. 194)

Bariéry komunikace

Každý člověk se liší, má jiné názory, zkušenosti a vlastnosti. Všechny informace, které se předávají prostřednictvím komunikace, procházejí „filtry“, což jsou faktory, které ovlivňují průběh samotné komunikace. Mezi tyto bariéry lze zařadit:

- **vědomosti** – rozdílnost úrovní vědomostí se může stát problémem například při komunikaci manažera a podřízeného. Každý z nich má jiné vzdělání a zaměření, ale také každý používá jiný slovník při vyjadřování,
- **kultura** – tato bariéra je nejčastěji při střetu účastníků komunikace s odlišnou národností či se nacházejí v jiné vrstvě společnosti, (Porvazník, 2003, s. 282-283)
- **emoce** – momentální psychické rozpoložení příjemce komunikace bude výrazně ovlivňovat jeho interpretaci, popřípadě zabrání v komunikaci racionálnímu a logickému myšlení,
- **zahlcení informací** – pro manažery je velmi časově náročné myslet a řešit velké množství zpráv, které se mu kolegové snaží předat. To způsobuje, že manažer vybírá pouze důležité informace a zbytek sdělení ignoruje a přechází. (Robbins, Coulter, 2004, s. 269)

Mezi další bariéry v komunikaci lze zařadit stres, postoje, zaujatost, hluk, nedůvěra, nesoustředěnost a další.

Efektivní komunikace

Manažer, který má klíčové komunikační dovednosti je díky nim schopen překonávat bariéry, které v komunikaci mohou nastat. Mezi tyto dovednosti patří:

- **naslouchání** – manažer by měl udržovat pozornost a reagovat na podněty řečníka. Schopnost naslouchat a soustředit se na to, co je díky komunikaci předáváno, je jeden z nejdůležitějších aspektů efektivní komunikace. Je dobré dávat najevo přítomnost za pomoci gest či přitakání, (Šuler, 2008, s. 74)
- **neverbální komunikace** – důraz a přesvědčivost v komunikaci je dodávána pomocí neverbálních signálů, jako jsou gesta, mimika, síla hlasu aj. Díky neverbální komunikaci je manažer lépe schopen navázat kontakt s jeho podřízenými či nadřízenými. Manažer má možnost za pomoci gest a dalších

neverbálních projevů poznat, zda je člověk o jeho názoru přesvědčen či nikoliv. To může hrát velkou roli například při manažerském rozhodování, (Khelerová, 2010, s. 17-18)

- **zpětná vazba** – v komunikaci je důležité, aby obě strany porozuměly konkrétní konverzaci. Toto lze ověřit za pomoci zpětné vazby. Je dobré, aby se manažer zeptal na řadu otázek, a tím se utvrdil, že jeho pokyny byly srozumitelné. Důležité je však, aby manažer posuzoval komunikaci na základě účinku, a ne pouze podle odpovědi, (Hospodářová, 2008, s. 67)
- **omezení emocí** – mnohdy se stává, že manažer je ve stresu nebo je podrážděný. Může se stát, že komunikace s manažerem bude tímto ovlivněna. Hlavní je, aby si to manažer uvědomil a raději nekomunikoval, než aby emočně zabarvená komunikace byla důvodem nějakého problému. Nejlepší je, aby komunikaci odložil do té chvíle, dokud nebude v normálním duševním stavu, (Robbins, Coulter, 2004, s. 272)
- **volba slov** – dalším faktorem efektivní komunikace je vhodná volba slov, které jsou při komunikaci používána. Tato volba ovlivňuje myšlení partnera a také celkovou atmosféru rozhovoru. Nevhodně volená slova mohou komunikaci brzdit a naslouchající může špatně pochopit význam celé konverzace. Je velmi důležité, aby manažer pečlivě zvažoval a následně využíval pozitivní sílu slov. (Vymětal, 2008, s. 112)

Osvojení a využívání těchto komunikačních dovedností znamená pro manažera usnadnění a zkvalitnění jeho práce.

3.10.2 Motivace

Pojem motivace je definován jako směr a trvání určité činnosti. Co lidi motivuje, se odráží na jejich následném chování. Motivaci lze rozdělit na vnější a vnitřní. **Vnější motivace** je spojena s hmotnými odměnami, kam například patří plat, pracovní smlouva, podmínky práce, sociální výhody a další. K **vnitřní motivaci** patří zejména psychologické odměny, jako je uznání, využívání schopností, seberealizace atd. Tyto odměny, na rozdíl od hmotných odměn, jsou velmi často pod kontrolou jednotlivých manažerů. „*Chce-li manažer zlepšit práci organizace, musí se soustředit na úroveň motivace pracovníků a*

musí je také podporovat v tom, aby své síly směřovali k úspěšnému plnění cílů a úkolů organizace.“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 142)

Plamínek (2002, s. 76) rozlišuje dva pojmy: motivace a stimulace. **Motivace** souvisí s již existujícími vnitřními potřebami zaměstnance. Motivace bude probíhat ve shodě s aktuálními motivy, u kterých je důležité, aby manažer disponoval schopností odhadnout tyto motivy. Na druhé straně **stimulace** probíhá jen po dobu, dokud na zaměstnance bude působit určitý podnět, v podobě stimulů, které na člověka působí zvenčí.

Každý manažer má za úkol motivovat jeho podřízené. Pracovníci mají odlišné motivy a stimuly, proto je důležité, aby měl manažer v rukou účinný motivační nástroj. Nedostatečná motivace zaměstnanců může mít za důsledek neplnění zadaných úkolů, neetické chování, neakceptování změn nebo neochotu a odmítání práce nad rámec standardních povinností. Z toho plyne, že ovládání různých forem motivování pracovníků je jednou z klíčových dovedností manažera, aby mohl vykonávat jeho práci a dosahat stanovených cílů ve spolupráci s dalšími lidmi. (Šuler, 2008, s. 199)

Armstrong (1995, s. 189) definoval umění dobře motivovat pracovníky jako využívání vůdcovských schopností a zvolení ideálního stylu řízení. Pochopení celého procesu motivace je pro manažera základní kámen úspěchu. Výhodou motivování je, že se manažerovo pracoviště stává dynamičtější, a nemusí být vynakládáno tolik manažerova času na popostrkování podřízených k vykonávání jejich práce (Di Kamp, 2000, s. 164)

Obecně se za nejdůležitější motivy k práci považuje finanční ohodnocení. To je spojeno zřejmě s představou, že za peníze si lze koupit vše, a díky tomu tedy je možné uspokojit veškeré potřeby. Dobrý manažer se s tímto nespokojí, zajímají ho různorodé individuální potřeby jeho podřízených. Znalost těchto potřeb může sloužit jako nástroj při motivační strategii jedinců. (Štěpaník, 2010, s. 59)

„Mezi největší stimulační faktory motivace patří dobrý manažer, dobrá manažerka.“ (Hospodářová, 2008, s. 100)

Autor Porvazník (2003, s. 341) uvádí, že v praxi se úroveň dovednosti motivovat a stimulovat určuje na základě počtu pracovníků, kteří jsou ve firmě spokojeni. Problémem je srovnání spokojenosti a výkonnosti zaměstnance. V podniku je možno nalézt naprosto spokojené pracovníky, ale jejich výkonnost je velmi malá. Dále autor uvádí možnost motivovat podřízené prostřednictvím pracovních týmů. Vhodné rozřazení a vedení skupiny může být významný faktor, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců.

Motivací, jako faktorem zvyšování výkonnosti pracovníků, se zabývá a v minulosti zabývalo mnoho vědců a manažerů, kteří si chování jedinců vysvětlují různými motivačními teoriemi. Mezi starší teorie, avšak stále možná nejvýstižnější vysvětlení procesu motivace zaměstnanců patří:

- Maslowova teorie potřeb,
- McGregorova teorie X a Y,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie.

Mezi současné teorie motivace lze zařadit teorii tří potřeb, teorii stanovení cílů, teorii rovnosti, teorii očekávání a další. (Robbins, Coulter, 2004, s. 390-405)

Motivování zaměstnanců je značně účinné při tzv. koučování. To vychází z předpokladu, že pracovník, který má dostatek podnětů k jeho práci, se je schopen učit mnohem lépe. Pro manažera je důležité si tvořit vlastní a efektivní styl práce, který zvyšuje jeho neformální autoritu. Manažer by měl hlavně směřovat pracovníky k samostatnému přemýšlení. (Mikuláščík, 2010, s. 131)

3.10.3 Sebeřízení

Největším problémem v rámci osobního, ale i pracovního života je ovládnutí řízení sám sebe. Sebeřízení lze definovat jako proces, který je tvořen z aktivit a činností, díky kterým si manažer, ukládá jeho pracovní a osobní cíle, a stanovuje činnosti, jako je plánování a organizování, aby těchto cílů dosáhl. (Porvazník, 2003, s. 379-380)

Každý dobrý manažer, aby byl schopen řídit jeho podřízené, musí být nejdříve schopen vlastního sebeřízení. Samostatnost pracovníků, převážně manažerů, přímo úměrně roste s nároky na jejich sebeřízení. V dnešní době čím dál více rostou požadavky kladené na zaměstnance, je potřeba, aby pracovníci byli více samostatní, iniciativní a kreativní. (Veber, 2000, s. 270)

Další autoři považují za sebeřízení „*systematický a ukázněný přístup k zvládnutí každodenní práce, měnících se požadavků a stresujících situací.*“ (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 321)

Úroveň sebeřízení je podle Porvazníka (2003, s. 380) u manažera ovlivněna mnoha faktory, jako jsou:

- osobní vlastnosti (morálka, postoje, hodnoty),
- odborné a obecné znalosti (metody, principy, informace),
- praktické dovednosti (vlastnosti a znalosti pro každodenní život).

Manažer, jako osoba vhodná na řízení složitých projektů, si musí umět stanovovat cíle lidských rozměrů, a naplňovat je každým dnem. Tím se pro jeho funkci stává vhodnější a dokonalejší. (Porvazník, 2003, s. 380)

Hekelová (2012, s. 44) uvádí, že ve chvíli, kdy si manažer přizná, jaké množství času tráví vlastním rozvíjením, ve většině případů se ukáže, že největší nedostatky má manažer právě v sebeřízení.

Řízení času

Čas je zvláštní veličina, nelze si jí koupit ani půjčit, nelze jí pozastavit, a každý má k dispozici stejné množství času za den. Z toho vyplývá, že efektivita využití času záleží hlavně na manažerských dovednostech s časem nakládat. (Veber, 2000, s. 272)

Úspěch každé společnosti závisí na mnoha faktorech, ať už to jsou vlastnosti či kvality manažera nebo personálu, jednou z nejzákladnějších dovedností manažera, je

efektivní nakládání s časem. Spousta manažerů tvrdí, že jsou v časové tísní. To však může být pouze důsledek špatného organizování jejich času. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 78) Pokud manažer zjistí, že nemá dostatek času na řešení problémů, že nemá situaci pod kontrolou, neumí delegovat činnosti na jeho podřízené nebo má málo času na jeho osobní život, měl by zvážit jeho přeorganizování. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 251)

„Nejcennějším zdrojem úspěchu manažera je čas. Kdo chce být úspěšný v organizování své práce, musí se naučit zacházet efektivně se svým časem.“ (Šuler, 2008, s. 39)

Manažer by měl v rámci zlepšování dovednosti řídit jeho čas nejprve čas analyzovat, určit si priority, umět delegovat a omezit tzv. zloděje času. Důležité také je nalézt rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. (Jindra, Michalíková, 2012, s. 20) Možnost zdokonalování a trénování řízení času má každý manažer. Jeho úspěch však záleží na individuální kompetenci sebeřízení. (Porvazník, 2003, s. 397)

Základem pro zlepšování dovednosti řízení času je dodržování určitého postupu plánování manažerova času. Je potřeba, aby si manažer uvědomil, jaké poslání má jeho konkrétní pozice, jaké má dlouhodobí cíle a jaké jsou jeho osobní cíle, následně poté proměnil cíle v úkoly, sestavil si seznam těchto úkolů, zvážil priority a na závěr určil plán na celý týden. (Šuler, 2008, s. 40-41)

Touto nelehkou otázkou řízení času se zabývalo a zabývá mnoho autorů a vědců. Ti vyvinuli mnoho technik a postupů, jak usnadnit manažerům práci s časem. Mezi nejpoužívanější techniky lze uvést:

- **Paretovo pravidlo** - manažer využije 20% času na splnění 80% úkolů, a naopak,
- **Eisenhowerův princip** - rozděluje úkoly do matice, podle stupně naléhavosti a důležitosti,
- **ABC analýza** - určuje procentuální podíl důležitých, méně důležitých a rutinních úkolů,
- **Pohled z helikoptéry** - stanovuje 6 úrovní, které pomohou rozhodnout o prioritách. (Porvazník, 2003, s. 405-410)

3.10.4 Vedení a řízení porad

Porada je definována jako organizovaná komunikace v rámci skupiny či se skupinou. Takováto komunikace může být pro celou skupinu velmi efektivní, ale na druhé straně se může stát, že je pouze ztráta času jak pro manažera, tak pro jeho podřízené. Hlavním smyslem porad je eliminace překážek ve vykonávání práce a navození změn. To, jak porady ve společnosti probíhají, poukazuje na kulturu dané firmy, ale i na manažera. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 375) Každá organizace porady potřebuje. Pokud jsou porady v rukou efektivního manažera, může se z nich stát velmi účinný nástroj řízení. Je však důležité, aby si manažer jasně stanovil, co má porada přinést, čemu se vyhnout a jak ji připravit a následně řídit. (Šuler, 2008, s. 119)

Při přípravě porady je pro manažera stěžejní stanovit její program. Ten musí být připraven s tak velkým předstihem, aby se s ním účastníci porady mohli seznámit, případně požádat o jeho doplnění, položit dotazy ohledně programu a další. Nestane-li se tak, zaměstnanci nemají potřebné množství informací k poradě a také jejich argumenty mohou být špatně připraveny, což přispívá ke špatné produktivitě porad. (Jay, Templar, 2006, s. 235)

Před tvorbou samotného programu je však nutné nejprve určit, co je cílem porady. Všechny ostatní činnosti se právě tomuto cíli budou podřizovat. Manažer se při plánování porady ptá na otázky jako:

- co budou body jednání,
- kdo budou účastníci,
- kdy a kde se porada bude konat,
- jakým způsobem bude probíhat,
- co od ní očekává za výsledky,
- jak dlouho bude trvat. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 377)

Pravidel úspěšného vedení porady je mnoho, bez nich by porada byla pouze mrháním času jak manažera, tak zaměstnanců, k nejdůležitějším patří:

- řízení se časovým harmonogramem porady,
- dodržování programu,

- připomenutí cíle,
- udržování produktivní a věcné diskuze,
- ponechání prostoru pro vyjádření účastníků porady,
- vyhnutí se alibizmu,
- kladení kontrolních otázek,
- zpracování zápisu z porady. (Vymětal, 2008, s. 273)

Úlohou manažera při poradách je omezení, nejlépe úplné odstranění destruktivních prvků, které mají negativní vliv na průběh a úspěch celé porady. Mezi tyto prvky lze zařadit to, že porada nemá připravený program, stagnace práce na úkor porady, nedodržování časového harmonogramu, nezájem zaměstnanců, na poradě mluví pouze jedna osoba, není co řešit, zmatenost účastníků. (Porvazník, 2003, s. 370)

V dnešní době, kdy jsou používány moderní informační a komunikační technologie, lze pořádat také operativní porady virtuálních týmů. Při takovýchto poradách je mnohem jednodušší spojení s pracovníky, kteří jsou na druhém konci země, v jiném státě či dokonce na jiném kontinentu. Vedení porad je nedílnou součástí manažerské práce. Je nutné, aby drahocenný čas manažera byl efektivně využit. (Malach, 2005, s. 215)

4 ANALYTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika podniku

Komerční banka, a.s. (dále také „KB“), je mateřskou společností Skupiny KB a je součástí mezinárodní finanční skupiny Sociétés Générale (dále také „SG“). Všechny níže uvedené informace ohledně společnosti byly čerpány z velmi kvalitně a přehledně zpracovaných webových stránek www.kb.cz. Tato bankovní instituce poskytuje komplexní bankovní služby jak fyzickým tak právnickým osobám. V České republice a v regionu střední a východní Evropy se tato banka řadí mezi přední bankovní instituce. Komerční banka, a.s. nabízí širokou škálu služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Další specializované služby jsou nabízeny dceřinými společnostmi KB či dalšími společnostmi ve skupině SG, jako je: penzijní připojištění, faktoring, stavební spoření, spotřebitelské úvěry a pojištění. Mezi hlavní přednosti oproti konkurenci řadí KB své dlouhodobé partnerství s klienty, vysoce kvalitní poradenství klientům, komplexní nabídku produktů, pokročilé přímé bankovníctví a blízkost svým klientům. Klienty v České republice mohou bankovní služby využívat prostřednictvím 394 poboček, 771 bankomatů či moderním on-line systémům, jako je přímé bankovníctví.

Obr. 7: Logo Komerční banky, a.s.



(zdroj: bankovnihypoteky.cz, 2016)

Historie podniku

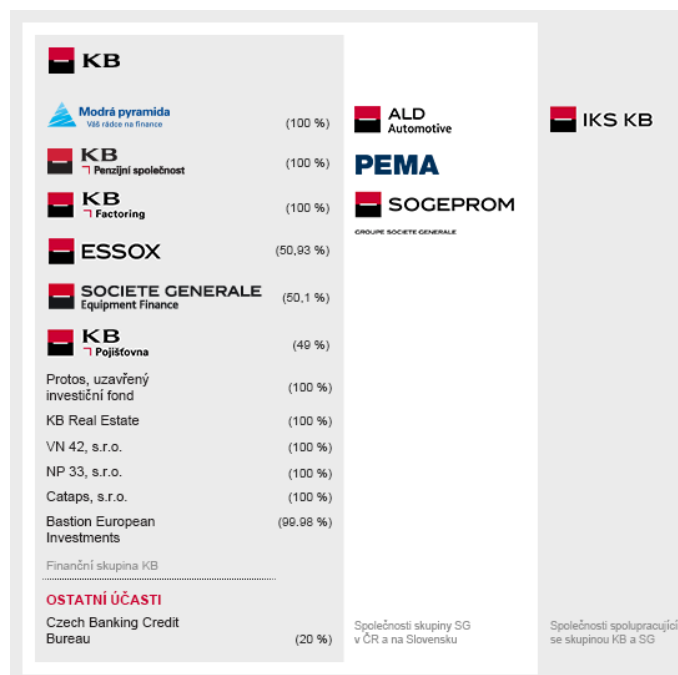
V lednu roku 1990 banka vznikla vyčleněním obchodní činnosti z bývalé Státní banky československé. O dva roky později v rámci privatizačního projektu se tento peněžní ústav transformoval na akciovou společnost, přičemž hlavním majitelem akcií zůstal Fond národního majetku ČR a SR. Ten akcie uvolnil do kuponové privatizace.

V roce 1995 vstoupila Komerční banka, a.s. na mezinárodní kapitálové trhy. Vláda státu schválila prodej většinového podílu akcií strategickému investorovi v listopadu 1997. V roce 1999 byla zveřejněna výzva pro potenciální zájemce o koupi státního podílu společnosti. V červnu roku 2001 vláda prodala svůj podíl za 40 miliard Kč francouzské Société Générale, ta poté zahájila personální změny ve vedení banky a zvolila nové představenstvo. Od tohoto okamžiku banka zvyšovala úroveň poskytovaných služeb, uvedla novou firemní identitu a přišla s novou strategií podniku. V roce 2003 Komerční banka, a.s. získala prestižní ocenění v anketě MasterCard Banka roku jako Nejdynamičtější a Nejdůvěryhodnější banka roku. O rok později získala banka hlavní cenu Banka roku 2004, tímto titulem byla banka oceněna také v roce 2007, 2011 a 2012.

Finanční skupina KB

Komerční banka, a.s. vlastní 11 dceřiných společností. V těchto podnicích drží nadpoloviční většinu podílů. Dále má jednu přidruženou společnost, Komerční pojišťovna, a.s., s 49 % podílem akcií. Přehled dceřiných společností včetně výše podílů jsou uvedeny na následující obrázku č. 8.

Obr. 8: Finanční skupina KB



(zdroj: kb.cz, 2016)

Etika v Komerční bance, a.s.

Důležitost etiky v oblasti poskytování bankovních služeb si společnost dobře uvědomuje. Pouze etický přístup vede k dlouhodobému udržení a zlepšování pozice na konkurenčním bankovním trhu. KB velmi dbá na etické vystupování společnosti jako takové, ale požaduje od všech svých zaměstnanců chování a jednání na velmi profesionální úrovni. Již řadu let má Komerční banka a celá Skupina KB stanoven Etický kodex, v němž jsou zakotvena základní pravidla jednání a chování zaměstnanců.

Celá Skupina KB vyznává **základní hodnoty**, které jsou profesionalita, týmový duch a inovace. Dále také společnost dbá na dodržování veškerých zákonů a uznávaných standardů a postupů. Společnost klade velký důraz na udržení a budování dobrého jména celé Skupiny KB, nejen proto se také snaží o transparentnost a poctivost ve svých činnostech.

Ve vztahu s klienty je pro podnik na prvním místě kvalita poskytovaných služeb zákazníkům. Banka své nedostatky zlepšuje převážně díky podnětům a stížnostem klientů, které řeší za pomoci propracovaného systému. V neposlední řadě společnost vždy respektuje soukromí a důvěrnost dat, které jim klienti poskytují.

Skupina KB **od všech zaměstnanců vyžaduje** čestnost, slušnost, svědomitost a konání v dobré víře. Zaměstnanci se zavazují, že budou věnovat všem klientům náležitou péči, že nezneužijí svého postavení ve svůj prospěch, že se vyvarují činnostem, které by se mohly stát střetem zájmů, a že v žádném případě nepoškodí dobré jméno společnosti.

Všechny výše uvedené etické zásady, a mnoho dalších, jsou součástí vnitřních předpisů Skupiny KB. Zaměstnanci se povinně účastní pravidelných školení, kde jsou etické zásady prohlubovány. Dále má také společnost kontrolní mechanismy, které ověřují dodržování a respektování etických pravidel.

4.2 Zaměstnanci KB

Strategií Komerční banky, a.s. je vytváření dlouhodobého partnerství se svými zaměstnanci. Vztah, který je založený na důvěře, vzájemném respektu, komunikaci a nabídka zajímavého profesního a kariérního rozvoje vede ke spokojenosti na obou stranách. Skupina KB má dobrou pověst jako zaměstnavatele a proto se setkává s velkým zájmem o přijetí do většiny pracovních pozic.

V následující tabulce jsou uvedeny klíčové údaje o zaměstnancích v roce 2014. Komerční banka vnímá různost zaměstnanců jako pozitivní hodnotu, která v týmech přináší vzájemné obohacení a kvalitnější společný výsledek. Společnost se čím dál více snaží vycházet vstříc např. rodičům malých dětí, pro které je vhodnější práce z domova či řada alternativních pracovních úvazků. Každý případ je posuzován individuálně s ohledem na typ provozu a charakter vykonávané práce.

Tabulka 3: Údaje o zaměstnancích v roce 2014

		2014
Průměrný počet zaměstnanců	Skupina KB	8 520
	KB Banka	7 624
	dceřiné společnosti	896
Fyzický počet zaměstnanců ke konci roku	Skupina KB	8 573
	KB Banka	7 668
Věková struktura zaměstnanců (KB Banka, v ČR)	do 30 let	1 352
	31 - 40 let	2 210
	41 - 50 let	2 369
	50 a více let	1 697
Zaměstnanci podle typu pracovní smlouvy	plný pracovní úvazek	95%
	zkrácený pracovní úvazek	5%
Zaměstnanci podle doby pracovního poměru	pracovní poměr na dobu neurčitou	85%
	ostatní pracovní poměry	15%
Kvalifikace zaměstnanců	vysokoškolské	42%
	střední škola	55%
	jiné vzdělání	3%

Podíl mužů a žen v KB (KB Banka, v ČR)	muži	32%
	ženy	68%

(zdroj: Výroční zpráva 2014, vlastní zpracování, 2016)

Z tabulky je patrné, že nejčastější model zaměstnance je žena, ve věku od 41 do 50 let, která má středoškolské vzdělání, má uzavřenou pracovní smlouvu na hlavní pracovní poměr a na dobu neurčitou. Uzavírání smluv na dobu neurčitou se v dnešní době vidí stále méně, jelikož zaměstnavatelé se nejspíše bojí vyplácení odstupného. Právě tato jistota hraje čím dál důležitější roli ve výběru budoucího zaměstnavatele.

Skupina KB nabízí svým zaměstnancům širokou nabídku vzdělávacích programů a kurzů. Průměrně každý zaměstnanec v roce 2014 strávil na školení 6,9 dne. Nepovinných školení se v témže roce zúčastnilo 76% zaměstnanců. Komerční banka také přinesla mezi zaměstnance nový program Moje Vitalita, který je zaměřený převážně na dlouhodobé udržení pracovní schopnosti. Mezi další integrační a rozvojové programy lze zařadit program pro nové zaměstnance (StartinG), absolventy vysokých škol (ConnectinG a ConnectinG+) a budoucí top manažery (ChallenginG).

4.3 Vlastní výzkum

V rámci vlastního výzkumu manažerských dovedností ve společnosti Komerční banka, a.s. bylo využito kvantitativních i kvalitativních výzkumných metod - dotazníkové šetření a řízený rozhovor. Cílem průzkumu bylo získat co nejpřesnější odpovědi na předem stanovené výzkumné otázky:

5. Jaké jsou klíčové dovednosti potřebné pro danou pracovní pozici?
6. Které dovednosti mají zaměstnanci v současnosti nejslabší?
7. Jaké dovednosti v současnosti nedělají zaměstnancům problém?
8. Na které dovednosti je třeba zacílit pozornost a posílit jejich úroveň?

Odpovědi na tyto otázky pomohou zjistit současný a predikovat budoucí stav manažerských dovedností sledované pozice v podniku. Výsledky šetření budou využity při

návahu vhodných opatření či zlepšení, vedoucích ke zkvalitnění měkkých dovedností zaměstnanců.

4.3.1 Vymezení zkoumaného souboru

Komerční banka, a.s. má velmi propracovanou organizační strukturu, která je nezbytná vzhledem k velikosti podniku (v roce 2014 měla banka v průměru 7 624 zaměstnanců). Výzkumné šetření bylo zaměřeno na pracovní pozici „bankovní poradce/kyně“. Tito zaměstnanci jsou každý den ve styku se stávajícími i novými klienty, kteří přichází na pobočky banky. S každým klientem jednájí osobně a zajišťují splnění jejich požadavků a potřeb. Je velmi důležité, aby poradci/kyně znali bankovní produkty, které firma nabízí a situaci klientů. Na základě těchto znalostí mohou kvalitně poskytovat komplexní finanční řešení zákaznickových přání. Zaměstnanci také získávají vlastní portfolio klientů, pro které jsou pak osobními bankovními poradci/kyněmi. Klíčovou činností této pozice je udržování a rozvíjení spolupráce s klienty s cílem maximalizovat výnosy na klienta a také posilovat jejich vztah a loajalitu k bance.

Řízený rozhovor byl proveden s bankovním poradcem Komerční banky. Dotazovaným byl muž ve věku 27 let. Tento zaměstnanec pracuje na jedné z pražských poboček již 3 roky a tento rok dokončí bakalářské studium na Metropolitní univerzitě Praha, obor Mezinárodní vztahy a evropská studia.

Během kvantitativního výzkumu bylo rozdáno celkem 45 dotazníků, do 5 poboček v Praze. Dotazníky byly v písemné formě a jejich vyplnění probíhalo anonymně. Zaměstnanci byli požádáni o pravdivé vyplnění, dle vlastního uvážení a osobního přesvědčení. Zpět se vrátilo 30 dotazníků, tudíž 2/3 z celkového počtu. Z 30 respondentů bylo 18 žen a 12 mužů. Pro účely výzkumu nebylo potřeba rozlišovat respondenty dle pohlaví. Průměrný věk dotázaných je 29 let. Úroveň dosaženého vzdělání je následující: 12 pracovníků středoškolské s maturitou, 6 má dokončenou vysokou školu na bakalářském studiu a zbytek, tedy 12 respondentů vystudovalo magisterské studium na vysoké škole. Na pozici bankovního poradce/kyně pracují nejvíce dotazovaní takto: méně než 1 rok 13, 5 respondentů uvedlo rozmezí 1-2 roky, 4 zaměstnanci jsou na pozici 2-4 roky a zbylých 8

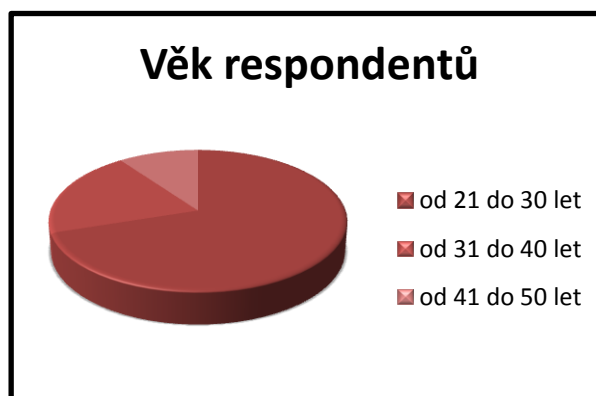
zde pracuje déle jak 4 roky. Pro lepší představivost byla výše uvedená data zpracována do grafů.

Graf 1: Pohlaví respondentů



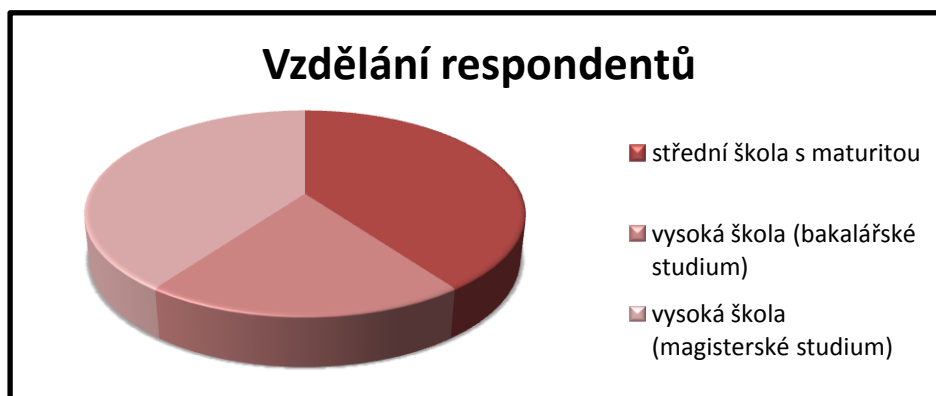
(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Graf 2: Věk respondentů



(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Graf 3: Vzdělání respondentů



(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Graf 4: Délka zaměstnání respondentů



(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

4.4 Analýza získaných dat

4.4.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl rozdělen do pěti částí. V první části odpovídali zaměstnanci na identifikační otázky, které slouží k získání většího povědomí o respondentech, viz kapitola 4.3.1.

Druhá část otázek byla zaměřena na průzkum dovedností, které jsou pro práci bankovního poradce nejvíce a nejméně důležité, tedy určení klíčových dovedností, a dovedností, které nejsou až tak významné. Těchto otázek bylo v dotazníku celkem 9. Zaměstnanci označovali u výroků, zda s nimi zcela nesouhlasí, spíše nesouhlasí, spíše souhlasí nebo zcela souhlasí. Každý výrok se nepřímo dotazoval na konkrétní měkkou dovednost, zda je právě ona potřebná k výkonu pracovních povinností. K odpovědím byla přiřazena váha a díky váženému součtu je možné určit jednotlivé pořadí významnosti dovedností, viz tabulka č. 4.

Tabulka 4: Klíčové dovednosti

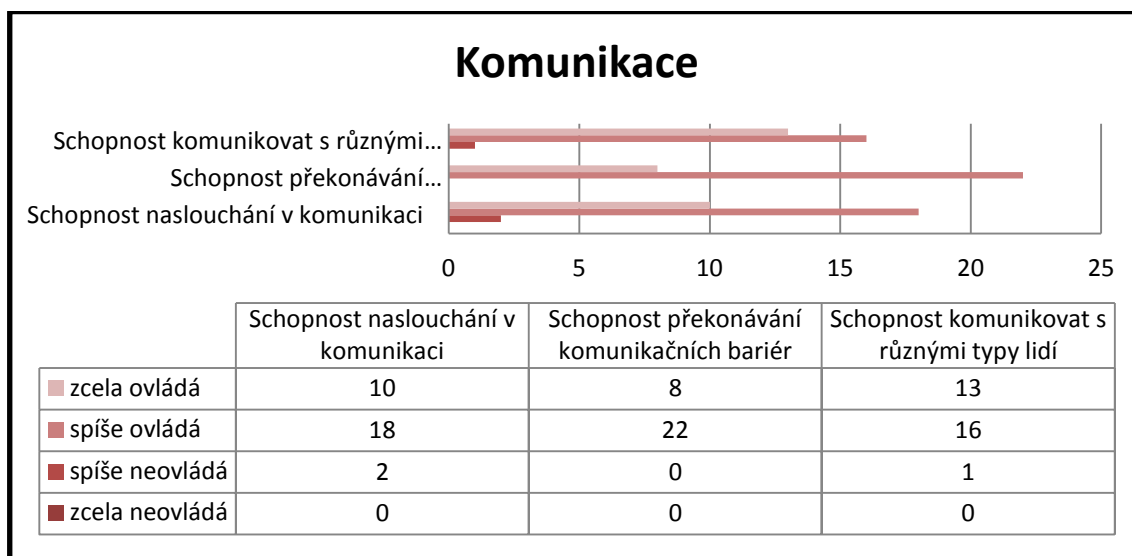
měkké dovednosti	zcela nesouhlasí	spíše nesouhlasí	spíše souhlasí	zcela souhlasí	vážený součet
<i>váha</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
komunikace	0	0	0	30	120
orientace na zákazníka	0	0	2	28	118
aktivní přístup	0	0	3	27	117
zvládnání zátěží	0	1	3	26	115
kooperace	0	0	8	22	112
výkonnost	0	3	4	23	110
řešení problémů	2	4	9	15	97
samostatnost	0	4	20	6	92
flexibilita	0	7	21	2	85

(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Jako nejdůležitější potřebnou dovednost pro výkon práce bankovního poradce určili respondenti jednohlasně komunikaci, tedy za zcela důležité považuje komunikační dovednosti 100 % dotázaných. Na dalších místech se umístily dovednosti: orientace na zákazníka, aktivní přístup, zvládnání zátěží, kooperace a výkonnost. S větším odstupem bodů poté dovednosti v oblasti řešení problémů, které například 2 respondenti považují za zcela nevýznamné, a schopnost samostatnosti. Jako nejméně důležité považují zaměstnanci schopnost flexibility během pracovní doby.

V další části dotazníku hodnotili zaměstnanci banky úroveň jejich dovedností, zda si myslí, že konkrétní dovednost ovládají či nikoliv. Otázky byly zaměřeny na měkké dovednosti, stejné jako v předchozí části dotazníku viz výše. Ke každé dovednosti byly položeny tři otázky, které měly co nejlépe ověřit jejich současný stav.

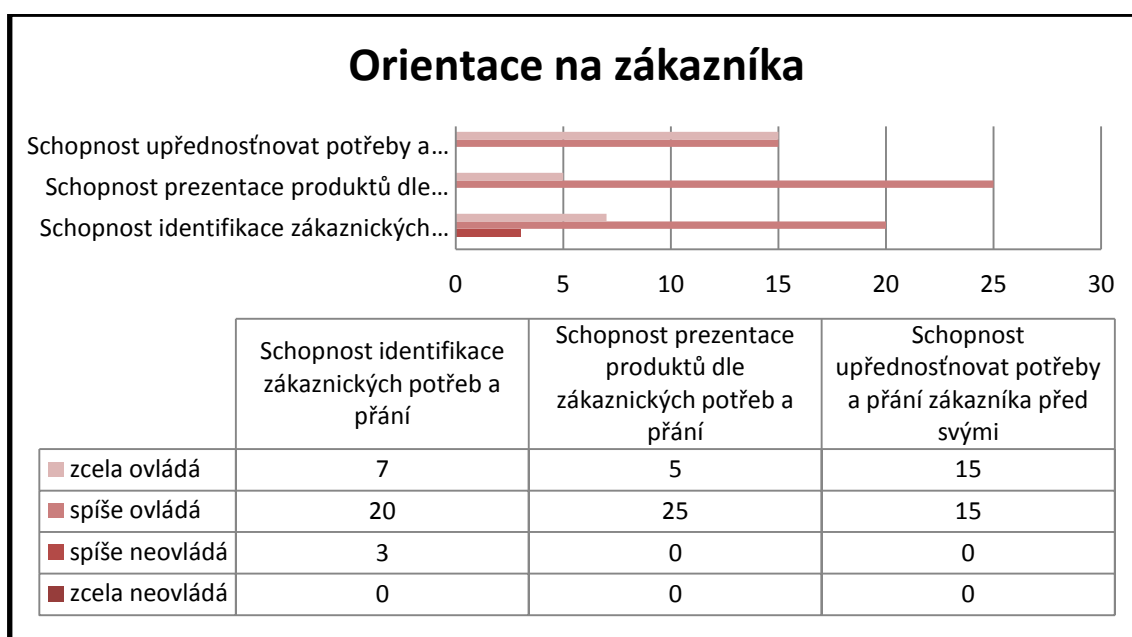
Graf 5: Vyhodnocení komunikace



(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Komunikační dovednosti se u bankovních poradců jeví jako spíše uspokojivé. Celkem 62,2 % respondentů považuje komunikaci v současnosti za spíše ovládanou dovednost. Komunikaci na základě odpovědí ovládá celkem 34,4 % zaměstnanců. Pouhé 3,3 % bankovních poradců si myslí, že spíše neovládají právě tuto schopnost.

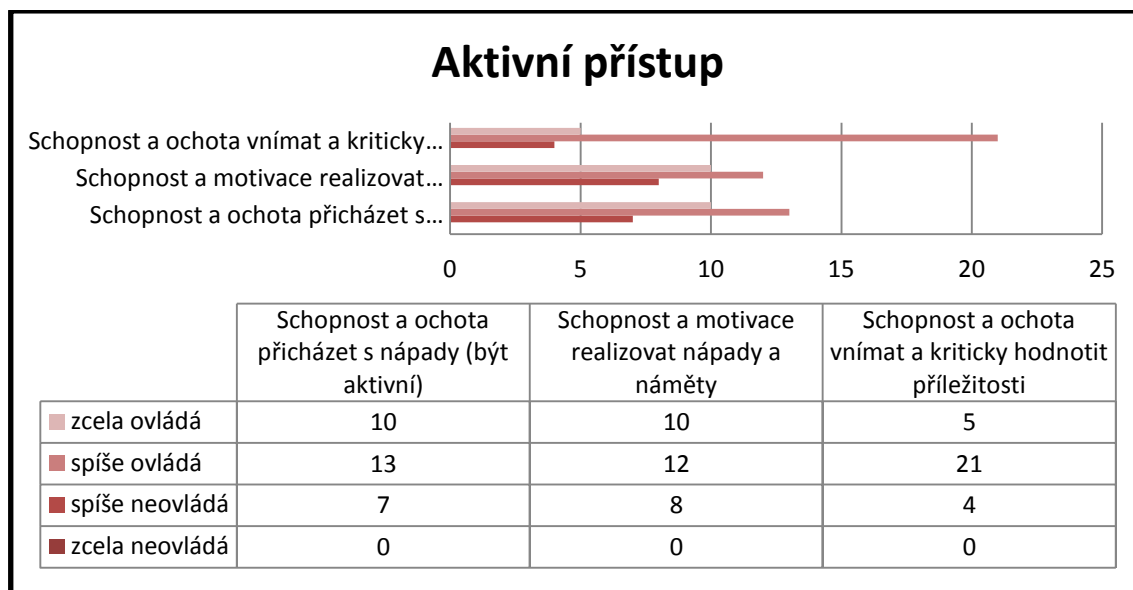
Graf 6: Vyhodnocení orientace na zákazníka



(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Schopnosti týkající se orientace na zákazníka shledávají 2/3 bankovních poradců za spíše ovládané. Tyto dovednosti v současnosti naprosto ovládá 30 % dotazovaných zaměstnanců. Stejně jako u komunikačních dovedností, i u této oblasti otázek se vyskytly 3 neuspokojivé odpovědi, které tvoří v tomto případě celkem 3,3 % dotazovaných.

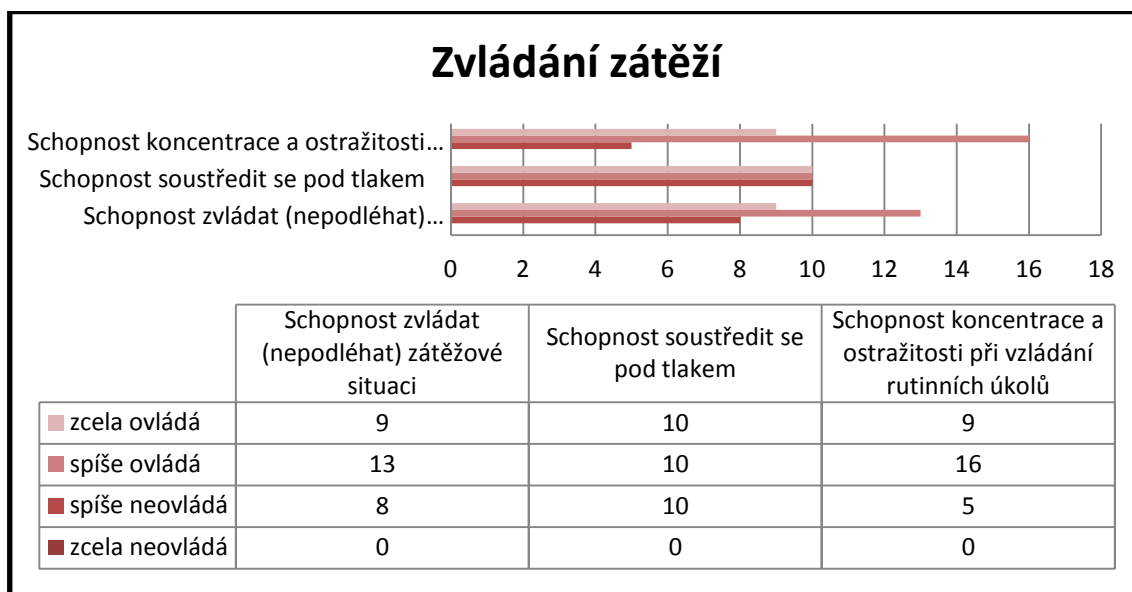
Graf 7: Vyhodnocení aktivního přístupu



(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Aktivní přístup zaměstnanců k práci není zcela uspokojivý. Celkem 19 odpovědí, tj. 21,1 %, označili respondenti možnost „spíše neovládám“. Dovednosti v oblasti aktivního přístupu zcela ovládá 27,7 % dotázaných zaměstnanců. Zbytek bankovních poradců se přiklonilo k možnosti, že konkrétní dovednosti spíše ovládají. Pozitivem u aktivního přístupu zaměstnanců je, že nebyla ani jednou označena odpověď „zcela neovládám“.

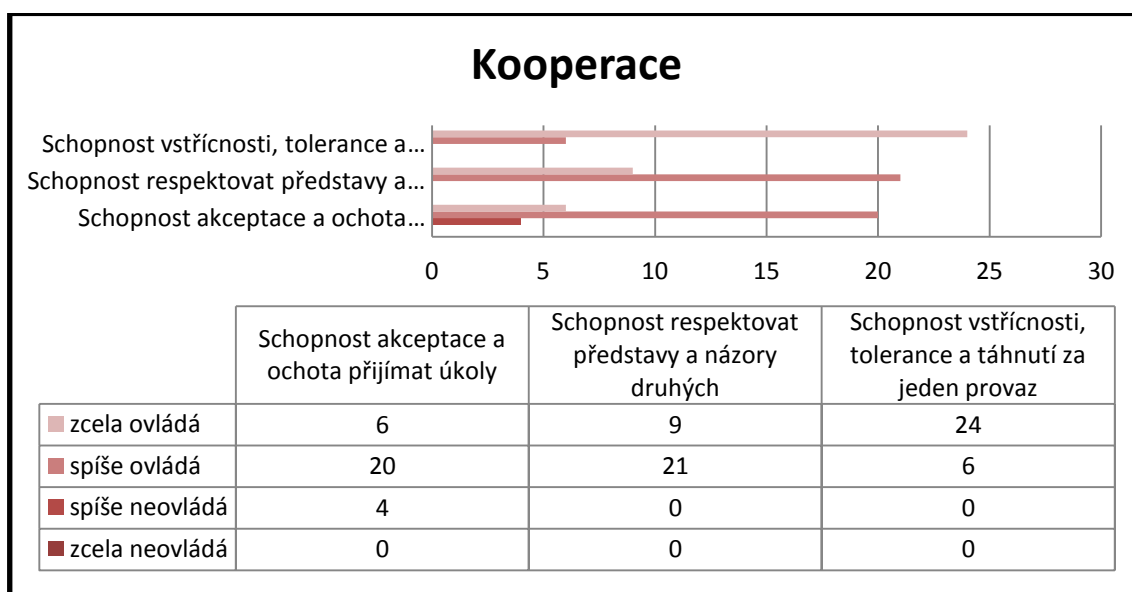
Graf 8: Vyhodnocení zvládání zátěží



(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Dovednosti napomáhající k zvládání zátěží v pracovní době zcela ovládá 31,1 % dotázaných zaměstnanců Komerční banky. Celkem 43,3 % respondentů vyhodnotilo schopnosti zvládání zátěží jako spíše ovládané. Nejvíce negativních odpovědí v tomto okruhu, tj. 10, získala otázka ověřující schopnost soustředit se pod tlakem.

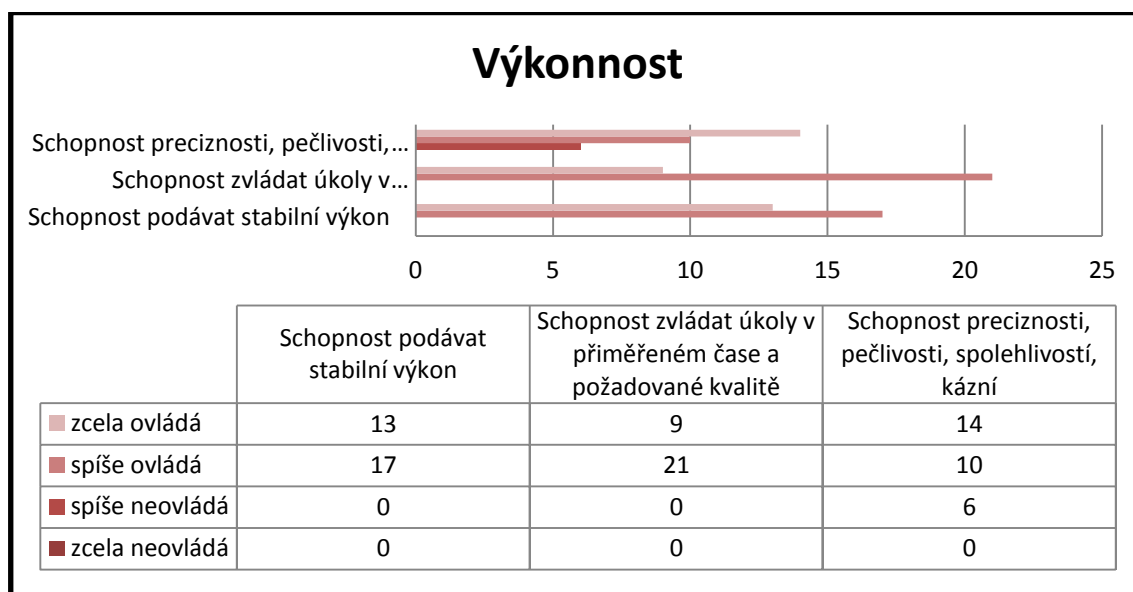
Graf 9: Vyhodnocení kooperace



(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Vybraný vzorek bankovních poradců velmi dobře ovládá dovednosti kooperace. Pouze 4,4 % respondentů si myslí, že tyto schopnosti spíše neovládají. Oproti tomu 43,3 % zaměstnanců je zcela ovládá. Více než polovina, přesněji 52,2 % dotázaných, označilo tyto dovednosti za spíše ovládané. Tyto výsledky jsou vyhovující.

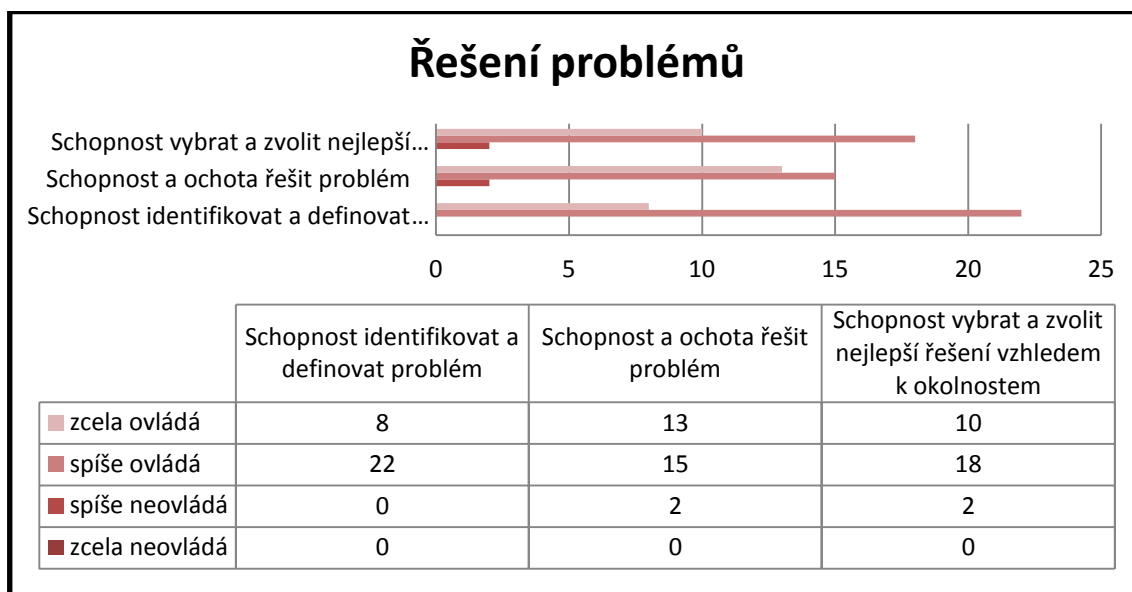
Graf 10: Vyhodnocení výkonnosti



(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Výkonnostní dovednosti spíše ovládá, podobně jako u kooperačních dovedností, 53,3 % pracovníků. I v této oblasti se vyskytlo 6 spíše negativních odpovědí, což znamená, že 6,6 % respondentů tyto schopnosti spíše neovládají. Za zcela ovládanou považují tyto dovednosti 2/5 dotázaných bankovních poradců.

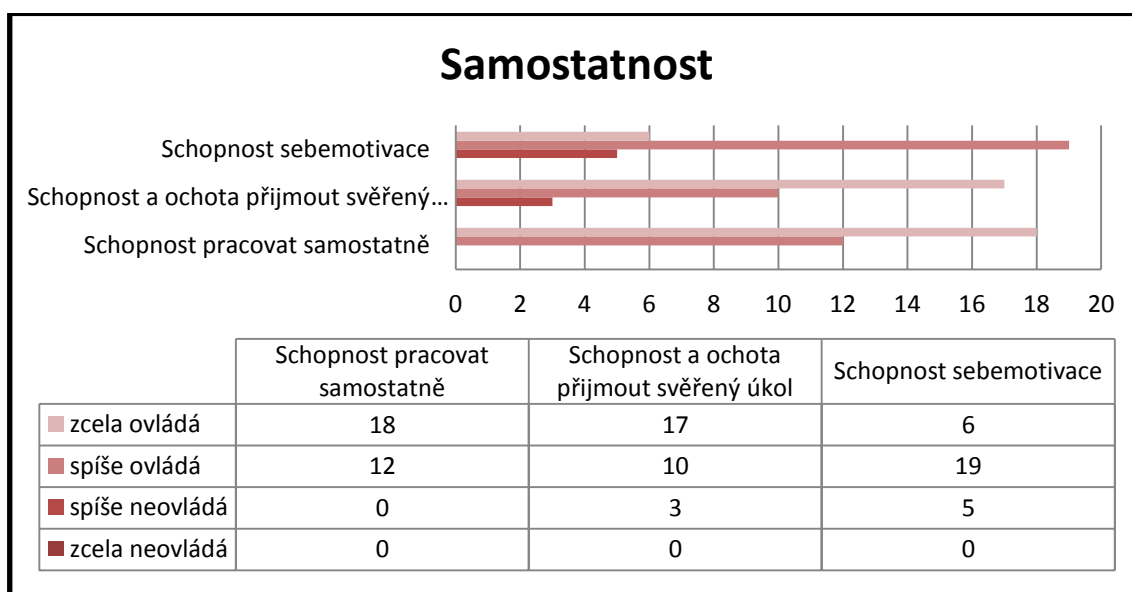
Graf 11: Vyhodnocení řešení problémů



(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Základní měkké dovednosti z okruhu řešení problémů zcela ovládá 34,4 % zaměstnanců. Za uspokojující odpověď je považována i možnost, kdy pracovníci konkrétní dovednosti spíše ovládají, v tomto případě se k ní přiklonilo 61,1 % dotázaných. Zbývá pouze 4,4 % pracovníků, a ti vybrali možnost „spíše neovládám“.

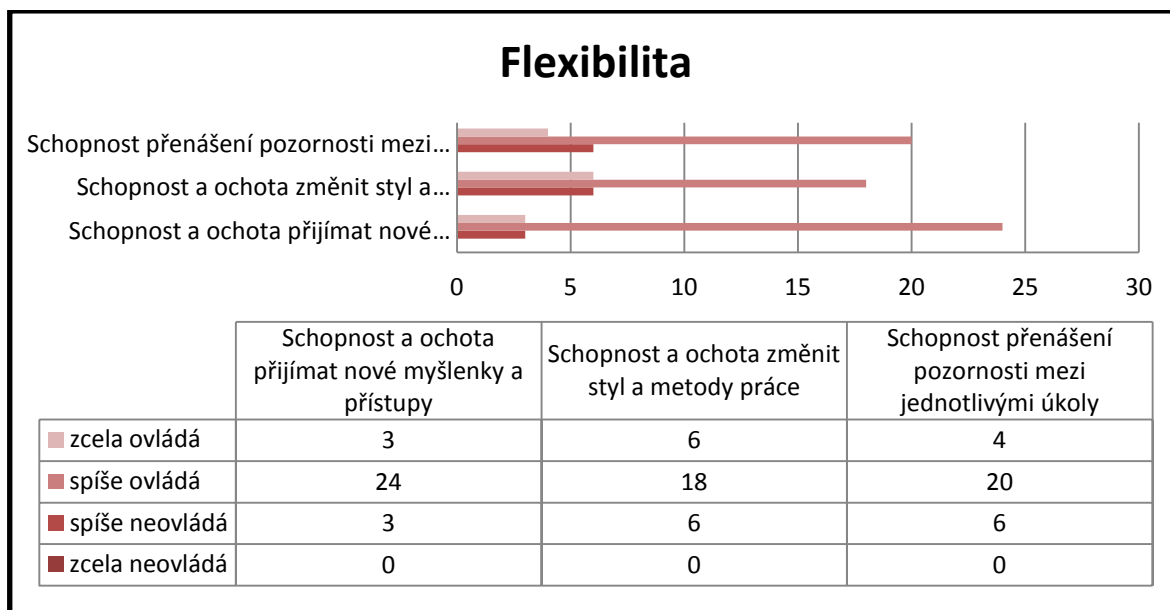
Graf 12: Vyhodnocení samostatnosti



(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Ohledně samostatnosti bylo úplně ovládá a částečně ovládá ve shodě s 41 odpověďmi, což je 45,5 %. Celkem tedy uspokojivě odpovědělo 90,1 % respondentů. Necelých 10 % bankovních poradců si myslí, že spíše nejsou schopni pracovat samostatně. Nejvíce záporných odpovědí získala problematika sebmotivace.

Graf 13: Vyhodnocení flexibility



(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Za flexibilní zaměstnance se považuje pouze 14,4 % z dotázaných pracovníků. 68,8 % se domnívá, že tuto dovednost vlastní, tedy spíše ovládá. Problém s flexibilitou, nejvíce s přenášením pozornosti mezi jednotlivými úkoly má 16,6 % bankovních poradců.

Pro lepší přehlednost celkového počtu odpovědí v jednotlivých oblastech měkkých dovedností je uvedena následující tabulka:

Tabulka 5: Současný stav měkkých dovedností

měkké dovednosti	zcela nesouhlasí	spíše nesouhlasí	spíše souhlasí	zcela souhlasí	vážený součet
<i>váha</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
kooperace	0	4	47	39	305
samostatnost	0	8	41	41	303
výkonnost	0	6	48	36	300
komunikace	0	3	56	31	298
řešení problémů	0	4	55	31	297
orientace na zákazníka	0	3	60	27	294
aktivní přístup	0	19	46	25	276
zvládání zátěží	0	23	39	28	275
flexibilita	0	15	62	13	268

(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

V celkovém součtu nejlépe dopadly dovednosti: kooperace, samostatnost a výkonnost. Přibližně se stejným počtem bodů dále: komunikace, řešení problémů a orientace na zákazníka. S větším odstupem celkových bodů zaměstnanci zhodnotili dovednosti: aktivní přístup a zvládání zátěží. Na posledním místě s razantním odstupem byla vyhodnocena flexibilita zaměstnanců.

Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření je uveden v příloze č. 2.

Předposlední část dotazníku byla zaměřena na zhodnocení dovedností, které dle názoru zaměstnanců na pozici bankovní poradce/kyně, bude potřeba posílit v blízké budoucnosti (přibližně za 1-2 roky). Respondenti odpovídali na totožné otázky jako v předchozí části. Veškeré sumy odpovědí na otázky jsou uvedeny v příloze č. 3. Pro účely vlastního výzkumu není nezbytné vyhodnocovat jednotlivé otázky zvlášť, postačí pouze výsledky za jednotlivé oblasti otázek.

Tabulka 6: Budoucí stav měkkých dovedností

měkké dovednosti	zcela nesouhlasí	spíše nesouhlasí	spíše souhlasí	zcela souhlasí	vážený součet
<i>váha</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
komunikace	0	0	15	75	345
samostatnost	0	2	14	74	342
výkonnost	0	1	26	63	332
řešení problémů	0	0	28	62	332
kooperace	0	0	33	57	327
zvládání zátěží	0	3	29	58	325
orientace na zákazníka	0	1	40	49	318
aktivní přístup	0	0	46	44	314
flexibilita	0	2	48	40	308

(zdroj: vlastní zpracování, 2016)

Zaměstnanci hodnotí jako nutné posílit zejména komunikační dovednosti, schopnost samostatnosti, výkonnosti a řešení problému. Méně nutné už je zlepšení dovedností kooperace a zvládání zátěží. Na posledních třech místech s větším odstupem bodů je orientace na zákazníka, aktivní přístup a flexibilita. Respondenti nejspíš shledávají tyto dovednosti jako dostačující.

V závěru dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor na klíčové dovednosti díky otevřeným otázkám. Zaměstnanci měli sestavit žebříček dle jejich názoru nejdůležitějších dovedností, které jsou zapotřebí při výkonu jejich pracovních povinností. Jako klíčová dovednost byla nejčastěji na 1. místě uvedena komunikace. Dále se mnohokrát objevila schopnost samostatnosti, týmové spolupráce, zvládání zátěžových situací, řešení problémů, orientace na zákazníka aj. Co se týče současného a budoucího hodnocení klíčových dovedností, byly rozdíly jen nepatrné.

4.4.2 Poznatky z řízeného rozvohu

Zaměstnanec v řízeném rozhovoru uvedl, že za nejdůležitější považuje komunikační dovednost. Právě komunikaci využívá během své pracovní doby nejvíce, až 90 % času v práci stráví komunikováním se zákazníky nebo vedením podniku. Další důležitá dovednost je organizace práce. Pracovník musí být schopen stanovit si priority, tj. určit, kterou práci musí udělat nejdříve a která může počkat. Bankovní poradci jsou

neustále v časové tísní a není možné plnit všechny úkoly ihned. Orientace na zákazníka a prodejní dovednosti jsou také stěžejní. Je nezbytné umět odhadnout zákazníka a volit vhodný postup prodeje nejvhodnějších produktů. V tomto případě záleží velmi na konkrétním pracovníkovi, zda chce vhodné postupy při prodeji aplikovat či nikoliv. Banka dává mnoho příležitostí zaměstnancům jak posilovat jejich manažerské dovednosti. Nabízí pracovníkům mnoho různých školení prostřednictvím tzv. bankovní akademie. Tato školení jsou, buď povinná, nebo dobrovolná. Příklady školení jsou uvedeny v řízeném rozhovoru, viz příloha 4. Záleží na každém, zda bude své dovednosti do budoucna rozvíjet či nikoliv. Zaměstnanci by ocenili možnost tzv. home office, kdy by mohli studovat nové projekty a vyřizovat potřebné emaily či telefonáty z domova. Další změnou, kterou by pracovníci uvítali, je vytvoření kariérního řádu, ve kterém by byly jasně stanovené podmínky pro další postup v kariéře.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Na základě výsledků dotazníkového šetření a poznatků z řízeného rozhovoru byly odhaleny oblasti měkkých manažerských dovedností, které jsou pro zaměstnance problematické, a které naopak jsou na dobré, dostačující úrovni pro výkon práce bankovního poradce/kyně. Posílení určitých dovedností povede u zaměstnanců ke zvýšení a zkvalitnění jejich práce. Jako problematické dovednosti byly určeny ty, které byly na základě dotazníkového šetření vyhodnoceny jako nejvíce neovládané či spíše neovládané.

5.1 Interpretace výsledků výzkumu vzhledem k výzkumným otázkám

Následující kapitola interpretuje výsledky obou výzkumných metod, tj. dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru vzhledem k předem stanoveným výzkumným otázkám. Zodpovězení těchto otázek bude nezbytné pro následné stanovení návrhů na posílení manažerských dovedností u zaměstnanců na pozici bankovní poradce/kyně v Komerční bance, a.s.

Otázka č. 1: Jaké jsou klíčové dovednosti potřebné pro danou pracovní pozici?

Všichni dotázaní zaměstnanci uvedli, že komunikace při výkonu jejich práce je klíčová dovednost. Také během řízeného rozhovoru byla právě tato dovednost zmíněna jako velice důležitá, jelikož je nezbytná během celé pracovní doby bankovních poradců. Jako druhá klíčová dovednost byla vyhodnocena oblast orientace na zákazníka, kterou shledává jako velmi důležitou celých 28 respondentů z třiceti. Zbylí 2 zaměstnanci si myslí, že orientace na zákazníka je spíše důležitá. Za další klíčové dovednosti byly na základě výsledků dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru určeny: aktivní přístup zaměstnanců, zvládání zátěžových situací a vzájemná kooperace.

Otázka č. 2: Které dovednosti mají zaměstnanci v současnosti nejslabší?

Jako nejslabší dovednost byla vyhodnocena flexibilita, konkrétně schopnosti přenášet pozornost mezi jednotlivými úkoly a ochota změnit styl a metody práce, které spíše neovládá 1/5 dotázaných zaměstnanců. Flexibilitu zcela ovládá pouze 14,4 %

respondentů. Zvládání zátěží se také ukázalo jako problematické. Schopnost soustředit se při práci pod tlakem spíše neovládá přesně 1/3 zaměstnanců. Nevyhovující je také to, že 26,6 % pracovníků není schopno úplně zvládat zátěžové situace. K nejslabším dovednostem se také řadí výše zmiňovaný aktivní přístup zaměstnanců, který byl vyhodnocen jako klíčová dovednost pro výkon práce. Celkem 21,1 % bankovních poradců tuto dovednost spíše neovládá. Největší potíž mají zaměstnanci s motivací k realizaci nových nápadů a námětů. Na druhé straně alespoň 27,7 % dotázaných uvedlo, že tuto oblast zcela ovládají.

Otázka č. 3: Jaké dovednosti v současnosti nedělají zaměstnancům problém?

Nejvíce ovládaná dovednost byla zaměstnanci určena schopnost kooperace. Pouze 4,4 % respondentů dovednosti z této oblasti neovládají. Zbytek, tedy 95,6 %, kooperaci neshledává jako problematickou. Schopnost vstřícnosti, tolerance a táhnutí za jeden provaz uvedlo jako zcela ovládanou celkem 80 % dotázaných. Další dovednost, která nedělá mnohým potíže je samostatnost. Problém se může vyskytnout pouze v oblasti sebemotivace, kterou spíše neovládá 1/6 respondentů. Schopnost samostatně pracovat, bez které by se bankovní poradce neobešel, shledává 90,1 % pracovníků jako zcela či spíše ovládanou. Výkonnostní dovednosti se umístily na třetím místě ovládaných dovedností. Za spíše neovládané je považuje pouze 6,6 % respondentů. Více než polovina z nich tyto dovednosti spíše ovládá, což je uspokojivé.

Otázka č. 4: Na které dovednosti je třeba zacílit pozornost a posílit jejich úroveň?

U vyhodnocování toho, na které dovednosti se zaměřit a snažit se zvýšit jejich dosavadní úroveň, je brán ohled nejen na to, co je pro zaměstnance kritické, ale také zda jsou konkrétní dovednosti pro danou pracovní pozici klíčové či nejsou až tak potřebné. Pozornost by měla být věnována dovednostem napomáhajícím zvládání zátěžových situací. Tyto schopnosti nebyly v současnosti moc dobře hodnoceny, ale jejich ovládnutí je považováno za důležité. Mezi klíčové dovednosti byl zařazen také aktivní přístup zaměstnanců k práci. S těmito dovednostmi má však problém celkem 21,1 % dotazovaných bankovních poradců, tedy i tato oblast by měla být posílena. Orientace na zákazníka byla určena jako klíčová dovednost nejen v dotazníkovém šetření, ale také během řízeného rozhovoru. Jelikož bankovní poradci/kyně během jejich pracovní doby jednají s velkým

počtem klientů, je potřeba, aby tyto schopnosti ovládali na velmi dobré úrovni. Jako poslední dovednost, které by měla být věnována pozornost je komunikace. Ta byla všemi pracovníky shledána jako nejdůležitější. Ačkoliv současná úroveň komunikačních dovedností není špatná, měla by být stále posilována či přinejmenším udržována jejich úroveň.

5.2 Návrhy na posílení manažerských dovedností

V následující kapitole jsou navržena možná vylepšení, díky kterým budou zaměstnanci posilovat jejich manažerské dovednosti. Tyto návrhy byly stanoveny s ohledem na výsledky výzkumného šetření, které odhalilo drobné nedostatky ve schopnostech bankovních poradců. Je samozřejmé, že tak velká společnost jako je Komerční banka, a.s. má celou řadu vlastních metod jak zvyšovat kvalitu manažerských dovedností svých zaměstnanců. Níže uvedené návrhy jsou však zaměřeny především na jednotlivé pobočky banky. U každého návrhu je ve velké míře možné přizpůsobit doporučení dle současné situace na konkrétní pobočce. Management podniku, který sídlí na centrále společnosti, samozřejmě nemá takový přehled o jednotlivých zaměstnancích jako právě manažer každé pobočky.

Vlastní návrhy na posílení dovedností:

- odměna za mimořádnou aktivitu zaměstnance,
- kurz komunikačních dovedností,
- moderace pomocí nástěnek,
- opatření pro zvládnání zátěžových situací.

5.2.1 Odměna za mimořádnou aktivitu zaměstnance

Zaměstnanci shledávají jejich dovednosti v oblasti aktivního přístupu za nedostatečné. Je důležité přijít s řešením, které je dokáže do budoucna posílit. Aktivní přístup zaměstnanců k práci úzce souvisí se samotnou motivací zaměstnanců. Jako ideální nástroj ke zvýšení úrovně aktivního přístupu bankovních poradců byl zvolen benefit ve formě mimořádného pracovního volna. Ten je v současnosti velmi často využíván na

celém světě a zaměstnanci je velmi oblíben. Správné nastavení podmínek k získání této výhody a samotné ocenění zaměstnance by bylo velmi motivující. Mimořádný den volna by mohl zaměstnanec uplatnit po domluvě s manažerem konkrétní pobočky. Právě on by každý měsíc rozhodoval o tom, který zaměstnanec na jeho pobočce byl za poslední měsíc nejvíce aktivní a takovouto odměnu si zaslouží. Vyhodnocení „nejaktivnějšího pracovníka“ by bylo vyvěšeno každý měsíc na informativní nástěnce v neveřejném prostoru pobočky. Pro vyhodnocení tohoto zaměstnance by byla stanovena hodnotící kritéria, u kterých by každý zaměstnanec získával body za aktivitu. V rámci těchto kritérií by bylo vhodné hodnotit zejména to, zda konkrétní pracovník oznamuje nápady a náměty ohledně chodu jednotlivé pobočky. Zaměstnanec by také mohl přicházet s návrhy na zlepšení nedostatků na pobočce. Jako další faktor hodnocení by mohla být spokojenost a kvantita obslužených zákazníků, popř. jejich nespokojenost. Je stále častější, že se klienti obrací s pochvalami nebo stížnostmi na vedoucího pracovníka pobočky, aby sdělili jejich pocity z návštěvy Komerční banky, a.s., která tyto podněty nebere na lehkou váhu a snaží se zákazníkům nabídnout co nejkvalitnější servis. Dále by bylo vhodné ocenit zaměstnance, pokud vykonávají práci nad rámec svých pracovních povinností, např. není pro ně problém zůstat v práci přesčas, pomohou dobrovolně ostatním s náročným úkolem atd. Právě toho by si měl nadřízený všimnout a pečlivě tyto informace zaznamenávat. Přesné ocenění takovýchto „maličností“ budí v zaměstnancích pocit důležitosti a vede je to k zvyšování pracovní výkonnosti a pracovní aktivity. Každý měsíc by manažer pobočky sečetl body, které udělil na základě výše zmíněných hodnotících kritérií a vyhlásil „nejaktivnějšího pracovníka“ za předchozí měsíc. Ten by mohl využít mimořádného dne volna, samozřejmě hrazeného. Takovýto benefit by v zaměstnancích probudil aktivního ducha a více je motivoval k aktivnějšímu přístupu v práci. Pokud by Komerční banka, a.s. nemohla či z nějakých důvodů nechtěla poskytovat zaměstnancům placené mimořádné volno, mohl by se tento model aplikovat i s jiným benefitem, např. poukaz na wellness proceduru, kulturní akci nebo jinou formu odměny. V takovémto případě by konkrétní model na zvýšení úrovně dovedností v oblasti aktivního přístupu zaměstnanců nemusel být tak účinný. Každý pracovník má jiné hodnoty a je pro něj daná odměna více či méně motivující. Mimořádný den volna byl v tomto případě vyhodnocen jako nejvhodnější a univerzální benefit.

5.2.2 Kurz komunikačních dovedností

Komunikace je nedílnou součástí lidských životů. Každý den nejen zaměstnanci Komerční banky, ale všichni lidé řeší nejrůznější situace, a proto je nezbytné komunikační dovednosti dobře ovládat a stále je zlepšovat. Takový názor na důležitost komunikace sdílejí i dotázaní zaměstnanci. Díky posilování komunikačních dovedností se pracovníkům posiluje sebejistota, sebedůvěra a sebeúcta. Zlepšuje se schopnost týmové práce, efektivita řešení sporů aj. Prvořadé je, aby manažer každé pobočky Komerční banky, a.s. měl tyto dovednosti na vynikající úrovni. Právě on je vzorem pro své podřízené a v případě jeho neschopnosti správné komunikace je skoro nemožné posílení komunikačních dovedností u bankovních poradců. V předpokládané situaci, kdy vedoucí pobočky má schopnost komunikace na dobré úrovni je potřeba, aby zaměstnancům během meetingů či jiných shledání připomínal, že právě komunikace je pro jejich práci klíčová. Je možné, že pro mnoho pracovníků je velmi složité zhodnotit úroveň vlastních dovedností. Manažer by měl během pracovní doby a schůzek bankovních poradců přihlížet a pozorně vnímat jednotlivé podřízené, aby alespoň on mohl vyhodnotit konkrétní úroveň dovedností zaměstnanců. Každému zaměstnanci by měl podat zpětnou vazbu. Jen tak se mohou dozvědět o tom, co dělají špatně, proč komunikace není efektivní aj. Často se stane, že není možné motivovat zaměstnance k posilování těchto dovedností, pokud sami nevědí, že by se měli zlepšit. Pro posílení komunikačních dovedností byl navržen jednodenní kurz. Během pracovní doby, kdy jsou bankovní poradci již tak dostatečně vytíženi, není možné praktikovat nějaká cvičení komunikačních dovedností, která by vedla k jejich zdokonalení. Jednodenní kurz by vedl každý manažer pro svoji pobočku osobně. Měl by tak lepší možnost sledovat konkrétní zaměstnance a jejich progres. Tomuto kurzu bankovních poradců by předcházelo procvičování a utužování komunikačních dovedností a technik u samotného manažera pobočky. Kurz by byl zaměřen na běžné situace z praxe, které dělají zaměstnancům největší problémy. Cílem kurzu je naučit pracovníky komunikovat efektivně, otevřeně, srozumitelně a to i s různými typy lidí. Po ukončení kurzu by měl manažer i nadále poskytovat zpětnou vazbu bankovním poradcům, díky které budou snadněji hodnotit svůj vlastní posun v komunikačních dovednostech. Kurz by měl probíhat v určitých intervalech, které by si každý manažer zvolil sám, s ohledem na úroveň komunikačních dovedností jeho podřízených. Samozřejmě, že pro zajištění kurzu by bylo možné vybrat externí společnost, která kurzy pořádá. To by ale znamenalo méně osobního přístupu

k jednotlivým zaměstnancům a velmi obtížné, až skoro nemožné, poskytování zpětné vazby v provozu.

5.2.3 Moderace pomocí nástěnek

Schopnost orientace na zákazníka, na jeho potřeby a přání a prezentace vhodných produktů s ohledem na odhad toho, co je pro klienta významné, je nedílnou součástí práce bankovních poradců. Tuto dovednost umístili na druhé místo klíčových dovedností. Návrh na posílení těchto dovedností vychází z moderační metody. Jde o osvědčené techniky, kterými může vedoucí pracovník podporovat skupinový proces. Tvořivé metody vizualizace vedou k reprezentativnímu a systematickému vyjádření myšlenek, a tím ulehčují poznávání a učení. V daném případě má tato technika za cíl zvýšit úroveň dovedností orientace na zákazníka, za pomoci prohloubení povědomí a osvojení nabízených produktů a zamyšlení se nad produktem samotným. V neposlední řadě se také posílí kreativní myšlení zaměstnanců. Moderace pomocí nástěnek by se prováděla vždy v souvislosti s uvedením nového produktu na trh. Z řízeného rozhovoru bylo zjištěno, že zaměstnancům jsou poskytovány tzv. produktové mapy, které jim usnadňují orientaci v nabízených produktech. Moderace pomocí nástěnek by pracovala s produktovými mapami, ale každý pracovník by si ji mohl upravit dle svého a doplnit o vlastní poznatky. Manažer pobočky by stanovil konkrétní termín schůzky, na které by si zaměstnanci (poradci/kyně) vytvářeli vlastní nástěnku, kterou by měli během celé pracovní doby umístěnou na očích. Na nástěnku by pracovníci umísťovali karty různých tvarů a barev. Každá barva by měla svůj funkční význam: informace o produktu, informace o vhodném segmentu zákazníků, postup při prodeji produktu a další. Tato metoda umožňuje účinné ukotvení nových znalostí, utřídění myšlenek a pohledu na produkt. Tento proces může vést zaměstnance k nacházení substitučních produktů a určování kladů a záporů u každého z nich. Díky tomu by již před samotným příchodem nového zákazníka poradce věděl, který produkt je pro konkrétní osobu vhodnější a který naopak méně vhodný. Moderace pomocí nástěnky by mimo jiné upevňovala pracovní vztahy, posilovala vztah podřízených s nadřízeným a rozvíjela kreativitu zaměstnanců. Tato metoda není pro podnik velmi nákladná, postačí pouze doplnění pracovního materiálu o barevné papíry, barevné obaly a fixy. Ostatní materiál je již na pobočkách k dispozici.

5.2.4 Opatření pro zvládání zátěžových situací

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci nezvládají zátěžové (stresové) situace dle jejich představ a mají tendenci jim podléhat. Tento problém však nelze řešit univerzálně. Každý člověk vnímá a zvládá zátěžové situace jinak. Stresorem v pracovním životě může být moralizující šéf, mnohmluvný kolega nebo nepříjemný klient. Situace, která u konkrétního jedince vyvolá stav nadměrného zatížení, ohrožuje jeho celkovou tělesnou i duševní pohodu. To se poté může projevit na výkonu zaměstnance, jeho schopnostech kooperace, aktivním přístupu k práci atd. Stresory v mezilidském kontaktu jsou velmi individuální, a proto je potřeba k posílení těchto dovedností přistupovat také individuálně. Schopnost zvládání zátěžových situací úzce souvisí s chováním vedoucího pracovníka. Právě ten by měl svým podřízeným poskytovat oporu ve složitých situacích a zaměstnanci by měli vědět, že se na něj mohou obrátit s jakýmkoli dotazem či prosbou o pomoc. To by jim manažer měl zdůrazňovat na poradách a utvrzovat je v tom, že se nemusí bát přijít se zeptat. Pracovníci tím získají pocit sounáležitosti a bezpečí. Schopnost zvládat psychický a emoční stres souvisí také s dobrou fyzickou kondicí. Manažer by si měl všimnout fyzického stavu svých podřízených a v případě pochybností si s pracovníkem promluvit a také mu nabídnout využití tzv. home office, práce z domova, kde by mohl bankovní poradce např. studovat nové produkty, a díky domácímu prostředí by dal svůj fyzický a psychický stav do pořádku. Ponechání takového bankovního poradce v pracovním procesu může napáchat více škody než užitku. V dnešním konkurenčním světě pro zákazníka není problém při neprofesionálním jednání využít na dané služby jinou společnost. Aby zaměstnanec byl schopen zvládat stres co nejlépe, je důležité mít i ostatní měkké dovednosti na dobré úrovni. Například člověk, který umí perfektně komunikovat má vyšší sebevědomí a tím je pro něj méně situací stresorem. Zaměstnanec, který má aktivní přístup k práci, považuje stresové situace za výzvu, taková situace ho podněcuje k aktivitě a překonání potíží, což mu navozuje pozitivní emoce a dosahuje tak většího výkonu. Z toho plyne, že ke zvýšení dovedností podporující zvládání zátěžových situací je klíčové posílit i ostatní dovednosti. Samostatně tyto dovednosti posilovat nelze.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo řešit problematiku manažerských dovedností zaměstnanců na určité pracovní pozici ve vybraném podniku a následně navrhnout taková opatření, která by posilovala úroveň těchto dovedností a tím by se zvyšovala výkonnost zaměstnanců a kvalita řízení ve společnosti.

Nejprve byla prostudována odborná literatura, díky čemuž bylo možné vypracovat první část práce, a to literární rešerši. V této části se práce zabývá pojmy management, manažerské vlastnosti, znalosti, kompetence a dovednosti. V neposlední řadě poskytuje informace ohledně manažerských rolí, funkcí a vybraných manažerských dovedností. Bez této průpravy by nebylo možné zpracovat analytickou část práce.

Druhá část práce byla zaměřena na analýzu manažerských dovedností bankovních poradců/kyň. Pro získání potřebných údajů ve zkoumaném podniku Komerční banka, a.s. bylo využito kvantitativních a kvalitativních metod. Do kvantitativní výzkumné metody (dotazníkové šetření) se zapojilo 30 bankovních poradců/kyň z různých poboček Komerční banky. Řízený rozhovor, kvalitativní výzkumná metoda, byl proveden s jedním z bankovních poradců.

V práci byly stanoveny dílčí cíle. Jejich splnění bylo předpokládáno zodpovězením 4 výzkumných otázek. Odpovědi na tyto otázky poskytly náhled na současnou úroveň manažerských dovedností bankovních poradců/kyň, na jaké dovednosti je potřeba se zaměřit při návrhu opatření, a které dovednosti by měli pracovníci v budoucnu výborně ovládat.

Z výzkumu vyplynulo, že u 21,1 % dotázaných zaměstnanců spíše chybí aktivní přístup k práci a právě tato dovednost byla vyhodnocena jako třetí nejdůležitější u bankovních poradců. Proto bylo nezbytné navrhnout takové opatření, které by dokázalo tuto dovednost u zaměstnanců do budoucna posílit. Jako nejvhodnější nástroj byl vybrán mimořádný den pracovního volna pro neaktivnější zaměstnance měsíce. Tento benefit je u zaměstnanců velmi oblíben po celém světě. Manažer pobočky by měl určen hlediska, které

by celý měsíc hodnotil a na závěr určil toho zaměstnance, který byl nejvíce aktivní a den volna si nejvíce zaslouží. Bankovní poradci/kyně by dostávali body zejména za přicházení s novými nápady pro pobočku, splnění limitů prodeje a ochotě udělat práci navíc.

Odpovědi na otázky ohledně komunikačních dovedností ukázaly, že tyto dovednosti ovládá nebo alespoň spíše ovládá celkem 96,6 % respondentů. Všechny 30 dotázaných se shodlo na tom, že komunikace je pro ně tou nejdůležitější dovedností. To potvrdil také řízený rozhovor. Výsledek je velmi pozitivní, ale i přesto je vhodné udržovat alespoň současnou úroveň těchto dovedností. Pro posílení komunikačních dovedností byl navržen jednodenní kurz, který by vedl každý manažer pro svoji pobočku osobně. Měl by tak lepší možnost sledovat pokroky u jednotlivých zaměstnanců.

Další dovednost, která by měla být posílena, je orientace na zákazníka. Ta se umístila přibližně v polovině žebříčku současné úrovně manažerských dovedností bankovních poradců, ale při jejich práci je velice významná. Moderace pomocí nástěnek je tvořivá metoda vizualizace, která má v tomto případě za cíl posílit orientaci na zákazníka a prohloubení povědomí a osvojení nabízených produktů. V souvislosti se zavedením nového produktu na trh by si zaměstnanci na schůzce s manažerem pobočky vytvářeli svoji vlastní nástěnku, kterou by měli celý pracovní den umístěnou na očích. Na nástěnce by byly připevněny různobarevné karty či papíry mající různý funkční význam.

Poslední opatření se týkalo zvládnutí zátěžových situací. Tuto dovednost spíše neovládá celkem 25,6 % dotázaných bankovních poradců/kyň. Nebylo však jednoduché najít takový nástroj, který by pomohl posílit schopnost nepodlehnout stresové situaci. V takovýchto případech je důležité, aby zaměstnanci měli oporu ve svém šéfovi. Právě on by měl dávat zaměstnancům najevo jeho zájem a ochotu pomoci. Psychický stres jde ruku v ruce s fyzickou kondicí člověka. Je tedy doporučeno, aby si manažer pobočky více všiml svých podřízených a při pochybnostech o jejich psychický i fyzický stav navrhnul zaměstnanci využití tzv. home office, kde by mohl studovat nové produkty a dát svůj stav do pořádku. Zlepšení zvládnutí zátěžových situací souvisí s mnoha dovednostmi. Proto posílení všech výše zmíněných měkkých dovedností bude mít pozitivní vliv i na míru stresu u pracovníků.

Měkké a tvrdé manažerské dovednosti představují pro manažera jeho základní výbavu pro výkon práce. Záleží pouze na něm, na jaké úrovni budou jeho dovednosti a jak efektivně jeho znalosti, dovednosti a kompetence využije. Být dobrým manažerem neznamena pouze nastudovat a naučit se dovednostem. Čeká ho dlouhá cesta, na které bude získávat nová poznání, zkušenosti, dovednosti a utužovat své postoje a hodnoty. Zakladatel společnosti, který má sebelepší podnikatelský nápad, bez kvalitních a loajálních zaměstnanců není schopen rozběhnout firmu k úspěchu, a pokud ano, bude jeho cesta mnohem náročnější.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-858-6566-1.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 287 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 166 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1338-1.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008, xii, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 152 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

- FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 254 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
- HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 124 s. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4032-4.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- JAY, Ros a Richard TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 514 s. ISBN 80-247-1279-2.
- JINDRA, Jaroslav a Michaela MICHALÍKOVÁ. *Pedagog = manažer?: Výukový materiál k Funkčnímu studiu (informace, metody)*. Praha: Národní institut dětí a mládeže MŠMT, 2012. ISBN 978-80-87449-27-1.
- JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KAMP, Di. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-247-0005-0.
- KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. *Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, sv. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3270-1.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9
- LEAHY, Terry. *Management v deseti slovech: zkušenosti muže, který vybudoval TESCO*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2013, 287 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-262-8.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

- MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 524 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0906-6.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2016-6.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0403-X.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 304 s. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.
- PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přeprac a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003, 509 s. ISBN 80-890-8505-9.
- ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.
- ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
- ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010, 208 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.

- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORĚ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- STEIGAUFG, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 368 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 109 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.
- TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xii, 131 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9884-3.
- TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1993, 659 s. Ars magna. ISBN 80-721-9014-8.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004, 182 s. ISBN 80-245-0683-1.

Internetové zdroje

Managementmania: Manažerská mřížka [online]. ©2013 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>

Bankovní hypotéky: Komerční banka [online]. ©2015 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://www.bankovnihypoteky.cz/komercni-banka-hypoteka>

Komerční banka: O bance [online]. ©2015 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/zakladni-informace/>

Komerční banka: O bance [online]. ©2015 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/historie-spolecnosti/>

Komerční banka: O bance [online]. ©2015 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/skupina-komercni-banky.shtml>

Komerční banka: O bance [online]. ©2015 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/etika-v-komercni-bance/>

Komerční banka: O bance [online]. ©2015 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Komerční banka, a.s. [online]. ©2015 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=68415>

Dokumenty

KOMERČNÍ BANKA, A.S. *Výroční zpráva 2014* [online]. Consultancy, design and production: ENTRE s.r.o., 2014 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sldetail?dokument=42179856&subjektId=68415&spis=74106>

8 PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,
mé jméno je Anna Brůžková a studuji 2. ročník navazujícího magisterského studia na České zemědělské univerzitě v Praze. Chtěla bych Vás požádat o spolupráci při tvorbě podkladů pro zpracování praktické části mé diplomové práce na téma „Manažerské dovednosti“, a to vyplněním dotazníku. Cílem praktické části práce je zhodnocení současných a budoucích manažerských dovedností a následný návrh řešení, jak některé z dovedností zlepšit a podpořit. Dotazníkové šetření bude probíhat zcela anonymně a vyplnění samotného dotazníku nezabere déle jak 20 minut.

Dotazník je rozdělen do pěti částí. V první části budete odpovídat na identifikační otázky. Tyto otázky slouží k získání většího povědomí o respondentech. Druhá část otázek je zaměřena na průzkum dovedností, které jsou pro Vaši pracovní pozici nejvíce a nejméně důležité, tedy určení klíčových dovedností, a dovedností, které nejsou až tak významné. V další části budete hodnotit současnou úroveň Vašich dovedností. Následně budete predikovat budoucí stav dovedností. Budoucím stavem je myšleno to, jaké dovednosti jsou dle Vašeho názoru potřeba získat během 1 až 2 let a tím zvýšit výkonnost Vaší práce. V poslední části vyplníte žebříček nejdůležitějších dovedností, které ve Vaší práci potřebuje.

Dotazník prosím vyplňujte co nejpravdivěji a tak, jak to cítíte vy. Bez Vaší pomoci bych nebyla schopna diplomovou práci plnohodnotně zpracovat.

Děkuji za spolupráci a Váš čas.

Bc. Anna Brůžková

1. Identifikační otázky

Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

Jaký je Váš věk?

- do 20 let
- od 21 do 30 let
- od 31 do 40 let

- od 41 do 50 let
- od 50 let a více

Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

- základní škola
- střední odborné učiliště
- střední škola s maturitou
- vyšší odborná škola
- vysoká škola (bakalářské studium)
- vysoká škola (magisterské studium)
- vyšší

Jakou pozici ve společnosti nyní vykonáváte?

Jak dlouho jste zaměstnán/a na Vaší současné pracovní pozici?

- méně než 1 rok
- od 1 do 2 let
- od 2 do 4 let
- déle než 4 roky

2. Klíčové dovednosti pracovní pozice

Zaškrtněte prosím křížkem (x) u každého výroku právě jednu možnost, která nejlépe vystihuje míru Vašeho souhlasu s tvrzením.

		zcela nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	zcela souhlasím
1.	Komunikace je nedílnou součástí mé práce				
2.	Pro dosažení výsledků je nutné spolupracovat s kolegy				
3.	Často musím být tvůrčí a inovativní				

4.	Práci vykonávám převážně samostatně				
5.	Při práci je kladen důraz na výkonnost				
6.	Orientace na zákazníka je v případě mé pozice velmi důležitá				
7.	V práci je ode mne očekáván aktivní přístup				
8.	S problémy a jejich řešením se setkávám velmi často				
9.	Během pracovní doby se mohou dostat do zátěžové situace (pod tlak)				

3. Současný stav dovedností

Ohodnořte prosím jednotlivé schopnosti podle toho, jak si myslíte, že konkrétní dovednost ovládáte či nikoliv.

		zcela neovládám	spíše neovládám	spíše ovládám	zcela ovládám
1.	Schopnost naslouchání v komunikaci				
2.	Schopnost překonávání komunikačních bariér				
3.	Schopnost komunikovat s různými typy lidí				
4.	Schopnost akceptace a ochota přijímat úkoly				
5.	Schopnost respektovat představy a názory druhých				
6.	Schopnost vstřícnosti, tolerance a táhnutí za jeden provaz				
7.	Schopnost a ochota přijímat nové myšlenky a přístupy				
8.	Schopnost a ochota změnit styl a metody práce				
9.	Schopnost přenášení pozornosti mezi jednotlivými úkoly				
10.	Schopnost pracovat samostatně				
11.	Schopnost a ochota přijmout svěřený úkol				

12.	Schopnost sebemotivace				
13.	Schopnost podávat stabilní výkon				
14.	Schopnost zvládat úkoly v přiměřeném čase a požadované kvalitě				
15.	Schopnost preciznosti, pečlivosti, spolehlivosti, kázní				
16.	Schopnost identifikace zákaznických potřeb a přání				
17.	Schopnost prezentace produktů dle zákaznických potřeb a přání				
18.	Schopnost upřednostňovat potřeby a přání zákazníka před svými				
19.	Schopnost a ochota přicházet s nápady (být aktivní)				
20.	Schopnost a motivace realizovat nápady a náměty				
21.	Schopnost a ochota vnímat a kriticky hodnotit příležitosti				
22.	Schopnost identifikovat a definovat problém				
23.	Schopnost a ochota řešit problém				
24.	Schopnost vybrat a zvolit nejlepší řešení vzhledem k okolnostem				
25.	Schopnost zvládat (nepodléhat) zátěžové situaci				
26.	Schopnost soustředit se pod tlakem				
27.	Schopnost koncentrace a ostražitosti při vzládání rutinních úkolů				

4. Budoucí stav dovedností

Zhodnoňte prosím míru dovedností, které dle Vašeho názoru budete v budoucnu (za 1-2 roky) potřebovat.

(Například: Jsem si vědom/a, že nyní nejsem až tak schopen/na komunikovat s různými typy lidí, tudíž v části č. 3 u třetí otázky zaškrtnu „spíše neovládám“. Je mi však jasné, že do budoucna bude potřeba tuto dovednost zlepšit, protože je v mé práci velmi důležitá nebo očekávám, že rozmanitost zákazníků bude čím dál větší, tak v části č. 4 zaškrtnu „budu zcela ovládat“.)

		budu zcela neovládat	budu spíše neovládat	budu spíše ovládat	budu zcela ovládat
1.	Schopnost naslouchání v komunikaci				
2.	Schopnost překonávání komunikačních bariér				
3.	Schopnost komunikovat s různými typy lidí				
4.	Schopnost akceptace a ochota přijímat úkoly				
5.	Schopnost respektovat představy a názory druhých				
6.	Schopnost vstřícnosti, tolerance a táhnutí za jeden provaz				
7.	Schopnost a ochota přijímat nové myšlenky a přístupy				
8.	Schopnost a ochota změnit styl a metody práce				
9.	Schopnost přenášení pozornosti mezi jednotlivými úkoly				
10.	Schopnost pracovat samostatně				
11.	Schopnost a ochota přijmout svěřený úkol				
12.	Schopnost sebemotivace				
13.	Schopnost podávat stabilní výkon				
14.	Schopnost zvládat úkoly v přiměřeném čase a požadované kvalitě				
15.	Schopnost preciznosti, pečlivosti, spolehlivosti, kázní				
16.	Schopnost identifikace zákaznických potřeb a přání				
17.	Schopnost prezentace produktů dle zákaznických potřeb a přání				
18.	Schopnost upřednostňovat potřeby a přání zákazníka před svými				
19.	Schopnost a ochota přicházet s nápady (být aktivní)				

20.	Schopnost a motivace realizovat nápady a náměty				
21.	Schopnost a ochota vnímat a kriticky hodnotit příležitosti				
22.	Schopnost identifikovat a definovat problém				
23.	Schopnost a ochota řešit problém				
24.	Schopnost vybrat a zvolit nejlepší řešení vzhledem k okolnostem				
25.	Schopnost zvládat (nepodléhat) zátěžové situaci				
26.	Schopnost soustředit se pod tlakem				
27.	Schopnost koncentrace a ostražitosti při vzládání rutinních úkolů				

5. Nejdůležitější dovednosti

Uvedte prosím 5 nejdůležitějších dovedností, které jsou dle Vašeho názoru nejvíce potřebné k výkonu Vaší práce. Lze použít dovednosti níže uvedené, či jakékoli jiné, které shledáváte za důležité.

Pozn. Není podmínkou, aby se současné a budoucí dovednosti lišily.

Současné dovednosti (1. nejdůležitější):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Budoucí dovednosti (1. nejdůležitější):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

(Příklady dovedností: samostatnost, flexibilita, výkonnost, kooperace, komunikace, orientace na zákazníka, řešení problémů, zvládání zátěží, aktivní přístup, rozhodovací dovednosti, organizační dovednosti, kontrolní dovednosti atd.)

Příloha 2: Vyhodnocení současného stavu dovedností

Současný stav dovedností				
	zcela neovládá	spíše neovládá	spíše ovládá	zcela ovládá
Schopnost naslouchání v komunikaci	0	2	18	10
Schopnost překonávání komunikačních bariér	0	0	22	8
Schopnost komunikovat s různými typy lidí	0	1	16	13
komunikace	0	3	56	31
Schopnost akceptace a ochota přijímat úkoly	0	4	20	6
Schopnost respektovat představy a názory druhých	0	0	21	9
Schopnost vstřícnosti, tolerance a táhnutí za jeden provaz	0	0	6	24
kooperace	0	4	47	39
Schopnost a ochota přijímat nové myšlenky a přístupy	0	3	24	3
Schopnost a ochota změnit styl a metody práce	0	6	18	6
Schopnost přenášení pozornosti mezi jednotlivými úkoly	0	6	20	4
flexibilita	0	15	62	13
Schopnost pracovat samostatně	0	0	12	18
Schopnost a ochota přijmout svěřený úkol	0	3	10	17
Schopnost sebemotivace	0	5	19	6
samostatnost	0	8	41	41
Schopnost podávat stabilní výkon	0	0	17	13
Schopnost zvládat úkoly v přiměřeném čase a požadované kvalitě	0	0	21	9
Schopnost preciznosti, pečlivosti, spolehlivosti, kázní	0	6	10	14
výkonnost	0	6	48	36
Schopnost identifikace zákaznických potřeb a přání	0	3	20	7

Schopnost prezentace produktů dle zákaznických potřeb a přání	0	0	25	5
Schopnost upřednostňovat potřeby a přání zákazníka před svými	0	0	15	15
orientace na zákazníka	0	3	60	27
Schopnost a ochota přicházet s nápady (být aktivní)	0	7	13	10
Schopnost a motivace realizovat nápady a náměty	0	8	12	10
Schopnost a ochota vnímat a kriticky hodnotit příležitosti	0	4	21	5
aktivní přístup	0	19	46	25
Schopnost identifikovat a definovat problém	0	0	22	8
Schopnost a ochota řešit problém	0	2	15	13
Schopnost vybrat a zvolit nejlepší řešení vzhledem k okolnostem	0	2	18	10
řešení problémů	0	4	55	31
Schopnost zvládat (nepodléhat) zátěžové situaci	0	8	13	9
Schopnost soustředit se pod tlakem	0	10	10	10
Schopnost koncentrace a ostražitosti při zvládání rutinních úkolů	0	5	16	9
zvládání zátěží	0	23	39	28

Příloha 3: Vyhodnocení budoucího stavu dovedností

Budoucí stav dovedností				
	zcela neovládá	spíše neovládá	spíše ovládá	zcela ovládá
Schopnost naslouchání v komunikaci	0	2	18	10
Schopnost překonávání komunikačních bariér	0	0	22	8
Schopnost komunikovat s různými typy lidí	0	1	16	13
komunikace	0	3	56	31

Schopnost akceptace a ochota přijímat úkoly	0	4	20	6
Schopnost respektovat představy a názory druhých	0	0	21	9
Schopnost vstřícnosti, tolerance a táhnutí za jeden provaz	0	0	6	24
kooperace	0	4	47	39
Schopnost a ochota přijímat nové myšlenky a přístupy	0	3	24	3
Schopnost a ochota změnit styl a metody práce	0	6	18	6
Schopnost přenášení pozornosti mezi jednotlivými úkoly	0	6	20	4
flexibilita	0	15	62	13
Schopnost pracovat samostatně	0	0	12	18
Schopnost a ochota přijmout svěřený úkol	0	3	10	17
Schopnost sebmotivace	0	5	19	6
samostatnost	0	8	41	41
Schopnost podávat stabilní výkon	0	0	17	13
Schopnost zvládat úkoly v přiměřeném čase a požadované kvalitě	0	0	21	9
Schopnost preciznosti, pečlivosti, spolehlivosti, kázní	0	6	10	14
výkonnost	0	6	48	36
Schopnost identifikace zákaznických potřeb a přání	0	3	20	7
Schopnost prezentace produktů dle zákaznických potřeb a přání	0	0	25	5
Schopnost upřednostňovat potřeby a přání zákazníka před svými	0	0	15	15
orientace na zákazníka	0	3	60	27
Schopnost a ochota přicházet s nápady (být aktivní)	0	7	13	10
Schopnost a motivace realizovat nápady a náměty	0	8	12	10
Schopnost a ochota vnímat a kriticky hodnotit příležitosti	0	4	21	5
aktivní přístup	0	19	46	25

Schopnost identifikovat a definovat problém	0	0	22	8
Schopnost a ochota řešit problém	0	2	15	13
Schopnost vybrat a zvolit nejlepší řešení vzhledem k okolnostem	0	2	18	10
řešení problémů	0	4	55	31
Schopnost zvládat (nepodléhat) zátěžové situaci	0	8	13	9
Schopnost soustředit se pod tlakem	0	10	10	10
Schopnost koncentrace a ostražitosti při zvládání rutinních úkolů	0	5	16	9
zvládání zátěží	0	23	39	28

Příloha 4: Řízený rozhovor

Otázka č. 1: Jaké dovednosti jsou podle Vás při Vaší práci nejdůležitější?

Těch dovedností je mnoho, ale jako nejdůležitější bych vybral určitě komunikaci. Lidé si nejspíš myslí, že celý den pouze sedíme za stolem a čekáme, až někdo přijde. To je ale velký omyl. Pokud se zrovna osobně nevěnuji klientovi, se kterým komunikuji, musím vyřizovat telefonáty nebo odpovídat na emaily, kterých je přibližně 40 denně. Takže komunikace v mé práci jde jak směrem k nadřízeným a vedení organizace, tak ke stávajícím či novým zákazníkům. Komunikuji stále, dalo by se říct tak 90% mé pracovní doby. Jako další důležitou dovednost bych uvedl schopnost systematičnosti nebo organizace práce. Od bankovních poradců je toho požadováno opravdu mnoho, a ne vždy jsme časově schopni všechno zvládnout a vyřídit. Řekl bych, že pokud bych měl dělat vše na 100% tak jak se má, byl bych v práci možná i 20 hodin denně. Banka to ví, proto máme mimo jiné školení práce s rizikem, kde se tak nějak učíme nastavovat priority, co je důležité a co se třeba dá odložit na později. Určitě další důležitá dovednost v naší práci je orientace na zákazníka. Přece jen je to prodejní pozice. To mi stále dělá trochu problém. Prodejci samozřejmě musí mít co nejlepší proklientský přístup a vztah s klienty, já osobně neumím moc lidem pochlebovat a dělat kolem prodeje takovou show. Preferuji férový přístup, kdy to zákazníkům řeknu na rovinu tak jak to je, a pokud nechtějí tak jim produkt dále nevnučuji. Možná právě tento přístup také mnoho lidí ocení více než lichotky,

například jaké má dnes klientka hezké vlasy. Každopádně orientace na zákazníka je strašlivě důležité, nejen pro dobré jméno banky, ale také co se týče finančního ohodnocení poradce, který „žije“ z provize. Velkým uměním je odhadnout lidi, poznat, který člověk ocení tu show a který preferuje upřímnost.

Otázka č. 2: Které dovednosti jste v bance získal? A jsou pro Vaši práci přínosem?

Naučil jsem se organizaci práce, a to mi pomáhá nejen v pracovním životě, ale i v tom osobním. Zlepšil jsem komunikační dovednosti. Jak už jsem říkal, o komunikaci moje práce je, té se při ní člověk naučí a rozhodně velice posílí. Myslím si, že mnoho lidí se časem naučí i lépe zvládat stresové situace, protože se občas do vypjatých situací dostanou. Tuto dovednost zvládám i díky předchozímu zaměstnání, takže v mém případě není potřeba zvyšovat její úroveň. A co se týče orientace na zákazníka, tak vím jak lidi oslovit, co jim říct a co chtějí slyšet, ale jak už jsem říkal, mé přesvědčení je, chovat se k lidem férově a jednat s nimi na rovinu, a to jsem při mé práci určitě zlepšil. Malinko mi chybí motivace a to převážně finančního rázu. To bych jako velký problém neviděl, protože u mých kolegů tomu tak není. U nás jsou zaměstnanci motivováni hlavně dobrým kolektivem, díky tomu je práce baví a naplňuje.

Otázka č. 3: Jaká školení a další způsoby vzdělávání a rozvíjení dovedností banka bankovním poradcům nabízí?

Banka organizuje pro bankovní poradce tzv. bankovní akademii, ve které je seznamuje s novými produkty, učí je co komu prodávat, jakým nejvhodnějším způsobem prodávat, čemu se při nabízení produktu vyhýbat a jak odpovídat na případné otázky klienta atd. Další možnost trénování především komunikačních dovedností, je výuka vyjednávání pod vedením psychologa. Toto školení je určeno všem zaměstnancům banky, tedy i bankovním poradcům. Každý zaměstnanec má možnost se do tohoto kurzu přihlásit. Trénink vyjednávání probíhá na bázi praktických situací, do kterých se může zaměstnanec banky v komunikaci s klientem dostat. V případě nouze, když už si neví bankovní poradce kudy kam, může využít tzv. help line, tedy zatelefonovat odborníkovi v bance, který se specializuje na oblast, ve které potřebuje poradit. Pomocníkem při práci bankovního poradce jsou produktové mapy, které mu ulehčují orientaci v nabízených bankovních produktech.

Otázka č. 4: Jakými školeními jste sám prošel, a to jak před nastoupením na pozici bankovního poradce, tak v průběhu let co na dané pozici pracujete?

Když jsem nastoupil, musel jsem projít mnoha vstupními školeními, které trvají 3 týdny a jsou tam například školení na produkty, komunikaci, interní systémy, legislativu a další. Při školení komunikace jsme se natáčeli na video kameru, jak komunikujeme se zákazníky a poté nám bylo sděleno, co děláme špatně. Po těchto vstupních školení je nutné absolvovat proškolení na certifikace pojišťovacího poradce, na prodej penzijního fondu, dva stupně investiční certifikace, což je investiční poradenství, aby bankovní poradce mohl prodávat fondy. Proškolení také probíhá v souvislosti s nasazením nových produktů, změnami, tato školení jsou určitě povinná. Pak se člověk může přihlásit na celou řadu nepovinných, dobrovolných školení. Já jsem byl například na výuce telefonování. Jel jsem do Liberce na 2 dny, kde se nám věnoval instruktor, který nám vysvětloval jak komunikovat s lidmi po telefonu, jak se představit, co jim říct, aby nejlépe pochopili, co po nich chci, že je dobré se na začátku hovoru představit jménem společnosti a pak až svým jménem atd. Všechna školení jak dobrovolná tak povinná jsou plně hrazena, včetně ubytování a polopenze. Zaměstnanec si hradí pouze cestu sám.

Otázka č. 5: Co v bance v oblasti rozvoje a zkvalitňování dovedností zaměstnancům chybí? Co byste pro posílení svých dovedností přivítali?

Určitě by naší aktivitu podpořilo, kdyby nám banka nabídla možnost tzv. home office. I bankovní poradce by mohl některé činnosti vykonávat z domova, např. studium nových produktů. V mnoha diskusích už tento požadavek od zaměstnanců zazněl. Co v bance chybí? V bance chybí a zaměstnanci by přivítali a posílilo by to i jejich výkon a snahu o zlepšování vlastních dovedností, nějaký kariérní řád. Ne přesně daný postup z pozice na pozici, ale možnost přihlásit se do výběrového řízení na vyšší pozici po splnění určitých podmínek. Dát zaměstnancům šanci, při perfektním výkonu, který vyžaduje perfektní zvládnutí všech nutných dovedností k jejich současné pozici, postoupit na pozici vyšší.