

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Lucie Vernerová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lucie Vernerová

Podnikání a administrativa

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; KOŠTAN P; ŠULEŘ O. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- 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

2016/17 ZS – 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 17. 11. 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 použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc., za cenné rady a odborné vedení při psaní mé diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat manažerce a zaměstnancům vybrané společnosti, za ochotu a čas, které mi věnovali a díky kterým mohla vzniknout výzkumná část práce.

Manažerské dovednosti

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou manažerských dovedností, které zaměstnanci sledovaného oddělení z hlediska své práce používají a které jsou nezbytné pro jejich výkon. Práce se skládá ze dvou částí, a to z části teoretické a praktické.

První část je věnována teoretickým východiskům vypracovaných na základě studia odborné literatury a vymezuje základní pojmy, jako je management, osobnost manažera, jeho kompetence, ale také manažerské role a funkce. Podrobněji se pak zabývá popisem měkkých manažerských dovedností.

Ve druhé části je charakterizována vybraná společnost a dochází k analýze současné úrovně manažerských dovedností dané pracovní pozice. Vlastní výzkum byl realizován formou řízeného rozhovoru s liniovým manažerem a formou dotazníkového šetření se zaměstnanci daného oddělení. Na základě zjištěných skutečností, které vplynuly z dotazníkového šetření, jsou v závěru práce sestaveny efektivní opatření, která by v budoucnu měla vést k posílení zkoumaných dovedností zaměstnanců a zvýšit jejich úroveň v praxi.

Klíčová slova: Management, manažerské funkce, manažer, manažerské role, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard a soft dovednosti, komunikace, time management.

Managerial skills

Summary

This thesis deals with the management skills that department employees are monitored on, in terms of their work in use and which are necessary for their performance. This thesis consists of two parts, the theoretical and practical.

The first part is focusing on theoretical solutions developed on the basis of special Literature and defines basic concepts such as management, managers personality, their competences, but also managerial roles and functions. In detail, it describes soft management skills.

The second part is characterized by high society and leads to analyze current levels of managerial skills of their jobs. Custom research was implemented through guided interview with the line manager and form of a questionnaire with employees of the chosen department. Based on the results of the questionnaire, a conclusion can be formed and used to create drawn-effective measures that can in the future help to strengthen the examined skills of workers and increase their level of practice.

Keywords: Management, managerial function, manager, managerial roles, managerial competences, managerial skills, hard and soft skills, communication, time management.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	16
3.1 Management.....	16
3.1.1 Pojetí managementu.....	16
3.1.2 Historický vývoj managementu	18
3.2 Manažerské funkce.....	21
3.2.1 Sekvenční funkce	22
3.2.1.1 Plánování	22
3.2.1.2 Organizování	23
3.2.2.3 Vedení lidí	24
3.2.2.4 Personalistika.....	25
3.2.2.5 Kontrola.....	26
3.2.2 Paralelní funkce	26
3.2.2.1 Analýza problému	26
3.2.2.2 Rozhodování.....	27
3.2.2.3 Implementace	29
3.3 Manažer.....	29
3.3.1 Osobnost manažera	29
3.3.2 Manažerské kompetence	30
3.4 Manažerské role	32
3.4.1 Podle Henryho Mintzberga.....	33
3.4.1.1 Interpersonální role.....	33
3.4.1.2 Informační role	34
3.4.1.3 Rozhodovací role.....	35
3.4.2 Podle stupně řízení.....	36
3.4.3 Podle stylu řízení	37
3.5 Manažerské dovednosti.....	39
3.5.1 Tvrdé a měkké dovednosti.....	41
3.5.2 Nejzásadnější měkké dovednosti dle Friedela a Kühlingera	42

3.6	Vybrané manažerské dovednosti.....	44
3.6.1	Komunikace	44
3.6.1.1	Aktivní naslouchání.....	45
3.6.1.2	Zpětná vazba.....	45
3.6.2	Motivace	46
3.6.3	Time management.....	47
3.6.4	Vedení a řízení porad.....	49
3.6.5	Koučování a mentorování.....	51
3.6.6	Delegování	52
4	Vlastní práce	55
4.1	Charakteristika zkoumaného objektu.....	55
4.2	Techniky sběru dat	55
4.2.1	Kvalitativní výzkum formou řízeného rozhovoru	56
4.2.2	Kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření	57
4.3	Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	58
4.3.1	Identifikace respondentů.....	58
4.3.2	Klíčové dovednosti	60
4.3.3	Hodnocení současného a budoucího stavu	61
4.3.4	Nejslabší a nejsilnější dovednosti	83
5	Výsledky a diskuze	87
5.1	Shrnutí výsledků šetření	87
5.2	Návrhy na zlepšení.....	90
5.2.1	Interní systém koučů.....	91
5.2.2	Pravidelné kurzy anglického jazyka	92
5.2.3	Kurz komunikačních dovedností	93
5.2.4	Úprava zasedacího pořádku	93
5.2.5	Odměna za podávání mimořádných výsledků	94
6	Závěr.....	96
7	Seznam použitých zdrojů	98
8	Přílohy	100

Seznam obrázků

Obrázek 1	Osobnost manažera	30
Obrázek 2	Souvislost mezi řídicí úrovní a požadovanými dovednostmi.....	40

Seznam tabulek

Tabulka 1	Přehled manažerských sekvenčních funkcí dle autorů	22
Tabulka 2	Typy rozhodnutí.....	28
Tabulka 3	Náplň práce manažerů podle stupně řízení	37
Tabulka 4	Rozdělení úkolů na základě priorit	48
Tabulka 5	Odpovědi na identifikační otázky	59
Tabulka 6	Klíčové dovednosti	61
Tabulka 7	Posílení jednotlivých schopností I.....	63
Tabulka 8	Posílení jednotlivých schopností II.....	65
Tabulka 9	Posílení jednotlivých schopností III	67
Tabulka 10	Posílení jednotlivých schopností IV	68
Tabulka 11	Posílení jednotlivých schopností V.....	70
Tabulka 12	Posílení jednotlivých schopností VI	72
Tabulka 13	Posílení jednotlivých schopností VII.....	74
Tabulka 14	Posílení jednotlivých schopností VIII.....	77
Tabulka 15	Posílení jednotlivých schopností IX	78
Tabulka 16	Posílení jednotlivých schopností X.....	80
Tabulka 17	Zhodnocení současného stavu - přehled	81
Tabulka 18	Zhodnocení budoucího stavu - přehled.....	82
Tabulka 19	SWOT analýza.....	83
Tabulka 20	Konkrétní dovednosti a způsob posílení.....	84

Seznam grafů

Graf 1	Komunikace - Současný stav	63
Graf 2	Zvládání zátěží - Současný stav	65
Graf 3	Kooperace - Současný stav	66
Graf 4	Výkonnost - Současný stav	68
Graf 5	Samostatnost - Současný stav	70

Graf 6	Řešení problémů - Současný stav	72
Graf 7	Orientace na klienta - Současný stav	74
Graf 8	Organizace a plánování - Současný stav	76
Graf 9	Flexibilita - Současný stav	78
Graf 10	Aktivní přístup - Současný stav	80
Graf 11	Rozvoj měkkých dovedností	85
Graf 12	Rozvoj tvrdých dovedností	86

1 Úvod

„Manažeri, kteří si nejsou jistí sami sebou, komplikují svět okolo sebe“ (Jack Welch)

Vzhledem k dnešní situaci, kdy se na trhu vyskytuje nepřehledné množství nejrůznějších společností a konkurence roste, je pro organizaci nesmírně důležité disponovat výkonnými a kompetentními manažery. Po této stránce jsou na manažery kladeny stále vyšší požadavky. Jedinec, který by rád v dnešním relativně hektickém světě uspěl, musí oplývat určitými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, které by měl být schopen využívat nejen v soukromém, ale zejména také v profesním životě. Není se, proto čemu divit, že dnešní doba vytváří značný tlak na nábor a výběr lidí do vedoucích pozic. Zatímco dříve stačilo prokázat hlavně odborné znalosti („hard skills“), dnes v době neustálých změn a kladení vyšších nároků na úspěch firmy, je věnována vyšší pozornost především individuální osobnosti, neboli měkkým dovednostem („soft skills“). Právě tyto dovednosti rozhodují ve většině případech o tom, kdo bude v práci povýšen, jaký kolega se stane nejoblíbenějším členem týmu či kdo uspěje u přijímacího pohovoru.

Tvrdými dovednostmi („hard skills“) se označují vědomostní, technické a jazykové dovednosti. Jsou to dovednosti, které se téměř každý člověk dokáže pravidelným tréninkem naučit. Patří sem například znalost účetnictví, právních norem či počítačové a jiné dovednosti. Měkké dovednosti („soft skills“) jsou takové, které souvisí s vedením lidí. Jedná se o dovednosti projevující se v komunikaci, motivaci nebo vedení porad. Dále sem patří schopnost řešit a zvládat konflikty, přijímat kritiku a zároveň konstruktivně kritizovat, ale také schopnost empatie, sebereflexe, apod. Zvládnutí měkkých dovedností je velmi důležitým aspektem úspěchu pro každého jedince, který se vyskytuje v pracovním procesu. Jakým způsobem manažer uplatňuje tyto dovednosti, do jisté míry značí o jeho vrozených vlastnostech a jeho temperamentu.

To jaké dovednosti se manažer rozhodne využívat při své práci, se odráží nejen v celkových výsledcích a úspěchu organizace, ale má to také značný vliv na efektivitu práce podřízených. Současné průzkumy tvrdí, že vliv inteligenčního kvocientu na úspěch v zaměstnání činí pouze 25 až 30 %, u vedoucích pracovníků je to dokonce jen kolem 15 %. Z toho vyplývá, že tvrdé a měkké faktory spolu z pohledu vedoucích pracovníků a těch, kteří nesou zodpovědnost za zaměstnance, souvisejí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je řešení současné úrovně kvality manažerských dovedností uplatňovaných zaměstnanci vybraného podniku při výkonu své práce a navrhnout vhodná opatření vedoucích ke zvýšení výkonnosti a posílení současného stavu měkkých a tvrdých dovedností sledované pozice za účelem zlepšení celkových výsledků oddělení. Aby bylo možné dosáhnout hlavního cíle, je nezbytné splnění dílčích cílů, kterými je nalezení odpovědí na následující stanovené výzkumné otázky:

- Jaké dovednosti jsou nezbytné (klíčové) pro výkon dané pozice?
- V kterých dovednostech spatřují zaměstnanci rezervy?
- Jaké dovednosti nečiní pracovníkům potíže?
- V jakých dovednostech jsou zaměstnanci nejslabší a nejsilnější?
- Jaké dovednosti mají zaměstnanci největší zájem posílit?
- Kterým dovednostem je potřeba věnovat vyšší pozornost a posílit jejich úroveň do budoucna?

2.2 Metodika

Teoretická východiska byla čerpána z dostupných odborných literárních publikací. Souhrnný přehled zdrojů použité odborné literatury je uveden v sedmé kapitole této diplomové práce.

Vlastní výzkum probíhal v jedné nejmenované pražské pobočce bankovní společnosti, konkrétně na úseku vymáhání pohledávek a byl vypracován pomocí dvou scénářů uvedených v přílohách na konci práce. Na začátku praktické části byla nejdříve charakterizována vybraná společnost. Poté dochází k vymezení zkoumaného subjektu zaměstnanců, sběru a následnému vyhodnocení získaných informací. Při sběru dat bylo využito kvantitativních i kvalitativních výzkumných metod. Nejdříve byl uskutečněn rozhovor s vedoucím oddělení, který sloužil k utřídění informací o chodu oddělení a společnosti a také jako podklad pro formulaci otázek pro dotazníkové šetření. Díky provedenému rozhovoru bylo možné přesněji cílit otázky, tak aby měl výzkum smysl. Dotazník byl rozdán 22 respondentům na pozici referent vymáhání pohledávek.

V dotazníku respondenti odpovídali na několik okruhů otázek. První část byla zaměřena na zjištění klíčových dovedností pro výkon dané pozice. Respondenti měli na výběr z deseti dovedností, přičemž ke každé se měli vyjádřit odpovědí typu: zcela důležité, středně důležité, zcela nedůležité. Další část byla zaměřena na hodnocení současného a budoucího stavu dovedností. Tuto část tvořila tabulka s výše uvedenými oblastmi dovedností, která obsahovala dva sloupce. Každá z těchto oblastí se skládala ze čtyř podotázek (tzn. celkem 40 otázek), dotazujících se na konkrétní schopnosti nezbytných pro výkon dané pozice. V prvním sloupci měli respondenti vyjádřit názor na to, jak si myslí, že danou schopnost ovládají v praxi. Na výběr měli ze čtyř odpovědí: ano, spíše ano, spíše ne, ne. V druhém sloupci pomocí hodnotící škály (0 – 3) měli určit, jakou z těchto konkrétních schopností by rádi do budoucna posílili a do jaké míry, kde 0 značí žádné zájem o posílení a 3 výrazný zájem o posílení dovedností. V dalším okruhu vyplňovali SWOT analýzu, která měla odhalit jejich slabé a silné stránky. Tento úkol sloužil spíše jen k potvrzení a utřídění informací, zjištěných z předešlých odpovědí. Tato část obsahovala několik doplňujících otázek z oblasti vzdělávání, motivace a výkonu a jednu otevřenou otázku zjišťující doporučení k posílení dovedností.

Veškerá získaná data byla prostřednictvím programu Microsoft Excel zpracována do přehledných grafů a tabulek. Nejdříve byla vyhodnocena otázka týkající se klíčových dovedností. Každé z odpovědí byla přiřazena váha a následně vypočten vážený aritmetický průměr. Jednotlivé oblasti dovedností byly sestupně seřazeny podle významnosti. Vyhodnocení současného stavu bylo provedeno pomocí grafu, který znázorňoval četnost odpovědí na všechny čtyři otázky z dané oblasti. Tato část vyhodnocení byla doplněna ještě o tabulku, znázorňující na základě váženého aritmetického průměru míru posílení jednotlivých schopností z dané oblasti dovedností, tzn., kterou z jednotlivých schopností mají pracovníci největší zájem posílit. Pro lepší přehlednost byly na konci této části vytvořeny dvě tabulky, ve kterých byly pomocí váženého aritmetického průběhu sestupně seřazeny dovednosti od těch nejlépe ovládaných po ty nejméně ovládané a od těch, které chtějí pracovníci nejvíce posílit až po ty, které nemají zájem posílit vůbec.

V závěru práce jsou uvedeny návrhy případných opatření, která by měla vést k posílení konkrétních dovedností zaměstnanců a zvýšit jejich úroveň v praxi. Při sestavování jednotlivých opatření se vycházelo z výsledků analýzy a aktuálního programu posilování

dovedností ve společnosti. Přihlíženo bylo nejen k tomu, jaké dovednosti mají pracovníci na problematické úrovni, ale také zda se jednalo o dovednosti, které byly vyhodnoceny jako klíčové pro výkon dané pozice. Ohled byl brán také na to, zda posílení konkrétní dovednosti bude z hlediska budoucnosti přínosem.

3 Teoretická východiska

Následující kapitoly a podkapitoly teoretické části mají za cíl vymezit a utřídit základní východiska vztahující se k problematice manažerských dovedností. Jedná se o charakteristiku pojmů, jako je management, manažer, manažerské funkce, manažerské role a celkové začlenění pojmu „management a dovednosti“ do dalších souvisejících oblastí.

3.1 Management

Management je původně americký výraz. Pochází z anglického slova „to manage“, což v překladu znamená řídit, vést, spravovat, ovládat, zvládnout apod. V průběhu několika let se řada praktiků a teoretiků snažila přijít na ucelenou definici, která by co nejuvýstižněji tento pojem charakterizovala. Výsledkem je nespočet různých definic. Nicméně žádná z nich ho nevymezuje komplexně.

Například Švarcová (2010) uvádí, že „*Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů celého podniku*“ (Švarcová, 2010).

Donnelly a další (1997) definují management jako „*proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací*“ (Donnelly, a další, 1997). Jedná se tedy o proces probíhající mezi jednotlivcem, popřípadě skupinou, která řídí (tj. **řídícím subjektem**) a jednotlivcem či skupinou, která je řízena (tj. **řízeným objektem**). Během tohoto procesu řídicí subjekt stanovuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení obou zmíněných, je z chování řízeného subjektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosaženy (Blažek, 2014).

3.1.1 Pojetí managementu

S pojmem management se můžeme setkat v trojím významu. Lze ho chápat jako:

- Specifickou aktivitu,
- Skupinu řídicích pracovníků,
- Vědní disciplínu. (Veber, 2009)

Management je považován za ekvivalent českého slova řízení. Však výraz řízení, tak jak s ním pracuje například kybernetika, je pojmem výrazně širším, než je pojem management. Zatímco řízení probíhá v nejrůznějších systémech, ať už technických, biologických či společenských, **management představuje řízení v organizacích**. Management je tedy specifickým případem řízení. Představuje řízení jednotlivců a skupin lidí v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí (Blažek, 2014).

Na management můžeme nahlížet také jako na skupinu řídících pracovníků. Jak už bylo výše uvedeno, management je *proces*, zatímco manažer představuje *osobu*, která nese zodpovědnost za vykovávání tohoto procesu (Pitra, 2007). (Více o manažerovi a jeho osobnosti v kapitole 3.3.).

Management je soubor uspořádaných poznatků, zpravidla odpozorovaných z praxe, jenž jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Vychází z poznatků (teorií a metod) z nejrůznějších oblastí vědních disciplín (Veber, 2009). Lze tedy říci, že management je vědou. Konkrétně vědou praktickou, která je úzce spjata s empirií. Vyvíjí se zhruba 100 let, proto ji lze na základě porovnání s jinými vědami považovat za ještě relativně mladou. I přesto, že poznatky o samotném řízení mají ve společnosti dlouholetou historii, vznik moderního managementu je datován na počátek dvacátého století a bývá spojován s rozvojem tzv. „*vědeckého řízení*“. Hlavní oporou pro rozvoj managementu jako vědy o chování lidí a vztazích mezi nimi, byly a stále jsou sociologie, psychologie, ekonomie, právo, matematika a filozofie (Blažek, 2014).

Management v sobě zahrnuje také prvky umění, které závisí na individuálních schopnostech manažerů. Jako například umění jednat s lidmi (Veber, 2009). Důležité je objasnit vztah managementu jako vědní disciplíny a managementu jako umění. V odborných publikacích se můžeme dočíst, že řízení se dá z 30 % naučit, tedy veškeré teoretické poznatky, které získáme během života a ze zbývajících 70 % to je umění plynoucí z individuality každého manažera. Jedná se o jejich kreativitu a tvůrčí proces, které do práce přináší (Švarcová, 2010).

I přesto, že v obecném pojetí je management nejčastěji interpretován jako řízení, vedení či správa, jeho doslovný překlad do ostatních jazyků je obtížný, proto vývoj směřuje k tomu, že se nepřekládá (Pošvár, a další, 2008).

3.1.2 Historický vývoj managementu

Počátky samotného řízení sahají až do dob starověku a středověku, kdy v odborných publikacích bývá často zmiňováno řízení rozsáhlých projektů, ke kterým patřily stavby pyramid, kanálů či jiných v této době mimořádných a náročných stavebních aktivit, na nichž pracovalo několik tisíc pracovníků. Dále sem patří řízení státu, armád či církví. Dá se tedy říci, že řízení je stejně tak staré jako civilizace. Ke vzniku a vývoji moderního managementu jako specifické činnosti a odborné disciplíny dochází však až na přelomu 19. a 20. století, v důsledku prudkého nárůstu průmyslové výroby a s ní související infrastruktury (Blažek, 2014).

V řadě literatur je historický vývoj managementu uveden s různou strukturou a různou mírou podrobností. Následující kapitoly jsou zaměřeny na popis jednotlivých směrů klasického managementu a jejich přístupů k řízení.

Klasické teorie managementu

Tyto systematické teorie vznikaly na počátku 20. století a bývají zpravidla označovány jako klasické školy řízení. Tyto školy (teorie) vznikaly v období, kdy docházelo k rozvoji průmyslu, existoval nadbytek pracovních sil (především nekvalifikovaných) a docházelo k tržní nerovnováze (poptávka převyšovala nabídku). V tomto období byly organizace uzavřenými jednotkami, které vznikaly a rozvíjely se v poměrně stabilním prostředí. Cílem organizace bylo zvyšování výroby. Za tímto účelem využívala tvrdých metod a opatření, jako je např. normování práce, pásová výroba apod. (Blažek, 2014).

Klasické teorie managementu jsou reprezentovány čtyřmi následujícími základními přístupy („školami“).

➤ Škola „vědeckého řízení“

Za otce vědeckého managementu je považován **Frederic Winslow Taylor** (1856-1915) (Kubátová, a další, 2012). „*Jedná se o stanovení systému pravidel na základě rozboru práce nejlepších dělníků s využitím časových a pohybových studií a projektů opírajících se o exaktní měření a evidenci*“ (Blažek, 2014).

Vědecké řízení se vyznačuje racionální přípravou a prováděním výrobních a obslužných procesů, přičemž pozornost je soustředěna na výkon na pracovištích na nejnižší úrovni organizace – jedná se o provoz a dílny. V centru zájmu Taylora byly tři faktory, a to

člověk, výrobek a stroj (Blažek, 2014). Soustředil se na zvyšování produktivity práce, prostřednictvím vyšší efektivity ve výrobě. Za nezbytné považoval **jasnost, přesnost a měřitelnost** pracovního výkonu. Aby efektivnost mohla být splněna, musely být zabezpečeny odpovídající pracovní podmínky. Podle tohoto modelu jsou dělníci/pracovníci odměňováni na základě množství vykonané práce (úkolová mzda), záleží na tom, jak jsou spolehliví, výkonní a předvídatelní. V případě, že pracovník zadaný úkol nesplnil, následovala sankce (Blažek, 2014), (Kubátová, a další, 2012).

Taylor uvádí, že každý dobrý manažer musí ctít následující pravidla:

- Přesuň veškerou zodpovědnost za organizaci práce z dělníka na manažera. Manažeri myslí, dělníci vykonávají.
- Využívej vědeckých metod, abys zjistil, jaký způsob práce je nejefektivnější, tzn. určit co nejobektivnější normy výkonu. Ty jsou založeny na detailní analýze času, kapacity, svalové síly, pohybu a únavy.
- Na základě těchto vědeckých metod vyber, kdo je pro danou práci nejvhodnější. Teprve poté vytvoř odpovídající prostředí pro růst kvalitních pracovníků.
- Trénink a vzdělávání dělníků je nezbytné.
- Stanov úkolovou mzdu jako motivující faktor k vyšším výkonům (běžně byly stanovené hodinové mzdy);
- Průběžně kontroluj pracovní výkon dělníků (Kubátová, a další, 2012).

Za pozitivum vědeckého řízení je považováno jeho snaha o objektivně zdůvodněné racionální postupy plánování, provádění a odměňování práce. Naopak negativem je kladení důrazu na autoritativní styl řízení, který vycházel ze zjednodušeného pohledu na člověka. Pracovník byl degradován na výrobní faktor a chápán srovnatelně s výrobkem či strojem (Blažek, 2014).

➤ Škola „lidských vztahů“

Vzniká během 20. století jako reakce na zúžené pojetí Taylorismu. Jeho teorie nezpochybňuje, nicméně za další důležitý aspekt organizace práce považuje **lidský faktor**. Říká, že pouze technická a věcná stránka práce a jeho řízení ke zvýšení výkonnosti nepomohou (Kubátová, a další, 2012).

Vznik školy lidských vztahů bývá zpravidla spojován se jménem **Elton Mayo** (1880-1949) a tzv. „*Hawthornským experimentem*“, kde bylo poprvé potvrzeno, že na výkonnost pracovníků a růst produktivity práce mají významnější vliv sociální a psychologické faktory, než fyzikální podmínky (hluk, osvětlení, vlhkost) (Blažek, 2014). Velkým přínosem v tomto směru byla také práce „*Tvůrčí zkušenost*“ od autorky **Mary P. Folletové** (1868-1933), kde se zabývá problematikou pravomoci, autority, odpovědnosti, řešení konfliktů a účasti pracovníků na řízení (Duchoň, a další, 2008). Oproti vědeckému řízení je zde zdůrazňován význam respektování vztahu pracovníků k sociálním podmínkám jejich činnosti, jako je například jednání vedoucích s podřízenými, místo jedince v pracovní skupině, způsob hodnocení práce, vyjádření uznání, sociální stabilita apod. (Blažek, 2014).

Škola „lidských vztahů“ se stala východiskem pro moderní personalistiku. Dodnes je zdůrazňován její přínos spočívající v tom, že efektivní motivace je účinnější než zdrojově obtížnější zlepšování pracovních podmínek. Kritizována bývá za přeceňování významu skupin a za přílišné kladení důrazu na harmonii vztahů, spojené s nedoceněním progresivní funkce konfliktu (Blažek, 2014).

➤ Škola „správního řízení“

Tato koncepce založila v přístupu k řízení koncept celistvosti. Zdůrazňuje, že celkové řízení dané organizace má svou obsahovou náplní univerzální charakter pro všechny formy sociální organizace. Reprezentantem tohoto klasického přístupu byl **Henri Fayol** (1841-1925), který definoval **5 základních činností managementu**, jsou jimi plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování (Blažek, 2014).

Řízení organizace Fayol chápe jako proces sladění šesti druhů činností, a to finančních, ochranných, technických, obchodních, účetních a správních (Blažek, 2014).

Zatím co Taylor se soustředil na nejnižší management a využíval přitom vědeckých metod, Henri Fayol se věnoval činnostem manažerů obecně. Nejen, že byl první na světě, kdo stanovil 5 základních manažerských funkcí, ale také formuloval **14 principů managementu**, z nichž některé se užívají dodnes. Patří sem dělba práce na základě specializace, disciplína, pravomoc, odpovědnost, jednota příkazování, jednotné řízení, odměňování, seberealizace, spravedlnost, stabilita personálu, hierarchie, pořádek, iniciativa a sounáležitost (Duchoň, a další, 2008), (Váchal, a další, 2013).

➤ Škola „Byrokratického řízení

Hlavním představitelem byrokratického řízení byl německý sociolog **Max Weber** (1864-1920), který se zabíral principy fungování organizace. Weber popsal ideální typ organizace, který nazval **byrokracií**. Tato organizace funguje na pevně stanovených pravidlech, přesně vymezených právech a povinnostech a jasném definování úkolů (Váchal, a další, 2013). Byrokracii nechápe v pejorativním významu, ale jako explicitně a pevně stanovené racionální uspořádání organizace, kde přesně vymezil standardy chování a jednání pracovníků mezi sebou, i ve vztahu ke klientům (Blažek, 2014). Vycházel z toho, že na počátku 19. století byly organizace spíše „rodinnými“ podniky, jejichž řízení nebylo směřováno k organizaci jako celku a jejím cílům, ale bylo založeno na vazbě k dané osobě. To vedlo k tomu, že zdroje byly užívány spíše na základě přání určitého jedince než podle záměrů organizace. Organizace tak sloužila více zaměstnancům než samotným klientům či zákazníkům. Ve spoustě firem tento přístup dobře fungoval. Dnes je spíš byrokracie spojena s nepřehledným množstvím předpisů, různých omezení a zákazů, znesnadňující plynulou činnost klientů, tak zaměstnanců. Tedy pravý opak toho, co si Weber původně představoval (Duchon, a další, 2008).

3.2 Manažerské funkce

Jak už bylo výše uvedeno, management je proces specifických činností, které jsou důležité k dosažení stanovených cílů podniku. Těmito činnostmi je myšleno pět hlavních funkcí neboli typických úloh, které manažeři denně využívají v procesu své řídicí práce. Patří sem plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Tyto funkce se označují jako **sekvenční**. To proto, že by měly být vykonávány v určité posloupnosti. Každá funkce se totiž odvíjí a navazuje na tu předchozí. Někdo se může pozastavit nad tím, že výčet výše uvedených funkcí neobsahuje i další důležité činnosti jako komunikace či rozhodování. Ty do této koncepce nepatří, ale tvoří druhou kategorii manažerských funkcí, kterou nazýváme **paralelní**. Někdy se lze setkat i s označením průběžné. Jedná se o činnosti, které prostupují funkcemi sekvenčními. Patří sem analýza problému, rozhodování, realizace-implementace a komunikace (Švarcová, 2010), (Weihrich, a další, 1998).

3.2.1 Sekvenční funkce

Sekvenční manažerské funkce představují činnosti, které manažer vykonává při řízení pracovních záležitostí. Tyto činnosti mají v uvedeném pořadí cyklický průběh u každého řídicího případu. Existuje mnoho publikací a autorů, kteří se zabývali touto tematikou. Výsledkem je mnoho odlišných názorů a pohledů na klasifikaci sekvenčních manažerských funkcí (viz. Tab. 1). Všechny se, ale shodují na třech základních funkcích, a to plánování, organizování a kontrole.

Tabulka 1 Přehled manažerských sekvenčních funkcí dle autorů

MANAŽERSKÉ SEKVENČNÍ FUNKCE				
Peter Drucker	Harold Koonzt, Heinz Wiehrich	R. C. Appleby	Henri Fayol	Luther Gulick
<i>Plánování, Organizování, Kontrola, Motivace a komunikace, rozvoj svůj i ostatních.</i>	<i>Plánování, Organizování, Vedení lidí, Kontrola, Výběr a rozmístění pracovníků.</i>	<i>Plánování, Organizování, Přikazování, Kontrola.</i>	<i>Plánování, Organizování, Přikazování, Kontrola, Koordinace.</i>	<i>Plánování, Organizování, Výběr a umístění lidí, Přikazování, Koordinace, Rozpočtování, Podávání zpráv (kontrola)</i>

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Cejthamr, a další, 2010).

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána a podrobně popsána koncepce od autorů H. Koonzta a H. Wiehricha.

3.2.1.1 Plánování

Plánování patří mezi výchozí sekvenční manažerskou funkci. Lze ho definovat jako proces, během kterého dochází ke stanovování cílů a výběru činností („neboli vhodných cest“) potřebných k jejich dosažení, v předem stanoveném čase (Švarcová, 2010).

Manažer plánuje proto, aby poznal, jaká je potřeba kvalifikace pracovníků, jakým způsobem je vést nebo jaký druh kontroly je vhodný (Wiehrich, a další, 1998). Výsledkem plánování je plán. Plán je charakterizován jako myšlenka ideální cesty, po které se

organizace přemístí z výchozího stavu do stavu cílového (Pitra, 2007). Plány lze členit podle nejrůznějších hledisek. Nejběžnějším je však členění z časového hlediska, a to na plány strategické (dlouhodobé), taktické (střednědobé) a operativní (krátkodobé) (Švarcová, 2010). Plánování a plány zahrnují cíle, prostředky, aktivity, zdroje a implementaci orientovanou na zvýšení výkonnosti organizace v budoucnu (Donnelly, a další, 1997).

Manažer plánuje splnit zadané úkoly bez čerpání dalších zdrojů, než bylo původně předpokládáno. Jeho cílem je též vyhnout se krizovým situacím, které sebou nesou zvýšení nákladů. Je žádoucí mít sestaven takzvaný plán B, který se použije při neočekávaných událostech, které mohou nastat kdykoliv. Samotné plánování nutí manažery dívat se dopředu, odhadovat změny, zvažovat jejich důsledky a rozmýšlet se nad následnou reakcí (Veber, 2009). Manažer musí kromě svých osobních cílů plnit především cíle stanovené organizací. Ke splnění předních cílů organizace by měli směřovat veškeré činnosti dějící se uvnitř organizace a zároveň by tyto cíle měl znát každý zaměstnanec společnosti, aby věděl, co má dělat a také kam směřuje jejich snaha. Každý cíl by měl být měřitelný a organizace by jej měla být schopna dosáhnout. Na tomto základě lze stanovit efektivitu organizace porovnáním stavu „před“ stanovením cíle a „po“ jeho dosažení. Předtím než je takový cíl stanoven je vhodné ověřit si jeho realizovatelnost a provést analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Každý cíl by měl splňovat SMART kritéria a být v jejich souladu. Tedy specifická, měřitelná, souhlasná, reálná a časová (Wehrich, a další, 1998), (Armstrong, 2008).

3.2.1.2 Organizování

Aby byla možná realizace již výše zmíněných plánů, je třeba jejich organizace. Vytvářením souladu mezi průběhem živé a zhmotněné práce tak, aby se vytyčený cíl co nejpřesněji a do posledního detailu splnil. Organizování je tedy cílevědomá činnost, která se snaží uspořádat prvky v systému podle jejich aktivity, koordinace a kontroly tak aby co možná nejvíce přispívali k dosahování stanovených cílů systému (Veber, 2009).

Představuje tu část řízení, která zahrnuje účelné zřízení struktury rolí pro pracovníky dané organizace. Účelnost vytváří jistotu, že všechny úkoly nezbytné pro dosažení cílů jsou přiděleny těm lidem, kteří jsou schopni je nejlépe splnit. Dle Koontze a Wehricha (1998)

je organizační struktura jedna z nejdůležitějších věcí, které má manažer na starost. Porovnávají mezi sebou sportovní tým či vládu a organizaci, kde rozdělení do skupin je klíčovým prvkem, jenž vede k úspěchu. Vytvářet a udržovat tyto systémy je dle názoru autorů základním pilířem organizování (Weihrich, a další, 1998).

Cílem organizování je tvorba takového prostředí, kde mohou zaměstnanci efektivně spolupracovat a kooperovat. Hlavním důvodem pro vytváření organizačních úrovní je omezenost rozpětí managementu, čili schopnost manažera vést jen určitý počet pracovníků. V mnoha situacích se může toto číslo měnit a vyvíjet. Navržení struktury by mělo ulehčit identifikaci, provedení úkolů a v neposlední řadě také schopnost spolupráce pracovníků. V závislosti na typu organizace je stanovena hierarchie jednotlivých útvarů. Organizační struktura stanovuje a určuje vzájemné vztahy lidí a kolektivů při práci a zajišťuje potřebné podpůrné činnosti. Ve své podstatě se jedná o rozdělení odpovědnosti, pravomoci, kompetence a jiných charakteristických vlastností napříč jednotlivými útvary. Samotná forma a podoba organizační struktury je záležitostí top managementu společnosti a v žádném případě se nejedná o jednorázový proces. Samotné změny struktury musí podporovat růst celé organizace (Armstrong, 2008).

3.2.2.3 Vedení lidí

Vedení je definováno jako proces, během kterého jsou lidé ovlivňováni takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosažení podnikových a skupinových cílů (Weihrich, a další, 1998). Samotné vedení pracovníků je prioritním úkolem všech manažerů v dané organizaci, nezávisle na tom v jaké úrovni hierarchie působí. S jeho výkonem jsou spojeny jak úspěchy, tak i neúspěchy celé organizace a všech jejích zaměstnanců. Z toho vyplývá, že úspěch manažera je při vedení lidí posuzován podle pracovní výkonnosti a výsledků týmu, vytvořeného z jeho podřízených (Pitru, 2007). Dle Kotlera je vedení obrazem budoucnosti a samotné vizi přisuzuje klíčový význam, jenž by měl lidi spojovat a inspirovat.

Náplní této funkce ovšem není jen tradiční úkol zajištění splnění požadovaných úkolů v časovém rámci a v dané kvalitě, ale je rozšířena o řadu dalších. Manažer musí při svém výkonu práce klást důraz na hospodárnost společnosti, bezpečnost zaměstnanců, splnění termínu, nápaditost a originalitu výsledků práce a mnoho dalších (Veber, 2009). Do vedení

spadá i schopnost motivace a iniciace výkonných pracovníků. Využíváním těchto vlastností a schopností podřízených lze dosáhnout vyšší kvality hospodárnosti a pracovním podmínkám. Jelikož vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slíbí, že uspokojí jejich potřeby a přání, je samozřejmé, že vedení obsahuje motivaci, komunikaci, manažerské přístupy a styly řízení. Krokem vpřed je starat se o rozvoj pracovníků, zvyšovat jejich kvalifikaci, komunikovat s nimi a neustále zlepšovat vztahy na pracovišti. Aby mohl být manažer dobrým vůdcem, měl by kromě příkazů a kontrolování, využívat podnikové vize, týmové práce, delegování odpovědnosti i na své podřízené (Pitra, 2007), (Weihrich, a další, 1998).

3.2.2.4 Personalistika

Manažer se v oblasti personalistiky orientuje na vše, co má souvislost s člověkem v pracovním procesu, jeho fungování, využívání, formování, získávání, organizování a propojování činností, pracovních schopností, pracovního chování a výsledků vzhledem k vykonávané práci a spolupracovníkům, se kterými se setkává při výkonu své práce. Dle Koontze a Weihricha (1998) nelze personalistiku začlenit pod organizační funkci manažera, ale je nutno ji brát jako plnohodnotnou funkci díky potřebě určité úrovně technických schopností, dovedností a zkušeností. Jiné pojetí personalistiky o ní hovoří jako o funkci obsazování míst v organizační struktuře podniku a udržování jejich obsazení. Tuto funkci je možné realizovat pomocí inventarizace disponibilních pracovníků, identifikací požadavků na pracovní sílu, plánováním povolání, náborem, umisťováním, povyšováním, ohodnocováním, kompenzací a školením či rozvojem jak potencionálních uchazečů, tak stávajících zaměstnanců, aby svou práci vykonávali efektivně (Veber, 2009), (Weihrich, a další, 1998).

Dle jednotlivých typů organizace se klade odlišný důraz na pozici HR specialisty. Tito specialisté úzce spolupracují s manažery, mají rozhodující vliv na výběr zaměstnanců či působí jako externí poradci. Každý manažer by se proto měl orientovat v základních technikách personalistiky, ať už je na jakékoliv úrovni řízení v dané organizaci (Weihrich, a další, 1998).

3.2.2.5 Kontrola

Posledním krokem v manažerských činnostech je kontrolování. Kontrolování v sobě zahrnuje nejen korekci provedení individuálních aktivit, ale i celkových činností organizace. Primárním cílem je dosažení jistoty, že jsou v souladu s plánem. Týká se především měření dosažených výsledků vzhledem k původním stanoveným cílům a plánům, aby bylo možné zjistit rozsah odchylek od standardů a tolerovaných hranic a tak napomoci k jejich odstranění a pozdější eliminaci (Weihrich, a další, 1998).

„Kontrolování a plánování představují nejdůležitější funkce řízení“ (Weihrich, a další, 1998). Nelze je od sebe oddělit. Weihrich a Koontz (1998) dokonce použili termín siamská dvojčata, protože jakýkoliv pokus o kontrolu, je bez existence plánu nereálný, jelikož není možné odpovědět na otázku, zda jsme dosáhly toho, čeho jsme chtěli, pokud si člověk na začátku nestanoví cíl cesty (Weihrich, a další, 1998). Manažerské vedení by mělo primárně směřovat k tomu, aby u svých podřízených vyvolávalo nutkání sebekontroly a vlastního hledání chyb. Samotná kontrola ze strany manažera se tak rapidně zjednoduší a následně se zvýší efektivita podřízených pracovníků, kteří budou výkonnější. Pro celou organizaci je nezbytné mít svůj vlastní celkový kontrolní systém, který je schopen odhalit veškeré nesrovnalosti, problémy a nepravdivosti (Veber, 2009).

Provozník uvádí, že v současné době se kontrolní funkce zaměřuje především na hodnocení průběhu či plnění daného plánu. Jen ve velmi malé míře se soustředí na hodnocení korektnosti stanovených plánů. Jednou z mnoha příčin může být to, že strategické a taktické plány vytváří především vrcholový management podniku, který nestojí o hodnocení své vlastní práce a nedává k tomu prostor ani ostatním (Provozník, a další, 2004).

3.2.2 Paralelní funkce

Mezi průběžné funkce patří analýza problému, rozhodování a realizace. Paralelní funkce jsou prováděny v rámci všech sekvenčních funkcí, ale ne vždy ve stejném rozsahu.

3.2.2.1 Analýza problému

Analýza představuje první paralelní manažerskou funkci. Analyzování lze definovat jako proces, během kterého dochází k účelnému shromažďování a zpracovávání informací.

Jedná se o soubor metod a postupů, které jsou zaměřeny na přesné a spolehlivé poznání zkoumaných jevů a procesů. Pro uvedené sekvenční manažerské funkce představuje první kroky jejich realizace, tj. potřebné seznámení se s podmínkami pro jejich uplatnění. Ve vztahu k manažerským funkcím, je cílem analýzy poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci procesů manažerských činností (plánování, organizování, vedení lidí, personalistiky a kontroly). Analýza postupuje každou z výše uvedených průběžných funkcí a stává se tak procesem zabezpečení a hodnocení jejich přípustnosti, účelnosti a účinnosti jejich provedení. Zároveň poskytuje podklady pro následující paralelní manažerské funkce, tj. rozhodování a implementace.

Samotná analýza není jednoduchou záležitostí, proto je potřeba stanovit a vyjasnit si požadavky na její rozsah, hloubku a konkrétní zaměření. Začíná obvykle definováním vize/posláním organizace a pokračuje formulací problému, tj., v čem spočívá úkol analýzy. Poté přichází na řadu shromažďování dat nezbytných pro řešení daného problému. Při získávání a shromažďování informací jsme limitováni časem, finančními zdroji a zároveň musíme dbát na jejich aktuálnost, spolehlivost a přesnost. Následně získané informace management vyhodnotí a interpretuje do relevantní podoby (Blažek, 2014).

3.2.2.2 Rozhodování

Rozhodování je jádrem plánování. Je jednou z nejvýznamnějších činností, kterou manažer v procesu své práce vykonává. Uplatňuje ji ve všech svých činnostech, nejvýrazněji však při plánování (Veber, 2009). „*Rozhodování je volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle*“ (Blažek, 2014). Kvalita a výsledky těchto rozhodovacích procesů mají vliv na efektivnost fungování a budoucí prosperitu organizace.

Někteří manažeři považují rozhodování za svou hlavní náplň práce, protože neustále rozhodují o tom, co musí být uděláno, kde, kdy, v jakém časovém horizontu či kdo to má vykonat. Rozhodování je však pouze krokem v plánovacím procesu, i tehdy pokud ovlivňuje činnosti jen několik minut. Rozhodování se uskutečňuje směrem do budoucna a budoucnost vždy představuje neurčitost. Proto každé rozhodnutí znamená určité riziko. Při rozhodování manažer spoléhá na zkušenosti z minulosti, ať už se jedná o úspěšně realizované projekty, tak i chyby, kterých se dopustil. Proces řešení problému je závislý na kvalitě odhadů, v mnoha případech vycházejících z intuice. Nicméně rozhodovat na

základě svých zkušeností může být nebezpečné, protože většina lidí nezná skutečné příčiny svých chyb a neúspěchů. Navíc nabyté zkušenosti mohou být zcela nepoužitelné u nově vzniklých problémů. Úspěšná rozhodnutí by měla vycházet z prognózovaných budoucích podmínek, zatímco zkušenosti se týkají podmínek v minulosti. (Weihrich, a další, 1998).

Manažeři musí nejen učinit správné rozhodnutí, ale musí ho pokud možno uskutečnit co nejekonomičtěji. Tato situace nastává poměrně často, je proto vhodné jako kritéria pro určení priorit a náročnosti rozhodnutí využít relativní významnost. Méně relevantní rozhodnutí si nežadají podrobnou analýzu a výzkum. Manažer je většinou deleguje na své podřízené. Významnost rozhodnutí také hodně záleží na rozsahu odpovědnosti, to znamená, co není významné pro ředitele organizace, může mít naopak ohromný význam pro vedoucího oddělení. Pokud rozhodnutí nutí podnik k velkým finančním výdajům nebo k uskutečnění důležitých projektů, které jsou časově náročné, měl by se tímto rozhodnutím zabývat top manažer (Weihrich, a další, 1998).

Tabulka 2 Typy rozhodnutí

Rozhodnutí	Problém	Postupy	Příklady
Programovaná	Opakovaný, rutinní	Pravidla Standardní postupy Taktiky	<i>Podnik:</i> Vyhotovení výplatních listin. <i>Vysoká škola:</i> Rozhodnutí o přijetí nových uchazečů o studium. <i>Nemocnice:</i> Příprava pacienta na operaci. <i>Vládní organizace:</i> Používání služebních automobilů.
Neprogramovaná	Složitý, ojedinělý	Tvůrčí řešení problému	<i>Podnik:</i> Zavedení nového výrobku na trh. <i>Vysoká škola:</i> Vybavení nové počítačové učebny. <i>Nemocnice:</i> Reagování na regionální výskyt epidemie. <i>Vládní organizace:</i> Opatření na potlačení rostoucí inflace.

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich., *Management, 1997.*

Typy rozhodnutí a úroveň managementu

Vrcholový management rozhoduje o problémech strategického charakteru spojených se značnou mírou neurčitosti. Nejnižší management se zabývá přesně definovanými problémy s jednoznačně stanovenými požadavky na jejich řešení. Na střední úrovni managementu přicházejí do styku nejčastěji s rozhodnutím programovaným (Pitra, 2007).

3.2.2.3 Implementace

Implementace je proces, během kterého dochází k uskutečňování teoreticky stanovených myšlenek či projektů. V realitě manažerské práce se jedná o prosazování cílů a postupů přijatých rozhodnutím, na kterém se podílí řada různých pracovníků a různá oddělení s jejich technickým, technologickým, informačním a dalším zařízením.

Zajistit realizaci záměrů je důležitou úlohou v práci každého manažera. Vyžaduje rozsáhlý okruh aktivit, které je potřeba vyvinout především ve vztahu ke svým spolupracovníkům, s úmyslem docílit řídicích záměrů, konkretizovaných zejména v soustavě plánů. Implementování plánu znamená stanovení úkolů a postupů práce všem zúčastněným pracovníkům. Úspěšná Implementace závisí na lidech, jejich úsilí, nasazení, iniciativě, aktivitách. Proto se manažeři své pracovníky snaží motivovat, aby bylo v jejich osobním zájmu plány plnit (Veber, 2009), (Donnelly, a další, 1997).

3.3 Manažer

Manažer je osoba, která je *zodpovědná* za dosažení stanovených cílů podniku, kterého uskutečňuje prostřednictvím kolektivu spolupracovníků (Švarcová, 2010). Aby manažer mohl dostát své *zodpovědnosti*, musí disponovat nezbytnou profesní způsobilostí (Pitra, 2007). To znamená, že musí oplývat řadou vrozených a získaných dovedností. Manažer nemusí být génius, ale musí mít charakter a určitý talent a zejména být ochotný se neustále vzdělávat (Váchal, a další, 2013).

Manažeři přispívají k úspěšnosti organizace tím, že dosahují toho, aby ostatní vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí (Armstrong, 2008). Manažera lze dále charakterizovat jako osobu, která ovlivňuje pracovní atmosféru v týmu tím, že na ně přenáší vlastní hodnoty a postoje. Je to tedy ten kdo určuje co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat.

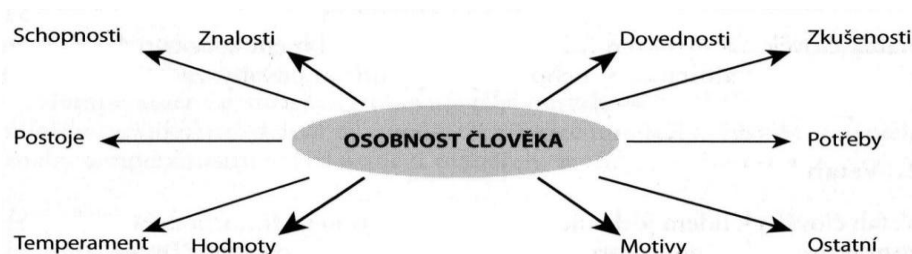
V dnešní době je za manažera označován „kdekdo“, i přesto, že náplň jeho práce nemá s řízením naprosto nic společného. V mnoha případech se jedná o pozice, které vykonávají pouze odborné činnosti, nikoliv manažerské (Pilářová, 2016).

3.3.1 Osobnost manažera

Definovat osobnost manažera není tak jednoduché, jak se na první pohled může zdát. Jedná se o komplikovanější záležitost, jelikož manažeři pracují na nejrůznějších pozicích a

úrovních řízení (Lojda, 2011). Liší se od sebe svými vlastnostmi, schopnostmi, zkušenostmi apod. Tyto individuální stránky osobnosti nazýváme *rysy osobnosti* (Bělohávek, 2000).

Obrázek 1 Osobnost manažera



Zdroj: Lojda, Jan., *manažerské dovednosti*, 2011.

Na obrázku č. 1 můžeme vidět, že osobnost manažera lze rozdělit do tří základních skupin, a to:

- 1. Jaký člověk je a jak se projevuje** (sem patří jeho vlastnosti, chování, charakter, temperament)
- 2. Co člověk umí** (znalosti, dovednosti a kompetence)
- 3. Co člověk chce a kam směřuje** (osobní motivy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje) (Lojda, 2011).

3.3.2 Manažerské kompetence

V předchozí kapitole byla stručně definována osobnost manažera. Tato část na ni navazuje a je zaměřena na podrobný popis manažerských kompetencí (způsobilostí).

„Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost“ (Lojda, 2011). Vyjadřují tedy nejen schopnost činnost nebo práci kvalifikovaně vykonat, ale také ji v požadovaném čase a odpovídající kvalitě dokončit. Kompetentní člověk je vnímán jako spolehlivá osoba, které je možné svěřit náročné předem neurčitě definované úkoly. Kompetence odráží kombinaci **dovedností, znalostí, vlastností, schopností a chování** manažera, které procházejí napříč organizací a jejími pracovníky a projevují se v procesech, systémech a strukturách. (Cejthamr, a další, 2010), (Lojda, 2011).

Je samozřejmé, že názory na to, čím by měla být tvořena způsobilost manažera, se u různých autorů liší, ale v podstatě všichni souhlasí s tím, že musí jít o souhru dvou dimenzí, a to **odbornosti** (veškeré odborné znalosti, získané vzděláním a zkušenostmi) a **chování** (jednání, vystupování manažera v organizaci i mimo ni) (Veber, 2009).

Schopnosti lze definovat jako kapacitu osobnosti vykonávat danou činnost (Bělohlávek, 2000). Vznikají z tzv. vloh, které jsou člověku dány geneticky. Pokud člověk v průběhu života tyto vlohy rozvíjí, vzniká schopnost. Schopnosti lze dělit na schopnosti obecné, které může osoba uplatnit ve všech možných činnostech, a schopnosti speciální, které může člověk naopak využít pouze v některých činnostech či pouze v konkrétní jedné činnosti. Pro vedoucího mají především význam rozumové schopnosti (inteligence). Patří sem koncepční, operativní myšlení a schopnost myslet pružně (Bedrnová, a další, 2012).

Znalosti jsou veškeré teoretické informace a poznatky, které se dají osvojit pravidelným vzděláváním. Pro potřeby výkonu práce manažera jsou nezbytné znalosti odborné (poznatky o svém oboru, organizaci, jejím prostředí apod.) a znalosti z managementu. Moderní teorie tvrdí, že pokud je jedinec vybaven kvalitním manažerským vzděláním, je schopen se během čtvrt roku adaptovat na jakoukoliv organizaci bez ohledu na předmět činnosti (Lojda, 2011).

Vlastnosti v obecné rovině vyjadřují stálý způsob chování jedince. Člověk v určitých situacích reaguje podobným způsobem a na základě toho lze snadno dopředu odhadnout jeho reakci na danou situaci (Bělohlávek, 2000). Soubor relativně stálých vlastností vytváří charakter člověka, který je utvářen vlivem sociálního prostředí, tzn. tedy jeho výchovou a sebevýchovou. Charakter jedince lze hodnotit podle jeho vztahu k lidem, k obecně uznávaným hodnotám a vůči sobě samému (Lojda, 2011).

Pilářová (2016) rozdělila vlastnosti a způsoby chování manažera na následující:

- **Čestnost** – spolupracovníci se mohou spolehnout na to, že co jim manažer slíbí, to splní (např. odměna za významné pracovní výsledky).
- **Dominance** – manažer by si měl umět prosadit, to co chce, co je důležité pro organizaci i pro pracovníky. Podřízení by v něm měli vidět přirozenou autoritu a oporu tzn., že nemají strach za ním kdykoliv přijít, aby jim pomohl vyřešit problém. Měl by také

oplývat vlastnostmi jako je průbojnost, rozhodnost, ochota brát na sebe zodpovědnost a podstupovat riziko.

- Emoční stabilita – vzniklé problémy a konflikty na pracovišti řeší věcně (pomáhá najít řešení, odstranit nedostatky). Nese odpovědnost za obtížná rozhodnutí a poskytuje věcnou zpětnou vazbu. Práce pod tlakem či v stresových situacích mu nečiní problém.
- Vysoká frustrační tolerance – manažer s vysokou frustrační tolerancí, má schopnost překonávat překážky. Svým přístupem k zvládání problémů, je vzorem pro mnoho pracovníků. Snaží se v nich probudit pocit, že když to sám nevzdá, nevzdají to ani oni.
- Aktivita – manažer by neměl čekat na to, až mu někdo zadá úkoly, ale měl by si vytvářet cíle sám, přicházet s návrhy a být proaktivní.
- Pozitivní myšlení – manažer hledá způsoby, jak vzniklé problémy a překážky efektivně řešit, namísto hledání výmluv a důvodů, proč to nelze dát do pořádku.
- Kreativita a Flexibilita – manažer by měl být kreativní. Svou kreativitu využívá při řešení problémů, hledání nových způsobů práce či postupů (Pilářová, 2016).

Úspěšný manažer se vyznačuje následujícími charakteristikami:

- „*Asertivitou (zdravé sebeprosazení),*
- *Citovou stabilitou (vyrovnanost a klid),*
- *Komunikativností a schopností ovlivňovat své okolí,*
- *Vcítěním do jiných lidí,*
- *Odpovědností, vytrvalostí a důsledností,*
- *Pružností (přípraveností zareagovat na neplánované změny)“.*

(Bělohávek, 2000)

3.4 Manažerské role

Každou pracovní pozici lze popsat pomocí rolí neboli očekávaných forem chování. Očekávaným chováním jsou myšleny úlohy, které musí jedinec hrát při plnění pracovních povinností. „*Role vyjadřují specifické formy chování, potřebné k vykonání určitého úkolu nebo skupiny úkolů, související s daným pracovním zařazením nebo náplní práce“* (Pilářová, 2016), (Pošvár, a další, 2008). Manažer v rámci své profese plní řadu činností a zastává různorodé role. Tyto role se mohou navzájem překrývat, doplňovat nebo být oddělené (Váchal, a další, 2013). Na role vztahující se k pracovní pozici manažera nahlíží

řada autorů různě. Jako nejznámější lze považovat klasifikaci rolí vycházející z dlouhodobé a podrobné studie kanadského autora Henryho Mintzberga, kde se zabýval každodenní prací pěti vrcholových manažerů ve středně velkých a velkých organizacích (Cejthamr, a další, 2010). Došel k závěru, že každodenní činnost manažerů se vyznačuje útržkovitostí, různorodostí a verbální komunikací. Ve svém modelu rozlišil deset rolí manažera, které rozdělil do tří typových skupin (Kubátová, a další, 2012).

3.4.1 Podle Henryho Mintzberga

Mintzbergův model je názornou ukázkou toho, jak široké je rozpětí rolí, které na sebe manažer bere. Ovšem sám Mintzberg uvádí, že dané rozdělení je spíše subjektivní a zjednodušující. Všech deset rolí tvoří poměrně jednotný celek, proto je od sebe nelze jednoznačně oddělit. Zároveň absence jedné z nich by měla negativní vliv na pracovníkův výkon. Je samozřejmé, že od doby, kdy tato koncepce vznikla, se situace změnila. V současné době s nárůstem samostatnosti a vzdělanosti pracovníků výrazně nabývají na významu interpersonální role. Na druhou stranu s narůstající složitostí a kolísavostí prostředí, lidí se zdá být nedostatkovou role pozorovatele (Kubátová, a další, 2012), (Cejthamr, a další, 2010).

3.4.1.1 Interpersonální role

První skupinu tvoří interpersonální role. Jedná se o mezilidské role, které manažer zastává během každodenních interakcí, do kterých se v průběhu své práce dostává, a to jak uvnitř organizace, tak i mimo ni (Váchal, a další, 2013). Interpersonální role vyplývají z manažerova postavení a autority (Cejthamr, a další, 2010).

- **Role vůdčí osobnosti, představitele** – *angl. „figurehead“* je nejzákladnější a nejpřirozenější manažerskou rolí (Cejthamr, a další, 2010). Manažer je vedoucím organizace nebo alespoň její části. V rámci této role musí plnit různé reprezentativní úlohy, jako je podpis smluv či účast na společenských akcích. Mintzberg došel k závěru, že ředitel průměrně stráví 12 % pracovní doby reprezentativními úkoly. Jedná se převážně o rutinní záležitosti, a proto není potřeba závažná komunikace nebo rozhodování. Nicméně správné provedení těchto úloh je významné pro prestiž a významnost organizace. Role je spojena s Top managementem (Kubátová, a další, 2012), (Cejthamr, a další, 2010).

- **Role vedoucího** – *angl. „leader“* patří k nejdůležitějším a nejvýznamnějším rolím. Spočívá v realizaci cílů organizace prostřednictvím svých pracovníků (Pilářová, 2016). Role vedoucího určuje manažera vždy odpovědného za celkové výsledky svých podřízených. Mintzberg ve svém výzkumu rozlišuje přímé a nepřímé vedení. V prvním případě manažer rozhoduje například o nábore nových pracovních sil, určuje co má kdo a kdy vykonat či kdo má projít školením. Nepřímým vedením je myšlena motivace a povzbuzování pracovníků. Samotné postavení ho k této roli nutí, ať už chce či nikoliv. Dostává ho také do situace, kdy může využít moc a autoritu. (Kubátová, a další, 2012).
- **Role spojovatele** – je v odborné literatuře nazývána „*liaison*“ (tj. role styčného důstojníka) (Kubátová, a další, 2012). Spojovatel navazuje a zabezpečuje kontakt s jednotlivci či skupinami na horizontální úrovni v rámci organizace i mimo ni. Hlavním úkolem manažera v roli spojovatele je udržování a budování vztahů mezi odděleními, manažery v organizaci a jejím okolím (Bělohlávek, a další, 2006).

3.4.1.2 Informační role

Informační role se vztahují k informacím, které manažer získává v průběhu vykonávání interpersonálních rolí (i vztahů). Tyto informace později přenáší a sdílí tam, kde je potřeba (Cejthamr, a další, 2010). Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8

- **Role pozorovatele** – *angl. „monitor“*. V roli pozorovatele manažer hledá a přijímá informace, které mu umožňují rozvíjet chápání práce v organizaci a jejím okolí (Cejthamr, a další, 2010). Informace získává z formálních a neformálních zdrojů. Formálním zdrojem jsou například pracovní porady, tisk a internet. Mezi neformální patří zejména přátelská setkání na golfu, recepcích či firemních akcích (Pilářová, 2016). Manažer neustále zkoumá a analyzuje vnější prostředí organizace. Vybudování sítě informací a kontaktů může mít totiž rozhodující význam (Kubátová, a další, 2012). Tato role zahrnuje manažerovu odpovědnost nejen za hledání příležitostí pro rozvoj firmy, ale především za identifikaci hrozeb, které by mohly organizaci ohrozit (Váchal, a další, 2013).
- **Role šířitele informací, informačního zdroje** – *angl. „disseminator“*. Jak již sám název napovídá, v této roli dochází k předávání informací, které manažer

nashromáždil a analyzoval v roli pozorovatele (Váchal, a další, 2013). Úkolem šířitele je přenášet informace z vnějšího prostředí skrze propojovací roli do organizace a zároveň prostřednictvím role vedoucího předat svým podřízeným informace z vnitřního prostředí (Cejthamr, a další, 2010). Informace zpracuje do podoby, která je pro ostatní pracovníky relevantní a užitečná. Například pokud zaměstnancům sděluje, že v nejbližší době dojde u jejich klíčového dodavatele ke změně majitele, není potřeba sdělovat, kde k této informaci přišel (Pilářová, 2016). Pokud manažer není schopen či ochoten předávat informace, může to pro úspěšné delegování znamenat značný problém (Cejthamr, a další, 2010).

- **Role mluvčího** – *angl. „spokesperson“*. V roli mluvčího manažer nepředává informace pouze lidem uvnitř organizace (nadřízeným, ostatním manažerům), ale i široké veřejnosti (dodavatelům, odběratelům) (Cejthamr, a další, 2010). Prostřednictvím této role manažer reprezentuje organizaci navenek nebo vlastní oddělení vůči ostatním částem organizace (Pilářová, 2016).

3.4.1.3 Rozhodovací role

Prostřednictvím rozhodovacích rolí se definuje řešení problémů a tvorba strategií. Manažer využívá informace, které má k dispozici k plánovacím akcím. Popisovaný model rozlišuje čtyři rozhodovací role. Patří sem role podnikatele, napravovatele poruch, distributora zdrojů a vyjednavče (Kubátová, a další, 2012).

- **Role podnikatele** – Podporuje aktivity a změny, které vedou k rozvoji organizace a zároveň zlepšení její současné situace. Manažer rozhoduje o tom, jakými aktivitami se bude organizace zabývat, a kterými ne. Důležitou schopností je umět posoudit rizika, úspěch a ziskovost podporovaných aktivit (Pilářová, 2016).
- **Role napravovatele poruch** – *angl. „disturbance-handler“*. Jako řešitel nebo také hasič se manažer projevuje v situaci, kdy se organizace dostane do nepředvídaných situací, které by mohly bránit dosahování stanovených cílů nebo ohrozit její celkovou stabilitu. Řeší rozpory a konflikty uvnitř organizace a rozhoduje o tom, jak bude vzniklý problém odstraněn (Pilářová, 2016), (Váchal, a další, 2013). Tato role je propojena s rolí mluvčího, protože je potřeba případné vzniklé negativní aspekty a dopady krize sdělit veřejnosti a zaměstnancům (Váchal, a další, 2013).

- **Distributor zdrojů** – V roli distributora zdrojů musí manažer rozhodnout o tom, jaké zdroje a komu budou v organizaci přiděleny. Příkladem zdrojů jsou peníze, zařízení, informace, zásoby, pravomoci, čas, lidský faktor apod.
- **Role vyjednávače** – *angl. „negotiator“* je čtvrtou a poslední rolí manažera. V rámci této role manažer vyjednává získání výhod, zdrojů apod., ať už od obchodních partnerů, finančních, odborových či jiných organizací hájících zájmy zaměstnanců organizace (Cejthamr, a další, 2010).

3.4.2 Podle stupně řízení

Hledisko stupně řízení zdůrazňuje postavení manažerů v organizaci a člení je do tří skupin. Jedná se o manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery.

- Vrcholoví manažeři (top management) - Do této skupiny patří pracovníci s nejvyšším postavením (např. ředitelé, prezidenti společnosti apod.). Řídí organizaci jako celek a reprezentují ji navenek. Jedná se o velmi úzkou skupinu nejlépe placených lidí, na jejichž znalostech a umění řídit závisí úspěch firmy. U malých společností může mezi top manažerem a vlastníky nastat tzv. „*personální identita*“ (tj. vlastník je též ředitelem). U velkých organizací je naopak úroveň výkonu vlastnických práv od funkcí řízení oddělena.
- Střední manažeři (střední management)- Představují početnou a různorodou skupinu řídicích pracovníků, jejichž řízení má kratší časový dopad. Tito pracovníci jsou podřízeni top managementu a zároveň nadřazeni liniiovým manažerům. Působí v roli tzv. „*převodových pák*“ mezi vrcholovým a nejnižším stupněm řízení. Patří sem vedoucí útvarů společnosti (např. vedoucí marketingového, finančního oddělení, vedoucí kontroly jakosti apod.).
- Manažeři první linie (nejnižší management) - Liniioví manažeři představují nejpočetnější skupinu. Patří sem například mistr v dílně, v obchodu vedoucí prodejny, v nemocnici primář, na univerzitě vedoucí katedry apod. Jsou nadřazeni pouze výkonným (řadovým) pracovníkům, s kterými jsou v bezprostředním styku. Očekává se od nich především dokonalá znalost detailů a schopnost zvládnutí každodenních problémů (Blažek, 2014), (Švarcová, 2010).

Tabulka 3 Náplň práce manažerů podle stupně řízení

Stupeň řízení	Druhy činností		
	Strategické	Taktické	Operativní
Vrcholový	75%	20%	5%
Střední	20%	60%	20%
Liniový	5%	20%	75%

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Pošvár, a další, 2008).

Z **tabulky č. 2** je patrné, že vrcholoví manažeři nesou zodpovědnost za veškerá strategická rozhodnutí. Zaměřují se na klíčové kompetence a faktory vedoucí k efektivnímu fungování a rozvoji podniku. Jedná se o úkoly dlouhodobějšího charakteru, které se pohybují v rozmezí 3-5 let, jen výjimečně se jedná o úkoly dlouhodobější. Střední management se zabývá činnostmi na taktické úrovni, které směřují k uskutečnění strategických cílů definovaných top managementem. Specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období, zpravidla roční, na které je daný taktický plán sestavován. Aktivity jsou vykonávány v časovém horizontu 1-3 let. Linioví manažeři jsou jen o stupeň nad řadovými pracovníky a jejich hlavní náplní práce je zabezpečovat operativní činnosti. Jejich každodenní činnost spočívá v komunikaci s nadřízenými a podřízenými, organizaci práce a její konkretizace do podoby úkolů pro jednotlivé pracovníky a hodnocení výsledků jejich práce. Činnosti probíhají v časovém horizontu maximálně jednoho roku (týdenní, měsíční, čtvrtletní) (Váchal, a další, 2013).

3.4.3 Podle stylu řízení

Existuje celá řada stylů řízení, ale mezi ty základní patří autokratický, liberální a demokratický styl. Stylem vedení je myšleno způsob chování a postup vedoucího pracovníka při plnění každodenních úkolů.

- Autokratický styl - je odvozen z řeckého slova „autokrat“ – samovládce. Komunikace zde probíhá jednosměrně. Vedoucí rozhoduje o všech případech sám, aniž by dal prostor k vyjádření ostatním. Podřízeným přikazuje a přiřazuje úkoly, jejichž dodržení následně detailně a systematicky kontroluje. Tento styl potlačuje iniciativu podřízených a je vhodný především v krizových situacích či situacích vyžadující rychlé rozhodnutí (Pilářová, 2016), (Švarcová, 2010).

Autokratický styl se vyznačuje následujícími rysy:

- Manažer sám **stanovuje** lidem cíle,
- Předem **plánuje** a organizuje práci,
- **Ukazuje** pracovníkovi, jak má práci přesně vykonat,
- **Kontroluje** práci,
- **Určuje termíny**, během nichž musí být daný úkol dokončen,
- **Vyjasňuje**, jakou roli má on sám a jakou má pracovník (Kubátová, a další, 2012).

➤ Demokratický styl – je označován jako „*podporující*“. Zejména, protože zapojuje pracovníky do rozhodování a řešení problémů. Vedoucí s podřízenými diskutuje o pracovních záležitostech, zajímá se o jejich názory, avšak konečné rozhodnutí musí učinit sám. Manažer své spolupracovníky často vnímá jako rovnocenné partnery, podporuje je a povzbuzuje tam kde je potřeba. Je přesvědčen o tom, že pracovníci jsou pro něj významným zdrojem, nikoliv pouze výkonným strojem (Kubátová, a další, 2012).

Demokratický styl se vyznačuje následujícími rysy:

- **Deleguje** značnou část svých pravomocí na podřízené, však odpovědnost za konečná rozhodnutí si ponechává,
- **Naslouchá** problémům pracovníka,
- Poskytuje zaměstnancům **zpětnou vazbu**,
- **Vyzývá a povzbuzuje** pracovníka k tvorbě nápadů,
- **Diskutuje** se zaměstnanci o tom, čeho musí být dosaženo,
- **Sdílí** s pracovníkem důležité informace,
- **Zapojuje** pracovníka **do řešení** problémů,
- Předmětem zájmu je nejen výsledek, ale také **vztah s pracovníkem**. (Kubátová, a další, 2012), (Pilářová, 2016).

➤ Liberální styl - Styl je vhodný především v organizacích, kde pracují tvůrčí zaměstnanci s vysokou vnitřní motivací k práci. Jedná se například o výzkumná pracoviště, vysoké školy apod. Vedoucí již nepoužívá přímých řídicích rozkazů, ale snaží se zaměstnancům poskytnout volnost a vytvářet příznivé podmínky pro

dobrou práci. Vedoucí zde vystupuje v roli konzultanta, který jen zřídka zasahuje do činnosti pracovníků. (Švarcová, 2010), (Laufer, 2008).

Liberální styl se vyznačuje následujícími rysy:

- **Pravomoci** a odpovědnosti jsou **převedeny** na podřízené,
- Převládá zde horizontální komunikace,
- **Podřízení řídí** svou práci zcela sami (samostatně řeší dělbu úkolů, postup práce, apod.) (Pilářová, 2016).

3.5 Manažerské dovednosti

Dovednosti lze definovat jako praktické návyky, které člověk získává výcvikem nebo praxí. Pro jejich získání je potřeba dostatek času a souvisí se schopnostmi jedince, zejména s jeho zkušenostmi. Nabyté zkušenosti umožní zafixovat požadované dovednosti a návyky do podoby běžné rutiny. Vznik a rozvoj dovedností představuje tedy individuální proces (Lojda, 2011).

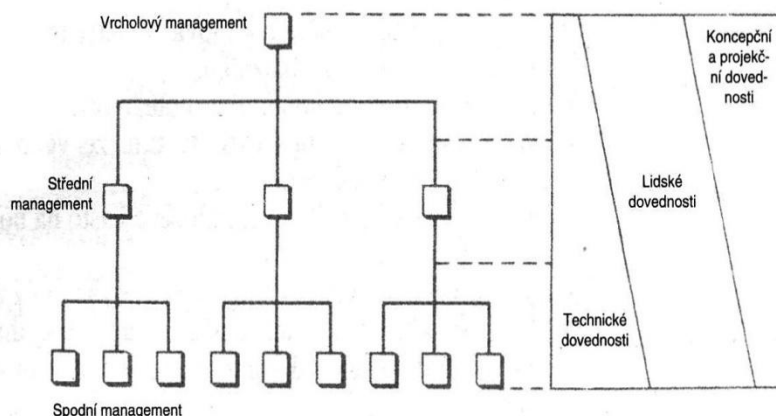
Robert L. Katz identifikoval tři typy dovedností:

- Technické dovednosti – Představují schopnost využívat znalosti a odbornost týkající se oblasti metod, procesů a postupů. Zahrnují práci s nástroji a specifickými technikami, které vyžaduje daný obor nebo samotné zaměření organizace. Smyslem je naučit se s konkrétními nástroji a technikami pracovat a v případě výskytu problému být schopen jednat.
- Lidské dovednosti – Představují schopnost pracovat s lidmi, tj. schopnost vytvářet takové pracovní prostředí, ve kterém se lidé budou cítit bezpečně a mohou svobodně vyjádřit svůj názor. Dále sem patří umění budovat a udržovat dobré mezilidské vztahy v týmu a celkově na pracovišti. Tyto dovednosti se projevují v komunikaci s podřízenými/nadřízenými, motivaci, stimulaci a vedení.
- Koncepční dovednosti – Znamenají nahlížet na věci jako na celek. Představují schopnost manažera myslet v rozměrech celku dané organizace a zároveň koordinovat a integrovat zájmy a aktivity podniku. Manažer by měl být schopen rozpoznat významné prvky a současně chápat vzájemné vazby mezi nimi (Wehrich, a další, 1998), (Váchal, a další, 2013).

Autoři Weihrich a Koontz (1998) rozšířili Katzovu koncepci o čtvrtou manažerskou dovednost, a to o projekční dovednosti.

- Projekční dovednosti – znamenají jednat a řešit problémy takovým způsobem, který přináší organizaci užitek. Aby byly činnosti top managementu efektivní, nestačí pouze vidět daný problém, ale také musí disponovat schopnostmi a dovednostmi umožňující nalézat jeho praktické řešení. Jednoduše každý manažer by měl být schopen nacházet řešení, které lze aplikovat vzhledem k daným okolnostem, které s případem souvisí (Weihrich, a další, 1998).

Obrázek 2 Souvislost mezi řídicí úrovní a požadovanými dovednostmi



Zdroj: Weihrich, Heinz a Koontz, Harold., *Management*, 1998.

Ne všichni manažeři potřebují disponovat výše uvedenými dovednostmi ve stejné míře. Jaké dovednosti a v jakém rozsahu jsou potřebné, záleží na hierarchii managementu, ve které se manažer nachází (Kubátová, a další, 2012). Jak je patrné z **obrázku č. 2**, dovednosti technického rázu mají největší význam pro liniové manažery. Zejména proto, že musí být vždy připraveni nejen zastoupit své podřízené, ale zároveň být schopni nové zaměstnance v dané oblasti náležitě proškolit (Váchal, a další, 2013). Lidské dovednosti jsou též velmi užitečné, zejména při častém ovlivňování podřízených. Naopak koncepční a projekční dovednosti mají pro tuto úroveň poměrně malý význam. Střední úroveň řízení vyžaduje vyšší technické dovednosti. Lidské dovednosti jsou zde rovněž potřebné a projekční a koncepční dovednosti nabývají na významu. Pro výkon vrcholového managementu je kladen největší důraz na koncepční a projekční dovednosti. Lidské

dovednosti jsou také velmi důležité a významné. Naopak požadavky na technické dovednosti nejsou tak silné s porovnáním s předešlými řídicími úrovněmi. Předpokládá se totiž, že především u velkých firem top management využívá technických dovedností svých podřízených. Nelze, ale brát tuto specifikaci univerzálně. Naopak v malých firmách mohou být technické dovednosti na úrovni top managementu velmi užitečné (Weihrich, a další, 1998). Kubátová a další (2012) dokonce uvádí, že v mnoha organizacích nemůže vrcholový manažer vůbec existovat, aniž by neprojevil znalosti o technických aspektech, které s sebou přináší produkční proces (Kubátová, a další, 2012).

Lojda (2011) rozděluje dovednosti potřebné pro výkon manažerských činností obdobným způsobem. Patří sem dovednosti osobního charakteru (sebereflexe, poznání sama sebe, sebe-řízení). Dovednosti koncepčního charakteru (využívání příležitostí, plánování, sestavování cílů/vizí organizace). Dovednosti v řízení lidských zdrojů (vedení lidí, motivace, techniky delegování/vyjednávání). Jako poslední pak uvádí technické dovednosti (Lojda, 2011).

3.5.1 Tvrdé a měkké dovednosti

Tvrdé dovednosti („*hard skills*“) představují odborné dovednosti a znalosti, které se dají pravidelným a záměrným studiem, tréninkem relativně snadno a rychle osvojit. Jsou zásadní zejména u odborných profesí. Mezi tvrdé dovednosti řadíme vědomostní, technické a jazykové dovednosti, jako je například práce s počítačem, programování, znalost účetnictví, právních norem apod. Své tvrdé dovednosti může člověk neustále zdokonalovat ať už ve škole, kurzech či z knih. Tento pokrok lze změřit pomocí tzv. *inteligentního kvocientu (IQ)*.

Oproti tomu měkké dovednosti neboli „*soft skills*“ vycházejí z osobnostních a charakterových vlastností každého člověka. Jsou užitečné nejenom v pracovním, ale především také v soukromém životě. Termín měkké dovednosti neznamena pouze, jak dobře se člověk dokáže vypořádat s lidmi a jejich stylem chování, ale také jak se dokáže vypořádat sám se sebou. Dříve byly měkké dovednosti označovány jako sociální kompetence. Tímto pojmem se v dnešní době označují faktory, jako jsou spolupráce, komunikační dovednosti, schopnost zvládat konflikty atd.

V dnešní době neustálých změn a vyšších nároků na úspěch firmy, je vedle tvrdých dovedností stále častěji věnována pozornost měkkým dovednostem. Právě tyto dovednosti, ve většině případech rozhodují o úspěchu jedince, ať už u přijímacího řízení či v zaměstnání obecně. Sami autoři Peters-Kühlinger a Friedel (2007) ve své publikaci uvádí, že inteligenční kvocient se na úspěchu v zaměstnání podílí z 20 až 30 %. U manažerů je to dokonce pouhých 15 %. Lidé, jejichž měkké dovednosti jsou silně rozvinuty, jsou považovány za emocionálně inteligentní¹. Tito lidé jsou vysoce motivovaní, empatictí a mají skvělé komunikační dovednosti (Kühlinger-Peters, a další, 2007).

Pozitivní informací je, „že *emocionální inteligence je vrozená, tedy dána každému. Co z toho, co je nám dáno vytvoříme, ale záleží na každém z nás*“ (Kühlinger-Peters, a další, 2007).

3.5.2 Nejzásadnější měkké dovednosti dle Friedela a Kühlingera

Autoři Peters-Kühlinger a Friedel (2007) na základě rozhovorů se sto personalisty klasifikovali jedenáct měkkých dovedností, které jsou z jejich pohled nejdůležitější. Patří sem:

- Komunikační dovednosti – je schopnost efektivně komunikovat s druhými lidmi s ohledem na dosažení předem stanoveného a požadovaného cíle. Komunikační dovednosti zahrnují neverbální a verbální komunikaci, aktivní naslouchání, schopnost přesvědčit, ovlivnit druhé atd.
- Zdravé sebevědomí – Zdravé sebevědomí neznámá povyšování se nad ostatními. Jedná se o uvědomění si sama sebe. Zdravě sebevědomý člověk si je vědom svých kvalit, slabých a silných stránek, působí vstřícně, uvolněně, přesvědčivě a silně. Takový člověk povzbuzuje své partnery, nenechá se znejistit a dokáže pohotově reagovat za jakékoliv situace. Věří v sebe, akceptuje a důvěřuje ostatním a umí to dát najevo.
- Schopnost vcítit se (empatie) – Empatie je schopnost a snaha porozumět ostatním lidem, pochopit jejich chování, potřeby, pocity, myšlenky i vztahy mezi nimi. Empatie se projevuje tím, že se dokážeme vžít do situace druhých, vcítit se do toho,

¹ Emocionální inteligence znamená schopnost jedince správně nakládat se svými pocity, ale i pocity ostatních

co druzí chtějí, vysvětlit si proč, druzí reagují tak jak reagují, registrovat jejich přání, potřeby, pocity a brát je vážně.

- Schopnost týmové spolupráce – Představuje schopnost člověka úspěšně spolupracovat s ostatními, tzn. netajit důležité informace před ostatními či nepřisluhovat si úspěchy druhých. Schopnost týmové spolupráce znamená: poznat jakou roli v týmu zastáváme a podle toho se chovat, budovat důvěru k nadřízeným a kolegům, rozvíjet nápady s ohledem na společný cíl týmu, ochota pomoci svým kolegům, při rozhovoru se přizpůsobit kolegovi a spojit jeho zájmy se svými. Obecně znamená využívat ve svém chování co nejvíce pozitivních vlastností vztahujících se k ostatním měkkým dovednostem.
- Schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat - Při udělování kritiky je důležité zvolit správný tón hlasu a formulovat postřehy tak, aby druhé neurazili, neponížili. Při sdělování kritiky bychom měli dotyčného oslovit přímo a začít rozhovor klidně (ne ve spěchu) abychom vytvořili přátelskou atmosféru. Nezmiňujte pouze negativa, ale snažte se uvést i jeho pozitivní aspekty chování. Posléze vyslovte své přání, představy a případně nabídněte pomoc.
- Analytické myšlení – je myšleno jako schopnost rozpoznat problémy a dokázat je systematicky řešit.
- Důvěryhodnost – Důvěru lze definovat jako očekávání, že se v kritických časech, budeme moci na někoho spolehnout. Bez důvěry nemůžete nikoho přesvědčit, nikdo nebude akceptovat vaše návrhy či kritiku. Důvěryplný vztah vzniká na základě skupiny hodnot, jako je upřímnost, jistota, otevřenost a úcta.
- Disciplína, sebeovládání – Disciplína je schopnost krotit vlastní pocity/dojmy a chování tak, že dokážeme důsledně dosáhnout cíle. Sebeovládání je schopnost projevit vlastní emoce úměrně dané situaci. U těchto měkkých dovedností jde tedy o to být schopen ovládnout své emoce/vlastnosti, které nás odvádí od toho, abychom se chovali disciplinovaně a ukázněně. Ovládat své emoce není myšleno tak abychom je ignorovali, protože příliš velká disciplína a sebeovládání mohou postrádat nezbytnou emocionální upřímnost. Před průchodem svých emoci bychom si měli položit otázku: „*uškodím svým jednáním či průchodem emoci sobě, někomu jinému nebo svým cílům?*“.

- Zvídavost – Zvídavost znamená zajímat se o neznámé/nové a sbírat informace nezbytné k řešení problému. Jako měkká dovednost zvídavost znamená, že je člověk otevřen všemu, co se děje v jeho okolí, všímá si dění ve světě a přizpůsobuje se změnám.
- Schopnost zvládat konflikty – Náprava u dlouhotrvajícího konfliktu je velmi složitá, jelikož se protistrany staly nepřáteli a navzájem se už neakceptují. Je tedy dobré přistupovat ke konfliktu aktivně a vyřešit si vše, než bude pozdě. Dobré je si dávat pozor na to jaké jsou naše typické reakce při konfliktu a jak to působí na naše okolí. S podněcovatelem se snažte mluvit klidně a ne hned zaujmout útočný postoj, ale pokuste se empaticky vžít do jeho pocitů, způsobu myšlení a jednání. Je třeba přijmout fakt, že každý způsob pohledu na věc není špatný, jen pouze rozdílný.
- Schopnost prosadit se – Schopnost prosadit se souvisí s přesvědčivostí. Prosadit se znamená přesvědčit, nikoliv přemluvit či dokonce nutit ostatní. Pokud dokážete ostatní přesvědčit, s radostí Vás budou následovat. Přesvědčivě působí ten, kdo umí v lidech vzbudit pocit, že určitá stanoviska či názory jsou správná. (Khelerová, 2010), (Kühlinger-Peters, a další, 2007).

3.6 Vybrané manažerské dovednosti

3.6.1 Komunikace

O manažerské roli se dá říci, že ji z 20 % tvoří daná konkrétní práce a z 80 % její uplatňování tj. komunikování (Armstrong, 2008). Komunikace je speciální typ sociální interakce, během které dochází k vědomému předávání sdělení druhé osobě či skupině osob. Jednoduše řečeno, jedná se o proces vzájemného předávání informací v sociálním kontaktu prostřednictvím různých sdělovacích prostředků (počítač, telefon, dopis atd.). Cílem není jen přenos informací od odesílatele k příjemci, ale také jejich samotné pochopení příjemcem. Proces komunikace tedy začíná u odesílatele, který zakóduje myšlenku či nápad do srozumitelné podoby a odesílá ji v ústní, písemné či jiné formě příjemci. Ten sdělení dekoduje a získává tak představu o tom, co měl odesílatel na mysli (Wehrich, a další, 1998).

Umění komunikovat je jednou z nejdůležitějších dovedností v práci manažera, protože prostupuje všemi jeho činnostmi. Například je potřeba při stanovení cílů, zpracování plánů,

vedení, přikazování či vytváření vhodného pracovního prostředí. Komunikace je rovněž nezbytná při oceňování, náboru a školení zaměstnanců (Donnelly, a další, 1997). Bez efektivní komunikace by manažer nemohl dobře vykonávat svou práci. Efektivní komunikace se vyznačuje především tím, že ve správný čas, říkáme ty pravé věci a ve správnou chvíli mlčíme. Komunikační dovednosti prokazujeme také tím, že dokážeme zmírnit rozdíl mezi tím, co říkáme, a tím, co si ve skutečnosti myslíme. Každá osoba má totiž tendence poslouchat tzv. vlastním „*oblíbeným uchem*“. Podle toho, kterým uchem protějšek slyší, si může vyložit sdělení úplně jinak, než bylo původně myšleno. Platí tedy, čím přesněji mluvíme, tím úspěšnější a kompetentnější bude naše komunikace a nebude docházet ke komunikačnímu šumu (Kühlinger-Peters, a další, 2007).

Je-li manažer schopen osvojit si komunikační dovednosti, nebude jen oblíbeným partnerem při komunikaci, ale při jednání dokáže vyvolat příjemnou atmosféru a pohotově řešit konfliktní situace (Khelerová, 2010). Komunikačními dovednostmi jsou také spojeny s aktivním nasloucháním, sledováním toho co si druhý myslí, schopností vcítit se a v neposlední řadě zdařilou zpětnou vazbou.

3.6.1.1 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání lze charakterizovat jako vyjádření vlastního chápání toho, co nám sdělila druhá strana. Každý manažer by měl být schopen naslouchat (porozumět) svým spolupracovníkům. Je totiž dokázáno, že téměř každého si nakloníte na svou stranu, pokud budete ochotni vyslechnout jeho problémy či se s ním podělit o jeho radosti. Ono vyslechnutí, ale musí být aktivní. Druhá strana musí cítit, že její výpovědi skutečně vnímáte a že zájem z Vaší strany není pouze hraný. Umění aktivně naslouchat je předpokladem k výkonu mnoha profesí (Khelerová, 2010).

3.6.1.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba neboli „*feedback*“ poskytuje lidem informaci (tzv. „*obraz*“) o tom jak pracovali a jak efektivní bylo jejich jednání. Na základě těchto informací upravují své chování a podnikají odpovídající kroky. Může se jednat o nápravné kroky, v případě, že byly odhaleny nedostatky v pracovním výkonu či kroky k lepšímu využití příležitostí. Zpětná vazba má tedy několik podob, může být pozitivní, v případě, kdy pracovníkům říkáme, že si vedli dobře, konstruktivní, když poskytujeme radu, jak lépe vykonávat daný

úkol, a negativní, když pracovníkům sdělujeme, že si vedli špatně. Zpětná vazba tedy podporuje podřízené pracovníky k uvědomění si toho, že jejich osobní vklad je významným prvkem společného úsilí. Pozitivní zpětná vazba může být dokonce silným motivátorem, protože jde o projev uznání a ocenění práce. Povinností manažera je zpětnou vazbu zajišťovat. Měl by jí provádět pravidelně a zejména ihned po dokončení konkrétního projektu či úkolu, případně následující den. Měla by být poskytována na základě skutečných výsledků, faktů nikoliv na základě subjektivních názorů, sympatií či doprovázena osobními soudy. Cílem je pouze popis toho, co se událo. Je velmi důležité jakým způsobem dotyčnému informaci sdělujeme. Je dosti snadné přijímat pozitivní zpětnou vazbu, ale v případě negativní zpětné vazby musíme být citlivější, protože jakkoli taktně řečená kritika, může vyvolat odpor a nechuť cokoli dělat, a to dokonce i v situacích, kdy jen poukážeme na to co je potřeba zlepšit. Manažer by měl ukázat pochopení, jestliže někdo pracoval špatně, zjistit zda k tomu došlo kvůli okolnostem, které pracovník nemohl ovlivnit apod. (Armstrong, 2008).

3.6.2 Motivace

Motivace je vnitřní proces vyjadřující touhu a ochotu člověka vyvinout značné úsilí směřující k dosažení subjektivně významného cíle (Tureckiová, 2004). Motivací pracovníků je tedy myšleno jejich uvedení do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se vydali, v zájmu dosažení daného výsledku (Armstrong, 2008).

V organizaci má motivace význam zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností pracovníků (Pauknerová, 2012). Podněty pro zvyšování pracovní výkonnosti nazýváme motivačními signály. Důležité je si uvědomit, že každý pracovník je individuální bytost a vysílá jiné motivační signály. Úkolem manažera je rozpoznat ty signály, které nejvíce ovlivňují pracovní jednání každého člena týmu, chce-li mít vliv na vznik jejich pozitivních postojů k plnění pracovních úkolů. Pro dosažení onoho poznání je potřeba být v každodenním styku s lidmi, které vedeme a zajímat se o ně (Pitra, 2007).

Armstrong (2008) uvádí devět pravidel k dosažení vysoké úrovně motivovanosti:

- Domluvit se na náročných, avšak dosažitelných cílech.
- Na začátku vyjasnit očekávání toho, jak by se pracovníci při vykonávání svých úkolů měli chovat.

- Poskytovat zpětnou vazbu týkající se odvedeného výkonu.
- Nabízet za dosažení cíle vhodné peněžní odměny, ale také odměny nefinančního charakteru, jako jsou pochvala, uznání.
- Upozorňovat na závislost mezi výkonem a odměnou.
- Vytvářet pracovní role, které lidem poskytují pocit úspěšnosti a možnost využívat jejich dovednosti a schopnosti a samostatného rozhodování.
- Vybírat takové vedoucí týmu, kteří dokážou efektivně vést lidi a motivovat je.
- Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělání, které budou rozvíjet znalosti a dovednosti nezbytné pro zlepšení pracovního výkonu (kurzy, semináře, školení).
- Ukázat lidem co mají dělat pro rozvoj své kariéry (Armstrong, 2008).

Z výše uvedených devíti kroků je patrné, že celý problém motivace nelze vyřešit pouze penězi či jinými peněžními odměnami. Je třeba si uvědomit, že člověk tráví v práci téměř polovinu svého života, proto je nezbytné orientovat se i na jiné nástroje motivace, které mohou mít někdy i silnější význam. Jedná se například o projev uznání, pochvaly nebo možnost odborného či kariérního růstu. Cílem motivace není stvořit zcela spokojeného pracovníka, ale vytvořit pozitivní a příjemnou atmosféru, ve které budou pracovníci ochotně a samostatně dosahovat stanovených cílů.

3.6.3 Time management

Time management je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, především za účelem jeho efektivního řízení. Umět si efektivně zorganizovat čas, by mělo patřit k prvním měkkým technikám, které si manažer osvojí. Protože když si dokáže dobře rozvrhnout den a zvládne využívat skrytých a mnohdy zbytečně vyplývaných časových rezerv, získá tak více prostoru na rozvoj jiných dovedností a činností.

Každý manažer má denně k dispozici stejný objem času, jak ho, ale dokáže využít a hospodařit s ním, to záleží na každém z nich. Základem řízení času je stanovit si náročné, avšak zvládnutelné cíle. Manažer by si měl určit priority, které by si měl stanovit sám, ne pod tlakem vnějších faktorů (telefonáty, došlá pošta, emaily, neohlášené návštěvy apod.). Dále určit irelevantní úkoly tzn. takové, které manažer vzhledem ke svému vytížení nemůže řešit a následně vybrat, které z těch irelevantních úkolů budou delegovány na podřízené. Ke každému úkolu, který má vykonat, je tedy dobré přiřadit prioritu, kterou zastává ve vztahu k cíli. Při vybírání prioritních úkolů, které zařadí do své náplně činnosti,

se může opřít o Eisenhowerův princip, ve kterém se přihlíží k **významnosti** a **naléhavosti** úloh. Je nesporné, že na vrchol seznamu zařadí úkoly významné a naléhavé, potom úkoly významné, ale nenaléhavé, které jsou-li skutečně významné, se naléhavými stanou v brzké době. Nevýznamné, ale naléhavé záležitosti buď neřeší, nebo je deleguje na podřízené, nevýznamnými a nenaléhavými úkoly se vůbec nezabývá (Veber, 2009).

Tabulka 4 Rozdělení úkolů na základě priorit ²

A - významné a naléhavé	B - významné a nenaléhavé
C - nevýznamné a naléhavé	D - nevýznamné a nenaléhavé

Zdroj: vlastní zpracování dle: <http://www.softskills.wz.cz/html/time.html>

Priorita A: patří sem věci, které je potřeba vyřešit co nejdříve (nejlépe ještě dnes)

Priorita B: nemusí být vykonány dnes, ale jsou důležité pro dosažení cíle. Tyto úkoly bývají často odkládány, avšak jejich včasným splněním, se z nich nestanou úkoly typu A, je proto dobré každý den zpracovat alespoň jeden úkol ze skupiny B.

Priorita C: úkoly jsou nutné, ale nejsou důležité pro dosažení cílů, proto je manažer deleguje nebo neřeší. Pokud je však splnit musí, neměl by nad nimi trávit příliš času.

Priorita D: těmito úkoly nemá smysl se zabývat.

Manažeři obvykle pracují přetržitě a jejich čas bývá rozdělen mezi více úkolů, přitom čas, který věnují těmto činnostem, nebývá delší než 8-12 minut. Toto časté vyrušování a přeorientování se na jiný úkol, vede ke ztrátám času, jelikož manažer se několik minut musí zorientovat v novém problému a po několika minutách intenzivního řešení je opět vyrušen. Spousta manažerů se této skutečnosti brání alespoň tím, že chodí ráno dřív do práce nebo naopak odchází ve večerních hodinách, aby měli klid na řešení akutních případů. Je dokázáno, že člověk není schopen s plným nasazením pracovat na více úkolech najednou. Každý manažer by měl znát svůj biorytmus a naplánovat si náročnější úkoly na dobu, kdy vykazuje největší výkonnost. Dle výzkumu je stanoveno, že člověk dosahuje největší energie uprostřed týdne, tedy ve středu. Měl by si zvyknout nejdřív daný úkol dokončit a nepřeskakovat z jednoho úkolu na druhý či neodkládat nic, co je potřeba vykonat. Měl by se také zamyslet nad plýtváním časem, a co ho způsobuje a snažit se tyto

² „Eisenhowerův princip“, tvrdí, že během realizace bychom měli počítat s tím, že nejdůležitější úkoly (A) tvoří 15% všech úkolů a přinesou 65% výsledků, středně důležité úkoly (B) – 20% úkolů a 20% výsledků a skupina (C, D) tvoří 65% úkolů přinášejících 15% výsledků

nedostatky eliminovat. Schopný manažer by měl vědět, jak vynakládá svůj čas. Při organizaci času by měl manažer využívat různé pomocné plánovací prostředky (diáře, počítačové programy, apod.), jejichž smyslem je poskytnout přehled o činnostech, které má manažer v průběhu pracovního dne vykonat (úkoly dne, dohodnuté schůzky, telefonáty, e-maily k vyřízení apod.). Záznamy by měly být zpracovávány průběžně, nejlépe den předem a uzavírány každý den na konci pracovní doby. Na konci každého dne by měl daný den zhodnotit a případné nesplněné záležitosti, převést na následující den. Zpětná vazba by měla být formou týdenního popř. měsíčního vyhodnocení záznamů, na jehož základě zjistí, zda stávající systém funguje či je potřebná úprava. V poslední době se stále více mluví o moderní metodě organizace práce tzv. GTD (Getting Thing Done), která si našla jak své příznivce, tak odpůrce (Veber, 2009), .

Pokud si tedy manažer zavede externí systém evidence a harmonogram svých úloh (úkoly, které by měl řešit), osvobozuje ho to od připomínání a vzpomínání si, co ještě dnes má vykonat a může se zcela soustředit na svou práci (Veber, 2009).

3.6.4 Vedení a řízení porad

Manažeři na poradách tráví dlouhé hodiny a účastní se jich téměř denně, proto lze říci, že jsou nedílnou součástí jejich pracovního života. Během porad se rozdělují úkoly, informuje se o novinkách/změnách v organizaci práce, hodnotí se pracovníci či se řeší operativní a strategické problémy atd. (Krátký, a další, 2011). Na poradě probíhají plánovací, organizační, rozhodovací, kontrolní a jiné procesy. Při přípravě porady je důležité řídit se následujícími kroky, a to stanovit cíl a smysl porady, rozhodnout koho na poradu pozvat, promyslet způsob dosažení daného cíle, stanovit program a časový harmonogram a brát v úvahu připomínky, podněty zúčastněných. Lidé, kteří se porady účastní, by ji měli vnímat, jako možnost podílet se na rozhodování, protože rozhodnutí, na kterých se společně dohodnou, mají tendence více podporovat. I když jsou porady kolektivním rozhodovacím orgánem, konečná zodpovědnost je však ponechána manažerovi (Pilářová, 2016), (Lojda, 2011).

Manažer by měl tedy poradu řídit v souladu s „**CRPV**“ postupem, kde **C= cíl** ... který by měl manažer definovat a seznámit s ním ostatní. Účastníci musí vědět, čeho se porada týká.

R= role ...manažer musí definovat a rozdělit role účastníkům - zda mohou o něčem rozhodovat nebo zda mají pouze poslouchat a získané informace akceptovat. Manažer určí také svou roli – zda bude v roli facilitátora (tzn., že řídí proces, ale nezasahuje do řešení), zda bude v roli oznamovatele (předá informace, které je třeba akceptovat), v roli účastníka (bude se podílet na návrzích řešení stejně jako ostatní, jeho návrh nebude mít větší váhu).

P= program, proces, pravidla

- **Program**-Jaký je obsah a časový harmonogram (ideální doba trvání porady by neměla přesáhnout hodinu a půl).
- **Proces**, znamená určit, jak bude porada probíhat.
- **Pravidla** – jakým způsobem se bude hlasovat, jak se hlásit o slovo či kolik času mají účastníci na své připomínky.

V= věc ... manažer zahajuje věcnou stránku porady (dle programu).

Tento postup manažerům umožňuje docílit maximálně efektivní porady a předejít tak obvyklým problémům (nedodržení časového harmonogramu, nepozornost účastněných apod.) (Pilářová, 2016). Před zahájením porady je potřeba poskytnout účastníkům v dostatečném předstihu zápis z předchozí porady a ponechat jim 2-3 dny na přípravu. Během porady je důležitá vzájemná komunikace obou stran. Základem pro úspěch při komunikaci je schopnost aktivního naslouchání (viz kapitola 2.6.1), schopnost říkat „NE“, pokud manažer odmítne některý z návrhů účastníků, nemělo by se to dotýcného dotknout a narušit chod porady. Měl by mu to sdělit klidně a nevzrušeně. Během porad často dochází k zhodnocení dosažených výsledků týmu, ale také může dojít k ocenění kvalit jednotlivce (Lojda, 2011). Tímto tématem se zabýval také Bělohlávek (2000), který uvádí zásady, kterými by se měl manažer řídit, hodnotí-li své podřízené. V případě, že uděluje pochvalu, měla by být konkrétní - pracovník by měl vědět za co je chválen. Dále by měl projevit uznání konkrétnímu jedinci, kterého se pochvala týká, vyslovit ji včas, nejlépe ihned po dosažení úspěchu a měl by ji sdělit veřejně před všemi členy porady. Připravenost a ochota chválit je velmi důležitá, pracovník tak cítí zájem a uznání ze strany svého vedoucího. Naopak, když pracovníkovi sděluje kritiku, musí přesně zjistit důvody selhání, měla by být adresná, nemůže všechny členy týmu házet do jednoho pytle. Velmi důležité je sdělovat kritiku mezi čtyřma očima, veřejnou výtku je vhodné provést pouze v extrémních či opakovaných případech nekázně (Bělohlávek, 2000).

Rozlišujeme několik typů porad. **Operativní porad** svolává manažer pravidelně každý den. Jedná se o běžnou, maximálně patnácti minutovou porad před zahájením pracovního dne, kde dochází k rozdělování úkolů, informování o aktuálních změnách či řešení aktuálních problémů. **Porada oddělení** se koná v pravidelných intervalech (obvykle jednou měsíčně) a vyhodnocují se výsledky práce za uplynulé období a zároveň se stanovují cíle nové. **Řešitelská porad** hledá optimální řešení či návrhy řešení problému, vyplývajících z porady operativní. Doba trvání je individuální a závisí na náročnosti daného problému, může trvat pár minut, ale i několik dní (Pilářová, 2016).

3.6.5 Koučování a mentorování

Koučování a mentorování jsou v poslední době stále více skloňované pojmy. Manažeři by měli být vybaveni dovednostmi v koučování a mentorování, pokud chtějí zlepšovat znalosti a dovednosti svých podřízených. Spousta lidí tyto dva pojmy však chybně označuje za totožné a neví jak je správně definovat. Přitom se jedná o dva úplně odlišné výrazy. Obě tyto metody mají velký potenciál pro zlepšení výkonnosti na pracovišti. Proto je nutné porozumět jejich odlišnostem a cílům. Hlavní rozdíl mezi koučováním a mentoringem spočívá v tom, že mentorování je metoda napomáhající lidem při jejich rozvoji a vzdělávání, na rozdíl od koučování, který představuje poměrně přímočarý nástroj zlepšování schopností pracovníků. Lze říci, že mentorování je více orientováno na ovlivňování a je postaveno na stejné autoritě zúčastněných. Koučink se zaměřuje především na výkonnost a jeden z účastníků má zpravidla vždy vyšší autoritu.

Koučink lze definovat jako osobní přístup (obvykle dvou lidí), který lidem pomáhá rozvíjet dovednosti a úroveň schopností a zlepšovat tak jejich pracovní výkon. Úkolem kouče je vést svěřence k tomu, aby hlouběji pochopil úkoly, před kterými stojí a podporovat jejich motivaci úspěšně je vyřešit. Kouč není poradce ani mentor tzn., že není ten, kdo dává konkrétní doporučení, rady, či příkazy. Naopak **mentorování** představuje nenásilné, oboustranné a navzájem přínosné vzdělávání. Mentor pomáhá lidem při jejich rozvoji tím, že jim poskytuje odborné vedení, praktické rady, sdílí s nimi zkušenosti a znalosti a v neposlední řadě vyjadřuje trvalou podporu. Lze tedy říci, že mentor je zdrojem informací, který ale zároveň umí klást otázky, při jejichž zodpovězení se svěřená osoba dále rozvíjí. Kouč se naopak soustředí na svěřencovu výkonnost, schopnost přizpůsobit se změnám a plnit stanovené cíle. Svěřence bere jako jasné podřízené. Zajímá se pouze o

rozvoj dovedností specifických pro daný úkol. Stanovuje jasnou agendu a zajímají ho přesné výsledky. Oproti tomu mentor má na rozvoji zaměstnance osobní zájem a v celé věci se angažuje delší dobu. Je to hlavně učitel a odborník ve své profesi, který svým lidem usnadňuje nalezení vlastní cesty. Jako příklad lze uvést, když je ve firmě vysoce postavený manažer nahrazen mladším. Zatímco mentora si zpravidla vybírají sami zaměstnanci, kouč bývá přidělen jako součást pracovního rozvoje (Blažek, 2014), (Armstrong, 2008), (Armstrong, a další, 2015).

3.6.6 Delegování

Delegování znamená převedení povinností a úkolů na jinou osobu (Lojda, 2011). Z definice se delegování může jevit jako běžné ukládání jakýchkoliv úkolů. Je však třeba podotknout, že se jedná o přenášení úkolů patřících do náplně práce manažera (do popisu jeho pracovní pozice), na některého ze svých podřízených (Armstrong, 2008). Delegování je tedy proces, během kterého manažer podle svého uvážení přenáší vykonání úkolu náležící jeho funkci někomu jinému. Ukládá přitom odpovídající pravomoci a stanovuje pravidla pro sdílení odpovědností. Nicméně je důležité zdůraznit, že konečná odpovědnost za splnění delegovaného úkolu nespadá přímo na pracovníka, ale nýbrž na nadřízeného, který mu úkol svěřil. Vzniklé nedostatky a chyby, které způsobil podřízený, jsou vlastně chybou manažera, jelikož on vybral daného kandidáta a přecenil jeho schopnosti nebo ho dostatečně nekontroloval. Delegování není jen o odvaze, ale hlavním smyslem je trénink podřízených, aby se naučili pracovat samostatně. S tím souvisí i důvěra v podřízené. (Armstrong, 2008) (Lojda, 2011).

Výhody delegování

Delegování přináší řadu výhod. Níže jsou uvedeny některé z nich:

- Úspora času - delegování dává manažerovi možnost **efektivněji využívat svůj čas**, tzn. oprostít se od rutinních a méně důležitých úkolů, na které je ve své pozici příliš kvalifikovaný a vytvořit si prostor pro důležitější činnost koncepčního charakteru (kontrola, definování cílu, vize a strategie).
- Možnost rozvíjet své schopnosti – tím, že si manažer uvolní čas na řešení náročnějších úkolů, získává prostor a možnost **rozvíjet své schopnosti** a čerpat nové zkušenosti, čímž posiluje svou vnitřní motivaci. To mu umožní předcházet riziku stagnace, soustředit se na kariérní růst a posilovat smysluplnost své práce.

- Rozvoj kompetencí pracovníků – delegací jsou kladeny vyšší a nové nároky na podřízené. Každý pracovník, který dostává složitější úkol, se jeho prostřednictvím učí novým a náročnějším věcem. Pokud nově přidělené úkoly dobře zvládají, posiluje to jejich pocit kompetentnosti, zlepšují se jejich schopnosti, zvyšuje se sebevědomí a to má pozitivní vliv na jejich vnitřní motivaci. Delegování náročnějších úkolů podřízení vnímají jako projev důvěry manažera v jejich schopnosti. Díky tomu cítí **spoluodpovědnost** za chod organizace a posiluje to jejich vztah k vedoucímu a celkově loajalitu k firmě. Důsledkem je stabilizace pracovního týmu.
- Testování pracovníků - Delegováním manažer **diagnostikuje schopnosti podřízených**. Díky delegování manažer získává objektivní přehled o tom, se kterými pracovníky může do budoucna počítat a na které úkoly mají adekvátní schopnosti. Prostřednictvím delegace si manažer testuje svého zástupce, výhledově i nástupce či pracovníka, kterého zamýšlí povýšit. Delegováním obtížnějšího a odpovědnějšího úkolu přesně zjistíme, zda je pracovník pro vyšší funkci vhodným kandidátem či nikoliv.
- Motivace pracovníků – Zadáváním náročnějších úkolů a jejich úspěšným dokončením, dochází k uspokojení potřeby uznání a seberealizace pracovníků. Usilují stále o lepší výsledky, aby dokázali, že zvládnou více než doposud a že jsou dostatečně perspektivní pro další rozvoj (Bělohlávek, 2000), (Cipro, 2009).

Bariéry delegování

Obtížnost popisu úkolu a představa času stráveného vysvětlováním, vzbuzuje u manažera nechuť daný úkol delegovat. Někteří manažeři si přínos výše uvedených výhod neuvědomují a podléhají tak řadě bariér, jako je například:

- Pocit nenahraditelnosti – vedoucí se domnívá, že danou činnost dokáže správně vykonat pouze on sám. Zde však nejde o rozhodování mezi kvalitou práce manažera a kvalitou práce podřízeného, ale o přínos práce manažera. Ten by se měl raději soustředit na důležité úkoly a nezdržovat se úkoly podružnými.
- Nedůvěra ve schopnosti pracovníků – Manažeři se vyhýbají delegování, jelikož nemají důvěru ve své podřízené, přisuzují jim nedostatek zkušeností a kvalit pro úspěšné dokončení práce. Chyba však není na straně podřízených, ale právě na straně manažera, buď to najal nekompetentní lidi, nebo zanedbal jednu z nejdůležitějších povinností, a to rozvoj potenciálu podřízených.

- Obava z neoblíbenosti – ne každý delegovaný úkol je u podřízených přijat s nadšením. Mohou to vnímat jako využívání či projevit strach, že případný neúspěch může ohrozit jejich místo. Většinou manažerů záleží na tom, jak je vnímá jejich okolí, a proto jsou ochotni raději risknout nesplnění úkolu, než aby „obtěžovali“ jiné.
- Nechť opustit něco co umím dobře – pro manažera bývá obtížné dovolit někomu, aby vykonával činnost, v které on sám vyniká. Zajistit stejnou úroveň výsledku je však nemožné. Delegování znamená připravenost akceptovat možnost, že splnění úkolu může trvat delší dobu, že výsledek nemusí dosahovat takové úrovně kvalit nebo, že může dojít k selhání a vzniku nežádoucích následků.
- Další bariéry – některé úkoly vzbuzují ve vedoucím pocit osobního významu a důležitosti, proto se vyhýbá delegování. Naopak nadměrné delegování také není v pořádku, může ohrozit pracovníky nebo výsledky práce. V některých případech může vyšší nadřízený hledět na časté delegování jako na zbavování se povinností a odbývání své práce. Delegovat je potřeba, ale s mírou. (Bělohlávek, 2000).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zkoumaného objektu

Společnost si nepřála být konkrétně jmenována, proto se o ní bude mluvit jako o společnosti ABC. Společnost sídlí na Praze 5 a je zároveň jedinou pražskou pobočkou společnosti. V České republice jsou k nalezení ještě další dvě pobočky, a to v Brně a Ostravě. Společnost je pobočkou francouzské banky, která patří mezi významné poskytovatele spotřebitelských úvěrů. Prostřednictvím svých poboček, sítě obchodních partnerů či webových stránek nabízí řadu produktů svým klientům, jako jsou kreditní karty, účelové a neúčelové osobní půjčky, hypotéku, klasické spotřebitelské úvěry i různé typy pojištění.

Značka této společnosti má na českém finančním trhu dlouholetou tradici. Od roku 1996 do května 2015 byla používána stoprocentní dceřinou společností francouzské banky a patřila k nejsilnějším a nejstabilnějším společnostem s vedoucím postavením na trhu nebankovních poskytovatelů úvěrů. V červnu 2015 proběhla fúze s mateřskou společností, po které se společnost ABC stala bankou a nabízí své služby a produkty pod bankovní licenci.

Společnost má jednoduchou a flexibilní hierarchii, umožňující přímé řízení a osobní styk mezi zaměstnanci. Snaží se udržovat rovnováhu mezi neformální (přátelskou) atmosférou a zásadami profesní etiky. Zaměstnanci pracují v menších týmech, které podporují spolupráci, kolektivitu a vědomí společných cílů. Společnost svým zaměstnancům nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod, jazykové kurzy a příležitosti k zvyšování profesní specializace.

4.2 Techniky sběru dat

Vlastní výzkum probíhal v jedné nejmenované pražské pobočce bankovní společnosti, konkrétně na úseku vymáhání pohledávek. Při sběru dat bylo využito kvantitativních i kvalitativních výzkumných metod. Nejdříve byl proveden kvalitativní výzkum formou řízeného rozhovoru s vedoucím oddělení. Na základě získaných informací byl následně vyhotoven dotazník pro podřízené pracovníky, který poskytl ucelený názor, týkající se oblasti kvality ovládání dovedností, nezbytných k výkonu jejich práce.

Cílem výzkumu bylo získat odpovědi na následující dílčí výzkumné otázky:

- Jaké dovednosti jsou nezbytné (klíčové) pro výkon daného oddělení?
- V kterých dovednostech spatřují zaměstnanci rezervy?
- Jaké dovednosti nečinní pracovníkům potíže?
- V jakých dovednostech jsou zaměstnanci nejslabší a nejsilnější?
- Jaké dovednosti mají zaměstnanci největší zájem posílit?
- Kterým dovednostem je potřeba věnovat vyšší pozornost a posílit jejich úroveň do budoucna?

4.2.1 Kvalitativní výzkum formou řízeného rozhovoru

Řízený rozhovor byl uskutečněn s liniovým manažerem úseku vymáhání pohledávek a trval necelých 45 minut. Dotazovaným byla žena ve věku 29 let, která zastává tuto pozici již 2 roky a má na starosti oddělení o 22 podřízených. Úspěšně absolvovala českou zemědělskou univerzitu v Praze, kde získala inženýrský titul na fakultě agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů. I přesto, že nemá vyloženě ekonomické vzdělání, prokázala svoje schopnosti v této společnosti již, když tu pracovala jako brigádník a přivydělávala si při studiu.

Rozhovorem byly získány základní informace o zkoumané problematice a poskytl ucelený obraz o společnosti a jejím chodu. Rozhovorem byla zjištěna náplň práce a denní úkoly referentů, které spočívají především v osobní, telefonické a emailové komunikaci s klientem za účelem nezaplacených splátek. V rozhovoru bylo také zjištěno, že komunikační schopnost je ověřována už u přijímacího řízení a školení nových zaměstnanců trvá zhruba měsíc a je završeno ověřovacím testem. Další otázka byla směřována na možnosti školení a rozvoje dovedností, které společnost nabízí. Bylo zjištěno, že tato možnost je firmou značně omezena. Možnost školení tu sice existuje, ale pouze interně a je zaměřeno především na posilování tvrdých dovedností, jako je školení v práci s počítačovým softwarem či v problematice firemních produktů. Vedoucí oddělení shledává jako velký nedostatek proplacenou výuku anglického jazyka pouze jeho zástupci a přál by si, aby školení byla více orientována na rozvoj měkkých dovedností, jako jsou komunikační a vyjednávací schopnosti. Jedná se o velmi psychicky náročnou práci, která

je orientována na výkon, výsledky a striktní dodržování pravidel. S tím souvisí také fakt, že na oddělení dochází k časté fluktuaci zaměstnanců.

Účelem tohoto rozhovoru byl tzv. „*předvýzkum*“, kterým byly získány informace, potřebné k následnému vypracování a přesnějšímu cílení otázek pro dotazníkové šetření. Celý rozhovor je k nahlédnutí v příloze č. 3. na konci práce.

4.2.2 Kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření

Dotazník byl určen pro referenty oddělení vymáhání pohledávek. Při formulaci otázek se částečně vycházelo z předešlého rozhovoru s vedoucím, který sloužil k utřídění informací a získání hrubého obrazu o fungování společnosti. Dotazník je rozdělen do 4 hlavních částí, kde první část se zaměřuje na úroveň významnosti jednotlivých dovedností, tedy dovednosti, které jsou pro danou pozici nejvíce a nejméně důležité. Druhá část se zabývá hodnocením současného stavu měkkých dovedností z hlediska ovladatelnosti a budoucího stavu z hlediska posílení. Ve třetí části mají respondenti sestavit osobní manažerskou SWOT analýzu. Tato část je obohacena několika doplňujícími otázkami, týkající se oblasti vzdělávání, motivace a výkonu. Poslední část je věnována identifikačním údajům.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v září 2016 na pražské pobočce společnosti. Po domluvě s vedoucím oddělení byla jako nejlepší varianta dotazování, zvolena písemná forma dotazníku. Tato varianta byla vybrána z důvodu rozsáhlejší podoby dotazníku a tím související časové náročnosti na vyplnění. Zaměstnanci na tomto oddělení jsou totiž velmi časově vytížení, a proto hlavním cílem bylo vyjít jim vstříc, aby bylo možné získat relevantní podklady pro další zpracování. I z tohoto důvodů jim bylo poskytnuto více času k vyplnění, a to v rozsahu tří pracovních týdnů. Dotazníky byly osobně rozdány respondentům a zároveň jim bylo vysvětleno zadání dotazníku a pokyny k jeho vyplnění, ale také smysl a cíl výzkumu a ujištění o naprosté anonymitě. V rámci zachování anonymity, vhazovali respondenti vyplněné dotazníky do speciální krabice, umístěné v zasedací kanceláři. Strukturovaný dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 4 na konci práce.

Otázky a pokyny k vyplnění byly formulovány tak, aby byly jednoduché na pochopení a nečinily respondentům problémy při vyplňování. Jednalo se především o otázky uzavřeného typu, u kterých bylo možné zaškrtnout pouze jednu odpověď (výběrem

z nabídky možností či hodnotící škály) a jednu otevřenou otázku, zjišťující doporučení k posílení dovedností.

4.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Dotazník byl rozdán celkem 22 referentům oddělení vymáhání pohledávek. Zpět bylo vráceno 20 dotazníků, tudíž návratnost činila 91 %. Zbývajících 9 % neodevzdaných dotazníků bylo především z důvodu pracovní indispozice a vysoké pracovní vytíženosti.

V dotazníku měli respondenti vyjádřit svůj názor na dovednosti z oblasti manažerských dovedností, které z hlediska své práce zastávají, a které jsou nezbytné pro jejich výkon. Pomocí dotazníku bylo zjištěno, zda pracovníci disponují odpovídajícími dovednostmi k vykonávání své pozice.

Vyhodnocení jednotlivých částí dotazníků bylo pro lepší orientaci rozděleno do čtyř následujících oblastí:

- Identifikace respondentů,
- Klíčové dovednosti,
- Zhodnocení současného a budoucího stavu dovedností,
- Nejslabší a nejsilnější dovednosti.

Veškerá získaná data byla prostřednictvím programu Microsoft Excel zpracována do přehledných grafů a tabulek, které znázorňují četnost odpovědí (absolutní a relativní vyjádření) a vážený aritmetický průměr.

4.3.1 Identifikace respondentů

Náplň práce referentů spočívá v telefonické, písemné a osobní komunikaci s klienty za účelem zodpovězení dotazů a vymáhání nezaplacených splátek poskytnutých půjček. Spravují stav přiděleného úseku databáze, u kterého zodpovídají a sledují stav nesplacených úvěrů. Snaží se o co nejvčasnější uhrazení pohledávky tak, aby klient nevstoupil do procesu vymáhání. Dále navrhují vhodná řešení problematice situace klientů, které se snaží vyřešit k oboustranné spokojenosti. Zjištěné informace z hovorů zaznamenávají do databáze, případně dohledávají (zjišťují) chybějící informace o klientovi.

Tabulka 5 Odpovědi na identifikační otázky

Identifikační otázky	Kategorie	Odpovědi	Odpovědi v %
Pohlaví	Žena	13	65
	Muž	7	35
Věk	méně než 20 let	0	0
	20 - 29	14	70
	30 - 39	5	25
	40 - 49	1	5
	nad 50 let	0	0
Vzdělání	Středoškolské	16	80
	Vyšší odborné	1	5
	Vysokoškolské (Bc.)	3	15
	Vysokoškolské (Mgr., Ing.)	0	0
Délka praxe ve firmě	do 1 roku	7	35
	1 - 3 roky	8	40
	3 a více let	5	25

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z tabulky č. 5 je patrné, že na pracovišti převládá ženský kolektiv. Z celkového počtu 20 dotazovaných, odpovídalo 13 žen (tj. 65 %) a 7 mužů (tj. 35 %).

Další otázka byla orientována na věkovou strukturu respondentů. Nejpočetnější skupinu představují lidé ve věku 20 až 29 let, na tuto otázku odpovědělo celkem 14 respondentů z celkového počtu 20 dotazovaných, tj. 70 %. Z odpovědí lze vydedukovat, že na oddělení převládá mladý kolektiv. Věková kategorie 30 – 39 má 25% zastoupení, tj. 5 pracovníků. Ve věku 40 až 49 let zde působí pouze 1 zaměstnanec (tj. 5 %) a naopak ve věkové kategorii do 20 let a nad 50 let tu nepracuje nikdo. Nízké zastoupení těchto dvou věkových skupin může být způsobeno tím, že lidé ve věku nižším 20 let ještě studují. U druhé skupiny se lze domnívat, že důvodem je odchod na jinou pozici, která není tolik náročná po psychické stránce.

Co se týká dosaženého vzdělání respondentů. Nejvyšší procento zastoupení má středoškolské vzdělání, a to ve výši 80 %. Tento výsledek lze předpokládat, vzhledem

k tomu, že požadavek pro přijetí na tuto pozici je minimálně středoškolské vzdělání. Pouze 1 pracovník (tj. 5 %) je absolventem vyšší odborné školy a 3 (tj. 15 %) pracovníci získali bakalářský titul na vysoké škole. Vzhledem k jejich náplni práce je vysokoškolské a vyšší odborné vzdělání zbytečné. Může to být, ale dobrá příležitost k získání praxe, naučit se komunikovat, pracovat v týmu či samostatnosti.

Poslední otázka se týkala délky praxe v dané společnosti. Nejčastější odpověď byla v kategorii 1 – 3 roky, kterou označilo celkem 8 respondentů, tj. 40 %. Z tabulky lze vyčíst, že během jednoho roku nastoupilo 7 nových zaměstnanců, tj. 35 %. Tímto se potvrdilo, jak už bylo zmíněno v rozhovoru samotnou vedoucí, že na oddělení dochází k časté fluktuaci zaměstnanců. Déle jak 3 roky tu pracuje jen 5 zaměstnanců, tj. 25 %.

4.3.2 Klíčové dovednosti

Druhá oblast je zaměřena na dovednosti, které jsou pro danou pozici nejvíce a nejméně důležité. Tedy zjištění klíčových dovedností a dovedností, které nejsou až tolik významné pro výkon dané pozice. V tabulce byly konkrétně vypsány jednotlivé měkké dovednosti, které respondenti hodnotili podle míry důležitosti (zcela důležité, středně důležité a zcela nedůležité). Každé odpovědi byla přiřazena váha (body) v rozmezí 1 - 3.

- Zcela důležité: 3 body
- Středně důležité: 2 body
- Zcela nedůležité: 1 bod

Pomocí váženého aritmetického průměru byla následně zjištěna úroveň významnosti jednotlivých dovedností.

Tabulka 6 Klíčové dovednosti

Seznam dovedností	Zcela důležité	Středně důležité	Zcela nedůležité	Vážený součet	Vážený aritmetický průměr
Váha	3	2	1		
Komunikace	20	0	0	60	3,00
Zvládání zátěží	18	2	0	58	2,90
Kooperace	17	3	0	57	2,85
Výkonnost	16	4	0	56	2,80
Samostatnost	14	6	0	54	2,70
Řešení problémů	14	6	0	54	2,70
Orientace na klienta	12	7	1	51	2,55
Organizace a plánování	9	11	0	49	2,45
Flexibilita	3	14	3	40	2,00
Aktivní přístup	3	14	3	40	2,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jako klíčovou dovednost pro výkon práce referentů vymáhání pohledávek, dotazování označili jednohlasně schopnost komunikace. Za důležitou ji považuje 100 % respondentů. Hned po komunikaci považují za důležité zvládání zátěží, schopnost kooperace a výkonnost. Mezi další významné dovednosti patří samostatnost a řešení problémů, které získaly stejný vážený aritmetický průměr. Mezi zmíněnými dovednostmi nebyl až tak výrazný bodový rozdíl. S větším odstupem bodů se umístily dovednosti z oblasti orientace na klienta, organizace a plánování. Jako nejméně významné shledávají flexibilitu a aktivní přístup při výkonu své práce, které v obou případech 3 zaměstnanci označily jako zcela nedůležité.

4.3.3 Hodnocení současného a budoucího stavu

Třetí část je zaměřena na hodnocení současného a budoucího stavu dovedností. Celkem je zkoumáno deset měkkých dovedností, které se skládají ze čtyř podotázek. Respondenti nejdříve vyjadřovali názor na to, jak si myslí, že danou dovednost ovládají v praxi (ano, spíše ano, spíše ne, ne). Poté pomocí hodnotící škály určovali, jakou z konkrétních dovedností by rádi do budoucna posílili a v jaké míře (horizont max. 3 roky).

- 0 = dovednost není třeba výrazně posilovat,
- 1 = dovednost bych rád mírně posílil,
- 2 = dovednost bych chtěl středně posílit,
- 3 = dovednost je potřeba výrazně posílit.

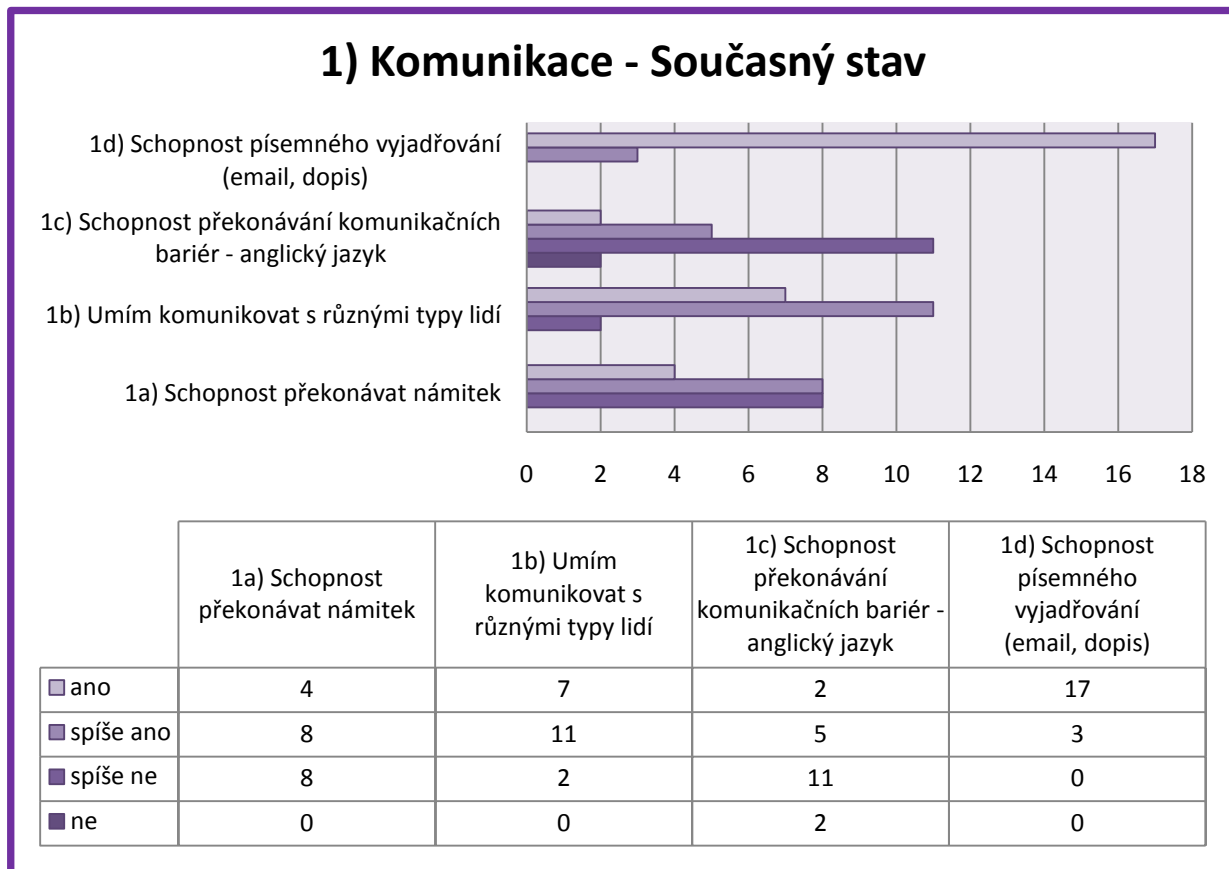
Vyhodnocení u této kapitoly bylo rozděleno na tři části. V první části jsou všechny čtyři podotázky sledované konkrétní oblasti dovedností umístěny do jednoho přehledného grafu, který je doplněn tabulkou s jednotlivými odpověďmi respondentů. Graf mapuje pouze současný stav dovedností, tedy úroveň ovladatelnosti v praxi.

Další část vyhodnocení je formou tabulky, která na základě výpočtu váženého aritmetického průměru, znázorňuje míru posílení jednotlivých schopností z dané oblasti dovedností. Tedy, kterou z jednotlivých schopností mají zaměstnanci zájem nejvíce posílit. Pro lepší přehlednost a porovnání výsledků byl do tabulky umístěn i současný stav.

Na konci kapitoly jsou vytvořeny dvě tabulky, do kterých jsou umístěny celkové počty odpovědí z jednotlivých oblastí dovedností. Sestupně jsou tu seřazeny oblasti dovedností, které referenti vymáhání pohledávek momentálně nejvíce ovládají a dále dovednosti, které by v budoucnu nejvíce chtěli posílit.

KOMUNIKACE

Graf 1 Komunikace - Současný stav



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 7 Posílení jednotlivých schopností I

Odpovědi		Současný stav				Posílení dovedností			
		1a.	1b.	1c.	1d.	1a.	1b.	1c.	1d.
Ano	Výrazně	16	28	8	68	24	0	8	0
Spíše ano	Středně	24	33	15	9	27	9	12	0
Spíše ne	Mírně	16	4	22	0	10	34	24	6
Ne	Není třeba	0	0	2	0	0	0	2	17
Vážený aritmetický průměr		2,8	3,25	2,35	3,85	3,05	2,15	2,3	1,15

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Komunikace je jednou z nejdůležitějších dovedností, pro práci referentů vymáhání pohledávek. Na základě odpovědí se komunikační dovednosti telefonních referentů jeví

jako uspokojivé. Celkem 34 % respondentů považuje komunikaci za *spíše ovládanou*, 38 % ji *plně ovládá*.

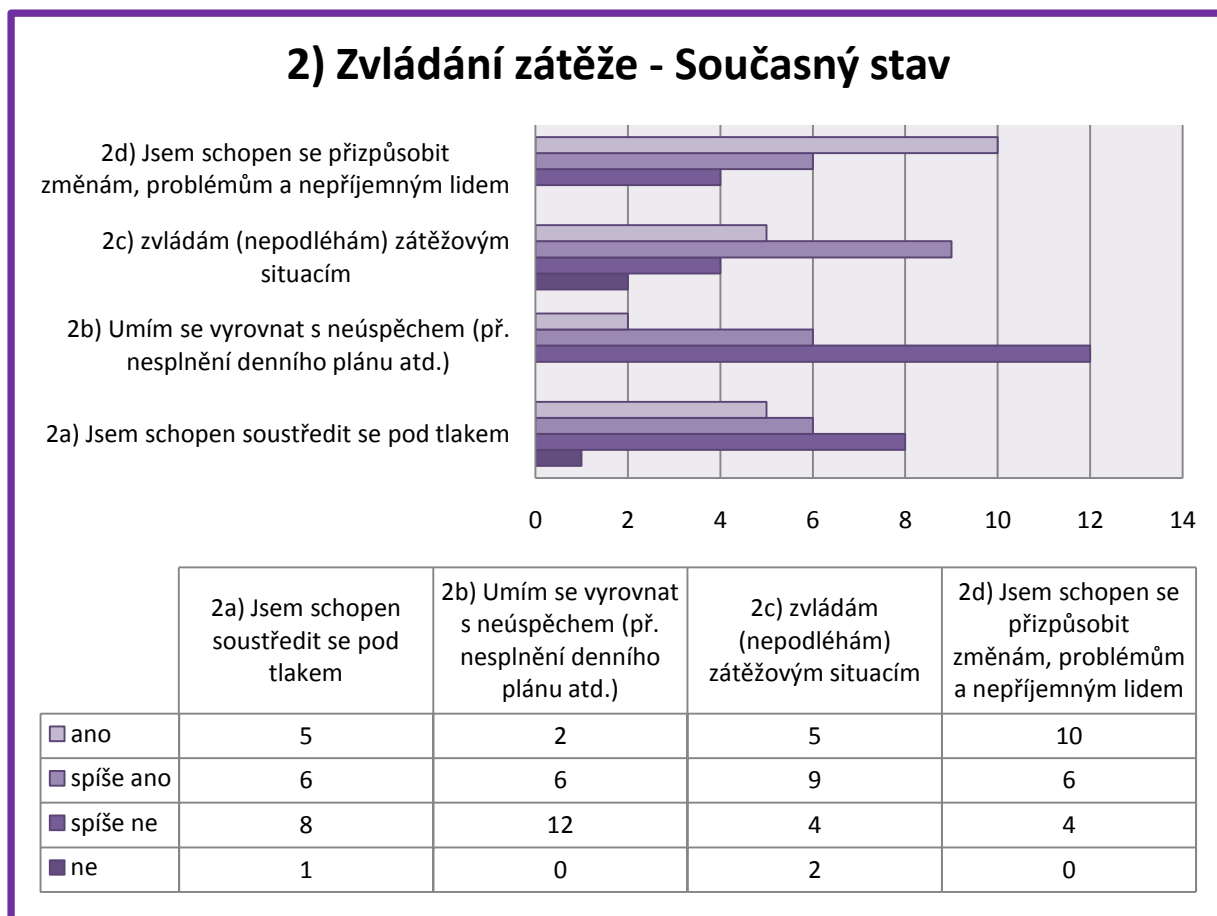
Velké rezervy spatřují v oblasti překonávání komunikačních bariér. Do komunikačních bariér patří jiný jazykový styl - používání žargonu, dialektu, odborných výrazů, cizí jazyk, nízká hlasitost projevu, příliš vysoká rychlost projevu, porucha řeči atd. Tato otázka se týkala především problému rozumět jazyku. Celkem 65 % pracovníků uvedlo, že jsou jejich jazykové schopnosti na nízké úrovni, z toho 10 %, tedy 2 pracovníci neovládají žádný cizí jazyk. Nicméně zájem o posílení této dovednosti je minimální, výše váženého aritmetického průměru je pouhých 2,3. Může to být způsobeno tím, že zdokonalování se v anglickém či jiném jazyce je na oddělení opomíjeno a zaměstnanci mohou mít pocit, že cizí jazyk ke své práci nepotřebují. Vzhledem k tomu, že se jedná o mezinárodní společnost, která se navíc minulý rok stala bankou, a to může znamenat přísun nových klientů, včetně těch mluvících cizím jazykem, by se měla společnost o tuto problematiku více zajímat.

Další dovednost, ve které mají respondenti nedostatky je překonávání námitek klientů, kterou, ale na rozdíl od předchozí, chtějí výrazně posílit. Tato odpověď má nejvyšší vážený aritmetický průměr, a to 3,05. Správně zvolená argumentace dokáže totiž klienta nejen přesvědčit, ale také ho z dlouhodobějšího hlediska usměrnit a ovlivnit. Nutné podotknout, že argumentace nezahrnuje různé manipulativní taktiky. Do efektivní argumentace spadá objektivita vybraných argumentů, respektování komunikačního partnera (tzn. nepřekřikovat ho, neshazovat jeho námítky ani osobu), doložení námitek dokumentem či konkrétním příkladem a v průběhu rozhovoru ponechat klientovi adekvátní prostor pro odpověď.

Naopak co referentům nečiní vůbec žádný problém je schopnost písemného vyjadřování, která nezískala žádnou negativní odpověď. Pouze 15 % ji označilo jako *spíše ovládanou*. Jednalo se o pracovníky s nejnižší dobou pracovního poměru. Z velké části je to způsobeno tím, že pracovníci pouze vypisují požadované údaje do už předefinovaných formulářů. Společnost má plnou databázi takto předefinovaných formulářů vhodných pro nejrůznější případy. Menší problém může způsobit právě novým zaměstnancům, kteří se ještě dostatečně rychle v databázi neorientují.

ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE

Graf 2 Zvládání zátěží - Současný stav



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 8 Posílení jednotlivých schopností II

Odpovědi		Současný stav				Posílení dovedností			
		2a.	2b.	2c.	2d.	2a.	2b.	2c.	2d.
Ano	Výrazně	20	8	20	40	4	0	8	0
Spíše ano	Středně	18	18	27	18	21	30	12	15
Spíše ne	Mírně	16	24	8	8	18	14	22	18
ne	není třeba	1	0	2	0	3	3	3	6
Vážený aritmetický průměr		2,75	2,5	2,85	3,3	2,3	2,35	2,25	1,95

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

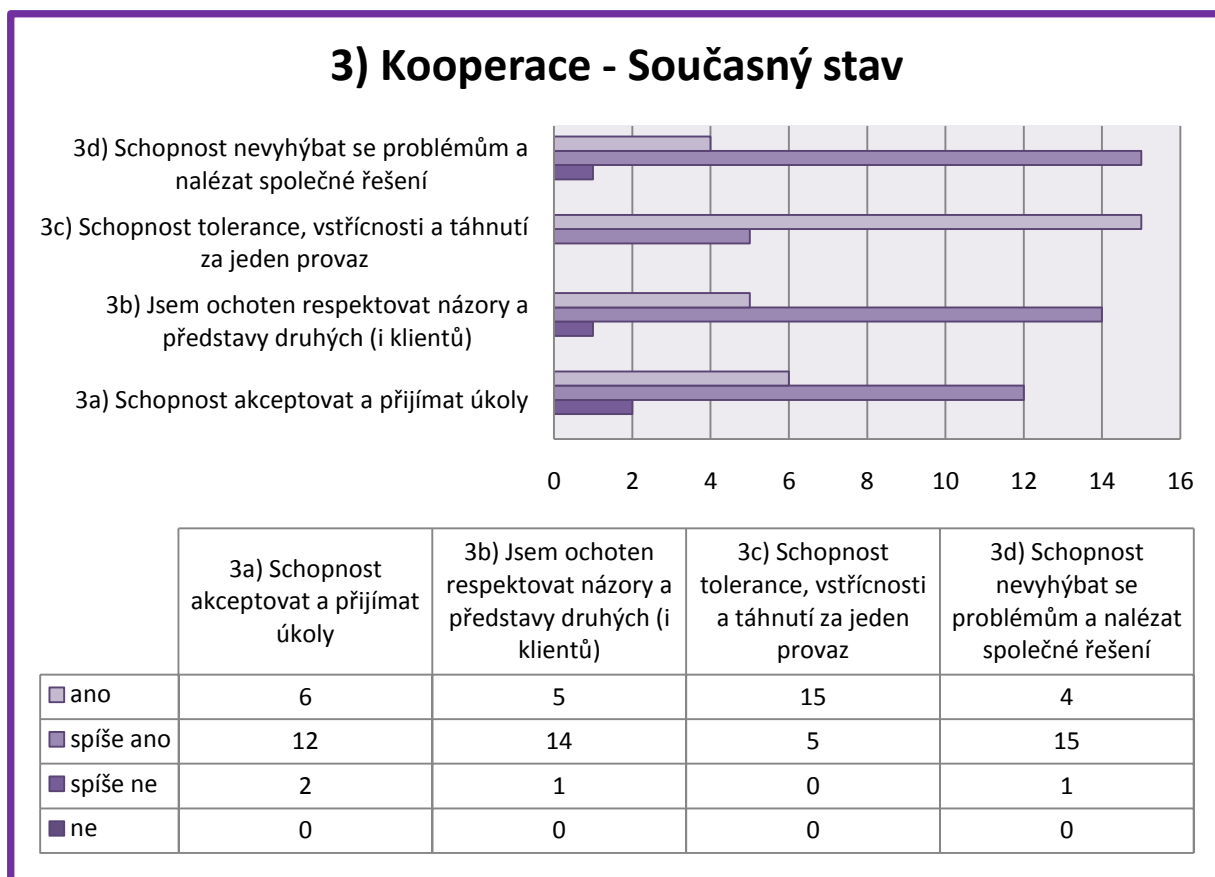
Vzhledem k psychicky náročným situacím, které daná pozice nabízí (nepříjemní klienti, splnění plánu, dodržování pravidel apod.), bylo položení těchto otázek na místě. Na tomto oddělení se pracovníci setkávají se stresem téměř denně.

Celkově se dá říci, že zvládání zátěžových situací představuje pro zaměstnance značný problém. Dovednosti napomáhající k zvládání zátěží plně ovládá pouze 28 % pracovníků a téměř 34 % je označilo jako *spíše ovladatelné*.

Pracovníkům činí největší problém vyrovnat se s neúspěchem a schopnost soustředit se pod tlakem, takto odpovědělo celkem 21 respondentů. Na těchto dvou dovednostech by rádi do budoucna více zapracovali. Více by chtěli posílit své schopnosti ve vyrovnání se s neúspěchem, jehož vážený aritmetický průměr činí 2,35.

KOOPERACE

Graf 3 Kooperace - Současný stav



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 9 Posílení jednotlivých schopností III

Odpovědi		Současný stav				Posílení dovedností			
		3a.	3b.	3c.	3d.	3a.	3b.	3c.	3d.
Ano	Výrazně	24	20	60	16	4	0	0	0
Spíše ano	Středně	36	42	15	45	9	9	0	18
Spíše ne	Mírně	4	2	0	2	24	32	20	20
ne	není třeba	0	0	0	0	4	1	10	4
Vážený aritmetický průměr		3,2	3,2	3,75	3,15	2,05	2,1	1,5	2,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Další otázky byly z oblasti kooperace, která je na tomto oddělení také velmi důležitá dovednost. Sice každý pracovník má svou databázi klientů, kterou spravuje, ale ne vždy se mu může plně věnovat. V tomto případě je klient přepojen k jinému referentovi, který je momentálně k dispozici. Ten musí být ochoten řešit s klientem problém, i přesto, že původně nespadá do jeho klientely. S tím souvisí schopnost akceptovat a přijímat úkoly a schopnost tolerance, vstřícnosti a táhnutí za jeden provaz.

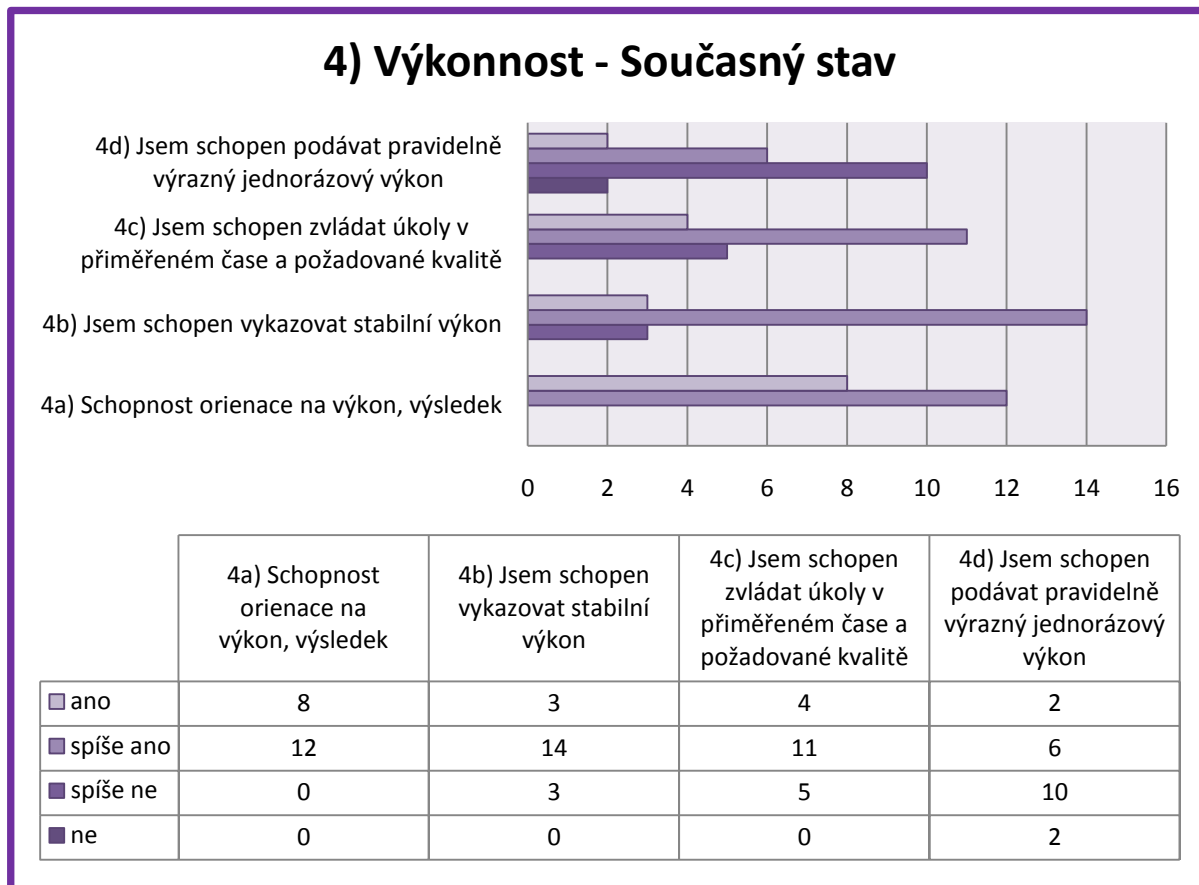
Jak je patrné z **grafu č. 3**, o obou těchto schopnostech se dá říci, že je referenti zvládají dobře. Schopnost akceptovat a přijímat úkoly sice získala jako druhá nejnižší vážený aritmetický průměr, a to ve výši 3,2, ale i přesto se jedná o vysoké číslo. Schopnost tolerance, vstřícnosti a táhnutí za jeden provaz získala nejvyšší vážený aritmetický průměr - 3,75.

V čem referenti spatřují největší rezervu je schopnost nevyhýbat se problémům a nalézat společná řešení, kterou v současnosti plně ovládá jen 20 % pracovníků. Zároveň by tuto schopnost do budoucna chtěli posílit, ještě spolu se schopností respektovat názory a představy druhých, které obě získaly vážený aritmetický průměr ve výši 2,1.

Celkově se dá ale říci, že schopnost kooperace je momentálně na výborné úrovni. Plně si to myslí 37,5 % pracovníků a 57,5 % *spíše souhlasí*. Jak už bylo řečeno v rozhovoru s vedoucí, na oddělení panuje přátelská atmosféra, kde si mezi sebou zaměstnanci navzájem pomáhají.

VÝKONNOST

Graf 4 Výkonnost - Současný stav



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 10 Posílení jednotlivých schopností IV

Odpovědi		Současný stav				Posílení dovedností			
		4a.	4b.	4c.	4d.	4a.	4b.	4c.	4d.
Ano	Výrazně	32	12	16	8	0	0	4	16
Spíše ano	Středně	36	42	33	18	0	9	27	33
Spíše ne	Mírně	0	6	10	20	26	30	20	10
ne	není třeba	0	0	0	2	7	2	0	0
Vážený aritmetický průměr		3,4	3	2,95	2,4	1,65	2,05	2,55	2,95

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výkonnost je spolu s komunikací jednou z nejdůležitějších dovedností pro práci referentů vymáhání pohledávek. S výkonností souvisí i jejich pracovní ohodnocení, které je takto na

oddělení záměrně nastaveno. Zaměstnanci každý měsíc obdrží fixní plat, který si při splnění konkrétních požadavků mohou navýšit o variabilní složku. Variabilní složka mzdy je tu opravdu vysoká. Pokud zaměstnanec odvádí skvělý výkon, může obdržet navíc až 45 % z fixního platu.

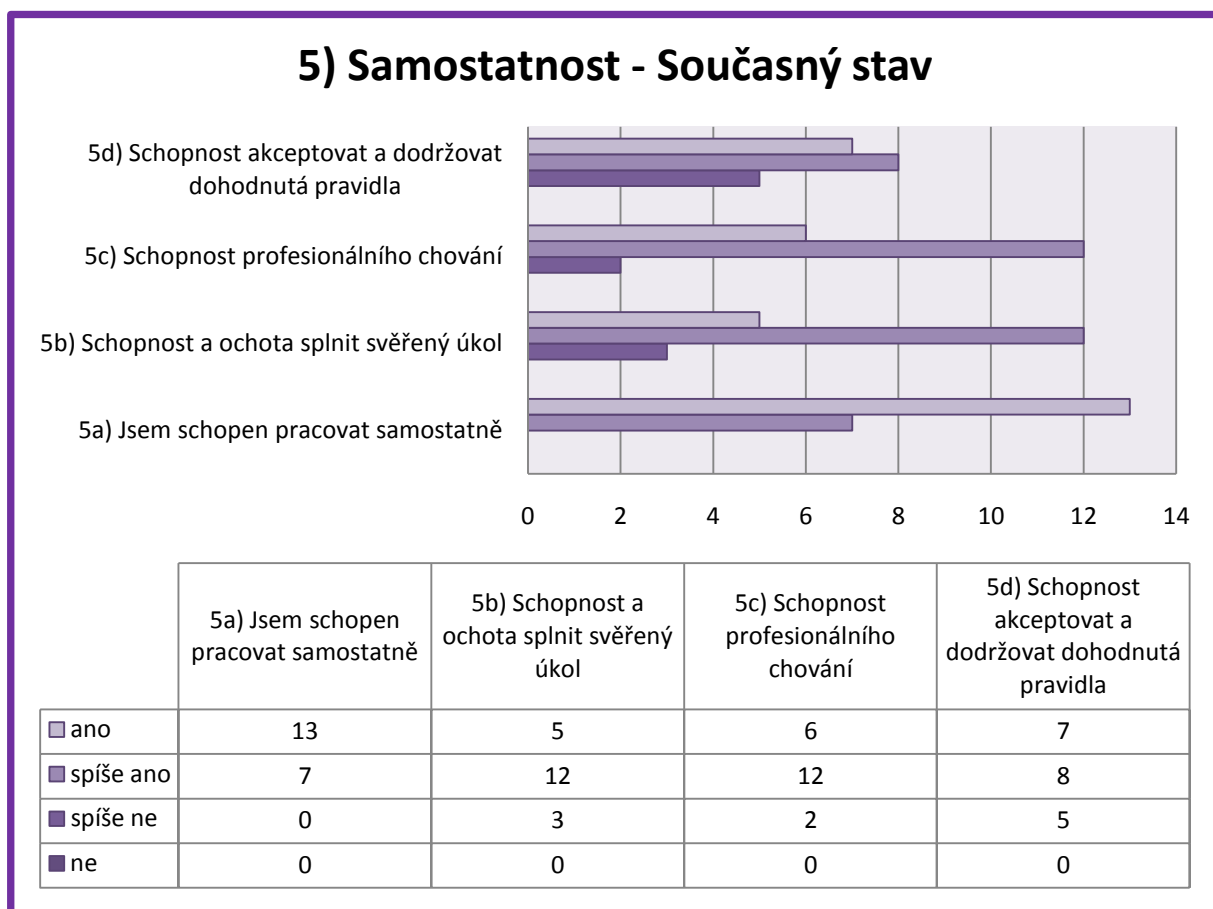
Výsledky výzkumu jsou o něco horší, než jako tomu bylo v oblasti komunikace. Celkem 21,3 % pracovníků v současnosti výkonnost shledává jako *zcela ovládanou* a téměř 54 % jako *spíše ovládanou*. V budoucnu by všechny schopnosti napomáhající k výkonnosti rádi mírně posílili, takto odpovědělo 53, 75 % referentů.

Z výstupů je patrné, že zaměstnanci jsou silně orientováni na výsledek a jejich důležitost si plně uvědomují. Tato odpověď získala nejvyšší vážený aritmetický průměr - 3,4. Poté následovaly převážně kladné odpovědi, 17 pracovníků z celkového počtu 20 se domnívá, že podává stabilní výkon. Co se týče rutinních úkolů, ty jsou schopni zvládat v přiměřeném čase a požadované kvalitě. Tato odpověď získala druhý nejvyšší vážený aritmetický průměr – 2,95. I přesto by tuto schopnost do budoucna mírně posílili.

Největší problém mají s podáváním pravidelných výrazných výkonů. Tato odpověď získala nejnižší vážený aritmetický průměr ve výši 2,4. Nicméně pravidelné dosahování výrazných výsledků je velmi individuální a z velké části nezávisí na samotných referentech. Znesnadnit jim to může přístup, chování a neochota klienta daný problém řešit. Samotní klienti se často odmítají s referenty jakýkoliv způsobem bavit a znesnadňují jim možnost se s nimi spojit, ať už formou zapírání se, pokládáním telefonu apod. Je pochopitelné, že do budoucna by rádi nejvýrazněji posílili právě tuto schopnost, takto odpovědělo 75 % referentů.

SAMOSTATNOST

Graf 5 Samostatnost - Současný stav



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 11 Posílení jednotlivých schopností V

Odpovědi		Současný stav				Posílení dovedností			
		5a.	5b.	5c.	5d.	5a.	5b.	5c.	5d.
Ano	Výrazně	52	20	24	28	0	0	4	0
Spíše ano	Středně	21	36	36	24	0	21	12	12
Spíše ne	Mírně	0	6	4	10	26	20	26	20
ne	není třeba	0	0	0	0	7	3	2	6
Vážený aritmetický průměr		3,65	3,1	3,2	3,1	1,65	2,2	2,2	1,9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Každý správný referent musí být ochoten pracovat nejenom v týmu, ale především musí umět pracovat samostatně. Jelikož on sám zodpovídá za svoji databázi klientů. Z **grafu č. 5** vychází, že i v oblasti samostatnosti si referenti nevedou špatně.

Celkem 48,75 % referentů považuje schopnosti napomáhající k samostatnosti jako *spíše ovládané* a 38,75 % je *plně ovládá*. Dá se tedy říci, že schopnost samostatnosti ovládají bez problému, i přesto by v budoucnu rádi na sobě pracovali a všechny schopnosti mírně posílili, takto odpovědělo 57,5 %. Téměř 23 % se domnívá, že schopnosti jsou na takové úrovni, že není potřeba je jakýkoliv způsobem posilovat.

Referenti vymáhání pohledávek jsou schopni pracovat samostatně. Tato otázka získala největší vážený aritmetický průměr, a to 3,65. Velké zastoupení kladných odpovědí je u této otázky pochopitelné, jelikož pokud by nebyli schopni pracovat samostatně, neměli by na tomto oddělení co pohledávat.

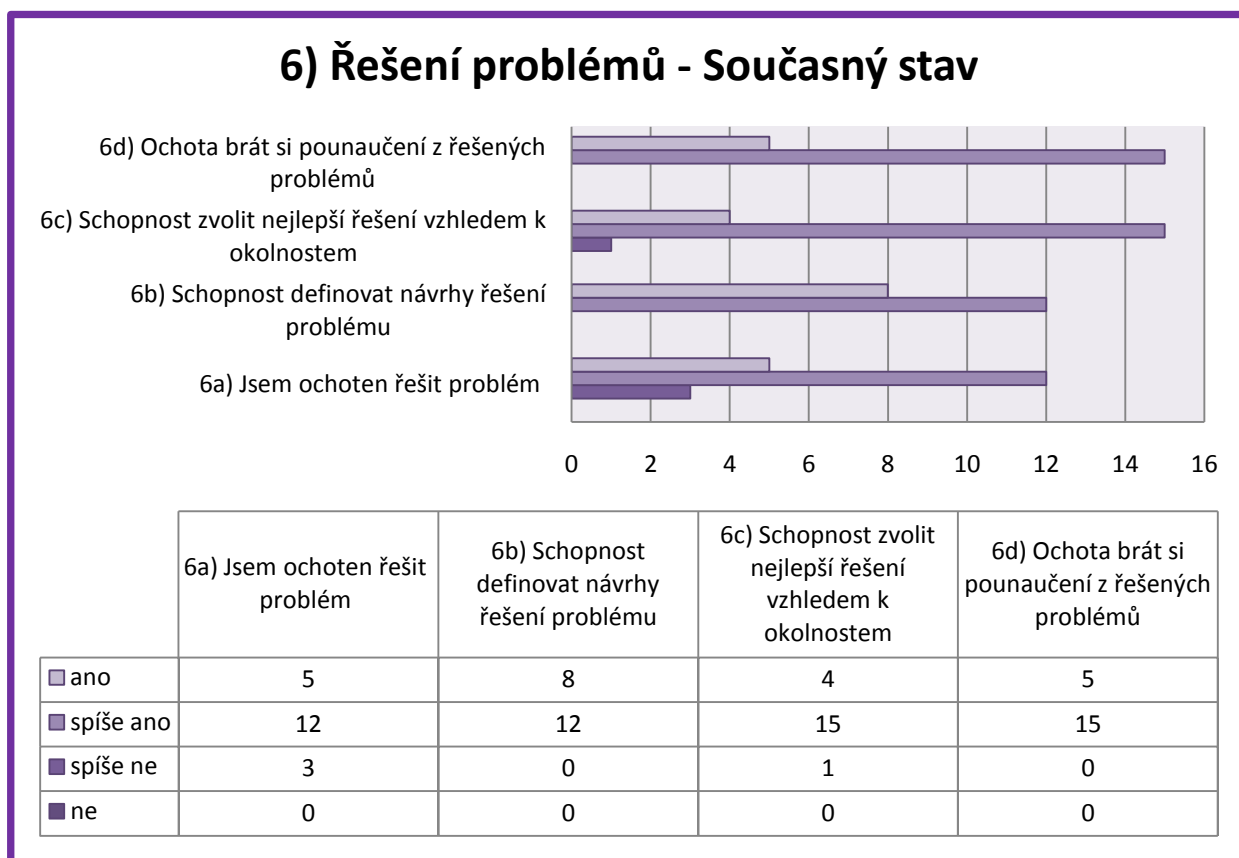
Schopnost a ochota splnit svěřený úkol je pro referenty vymáhání pohledávek na denním pořádku, i přesto není na takové úrovni, na jaké by si představovali. Tato odpověď získala nejnižší vážený aritmetický průměr – 3,1. Referenti si svoje nedostatky v této schopnosti plně uvědomují a rádi by je v budoucnu posílili. Celkově se dá, ale říci, že i tak se v této oblasti dobře orientují, jelikož pouze 3 zaměstnanci (15 %) označilo tuto schopnost jako *spíše neovladatelnou*.

Schopnost profesionálního chování nečinní zaměstnancům výrazný problém. Zároveň by tuto schopnost chtěli do budoucna nejvíce posílit, takto odpovědělo 70 % pracovníků, z toho 50 % by jí posílilo *mírně* a 20 % *středně*.

Práce na tomto oddělení je spojena s dodržováním určitých pravidel. Proto byla zaměstnanců položena otázka, zda jsou schopni dodržovat a respektovat daná pravidla. Bylo odhaleno, že zaměstnanci mají menší problém s dodržováním stanovených pravidel. Tato odpověď získala nejnižší vážený aritmetický průměr – 3,1.

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

Graf 6 Řešení problémů - Současný stav



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 12 Posílení jednotlivých schopností VI

Odpovědi		Současný stav				Posílení dovedností			
		6a.	6b.	6c.	6d.	6a.	6b.	6c.	6d.
Ano	Výrazně	20	32	16	20	0	0	0	0
Spíše ano	Středně	36	36	45	45	18	0	6	0
Spíše ne	Mírně	6	0	2	0	18	30	26	22
ne	není třeba	0	0	0	0	5	5	5	9
Vážený aritmetický průměr		3,1	3,4	3,15	3,25	2,05	1,75	1,85	1,55

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Ochota řešit problém je nedílnou součástí každodenní práce referentů vymáhání pohledávek. Referent s klientem řeší jeho finanční situaci, odložení splátek, životní

problémy apod. a musí být schopen navrhnout vhodná řešení problematické situace klienta a vyřešit ji k oboustranné spokojenosti.

Na základě odpovědí se dovednosti v oblasti řešení problémů jeví velmi kladně. Celkem 67,5 % respondentů považuje řešení problémů za *spíše ovládanou* dovednost a 27,5 % ji *plně ovládá*.

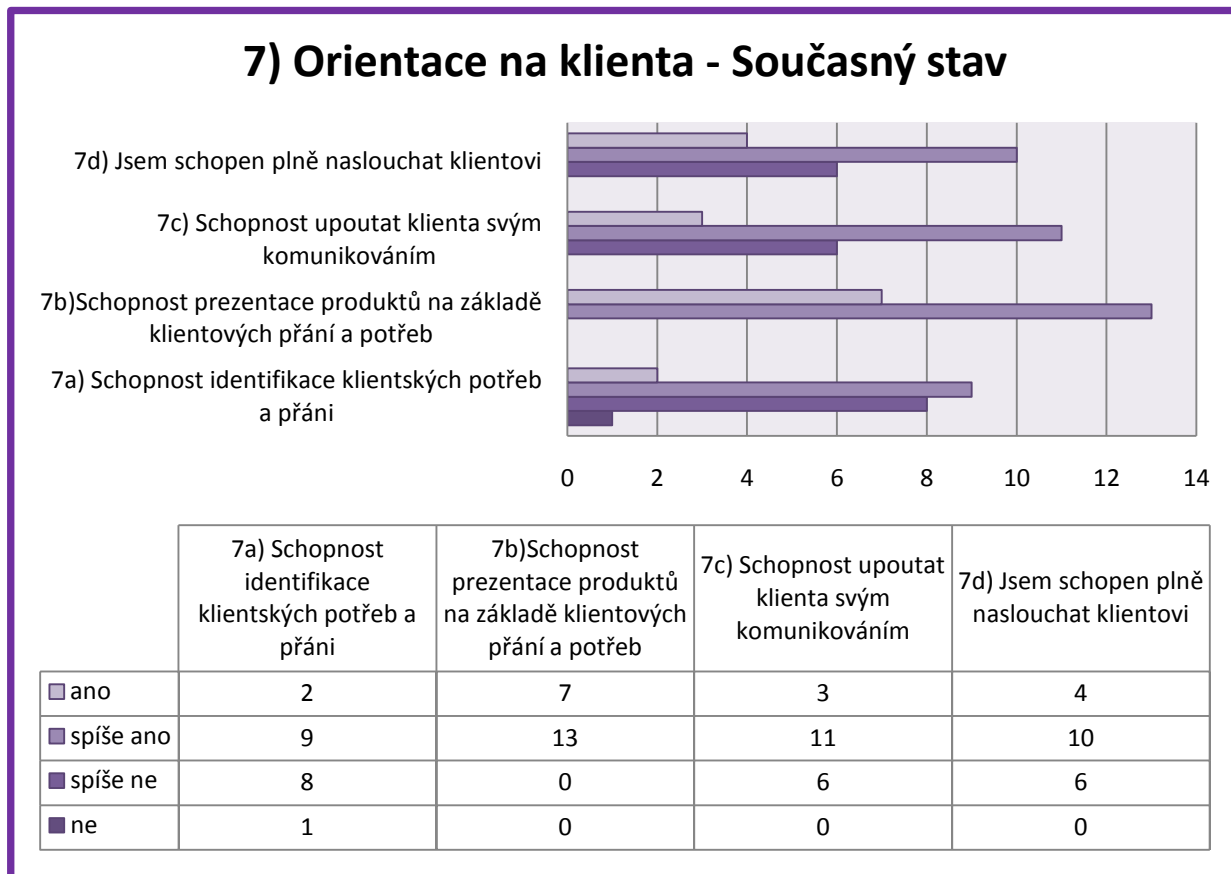
Referenti vymáhání pohledávek jsou nejsilnější v schopnosti definování návrhů řešení problému. Tato odpověď získala nejvyšší vážený aritmetický průměr, a to ve výši 3,4.

Pozitivním zjištěním je, že klienti jsou ochotni brát si ponaučení z řešených problémů. Tato otázka nezískala žádnou zápornou odpověď. Celkem 75 % respondentů se spíše dokáže ponaučit z řešených problémů a zbylých 15 % je o tom přesvědčeno.

Respondenti spatřují rezervy v schopnosti zvolení nejvhodnějšího řešení vzhledem k situaci a zároveň v ochotě řešit daný problém s klientem. I přesto můžeme říci, že výsledky výzkumu u těchto otázek nejsou nějak výrazně tragické. Nicméně, obě tyto schopnosti by do budoucna rádi nějakým způsobem posílili.

ORIENTACE NA KLIENTA

Graf 7 Orientace na klienta - Současný stav



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 13 Posílení jednotlivých schopností VII

Odpovědi		Současný stav				Posílení dovedností			
		6a.	6b.	6c.	6d.	6a.	6b.	6c.	6d.
Ano	Výrazně	8	28	12	16	8	0	0	0
Spíše ano	Středně	27	39	33	30	6	3	15	18
Spíše ne	Mírně	16	0	12	12	18	22	22	18
ne	není třeba	1	0	0	0	7	8	4	5
Vážený aritmetický průměr		2,6	3,4	2,85	2,9	2	1,65	2,1	2,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Dovednosti v oblasti orientace na zákazníka sledává 53 % respondentů jako *spíše ovládané* a 20 % jako *zcela ovládané*.

Výzkumem bylo zjištěno, že ne každý referent umí klienta upoutat natolik, aby vnímal, co mu říká. Takto odpovědělo 30 % referentů. Důvodem by mohlo být, že někteří referenti pouze monotónně sdělují informace či mají naučené fráze a přitom nemají zájem zjistit skutečnou příčinu klientova nezaplacení. V budoucnu by 11 referentů tuto dovednost rádo posílilo. Naopak někteří referenti nemají zájem danou schopnost zlepšit, příčinou může být, že je práce referentů vymáhání pohledávek nebaví a vidí to jen jako přechodné místo k získání pracovních zkušeností.

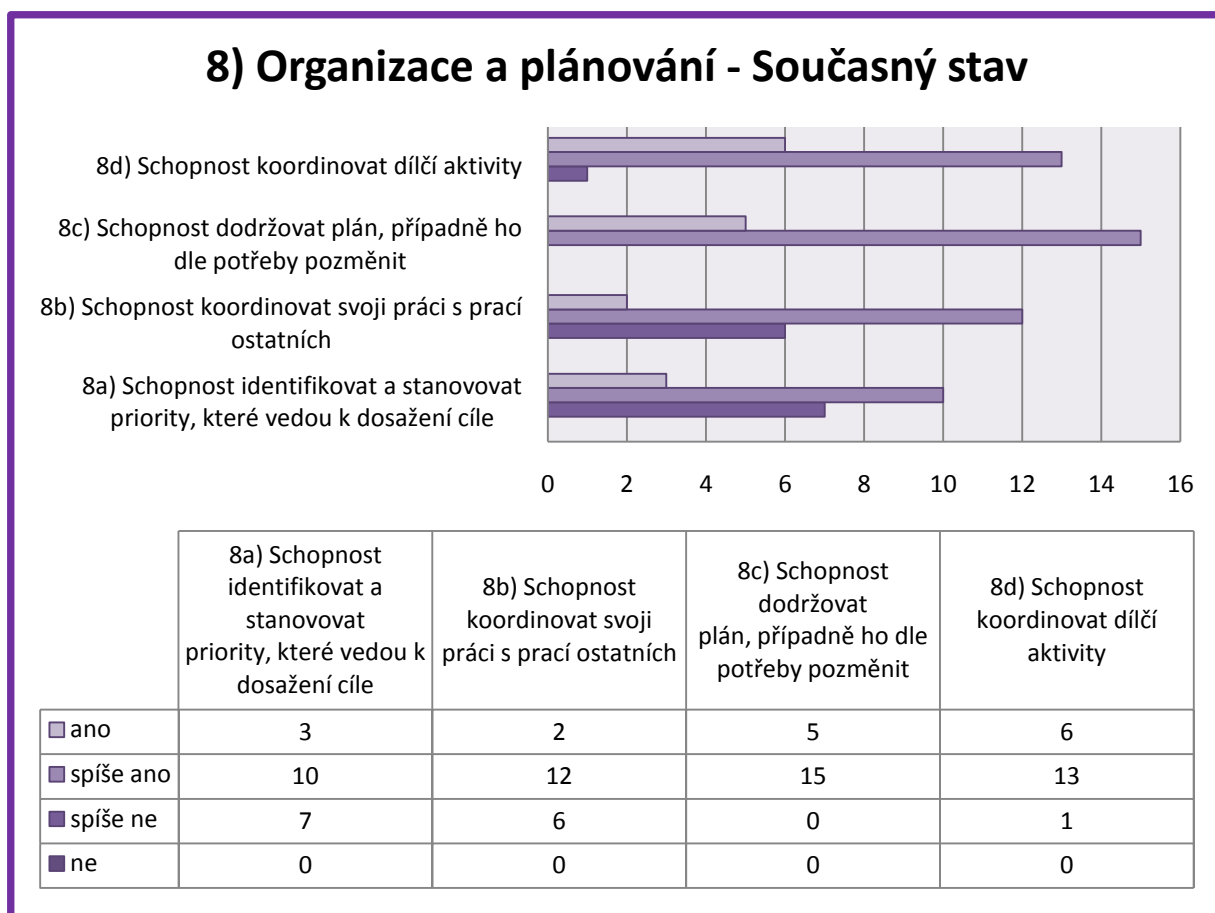
Další dovednost, ve které referenti moc nevykávají, je schopnost aktivního naslouchání. Zároveň by tuto schopnost do budoucna chtěli mírně posílit. Tato odpověď získala spolu se schopností upoutat nejvyšší vážený aritmetický průměr - 2,1. Aktivní naslouchání představuje takový způsob reagování při komunikaci s klientem, během kterého referent usiluje o co nejpřesnější pochopení toho, co mu klient říká. Každý referent by měl být schopen porozumět svým klientům. Klienta si nakloní na svou stranu, pokud bude ochoten vyslechnout jeho problémy. Klient, ale musí cítit, že jeho sdělení referent skutečně vnímá, a že zájem z jeho strany není pouze hraný, i když hraný opravdu je. Aktivní naslouchání je velmi důležitá dovednost, především pro telefonního referenta, kdy na obou stranách není možnost neverbální komunikace, protože se navzájem nevidí. Problémem některých referentů je, že se mermomocí snaží získat od zákazníka dlužnou částku, ale už neberou ohledy na vysvětlení klientů, proč nemohli splátku uhradit. Spoustu referentů má jen naučené fráze, které mají za následek to, že nedopovídají na otázky klientů, jsou na ně hrubý nebo je zcela ignorují.

Naopak co referentům nečiní vůbec žádný problém je schopnost prezentace produktů na základě klientových potřeb. Tato otázka nezískala žádnou negativní odpověď. Celkem 65 % se domnívá, že tuto schopnost *spíše ovládá* a plně ji ovládá 35 %. Získala nejvyšší vážený aritmetický průměr ve výši 3,4. Každý referent musí být schopen na žádost klienta zodpovědět dotaz týkající se konkrétního produktu. Jak bylo řečeno v rozhovoru, v této oblasti jsou referenti pravidelně proškolení.

Referenti mají největší rezervy v identifikaci klientských potřeb a přání. Takto odpovědělo celkem 45 % respondentů. Může to být tím, že tato schopnost nespadá do jejich hlavní náplně práce. V rozhovoru bylo uvedeno, že nabízením produktů se zabývají pouze, pokud je nedostatek lidí, z tohoto důvodů byla tato otázka do výzkumu i zařazena. Není proto žádný překvapením, že respondenti nemají takovou potřebu dovednost posílit. Pouze dva zaměstnanci mají zájem tuto schopnost výrazně posílit (tj. 10 %), 35 % v tom nevidí perspektivu.

ORGANIZACE A PLÁNOVÁNÍ

Graf 8 Organizace a plánování - Současný stav



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 14 Posílení jednotlivých schopností VIII

Odpovědi		Současný stav				Posílení dovedností			
		8a.	8b.	8c.	8d.	8a.	8b.	8c.	8d.
Ano	Výrazně	12	8	20	24	0	0	0	0
Spíše ano	Středně	30	36	45	39	0	15	0	0
Spíše ne	Mírně	14	12	0	2	20	24	14	12
ne	není třeba	0	0	0	0	10	3	13	14
Vážený aritmetický průměr		2,8	2,8	3,25	3,25	1,5	2,1	1,35	1,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

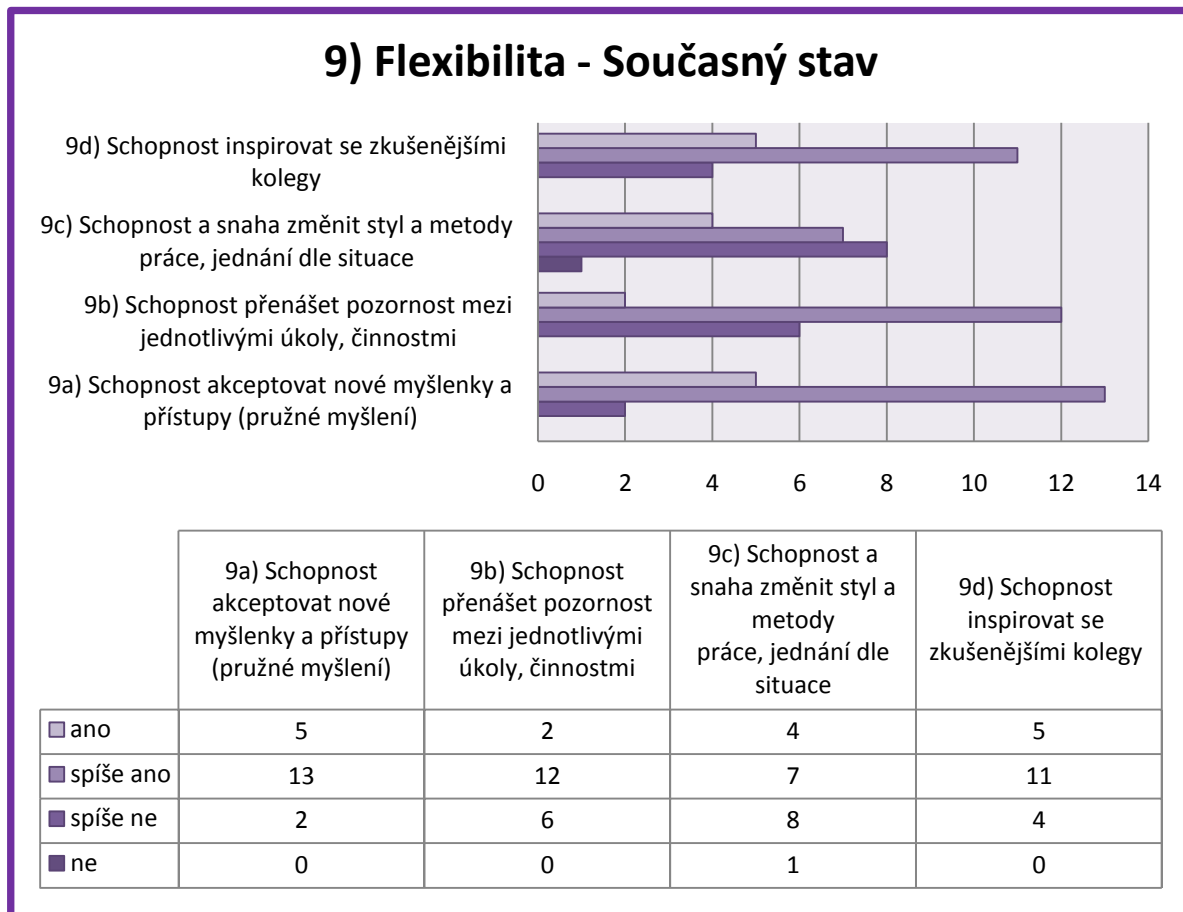
Další kapitola byla směřována na otázky týkající se oblasti organizování a plánování. 62 % referentů se domnívá, že v současnosti tuto dovednost *spíše ovládá* a 20 % je o tom přesvědčeno. I když byly odhaleny nějaké rezervy v této oblasti, přesto si přesných 50 % respondentů nemyslí, že se potřebuje v této oblasti dále vzdělávat.

Mírný problém respondentům činní schopnost stanovit si priority, to ovšem o nich v rozhovoru řekla i jejich vedoucí. Tato otázka získala nejnižší aritmetický průměr – 2,8. I přesto nemají respondenti potřebu tuto dovednost nějakým výrazným způsobem posílit.

Naopak v čem mají rezervy, ale na rozdíl od předchozí dovednosti by ji rádi do budoucna posílili je schopnost zkoordinovat svoji práci s prací ostatních. Tuto schopnost by rádo posílilo 85 % respondentů. S čím nemají problém je schopnost koordinovat dílčí aktivity a s dodržováním plánů.

FLEXIBILITA

Graf 9 Flexibilita - Současný stav



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 15 Posílení jednotlivých schopností IX

Odpovědi		Současný stav				Posílení dovedností			
		9a.	9b.	9c.	9d.	9a.	9b.	9c.	9d.
Ano	Výrazně	20	8	16	20	0	0	4	0
Spíše ano	Středně	39	36	21	33	0	9	15	0
Spíše ne	Mírně	6	12	16	8	20	20	22	24
ne	není třeba	0	0	1	0	10	8	3	8
Vážený aritmetický průměr		3,25	2,8	2,7	3,05	1,5	1,9	2,2	1,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V dnešním hektickém světě musí být podnik schopen reagovat flexibilně na své okolí, a to s sebou přináší změny zejména pro zaměstnance.

Za flexibilní zaměstnance se považuje pouze 20 % pracovníků. 53,75 % si myslí, že tuto schopnost vlastní, tedy *spíše ovládá*.

Na nejlepší úrovni mají schopnost akceptovat nové myšlenky a přístupy. Ta získala nejvyšší vážený aritmetický průměr, ve výše 3, 25. Je velmi pozitivním zjištěním, že takto zaměstnanci smýšlí, jelikož se společnost nedávno stala bankou a s tím souvisí řada změn a nových přístupů.

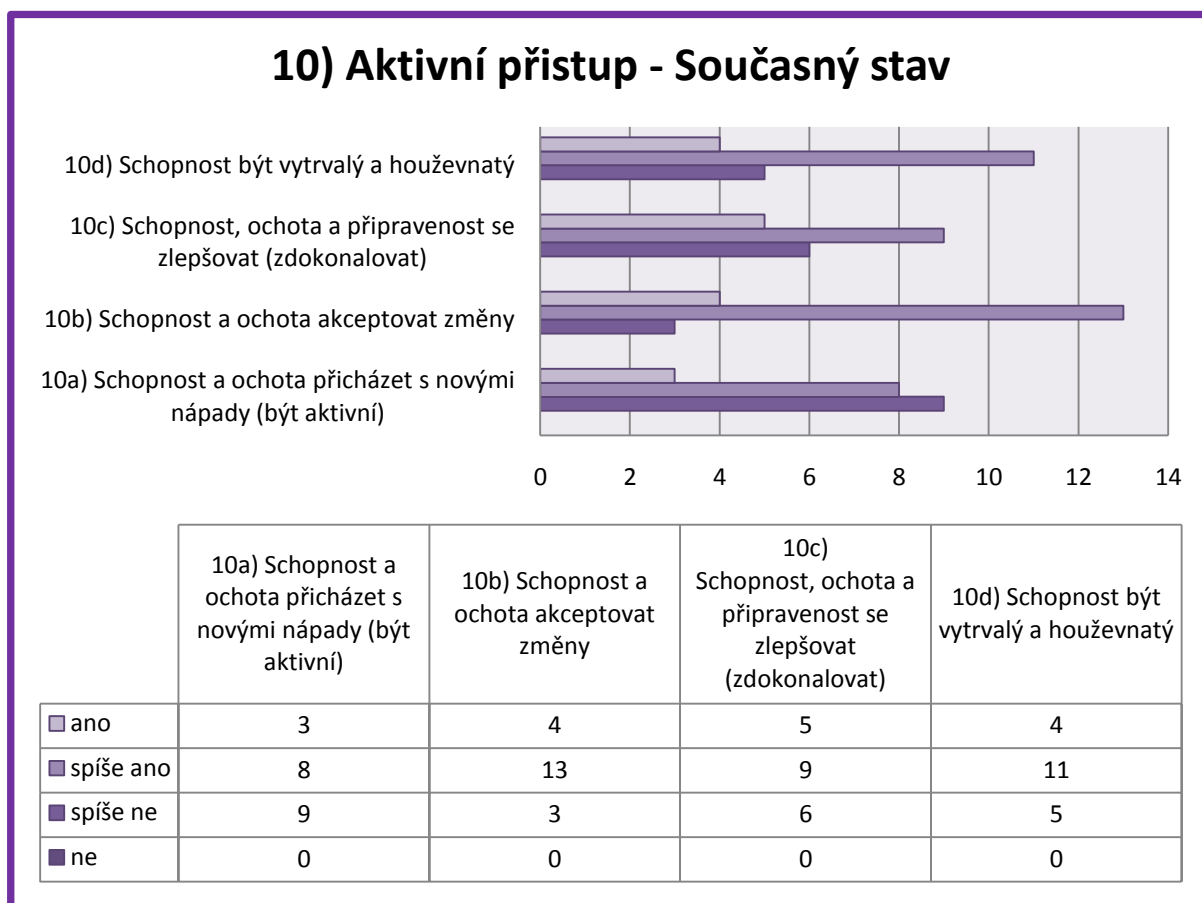
Největší rezervy mají ve změně stylu jednání s klientem. Celkem 40 % zákazníků označilo tuto dovednost jako *spíše neovládanou* a 5 % ji *neovládá* vůbec. Musí si uvědomit, že každý člověk je individuální bytost s osobitým stylem jednání. Pro práci referenta vymáhání pohledávek je velmi podstatné přizpůsobit styl hovoru klientovi, tak aby nezavěsil telefon. Spousta referentů při hovoru používá vulgární výrazy a pak na ně bývají podávány zbytečné stížnosti ze strany klienta. Nicméně velká část referentů projevila zájem tuto schopnost posílit. Pouze 15 % (3) pracovníci neprojevili snahu posílit tuto dovednost.

Menší nedostatky spatřují v schopnosti přenášení pozornosti mezi jednotlivými úkoly. S tímto má problém 30 % referentů. Do budoucna by tuto schopnost rádi mírně posílili.

Pozitivním zjištěním je, že referenti jsou ochotni inspirovat se zkušenějšími kolegy. 25 % referentů si bere příklad ze svých podřízených a 55 % občas také.

AKTIVNÍ PŘÍSTUP

Graf 10 Aktivní přístup - Současný stav



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 16 Posílení jednotlivých schopností X

Odpovědi		Současný stav				Posílení dovedností			
		9a.	9b.	9c.	9d.	9a.	9b.	9c.	9d.
Ano	Výrazně	12	16	20	16	0	0	0	4
Spíše ano	Středně	24	39	27	33	9	6	9	15
Spíše ne	Mírně	18	6	12	10	10	10	26	16
ne	není třeba	0	0	0	0	12	13	4	6
Vážený aritmetický průměr		2,7	3,1	3	3	1,6	1,45	2	2,05

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Aktivní přístup zaměstnanců k práci není zrovna uspokojivý. Za aktivního člověka se považuje pouze 20 % pracovníků. 51,3 % si myslí, že tuto schopnost vlastní, tedy *spíše*

ovládá. Přes 40 % respondentů se domnívá, že schopnosti v této oblasti není potřeba do budoucna posílit. Není se čemu divit, už v předchozí kapitole označili respondenti tuto dovednost jako nejméně důležitou pro výkon jejich práce.

Referenti jsou nejvíce ochotni akceptovat změny. Tato odpověď získala nejvyšší vážený aritmetický průměr – 3,1. Jsou schopni být vytrvalý a houževnatí při procesu vymáhání. Plně vytrvalých je 20 % a 55 % tuto schopnost *spíše ovládá*. I přes vysoký vážený aritmetický průměr – 3, by se v této schopnosti rádi nejvíce zdokonalili.

Problém mají přicházet s novými nápady, 45 % respondentů uvedlo, že ji *spíše neovládá*. I přesto, že tato otázka získala nejvíce negativních reakcí, respondenti ji nemají potřebu posílit. Získala nejmenší vážený aritmetický průměr - 1,6.

Pozitivní zjištěním je, že respondenti vyjádřili velkou ovladatelnost v ochotě a připravenosti se zlepšovat.

Pro lepší orientaci v celkovém počtu odpovědí jednotlivých oblastí dovedností, byly vytvořeny následující tabulky:

Tabulka 17 Zhodnocení současného stavu - přehled

Seznam dovedností	ano	spíše ano	spíše ne	ne	Vážený součet	Vážený aritmetický průměr
Váha	4	3	2	1		
Kooperace	30	46	4	0	266	13,30
Samostatnost	31	39	10	0	261	13,05
Řešení problémů	22	54	4	0	258	12,90
Komunikace	30	27	21	2	245	12,25
Organizace a plánování	16	50	14	0	242	12,10
Výkonnost	17	43	18	2	235	11,75
Orientace na klienta	16	43	20	1	234	11,70
Flexibilita	16	43	20	1	234	11,70
Aktivní přístup	16	41	23	0	233	11,65
Zvládání zátěží	22	27	28	3	228	11,40

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z výsledků je patrné, že respondenti v současné době nejlépe ovládají dovednosti z **oblasti kooperace, samostatnosti a řešení problémů**. S vyšším odstupem bodů se umístila komunikace, organizace a plánování, výkonnost, orientace na klienta, flexibilita a aktivní přístup. Nejhůře a s výrazným odstupem bodů se umístily dovednosti v oblasti **zvládání zátěží**.

Tabulka 18 Zhodnocení budoucího stavu - přehled

Seznam dovedností	výrazně	středně	mírně	není třeba	Vážený součet	Vážený aritmetický průměr
Váha	4	3	2	1		
Výkonnost	5	23	43	9	184	9,20
Zvládání zátěží	3	26	36	15	177	8,85
Komunikace	8	16	37	19	173	8,65
Samostatnost	1	15	46	18	159	7,95
Kooperace	1	12	48	19	155	7,75
Orientace na klienta	2	13	40	24	151	7,55
Řešení problémů	0	8	48	24	144	7,20
Flexibilita	1	8	42	29	141	7,05
Aktivní přístup	1	13	31	35	140	7,00
Organizace a plánování	0	5	35	40	125	6,25

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Do budoucna by se referenti nejraději zlepšili ve **výkonnosti**. Není se čemu divit, výkonnost označili jako jednu z velmi důležitých dovedností pro jejich práci a dle předchozí tabulky, kde se umístila až na 6. místě, ji dostatečně neovládají. Dále by výrazně posílili dovednosti v oblasti **zvládání zátěží a komunikace**. I tyto dvě dovednosti se umístily na vysoké příčce důležitosti. Za méně nutné považují posílení schopnosti samostatnosti, kooperace a orientace na klienta. S výraznějším odstupem bodů se umístilo řešení problémů, flexibilita a aktivní přístup. Nejhůře a s výrazným odstupem bodů dopadly dovednosti v oblasti **organizace a plánování**. Referenti pravděpodobně považují tyto dovednosti jako dostačující.

4.3.4 Nejslabší a nejsilnější dovednosti

V poslední části dotazníku měli respondenti vyplnit SWOT analýzu, pomocí, které byly odhaleny jejich nejslabší a nejsilnější dovednosti. Respondenti byli požádáni o minimálně jednu odpověď u každé z kategorií. Nicméně tento požadavek nebyl dodržen a počet odpovědí byl různý, někdy bylo v dané kategorii uvedeno více odpovědí, někdy žádná, bylo to velmi individuální. U silných a slabých stránek se respondenti výrazně rozepsali, problém nastal až u kolonek příležitosti a hrozby, kde většinou nevěděli co psát a nechávali políčka prázdná.

Následující tabulka znázorňuje vždy danou odpověď a četnost zodpovězení.

Tabulka 19 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • spolehlivost (13x) • vstřícnost, přátelskost (7x) • práce v týmu (6x) • výsledky/výkonnost (4x) • schopnost písemného vyjadřování (4x) • schopnost zaujmout komunikací (3x) • empatie (2x) • angličtina (2x) • schopnost soustředit se pod tlakem (2x) • schopnost rychlého učení (1x) 	<ul style="list-style-type: none"> • angličtina, cizí jazyky (12x) • výsledky/výkonnost, schopnost podávat výrazný výkon (7x) • problémy se zvládnutím stresových situací (7x) • argumentace, námítky (5x) • přesvědčovací a vyjednávací schopnosti (4x) • schopnost soustředit se pod tlakem (4x) • schopnost kompromisu (1x)
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	HROZBY (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> • nabytí zkušeností, praxe (3x) • kariérní postup/povýšení/změna místa (2x) • zvýšení vzdělávání, školení, kurzy (2x) • změny - společnost se stala bankou: práce v zahraničí (1x) 	<ul style="list-style-type: none"> • ztráta zaměstnání (4x) • syndrom vyhoření/zhroucení/nemoc (4x) • zkušenější kolegové, noví zaměstnanci (3x) • stereotyp, rutina (2x) • ztráta zákazníků (1x)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Mezi silné stránky zaměstnanců patří spolehlivost, vstřícnost, přátelskost a práce v týmu. Dále SWOT analýza ukazuje, že se zaměstnanci cítí silní ve výkonnosti a v písemné komunikaci s klientem. Naopak mezi slabé stránky pracovníků patří angličtina, kterou uvedla drtivá většina respondentů. Dále to jsou dovednosti v oblasti zvládnání zátěžových situací a v oblasti výkonu, konkrétně ve schopnosti podávat výrazný výkon. Slabší se cítí také v argumentaci, přesvědčovacích a vyjednávacích schopnostech. Zaměstnanci mají největší strach ze ztráty zaměstnání a zároveň vyjádřili obavy ze syndromu vyhoření a různých nemocí, které způsobuje dlouhodobé působení stresu. Na druhou stranu vidí příležitost ve změnách, které by mohly nastat vzhledem k tomu, že společnost se stala bankou, a které by jim mohla nabídnout.

DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY

Respondentům bylo položeno několik doplňujících otázek, které se týkaly oblasti vzdělávání, motivace a výkonu. Jako první jim byla položena otázka zjišťující doporučení ke zvýšení současné úrovně dovedností. Jednalo se o otevřenou otázku, kde referenti měli vypsát konkrétní dovednost a dále způsob jakým by danou dovednost posílili. I když se jednalo o nepovinnou otázku, odpovědi bylo získáno relativně dost. Bohužel většina odpovědí u způsobu posílení byla obecná, ale našly se tam i dobré myšlenky a nápady, z kterých se bude vycházet při sestavování návrhu na celkové zlepšení dovedností. Veškeré návrhy byly zpracovány do níže uvedené přehledné tabulky:

Tabulka 20 Konkrétní dovednosti a způsob posílení

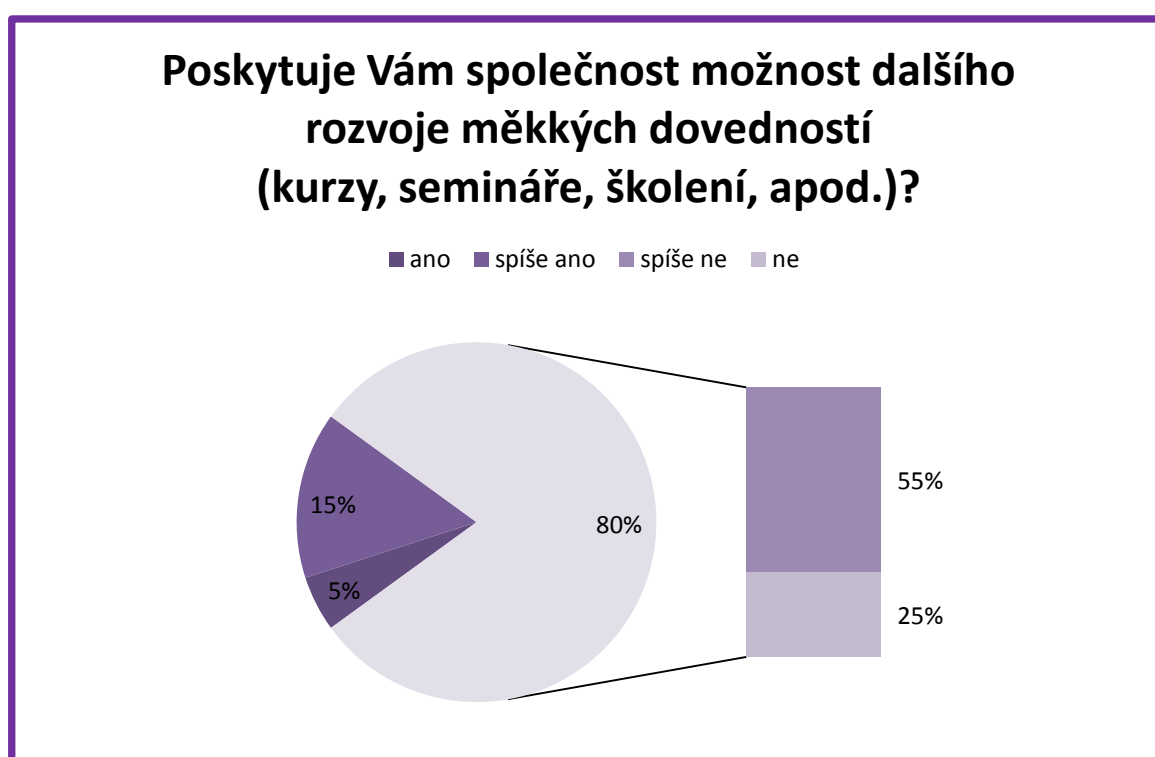
Dovednost	Způsob posílení
anglický jazyk, jiný cizí jazyk	pravidelné lekce
komunikace, argumentace - překonávání námitek, schopnost zaujmout zákazníka	školení (interní, externí), besedy, umělé situace
zvládnání zátěží, zvládnání emocí	relaxační pobyty, školení v oblasti zvládnání stresu a komunikace s klientem, delší pauzy
výkonnost - podávat stabilní a pravidelný výrazný výkon	soutěže, odměny, školení (interní, externí), vyhlašování zaměstnance měsíce

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Další otázky se týkaly oblasti rozvoje dovedností. Respondenti měli odpovědět, zda ve společnosti mají možnost rozvoje měkkých a tvrdých dovedností, ať už formou kurzů, školení, seminářů apod.

Na **grafu č. 11** je jasně vidět, že společnost nevěnuje pozornost rozvoji měkkých dovedností svých zaměstnanců. Celkem 80 % referentů zastává tento názor, z toho 55 % s tímto tvrzením „*spíše souhlasí*“ a 25 % s tím „*plně souhlasí*“.

Graf 11 **Rozvoj měkkých dovedností**

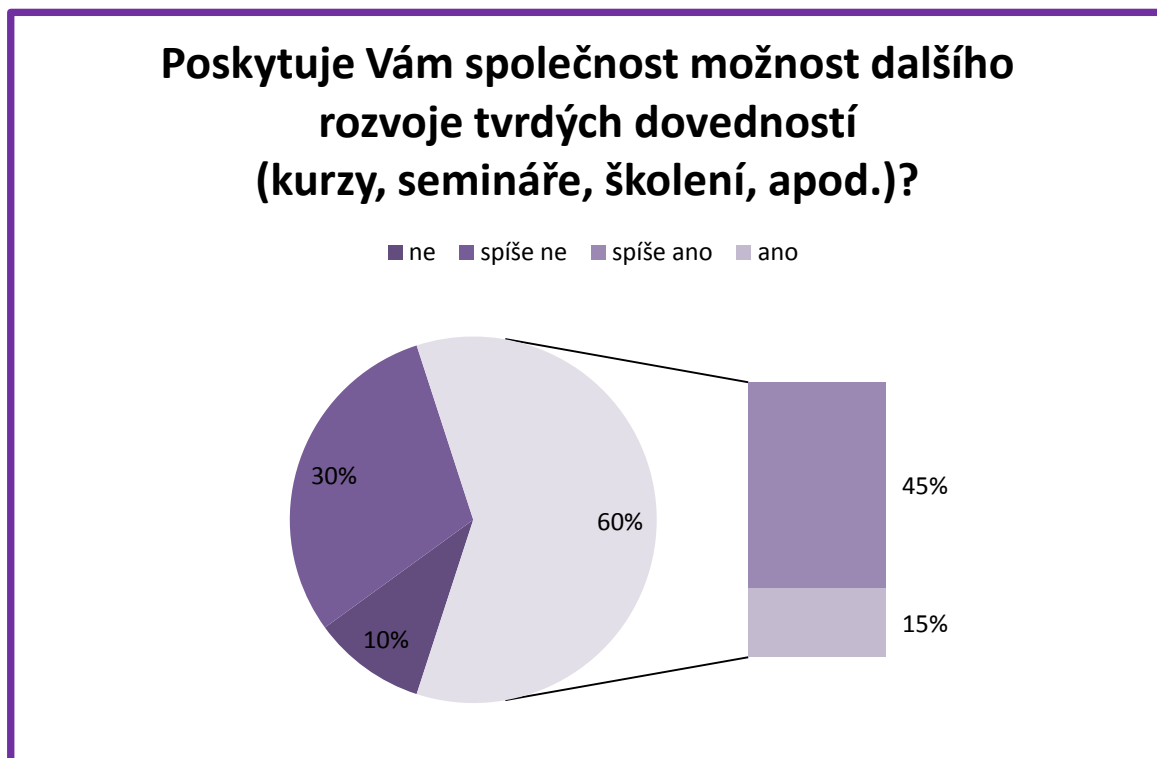


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jak bylo zjištěno během rozhovoru s vedoucí oddělení, společnost se více zaměřuje na rozvoj tvrdých dovedností. Z **grafu č. 12**, můžeme vidět, že podřízení to vidí stejně. Přesně takto odpovědělo 60 % respondentů. 30 %, tj. 6 pracovníků uvedlo odpověď „*spíše ne*“ a 10 % se domnívá, že jim společnost nenabízí žádné formy vzdělávání. Mohli mít na mysli právě zdokonalování se v anglickém jazyce, který není firmou umožněn a kterému by se zaměstnanci rádi věnovali, jak uvedli v otevřené otázce.

Graf 12

Rozvoj tvrdých dovedností



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5 Výsledky a diskuze

Na základě výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěno, zda pracovníci disponují odpovídajícími dovednostmi k vykonávání své práce. To znamená, že bylo odhaleno jaké dovednosti z oblasti manažerských dovedností činní zaměstnancům problém, a naopak které mají na dostačující úrovni pro výkon referenta vymáhání pohledávek.

V následující kapitole dochází k interpretaci výsledků a jsou získány odpovědi na předem stanovené dílčí cíle, tj. výzkumné otázky.

5.1 Shrnutí výsledků šetření

Pro vlastní výzkum byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat formou dotazníkového šetření, která hodnotila úroveň manažerských dovedností sledované pozice. Výzkum probíhal v nejmenované bankovní společnosti na pražské pobočce a byl rozdán pracovníkům oddělení vymáhání pohledávek. Díky velké ochotě zaměstnanců byla návratnost dotazníku relativně vysoká. Z celkového počtu 22 rozdaných dotazníků se zpět vrátilo 20, tj. 91 %. Otázky byly formulovány tak, aby byly jednoduché na pochopení a nečinily respondentům problémy při vyplňování. Jednalo se především o otázky uzavřeného typu, u kterých bylo možné zaškrtnout pouze jednu odpověď (výběrem z nabídky možností či hodnotící škály) a jednu otevřenou otázku, zjišťující doporučení k posílení dovedností. Výzkumem bylo zjištěno, že oddělení nevěnuje takovou pozornost školení a rozvoji dovedností svých pracovníků. Možnost školení tu sice existuje, ale pouze interně a je zaměřeno především na posilování tvrdých dovedností, jako je školení v práci s počítačovým softwarem či v problematice firemních produktů. Jedná se o oddělení s nestálým počtem zaměstnanců, na kterém převažuje mladší kolektiv.

1. výzkumná otázka: Jaké dovednosti jsou nezbytné (klíčové) pro výkon dané pozice?

Zaměstnanci měli určit dovednosti, které jsou pro danou pozici klíčové, tedy dovednosti, které jsou důležité pro jejich práci. Zároveň byl získán obraz o dovednostech, které nejsou až tolik významné pro výkon dané pozice. Jako klíčovou dovednost označilo všech 20 respondentů schopnost komunikace. Jako další důležité dovednosti k výkonu své práce považují zvládání zátěží, kooperaci, výkonnost, samostatnost a řešení problémů.

2. výzkumná otázka: V kterých dovednostech mají zaměstnanci rezervy?

Největší problém mají pracovníci se zvládnutím zátěžových situací, která byla zvolena jako druhá klíčová dovednost. Dovednosti napomáhající k zvládnutí zátěží plně ovládá pouze 28 % z nich a téměř 34 % je považuje jako spíše ovladatelné. Konkrétně jim činní problém schopnost vyrovnat se s neúspěchem a soustředit se pod tlakem. Pod tlakem se není schopno soustředit 45 % pracovníků. V budoucnu by rádi tuto schopnost posílili. Další dovednost, kterou mají na špatné úrovni je aktivní přístup, konkrétně schopnost přicházet s novými nápady. Za plně aktivního člověka se považuje pouze 20 % z dotazovaných. Rezervy spatřují také v dovednostech z oblastí flexibility a orientace na klienta. V oblasti flexibility mají největší problém s přenášením pozornosti mezi jednotlivými úkoly a v ochotě změnit styl jednání s klientem. Celkem 40 % zákazníků označilo tuto dovednost jako spíše neovládanou a 5 % ji neovládá vůbec. Pro práci referenta vymáhání pohledávek je velmi podstatné přizpůsobit styl hovoru klientovi, tak aby nezavěsil telefon. Spousta referentů při hovoru používá vulgární a hanlivé výrazy a pak na ně bývají podávány zbytečné stížnosti ze strany klienta. Nicméně velká část referentů projevila zájem tuto schopnost posílit. V oblasti orientace na klienta bylo zjištěno, že ne každý referent umí klienta upoutat natolik, aby vnímal, co mu říká. Důvodem by mohlo být, že někteří referenti pouze monotónně sdělují informace a naučené fráze a přitom reakce klienta zcela ignorují. S tím souvisí také schopnost aktivního naslouchání, kterou 30 % pracovníků uvedlo, že spíše neovládá. Ovšem obě tyto schopnosti mají do budoucna vůli posílit.

Pracovníci mají nedostatky v oblasti výkonnosti. 60 % uvedlo, že nedokáže podávat pravidelný výrazný výkon. Je důležité také upozornit na rezervy v oblasti komunikace, ačkoliv v současnosti mají komunikační dovednosti na poměrně uspokojivé úrovni, přesto byly odhaleny zásadní problematické oblasti, které mohou ohrozit jejich výkon. Pro pracovníky je obtížné dorozumět se v angličtině. Celkem 65 % pracovníků uvedlo, že jsou jejich jazykové schopnosti na nízké úrovni, z toho 10 %, tedy 2 pracovníci neovládají žádný cizí jazyk. Nicméně zájem o posílení této dovednosti je minimální. Jak bylo zmíněno v rozhovoru s vedoucí oddělení, kurz angličtiny má proplacen pouze její zástupce. Jako problematické se jeví také dovednosti v argumentaci a překonávání námitek klientů.

3. výzkumná otázka: Jaké dovednosti nečinní pracovníkům potíže?

Jako nejvíce ovládanou dovednost pracovníci určili schopnost kooperace. Celkem 95 % neshledává dovednosti v oblasti kooperace jako problematické. Pracovníci respektují názory a představy druhých. Schopnost tolerance, vstřícnosti a táhnutí za jeden provaz plně ovládá 75 % pracovníků. Další dovednost, která pracovníkům nečinní problém, je samostatnost. Schopnost pracovat samostatně označilo 87,5 % pracovníků za zcela či spíše ovládanou dovednost. Každý správný referent musí být ochoten pracovat nejenom v týmu, ale především musí umět pracovat samostatně a prezentovat se určitou profesionalitou. Pokud by nebyli schopni pracovat samostatně, neměli by na oddělení co pohledávat. Menší problém může představovat dodržování a akceptace stanovených pravidel, kterých není schopno 20 % pracovníků. Na třetím místě se umístily dovednosti v řešení problémů. Dovednosti napomáhající k řešení problémů shledává 67,5 % pracovníků za spíše ovládanou a 27,5 % je plně ovládá. Zaměstnanci jsou schopni definovat návrhy řešení problémů, zároveň někteří z nich uvedli, že nejsou ochotni daný problém řešit. Komunikační dovednosti telefonních referentů se jeví jako uspokojivé. Celkem 34 % respondentů považuje komunikaci za *spíše ovládanou* dovednost a 38 % ji *plně ovládá*. Schopnost písemného vyjadřování nezískala žádnou negativní odpověď. Pouze 15 % ji označilo jako spíše ovládanou. Celkem 95 % referentů uvedlo, že je schopno komunikovat s různými typy lidí. Tato odpověď je v rozporu s tvrzením z předchozí kapitoly, kde uvedli, že největší problém jim činní přizpůsobit styl hovoru klientovi. Pozitivním zjištěním je, že všechny výše zmíněné dovednosti, byly zároveň označeny za klíčové.

4. výzkumná otázka: V jakých dovednostech jsou zaměstnanci nejslabší a nejsilnější?

Jako silné stránky, zaměstnanci určili spolehlivost, vstřícnost, přátelskost a schopnost pracovat v týmu. Silní jsou také v písemném vyjadřování. Naopak nejslabší se cítí v komunikaci v anglickém či jiném cizím jazyce. Dále to jsou dovednosti v oblasti zvládnání zátěžových situací a v oblasti výkonu, konkrétně ve schopnosti podávat výrazný výkon. Slabší se cítí také v argumentaci, přesvědčovacích a vyjednávacích schopnostech.

5. výzkumná otázka: Jaké dovednosti mají zaměstnanci největší zájem posílit?

Pracovníci mají největší zájem posílit dovednosti v oblasti výkonnosti. Konkrétně se jedná o schopnost podávat pravidelný výrazný výkon a schopnost zvládat úkoly v přiměřeném

čas a požadované kvalitě, které získali nejvyšší vážený aritmetický průměr. Dále to jsou dovednosti z oblasti zvládnání zátěží a komunikace, které se umístily na druhém a třetím místě. V oblasti zvládnání zátěží mají největší zájem posílit schopnost soustředit se pod tlakem a nepodléhat zátěžovým situacím. V oblasti komunikace se jedná o překonávání námitek klientů. O zdokonalení se v anglickém jazyce projevili pouze minimální zájem. Zajímavé je, že všechny schopnosti, které mají pracovníci v současné době na špatné úrovni, mají pouze mírný zájem posílit nebo vůbec žádný.

6. výzkumná otázka: Kterým dovednostem je potřeba věnovat vyšší pozornost a posílit jejich úroveň do budoucna?

Při určení dovedností, kterým je třeba věnovat vyšší pozornost a posílit jejich současnou úroveň, je přihlíženo nejen k tomu, co je pro pracovníky kritické, ale také zda se jedná o dovednosti, které byly vyhodnoceny jako klíčové pro výkon dané pozice. Ohled bude brán také na to, zda posílení konkrétní dovednosti bude pro celé oddělení a společnost z hlediska budoucnosti přínosem. Mezi nejvíce kritické oblasti patří dovednosti v oblasti zvládnání zátěží, orientace na zákazníka a flexibility. I přesto, že poslední dvě zmíněné oblasti byly pracovníky určeny jako nejméně důležité, pro oddělení a společnost jsou tyto dovednosti významné. Pracovníci by se měli naučit aktivně naslouchat klientovi a být schopni změnit svůj styl jednání s klientem. I přesto, že dovednosti v oblasti výkonnosti a komunikace nedopadly tak špatně, je potřeba se na konkrétní oblasti také zaměřit, vzhledem k tomu, že byly jak samotnou vedoucí tak pracovníky označeny za jedny z nejdůležitějších dovedností pro výkon referenta vymáhání pohledávek. Do budoucna by se společnost měla zaměřit na zlepšení technik v přesvědčování, vyjednávání, argumentaci a překonávání námitek klientů. Vyšší pozornost by měla být věnována výuce anglického jazyka, kterým se není většina pracovníků schopna domluvit. Pokud se společnost na tyto oblasti zaměří,lepší se tak i výkonnost zaměstnanců, s kterou mají pracovníci problémy a která je přitom pro tuto pozici klíčová.

5.2 Návrhy na zlepšení

Tato kapitola obsahuje návrhy možných opatření ve vztahu k zvýšení úrovně manažerských dovedností. Jednotlivé návrhy byly sestaveny s ohledem na výsledky dotazníkového šetření. Na základě výsledků můžeme říci, že současná úroveň dovedností

pracovníků na tomto oddělení je vyhovující. Přesto byly odhaleny problematické oblasti v schopnostech telefonních referentů, kterým by společnost měla věnovat vyšší pozornost a snažit se je nějakým způsobem posilovat.

Návrhy pro posílení dovedností:

- interní systém koučů,
- pravidelné kurzy anglického jazyka,
- kurz komunikačních dovedností,
- úprava zasedacího pořádku,
- odměna za podávání mimořádných výsledků.

5.2.1 Interní systém koučů

Vzhledem k tomu, že bylo zaznamenáno několik negativních odpovědí v oblasti výkonnosti a komunikace, konkrétně v schopnostech podávat pravidelný výrazný výkon, v argumentaci a v překonávání námitek klientů, bylo doporučeno sestavení interního systému koučů. Ve spoustě bankovních společností, zejména v těch mezinárodních je interní koučink běžnou záležitostí, proto by se měl zavést i na tomto oddělení. Komunikační dovednosti patří k těm nejdůležitějším pro pracovní pozici referenta vymáhání pohledávek. Na základě komunikačních dovedností se odvíjí počet přijatých splátek od klientů a tím i provize, která činí až 45 % z fixního platu. Noví zaměstnanci jsou sice školeni v oblasti komunikace, ale pouze jim je v rychlosti teoreticky vysvětleno, jak mají oslovit klienta a sděleny předepsané fráze. Poté už se firma v rozvoji měkkých dovedností nijak neangažuje. Společnost by **z řad nejúspěšnějších referentů vybrala pár, kteří by se stali tzv. komunikačními trenéry, lektory. Společnost by analyzovala jejich metody, které by prostřednictvím pravidelných tréninků naučila i ostatní referenty.** Referenti se vždy na začátku měsíce domluví s vedoucím, kdo potřebuje a má zájem o koučování v následujícím měsíci. Samozřejmě po domluvě mohou navštěvovat kouče i mimo tento harmonogram, pokud bude kouč k dispozici. Výhodou těchto interních koučů, je to, že detailně znají prostředí a strategii firmy, interní procesy, co se ve společnosti děje, co je nového a dokážou rychle poradit. Navíc si touto pozicí sami prošli, to znamená, že nejsou jen teoretiky, ale sdělují a předávají své vlastní zkušenosti. Hodiny by byly zaměřeny zejména na argumentaci, přesvědčovací a vyjednávací metody, formulaci efektivních vět apod. Interní kouči by měli především zlepšovat nedostatky

referentů, které spočívají v upoutání pozornosti klienta, aktivním naslouchání, překonávání námitek a zvládnání zátěžových situací. Při hodinách kouč navádí referenty otázkami a učí je tomu, aby si na řešení problému přišli sami. Tímto stylem dokážou obstát i v těch nejsložitějších situacích. Jedna věc je totiž, co referent klientovi sděluje, druhá, jakým způsobem.

Aby společnost zjistila, zda je interní koučink efektivní, bylo by dobré například na konci každého čtvrtletí zhodnotit, jak koučovaný pracovník plní svůj plán.

5.2.2 Pravidelné kurzy anglického jazyka

Jako velký nedostatek je shledáváno, že referenti vymáhání pohledávek nejsou vzdělávání v oblasti cizích jazyků. V současné době je kurz angličtiny proplácen pouze zástupci vedoucího oddělení. Ostatní pracovníci mají sice také možnost, ale mohou kurz navštěvovat pouze po pracovní době a na vlastní náklady, což jak bylo řečeno samotnou vedoucí, se většině zaměstnancům nechce a tuto možnost nevyužívají. Vzhledem k nedávným okolnostem, kdy se společnost stala bankou, je nezbytné, aby se o tuto problematiku zajímala. Status banky, může pro společnost znamenat navázání obchodních vztahů s novými klienty, tzn. i s cizinci. Společnost by měla nastavit pravidelný řád a zavést **povinnou výuku anglického jazyka pro všechny pracovníky, minimálně alespoň pro ty, kteří dennodenně komunikují s klienty**. Výuka by měla probíhat jednou týdně a trvat minimálně hodinu a půl (například každý pátek, kdy už se jedná o volnější den). Vytvořilo by se několik skupinek, například po pěti lidech, které by se v průběhu dne střídali ve výuce, aby byl zachován běžný chod oddělení. Kurz by byl zaměřen především na konverzaci při běžné komunikaci, tak na odborná témata týkající se obchodní angličtiny a frází hodících se pro jejich práci. Kurz by mohl vést rodilý mluvčí či ne. To už by záleželo na rozhodnutí firmy. Na konci každého měsíce by se psal **závěrečný test**. Kurzy budou **financovány společností**, ale vzhledem k tomu, že pracovníci uvedli, že nemají takový zájem o to zdokonalovat se v cizím jazyce, bude nastaveno, že **v případě opakovaného nesplnění závěrečného testu se budou muset na kurzu částečně finančně podílet**. Jednalo by se o malé procento. Cílem je zaměstnance motivovat k tomu, aby brali výuku vážně a dokázali se pravidelně učit.

5.2.3 Kurz komunikačních dovedností

Pokud by společnost shledávala interní systém koučinku za příliš časově náročný a zbytečný pro dané oddělení, mohla by zvolit alespoň **externí či interní komunikační kurzy, semináře, besedy, workshopy a podobné možnosti vzdělávání svých zaměstnanců**. Společnost zavede pravidelné interní či externí komunikační kurzy během pracovní doby. Kurzy by byly zaměřeny na typologii klientů, manipulaci a přesvědčování v komunikaci, asertivitu, zvládání námitek a konfliktů aj. Jednou za dva měsíce, vždy přes víkend, by se mohl konat **workshop, kde by se sešli pracovníci ze všech poboček po české republice**. Workshop by mohl probíhat v Brně, Ostravě a Praze, tedy ve městech, kde se vyskytují pobočky společnosti a byl by zaměřen na běžné situace z praxe, novinky v této oblasti apod. Na workshopu by byl přítomen i manažer či komunikační kouč dané pobočky, který by ho také vedl. Po absolvování kurzů, by pracovníci poskytli vedoucímu zpětnou vazbu, ať už formou dotazníku nebo rozhovoru. Tak by se zjistilo, které kurzy mají smysl, a které možnosti vzdělávání naopak může společnost vyškrtnout. Vhodné by bylo také sledovat výkonnost pracovníků před a po absolvování kurzu. Společnost by mohla občas **pořádat neformální semináře, besedy s inspirativními osobami**, jako například Petrem Ludwigem, autorem bestselleru konec prokrastinace, semináře zaměřené na syndrom vyhoření či jinými významnými autory a úspěšnými podnikateli. Termín by byl vždy rozeslán s časovým předstihem emailem všem pracovníkům společnosti. Pokud by měl pracovník zájem, vyplní příložený formulář, kde potvrdí svou účast. Společnost, tak získá přehled o tom, kdo se kurzu zúčastní a v případě velkého zájmu domluvit ještě další termín, jelikož počet míst je omezen. Díky pravidelnému posilování komunikačních dovedností, se zaměstnancům zvýší sebejistota, zlepšuje se jejich schopnosti argumentace, překonávání námitek, řešení problém, konfliktů apod. Posilování všech těchto měkkých dovedností, napomůže k lepšímu zvládání zátěžových situací, s kterými mají zaměstnanci největší potíže. Samostatně dovednosti v této oblasti posilovat nejde.

5.2.4 Úprava zasedacího pořádku

Vzhledem k zlepšení výkonnosti a komunikačních dovedností, zejména u pracovníků bez jakýchkoliv zkušeností, navrhuji zavést na oddělení změnu zasedacího pořádku. Zaměstnanci sice jsou v rámci školení umístěni k jinému telefonnímu referentovi, kterého pozorují při práci, ale jedná se o záležitost trvající pouze pár týdnů (cca 2 týdny). Poté je

pracovník posazen tam, kde je aktuálně volné místo. Mnohdy dochází k situacím, že referent sedí u stolu sám. Navrhují proto **poupřavit zasedací pořádek, kdy nový zaměstnanec bude posazen ke zkušenějšímu kolegovi na delší dobu**, například po dobu jednoho měsíce po ukončení školení. Zaměstnanec při poslechu staršího kolegy bude mít možnost poznat, které fráze jsou při komunikaci s klientem efektivní, a které ne či jak řešit daný problém. Výhodou je, že poslechy budou pravidelné, nenucené a budou probíhat během běžného pracovního dne. Tento způsob napomůže k rychlejší adaptabilitě, začlenění se do kolektivu a k celkovému urychlení procesu získávání zkušeností. Poté co bude pracovník shledán jako plně kompetentní k samostatnému výkonu, mu bude přiděleno vlastní místo nebo může zůstat na místě dosavadním. Tento návrh se samozřejmě nemusí týkat pouze nových zaměstnanců. Pokud nějaký se stálějších telefonních referentů bude mít problémy, může po domluvě s vedoucím oddělení tuto možnost také využít. V tomto případě, by to mohlo být nastaveno tak, že referent bude posazen ke konkrétnímu kolegovi, kterého si vybere. Přeci už sám ví, který styl komunikace kolegy je mu příjemnější, a kterému by se rád přiučil. Jedná se o další alternativu ve vztahu k internímu systému koučů.

5.2.5 Odměna za podávání mimořádných výsledků

Referenti považují jejich dovednosti v oblasti orientace na zákazníka a aktivního přístupu za nedostačující. Obě tyto dovednosti úzce souvisí s motivací, tzn., že problém může být v této oblasti. Společnost svým zaměstnancům nabízí řadu benefitů. Bohužel jsou poskytnuty všem zaměstnancům stejně bez ohledu na dosažené výsledky. Proto navrhuji **přepřacovat motivační systém společnosti, konkrétně motivační nástroje**. Každý pracovník postupem času ztrácí motivaci k práci, pokud vidí, že za vynikající odvedenou práci nezíská žádné ocenění. Společnost by na oddělení měla **zavést pravidelné dary za mimořádnou aktivitu, soutěže o hodnotné ceny**, či jiným způsobem dát najevo úspěch pracovníkovi. Podporovat zdravou soutěživost mezi pracovníky je na tomto oddělení nezbytné, jelikož se jedná o pozici se silnou vazbou na výsledky. V prvním případě, na konci každého měsíce by zaměstnanec s nejvýraznějšími výsledky, tzn. s nejvíce vymáhanými pohledávkami, získal drobný dárek (může se jednat o lahev šampaňského, bonboniéru či voucher). I sebe menší dárek zaměstnance potěší a dodá mu „elán“ do práce. 2x do roka, tzn. vždy po půl roce, by byla pořádána soutěž o hodnotnou cenu. Například

soutěž o dovolenou či stáž v zahraničních pobočkách společnosti. Kritéria pro výhru, by byla samozřejmě náročnější, než jak tomu bylo u předchozích cen. Každý zaměstnanec by ve sledovaném půl roce, sbíral body z jednotlivých oblastí. Hodnotícími kritérii by mohlo být, zda pracovník přichází s novými nápady a náměty na efektivní změny na oddělení, kvalita a kvantita vyřízených klientů, spokojenost a nespokojenost klienta s konkrétním referentem. V poslední době je stále častější, že klienti volají na oddělení a stěžují si na přístup daného referenta. Dále by bylo vhodné hodnotit plnění týdenního plánu a ochotu pracovat přesčas. Jakékoliv ocenění budí v zaměstnancích pocit důležitosti, který vede k zvýšení pracovní výkonnosti. Tím pádem by pracovníci byli nuceni zapracovat i na jiných měkkých dovednostech jako je ochota změnit svůj styl jednání s klientem, který jim dělá největší problémy. Navíc by celý tento systém podporoval již předchozí zmíněné návrhy na zlepšení, tím, že zaměstnanci by se více soustředili při posilování svých dovedností vzhledem k vidině odměny. Pokud by společnost nechtěla investovat do soutěží a darů, mohla by alespoň každý měsíc **vyhlásit zaměstnance měsíce**.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo řešit současnou úroveň kvality manažerských dovedností uplatňovaných pracovníky na pozici referenta vymáhání pohledávek ve společnosti ABC a následně navrhnout vhodná opatření, která by v budoucnu měla vést k posílení stávající úrovně dovedností za účelem zlepšení výkonnosti a celkových výsledků oddělení.

Metodický přístup byl zpracován formou scénářů. Při sběru dat bylo využito kvantitativních i kvalitativních výzkumných metod. Nejprve byl proveden rozhovor s vedoucím úseku vymáhání pohledávek, který sloužil k utřídění informací o chodu oddělení a celé společnosti. Pro následný výzkum byla zvolena forma dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili řadoví pracovníci zkoumaného úseku. Šetření bylo zaměřeno na analýzu několika oblastí, a to na zjištění klíčových dovedností, úroveň současného stavu dovedností, posílení dovedností, odhalení nejslabších a nejsilnějších dovedností a demografickou analýzu respondentů. Na začátku práce byly stanoveny dílčí cíle, jejichž plnění bylo získáno z odpovědí respondentů. Odpovědi poskytly ucelený pohled na současnou úroveň dovedností telefonních referentů, na jaké z dovedností je nezbytné se zaměřit při sestavování návrhů na zlepšení a jaké dovednosti chtějí zaměstnanci v budoucnu mít na výborné úrovni.

Výzkumem bylo zjištěno, že společnost nevěnuje takovou pozornost školení a rozvoji dovedností zaměstnanců na tomto oddělení a soustředí se spíše na jiné úseky. Možnost školení tu sice existuje, ale pouze interně a je zaměřeno především na posílení tvrdých dovedností, jako je školení v práci s počítačovým softwarem či v problematice firemních produktů. I přesto, že se jedná o mezinárodní firmu, nerealizuje se tu výuka anglické jazyka. Není proto žádným překvapením, že většina pracovníků uvedla, že není schopna tímto jazykem komunikovat.

Jako nejdůležitější dovednosti k výkonu své práce, pracovníci uvádějí komunikaci, zvládání zátěží, kooperaci, výkonnost, samostatnost a řešení problémů. Největší problém mají pracovníci se zvládáním zátěžových situací, která byla navíc zvolena jako druhá nejdůležitější dovednost pro práce telefonního referenta. Konkrétně jim činní problém schopnost vyrovnat se s neúspěchem a soustředit se na práci pod tlakem. Dovednosti napomáhající k zvládání zátěží plně ovládá pouze 28 % z nich. Pracovníkům chybí aktivní

přístup k práci, konkrétně schopnost přicházet s novými nápady. Za plně aktivního člověka se považuje pouze 20 % z dotazovaných. Odhaleny byly také rezervy v dovednostech z oblastí flexibility a orientace na klienta. V oblasti flexibility mají největší problém v ochotě změnit svůj styl jednání s klientem. Přitom pro práci referenta vymáhání pohledávek je velmi podstatné přizpůsobit styl hovoru klientovi, tak aby nezavěsil telefon. Dále bylo zjištěno, že ne každý referent umí klienta upoutat natolik, aby vnímal, co mu říká. Důvodem by mohlo být, že někteří referenti pouze monotónně sdělují informace a naučené fráze a přitom reakce klienta zcela ignorují. S tím souvisí také schopnost aktivního naslouchání, kterou 30 % pracovníků uvedlo, že spíše neovládá. Dovednosti v oblasti orientace na klienta jsou jedny z nejdůležitějších, i když si to samotní referenti nemyslí, jelikož ji v žebříčku důležitosti zařadili až mezi poslední místa. Existuje totiž úzká souvislost mezi spokojeností klienta a dovednostmi pracovníků, kteří s nimi přímo komunikují. Pracovníci nejsou schopni pravidelného výrazného výkonu a jako problematické se jeví také přesvědčovací a vyjednávací schopnosti, dále to jsou také dovednosti v argumentaci a překonávání námitek klientů.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, byly doporučeny následující návrhy na posilování dovedností zaměstnanců, a to formou:

- interního systému koučů, napomáhajícího k posílení dovedností z oblastí komunikace, výkonnosti a orientace na klienta.
- pravidelných kurzů anglického jazyka,
- kurzů komunikačních dovedností,
- úpravy zasedacího pořádku,
- odměn za podávání mimořádných výsledků.

Konkrétní návrh na zvládnutí zátěží mezi nimi není. Jelikož, aby byl člověk schopen vypořádat se, se stresem, je důležité mít i další dovednosti na vynikající úrovni. Například pracovník, který disponuje skvělými komunikačními dovednostmi, si více věří a je pro něj méně situací stresujících. Z toho vyplývá, že ke zvýšení schopností napomáhající k zvládnutí zátěžových situací je nezbytné posílit i ostatní dovednosti. Samostatně je posilovat nelze. Výše uvedený výčet opatření, slouží tedy také jako tzv. prevence, napomáhající k minimalizaci stresu. Rozvoj dovedností lze chápat jako výrazný přínos k výkonnosti jednotlivců a pracovních skupin.

7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, MICHAEL a TAYLOR, STEPHEN. 2015.** *Řízení lidských zdrojů - moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. str. 928. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, MICHAEL. 2008.** *Management a Leadership*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. str. 268. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BEDRNOVÁ, EVA, NOVÝ, IVAN a JAROŠOVÁ, EVA. 2012.** *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2012. str. 615. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, FRANTIŠEK. 2000.** *Jak řídit a vést lidi*. 2. vydání. Praha : Computer Press, 2000. str. 100. ISBN 80-7226-308-0.
- BĚLOHLÁVEK, FRANTIŠEK, KOŠŤAN, PAVOL a ŠULEŘ, OLDŘICH. 2006.** *Management*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2006. str. 736. ISBN 80-251-0396-X.
- BLAŽEK, LADISLAV. 2014.** *Management - organizování, rozhodování, ovlivňování 2., rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. str. 224. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, VÁCLAV a DĚDINA, JIŘÍ. 2010.** *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. str. 352. 2. vydání. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIPRO, MARTIN. 2009.** *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. str. 160. ISBN 978-80-247-2945-9.
- DONNELLY, H. JAMES, GIBSON, L. JAMES a IVANCEVICH, M. JOHN. 1997.** *Management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 1997. str. 824. ISBN 978-80-7169-422-9.
- DUCHOŇ, BEDŘICH a ŠAFRÁNKOVÁ, JANA. 2008.** *Management: integrace měkkých a tvrdých prvků řízení*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2008. str. 378. ISBN 978-80-7400-003-4.
- KHELEROVÁ, VLADIMÍRA. 2010.** *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. str. 144. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KRÁTKÝ, IVO, BOTEK, MAREK a HRŮZOVÁ, HELENA. 2011.** *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha : VŠEM, 2011. str. 180. ISBN 978-80-86730-73-8.
- KUBÁTOVÁ, SLÁVA a BLOUDEK, JAN a KOLEKTIV. 2012.** *Vedení lidí a strategie ve nejistých dobách*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2012. str. 214. ISBN 978-80-7261-257-4.

- KÜHLINGER-PETERS, GABRIELE a FRIEDEL, JOHN. 2007.** *Komunikační a jiné "mekké" dovednosti.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. str. 112. ISBN 978-80-247-2145-3.
- LAUFER, HARTMUT. 2008.** *99 tipů pro úspěšné vedení lidí.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. str. 168. ISBN 978-80-247-2445-4.
- LOJDA, JAN. 2011.** *Manažerské dovednosti.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. str. 184. ISBN 978-80-247-3902-1.
- PAUKNEROVÁ, DANIELA a KOLEKTIV. 2012.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. str. 264. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PILÁŘOVÁ, IRENA. 2016.** *Leadership and management development - role, úlohy a kompetence managerů a lídrů.* 1. vydání. Praha : Grada publishing, a.s., 2016. str. 168. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PITRA, ZBYNĚK. 2007.** *Základy managementu.* 1. vydání. Příbram : Professional Publishing, 2007. str. 350. ISBN 978-80-86946-33-7.
- POŠVÁR, ZDENĚK a ERBES, JAN. 2008.** *Management I.* 2. vydání. Brno : Mendelová zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. str. 155. ISBN 978-80-7375-231-6.
- PROVAZNÍK, VLADIMÍR a KOMÁRKOVÁ, RŮŽENA. 2004.** *Motivace pracovního jednání.* 2. vydání. Praha : Oeconomica, 2004. str. 128. ISBN 80-245-0703.
- ŠVARCOVÁ, JANA a KOLEKTIV. 2010.** *Ekonomie - stručný přehled.* Zlín : CEED, 2010. str. 303. ISBN 978-80-87301-00-5.
- TURECKIOVÁ, MICHAELA. 2004.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. str. 172. ISBN 80-247-0405-6.
- VÁCHAL, JAN a VOCHOZKA, MAREK a KOLEKTIV. 2013.** *Podnikové řízení.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. str. 688. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, JAROMÍR a KOLEKTIV. 2009.** *Management - základ, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. vydání. Praha : Management Press, 2009. str. 736. ISBN 978-80-7261-200-0.
- WEIHRICH, HEINZ a KOONTZ, HAROLD. 1998.** *Management.* 10. vydání. Praha : East Publishing, 1998. str. 659. ISBN 80-7219-014-8.

8 Přílohy

Příloha č. 1: Scénář řízeného rozhovoru

Příloha č. 2: Scénář dotazníkového šetření

Příloha č. 3: Řízený rozhovor s manažerem

Příloha č. 4: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 1: Scénář řízeného rozhovoru

Scénář řízeného rozhovoru

a) Metodika a zaměření strukturovaného rozhovoru.

Zaměření stukturovaného rozhovoru : Problematika fungování a chodu oddělení

Rozhovor je uskutečněn s liniovým manažerem úseku vymáhání pohledávek v nejmenované pražské pobočce bankovní společnosti. Rozhovor slouží jako tzv. předvýzkum, kterým budou získány informace o chodu oddělení a společnosti, tedy podklady, které umožní přesnější formulaci a cílení otázek pro následné dotazníkové šetření.

7 otevřených otázek, dotazujících se na oblasti vzdělávání, motivace a základní infomace o oddělení a společnosti.

Cíl :

- získat ucelený obraz o chodu a fungování oddělení a společnosti,
- zjistit jakým způsobem se společnost podílí na rozvoji měkkých a tvrdých dovedností,
- zjistit jakou z těchto dvou druhů dovedností společnost upřednostňuje,
- získat další navazující poznatky.

Počet respondentů : 1

Délka rozhovoru : 45 minut

Obsahové zaměření řízeného rozhovoru :

- 1. Náplň práce (denní úkoly) podřízených pracovníků**
- 2. Které dovednosti jsou prioritní pro výkon oddělení**
- 3. Průběh školení/zaučení nových zaměstnanců**

- 4. Jaká školení a jiné způsoby rozvoje dovedností na oddělení existují**
- 5. Úroveň a rezervy v oblasti vzdělávání a zkvalitňování dovedností pracovníků**
- 6. Kterými způsoby společnost motivuje pracovníky k vyššímu výkonu**
- 7. Jaký je podíl fluktuace na oddělení**

Příloha č. 2: Scénář dotazníkového šetření

Scénář dotazníkového šetření

a) Metodika dotazníkového šetření

Zaměření dotazníkového šetření: Současná úroveň kvality manažerských dovedností využívaných zaměstnanci dané pracovní pozice.

Dotazník má písemnou formu a je určen pro řadové pracovníky oddělení vymáhání pohledávek. Jedná se především o otázky uzavřeného typu, u kterých je možné zaškrtnout pouze jednu odpověď (výběrem z nabídky možností či hodnotící škály) a jednu otevřenou otázku, zjišťující doporučení k posílení dovedností.

Dotazníkové šetření je rozděleno do 4 hlavních oblastí. První část se týká úrovně významnosti jednotlivých dovedností, tedy dovedností, které jsou pro danou pozici nejvíce a nejméně důležité. Druhá část se zabývá hodnocením současného stavu měkkých dovedností z hlediska ovladatelnosti a budoucího stavu z hlediska posílení. Ve třetí části mají respondenti sestavit osobní manažerskou SWOT analýzu. Tato část je obohacena několika doplňujícími otázkami, týkajícími se oblasti vzdělávání, motivace a výkonu a nakonec na demografickou analýzu respondentů.

Obsahová orientace

Cíl :

- verifikovat již zjištěné poznatky,
- zjistit jaké dovednosti jsou klíčové pro výkon dané pozice,
- zjistit zda respondenti disponují odpovídajícími dovednostmi k vykonávání své pozice,
- identifikovat problémové oblasti dovedností,
- zjistit jaké oblasti dovedností nečinní pracovníkům potíže,
- zjistit, které dovednosti mají zaměstnanci nejvyšší zájem posílit,
- predikovat jakým dovednostem je potřeba věnovat vyšší pozornost a posílit jejich úroveň,
- získat nové a další navazující poznatky.

Počet respondentů : 22

Délka šetření : 3 týdny

Obsahové zaměření dotazníku:

- 1. Jaké z uvedených dovedností považujete za klíčové (důležité) pro výkon Vaší práce?**
- 2. Viditelným způsobem označte jednu z možných odpovědí u každé podotázky podle toho, jak danou dovednost ovládáte v praxi.**
- 3. Podle níže uvedené škály označte číslem, které schopnosti z oblasti dovedností by jste do budoucna rádi posílili (horizont max. 3 let).**
- 2. Sestavte svou osobní – manažerskou SWOT analýzu.**
- 3. Máte nějaké konkrétní návrhy jak posílit danou dovednost/i?**
- 4. Poskytuje Vám zaměstnavatel možnost dalšího vzdělávání, rozvoje „měkkých“ dovedností? (kurzy, školení, semináře apod.).**
- 5. Poskytuje Vám zaměstnavatel možnost dalšího vzdělávání, rozvoje „tvrdých“ dovedností? (kurzy, školení, semináře apod.).**
- 6. Jaké je Vaše pohlaví?**
- 7. Jaký je Váš věk?**
- 8. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**
- 9. Jak dlouho pracujete na této pozici?**

Příloha č. 3: Řízený rozhovor s manažerem

Úroveň řízení	liniový manažer
Věk	29 let
Dosažené vzdělání	Ing., ČZU (Agro)
Počet let ve vedoucí pozici	2 roky

Otázka č. 1: Popište náplň práce (denní úkoly) Vašich podřízených.

Odpověď: "Náplň práce telefonních referentů spočívá, převážně v komunikaci s klientem za účelem neuhrazených splátek. Touto činností tráví cca 80 % své pracovní doby. Převážně se jedná o telefonickou a písemnou komunikaci, najdou se, ale i případy, kdy si klient dostaví na pobočku a vyžádá si osobní setkání, takže i na tuto variantu musí být připraven. Dokonce, když je málo lidí, tak pomáhají a obvolávají klienty s nabídkou produktů, ale nepatří to mezi každodenní činnosti. Dále je to každodenní řešení nejrůznějších problémů klientů, například finanční situace, odložení splátky atd. Dále jejich práce zahrnuje administrativní úkony, kdy do interní databáze musí evidovat veškeré zjištěné informace a výsledky hovorů. Občas také vyhledávají a aktualizují informace o klientech, tuto práci, ale dělají z 90 % brigádníci."

Otázka č. 2: Jaké dovednosti považujete na Vašem oddělení za prioritní?

Odpověď: „Teď se budu trochu opakovat, ale je to rozhodně komunikace. Jak jsem uvedla v předchozí otázce, referenti komunikují s klientem cca 80 % své pracovní doby. Pokud se zrovna telefonicky nevěnují klientovi, musí vyřizovat emaily, kterých je třeba i více jak 30 denně. S tím souvisí i další důležitá dovednost a to je organizace práce. V této oblasti se referenti moc neorientují, neumí si stanovit priority. Další důležitou dovedností je orientace na zákazníka. Referent musí mít co nejlepší proklientský přístup a obecně dobrý vztah se zákazníky. Musí být empatický, umět se vcítit do role klienta a na základě jeho potřeb zvolit vhodný přístup. Dále je to určitě řešení problémů. Referent musí být schopen navrhnout vhodná řešení problematické situace klientů a vyřešit ji k oboustranné spokojenosti. Dále zaměstnanci musí perfektně ovládat náš firemní software, přes který probíhá veškerá komunikace a musí znát nabídku našich produktů a služeb a orientovat se v této problematice natolik, aby byli schopni zodpovědět otázky klientů“.

Otázka č. 3: Jak probíhá školení/zaučení nových zaměstnanců? (Jsou nějaké schopnosti firmou ověřovány už při přijímacím řízení?)

Odpověď: „Celý proces školení trvá 1 měsíc. Když to vezmu od začátku, tak zhruba první dva týdny absolvují několik školení týkající se práce s interním systémem, čerpají informace o našich produktech a službách, dále se učí jak oslovit zákazníka a další obecná pravidla pro komunikaci s klientem. Těch informací je ze začátku na vstřebání poměrně dost, ale dá se to zvládnout. Dostávají materiály v tištěné podobě, aby mohli studovat i doma a celý proces se tím urychlil. První polovinu měsíce se učí pracovat jen s programem. Další polovina je zaměřena už více na praxi. Pokud předtím neměli žádnou zkušenost na obdobné pozici, tak k telefonické komunikaci s klientem nejsou hned připuštěni, ale posadí se vedle jiného referenta a pozorují ho při práci. Celý proces je završen třemi testy, které plní postupně během toho jednoho měsíce. Zaměstnanec poté dostane svoji databázi klientů, a může začít pracovat. Samozřejmě pokud si něčím není jist, může se kdykoliv zeptat referenta, který sedí vedle. Všichni si tu totiž na oddělení vzájemně pomáháme.

Otázka č. 4: : Jaká školení a další způsoby rozvoje dovedností na tomto oddělení existují?

Odpověď: „No moc jich není. Možnost tu sice je, ale pouze interní. Jedná se o školení, která jsou zaměřená na náš obor, jako například, když dojde k inovaci firemního programu nebo školení zaměřené na produkty a služby. Pouze mému zástupci je placen kurz angličtiny. Ostatní mají sice také možnost, ale musí kurz navštěvovat po pracovní době, což se většinou nechce. Společnost se soustředí spíše na jiná oddělení a pozice jako je callcentrum, bankéři apod. Osobně si myslím, že je to velká škoda“.

Otázka č. 5: Spatřujete nějaké rezervy v oblasti vzdělávání, rozvoje a zkvalitňování dovedností zaměstnanců? Pokud ano, máte návrh, jak dané nedostatky zlepšit?

Odpověď: „Jak už jsem zmiňovala před chvílí, přijde mi škoda, že tomuto oddělení není věnována taková pozornost jako jiným. A to je problém. Minimálně kurz angličtiny by měl být proplacen každému zaměstnanci a ne pouze mému zástupci. Každý kdo jakýkoliv způsobem komunikuje s klientem, by základy angličtiny měl ovládat. Dále bych zavedla interní a externí školení v oblasti komunikačních a vyjednávacích dovedností“.

Otázka č. 6: Co Vaše podřízené nejvíce motivuje k maximálnímu pracovnímu výkonu?

Odpověď: „To se musíš zeptat jich, ale jsem přesvědčená, že společnost nabízí širokou škálu možností jak motivovat své zaměstnance. Osobně si myslím, že to jsou určitě peníze. Na našem oddělení je to tak i záměrně nastavené. Variabilní složka mzdy je tu opravdu vysoká. Pokud zaměstnanec odvádí skvělý výkon, může dosáhnout až 45 % z obvyklé měsíční mzdy nad plat.

Jinak co se týče obecných výhod a benefitů, tak zaměstnanci mají nárok na 5 týdnů dovolené, stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, poskytnutí zvýhodněných úvěrů, flexi pass, sociální fond, ze kterého se hradí dovolené či roční prémie. Bohužel jsou tyto benefity poskytnuty všem zaměstnancům stejně bez ohledu na dosažené výsledky. Kdyby souvisely s výkonem, určitě by to motivovalo víc“.

Otázka č. 7: Dochází u Vás na oddělení k časté fluktuaci zaměstnanců?

Odpověď: „Jasně, ale to je u takové pozice pochopitelné. Pracují to převážně čerství absolventi, kteří tuto práci berou pouze jako přechodnou, ale máme tu samozřejmě taky lidi, kteří tu pracují už několik let a jsou spokojení. Navíc se jedná o pozici, která je orientována na výkonnost a výsledky, spojených s tlakem, který je vyvíjen na dodržování pravidel, tak spousta lidí tento psychický nápor neunesou a odchází. Dokonce i někdy, když sama vidím, že se tu zaměstnanec trápí a hroutí se mi tu, tak za ním zajdu a zeptám se ho, jestli je tohle pro něj to pravé, případně se mu pokusím najít místo na jiném oddělení v rámci společnosti. Vždycky se dá všechno vyřešit a u nás ve firmě je celkem běžné, že si tu zaměstnance necháváme. Se mnou to také tak bylo.“

Příloha č. 4: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den, jmenuji se Lucie Vernerová a jsem studentkou ČZU v Praze, oboru podnikání a administrativa. Prosím Vás o věnování několika minut k vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky budou výchozí pro výzkum mé diplomové práce na téma „*manažerské dovednosti*“. Dotazník je zcela anonymní a poslouží pouze pro účely diplomové práce, výsledky tedy nebudou nijakým způsobem zneužity proti Vám, snažte se prosím proto odpovídat na otázky co nejvěrněji a nejblíže k pravdě. Děkuji Vám za Váš čas a ochotu a přeji Vám mnoho kariérních i osobních úspěchů.

Otázka č. 1: Jaké z uvedených dovedností považujete za klíčové (důležité) pro výkon Vaší práce? Křížkem, kolečkem či jiným viditelným způsobem vyjádřete míru důležitosti následujících dovedností.

Seznam dovedností	zcela důležité	středně důležité	zcela nedůležité
Zvládání zátěží			
Řešení problémů			
Komunikace			
Kooperace			
Flexibilita			
Samostatnost			
Výkonnost			
Orientace na klienta			
Aktivní přístup			
Organizace a plánování			

Otázka č. 2: Hodnocení současného a budoucího stavu „měkkých“ dovedností

Hodnocení současného stavu (první sloupec) – křížkem, kolečkem či jiným viditelným způsobem označte jednu z možných odpovědí u každé podotázky podle toho, jak danou dovednost ovládáte.

Hodnocení budoucího stavu (druhý sloupec) – dle níže uvedené škály označte číslem, které dovednosti je nezbytné do budoucna posílit (horizont max. 3 let).

0 = dovednost není třeba výrazně posilovat

1 = dovednost bych rád mírně posílil

2 = dovednost bych chtěl středně posílit

3 = dovednost je potřeba výrazně posílit

Hodnocení dovedností	Současný stav				Posílení do budoucna
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	0,1,2,3
Zvládání zátěží					
Jsem schopen soustředit se pod tlakem					
Umím se vyrovnat s neúspěchem (př. nesplnění denního plánu atd.)					
zvládám (nepodléhám) zátěžovým situacím					
Jsem schopen se přizpůsobit změnám, problémům a nepříjemným lidem					
Řešení problémů					
Jsem ochoten řešit problém s klientem					
Schopnost definovat návrhy řešení problému					
Schopnost zvolit nejlepší řešení vzhledem k okolnostem					
Ochota brát si ponaučení z řešených problémů					
Komunikace					
Jsem schopen překonávat námitky klientů					
Umím komunikovat s různými typy lidí					
Schopnost překonávání komunikačních bariér – anglický jazyk					
Schopnost písemného vyjadřování (email, dopis)					
Kooperace					
Schopnost akceptovat a přijímat úkoly					
Jsem ochoten respektovat názory a představy druhých (i klientů)					
Schopnost tolerance, vstřícnosti a táhnutí za jeden provaz					
Jsem schopen nevyhýbat se problémům a nalézat společné řešení					
Flexibilita					
Jsem ochoten akceptovat nové myšlenky a přístupy (pružné myšlení)					
Jsem schopen přenášet pozornost mezi jednotlivými úkoly, činnostmi					
Schopnost a snaha změnit styl a metody práce dle situace					
Schopnost inspirovat se zkušenějšími kolegy					

Samostatnost					
Jsem schopen pracovat samostatně					
Schopnost a ochota splnit svěřený úkol					
Schopnost akceptovat a dodržovat dohodnutá pravidla					
Schopnost profesionálního chování					
Výkonnost					
Schopnost orientace na výkon, výsledek					
Jsem schopen vykazovat stabilní výkon					
Jsem schopen zvládat úkoly v přiměřeném čase a požadované kvalitě					
Jsem schopen podávat pravidelně výrazný jednorázový výkon					
Orientace na klienta					
Schopnost identifikace klientských potřeb a přání					
Jsem schopen plně naslouchat klientovi					
Schopnost prezentace produktů na základě klientských přání a potřeb					
Schopnost upoutat klienta svým komunikováním					
Aktivní přístup					
Schopnost a ochota přicházet s novými nápady (být aktivní)					
Jsem ochoten akceptovat změny					
Jsem ochoten a připraven se zlepšovat (zdokonalovat)					
Jsem vytrvalý a houževnatý					
Organizace a plánování					
Schopnost identifikovat a stanovovat priority, které vedou k dosažení cíle					
Schopnost koordinovat svoji práci s prací ostatních					
Schopnost dodržovat plán, případně ho dle potřeby pozměnit					
Schopnost koordinovat dílčí aktivity					

Otázka č. 3: Sestavte svou osobní – manažerskou SWOT analýzu. (u každé položky stačí min. 1 odpověď)

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	HROZBY (THREATS)

- **Silné stránky** – interní vlastnosti pozitivně ovlivňující dosažení cíle
- **Slabé stránky** – interní vlastnosti negativně ovlivňující dosažení cíle
- **Příležitosti** – externí podmínky pomáhající dosáhnout cíle
- **Hrozby** – externí podmínky ztěžující dosažení cíle

Otázka č. 4: Máte nějaké konkrétní návrhy jak posílit danou dovednost/i? (uved'te dovednost/i a způsob posílení). Tato otázka není povinná.

.....

.....

.....

Otázka č. 5: Poskytuje Vám zaměstnavatel možnost dalšího vzdělávání, rozvoje „měkkých“ dovedností? (kurzy, školení, semináře apod.).

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č. 6: Poskytuje Vám zaměstnavatel možnost dalšího vzdělávání, rozvoje „tvrdých“ dovedností? (kurzy, školení, semináře apod.).

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č. 7: Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

Otázka č. 8: Jaký je Váš věk?

- méně než 20 let
- 20 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 - 49 let

- nad 50 let

Otázka č. 9: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské (bakalářské)
- vysokoškolské (magisterské, inženýrské)

Otázka č. 10: Jak dlouho pracujete na této pozici? (počet let, měsíců)

.....