

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Jan Vodák

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jan Vodák

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

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

Obecná část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu.

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

Metodika

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

Při získávání dat budou užity analytické metody, průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (řízený rozhovor).

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

Doporučený rozsah práce

60 -80

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN

978-80-247-4221-2.

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností.

Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.

TEMPLAR, R., JAY R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN

978-80-247-1279-6

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN

978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 12. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Josefovi Křížovi, CSc., za podporu a faktické poznámky. Stejně tak děkuji manželce Lucii Vodákové a synovi Honzovi Vodákovi, za jejich trpělivost a možnost realizace, jak diplomové práce, tak celého studia.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Manažerské dovednosti a jejich vyšší úroveň určují kvalitu celého týmu a predikují úspěch v každé obchodní společnosti. Pro výkon manažerské funkce je potřeba komplexita napříč manažerskými dovednostmi. Stejně také versatilní přístup. Tato diplomová práce se zabývá identifikací silných a slabých dovedností u manažerů v nadnárodní farmaceutické společnosti. Cílem práce je zhodnocení uplatňovaných manažerských kompetencí u sledovaných manažerů. Na základě výstupů z kvantitativních a kvalitativních metod využitých v analýze, je dílčím cílem navrhnout řešení potřebných změn ve formě doporučení rozvoje pro manažerské dovednosti identifikovaných jako příležitosti.

V teoretické části jsou popsány teoretická fakta a pojmy z literárních zdrojů, které souvisejí s tématem Manažerské dovednosti. V této části je soubor teoretických poznatků potřebných pro agregování poznatků podporující syntézu závěrů v praktické části. Stejně tak tyto poznatky slouží k ukotvení získaných poznatků a jejich dalšímu pochopení.

V praktické části jsou analyzovány konkrétní manažerské dovednosti formou kvantitativních a kvalitativních analytických metod. V rámci analýzy byla využita metoda dotazníkové šetření manažerů formou sebehodnocení a rozvojové centrum ve spolupráci s externí společností. Jako kvalitativní metoda byl zvolen strukturovaný rozhovor s interní HR manažerkou dané společnosti a externím koučem. Získaná data z těchto analýz jsou podkladem pro formulaci a modelaci návrhů změn zkoumané problematiky. Ty se týkají manažerských dovedností na nižší úrovni.

Klíčová slova: management, manažer, manažerská role, manažerská funkce, plánování, kontrola, vedení, manažerské dovednosti, měkké dovednosti, tvrdé dovednosti, versatilita, komunikace, motivace, rozvoj

Managerial skills

Abstract

Managerial skills and their higher level determine the quality of the entire team and predict success in any business company. Complexity across managerial skills is required to perform a managerial function. As well as a versatile approach. This diploma thesis deals with the identification of strong and weak skills of managers in a multinational pharmaceutical company. The aim of the work is to evaluate the applied managerial competencies of the monitored managers. Based on the outputs from the quantitative and qualitative methods used in the analysis, the partial goal is to propose solutions to the necessary changes in the form of development recommendations for managerial skills identified as opportunities.

The theoretical part describes the theoretical facts and concepts from literary sources related to the topic of managerial skills. In this part there is a set of theoretical knowledge needed for aggregation of knowledge supporting the synthesis of conclusions in the practical part. In the same way, this knowledge serves to anchor the acquired knowledge and its further understanding.

In the practical part, specific managerial skills are analysed in the form of quantitative and qualitative analytical methods. The analysis used the method of a questionnaire survey of managers in the form of self-assessment and a development centre in cooperation with an external company. A structured interview with the company's internal HR manager and an external coach was chosen as a qualitative method. The data obtained from these analyses are the basis for the formulation and modeling of proposals for changes in the researched issues. These relate to lower-level managerial skills.

Keywords: management, manager, managerial role, managerial function, planning, control, leadership, managerial skills, soft skills, hard skills, versatility, communication, motivation, development

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | <i>Úvod</i> | 11 |
| 2 | <i>Cíl práce a metodika</i> | 12 |
| 2.1 | Cíl práce | 12 |
| 2.2 | Metodika | 13 |
| 3 | <i>Teoretická východiska</i> | 15 |
| 3.1 | Management | 15 |
| 3.1.1 | Vývoj managementu..... | 15 |
| 3.1.2 | Cíle v organizaci..... | 16 |
| 3.1.3 | Prostředí organizace..... | 17 |
| 3.2 | Úrovně managementu | 18 |
| 3.2.1 | Vrcholový management..... | 18 |
| 3.2.2 | Střední management | 18 |
| 3.2.3 | Provozní management | 18 |
| 3.3 | Manažer | 19 |
| 3.3.1 | Osobnost manažera..... | 19 |
| 3.3.2 | Vlastnosti manažera..... | 21 |
| 3.3.3 | Kompetence manažera..... | 25 |
| 3.3.4 | Manažerské styly vedení..... | 27 |
| 3.4 | Manažerské role | 28 |
| 3.5 | Manažerská funkce | 31 |
| 3.5.1 | Plánování | 32 |
| 3.5.2 | Organizování..... | 35 |
| 3.5.3 | Kontrola | 39 |
| 3.5.4 | Personalistika..... | 41 |
| 3.5.5 | Koordinace..... | 42 |
| 3.5.6 | Vedení..... | 43 |
| 3.6 | Manažerské dovednosti | 43 |
| 3.6.1 | Tvrdé dovednosti | 44 |
| 3.6.2 | Měkké dovednosti..... | 44 |
| 3.6.3 | Versatilní vedení..... | 54 |
| 3.6.4 | Postup pracovního hodnocení..... | 54 |
| 4 | <i>Vlastní práce</i> | 57 |
| 4.1 | Charakteristika vybrané společnosti | 57 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 4.2 | Charakteristika obchodního oddělení | 58 |
| 4.3 | Důvody vybrané oblasti rozvoje manažerů | 59 |
| 4.4 | Analýza dat | 59 |
| 4.4.1 | Development centrum..... | 59 |
| 4.4.2 | Dotazníkové šetření Area Sales Managers | 69 |
| 4.4.3 | Strukturovaný rozhovor | 83 |
| 5 | <i>Výsledky a diskuse.....</i> | 93 |
| 5.1 | Výsledky vlastní práce | 93 |
| 5.1.1 | Výsledky Development Centra..... | 93 |
| 5.1.2 | Výsledky dotazníkového šetření manažerů | 94 |
| 5.1.3 | Závěry ze strukturovaných rozhovoru | 96 |
| 5.2 | Návrhy řešení..... | 96 |
| 5.2.1 | Individuální rozvojový program pro manažery | 96 |
| 5.2.2 | Společný rozvojový program pro manažery | 98 |
| 5.3 | Diskuse..... | 100 |
| 6 | <i>Závěr</i> | 103 |
| 7 | <i>Seznam použitých zdrojů.....</i> | 106 |
| 8 | <i>Přílohy</i> | 109 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 - Osobnost člověka | 20 |
| Obrázek 2 - Eysenckovo kvadratické porovnání temperamentů v pojetí Hippokrata a Galena, Junga a Pavlova | 21 |
| Obrázek 3 Kontinuum vedení | 28 |
| Obrázek 6 Jednotlivé fáze plánovacího cyklu | 33 |
| Obrázek 7 Naplnění plánu | 34 |
| Obrázek 8 Tři základní úrovně plánů z pohledu managementu | 34 |
| Obrázek 10 Štíhlá organizační struktura podniku..... | 37 |
| Obrázek 11 Široká organizační struktura podniku..... | 37 |
| Obrázek 12 Funkcionální organizační struktura podniku..... | 37 |

| | |
|--|----|
| Obrázek 13 Divizionální organizační struktura podniku | 38 |
| Obrázek 14 Maticová organizační struktura podniku | 38 |
| Obrázek 15 Základní kritéria pro podnikovou kontrolu | 40 |
| Obrázek 16 Náplň práce manažera a controllera a podpora managementu..... | 41 |
| Obrázek 17 Role manažerů v personalistice | 42 |
| Obrázek 18 Skills od Effective Managers-One Study | 45 |
| Obrázek 19 Typy rozhodování | 47 |
| Obrázek 20 Organizační a procesní stránka rozhodování..... | 47 |
| Obrázek 21 Maslowova pyramida potřeb | 48 |
| Obrázek 22 Trojúhelník osobního růstu | 50 |
| Obrázek 23 Základní schéma koučování | 52 |
| Obrázek 24 Oblasti při průběžném hodnocení výsledků | 53 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 Metoda SMART | 24 |
| Tabulka 2 Metoda DUMP..... | 24 |
| Tabulka 3 Přehled manažerských rolí..... | 31 |
| Tabulka 4 Přehled manažerských funkcí | 32 |
| Tabulka 5 Rozdíly mezi jednotlivými plány..... | 35 |
| Tabulka 6 Logistika dne Development centra | 60 |
| Tabulka 7 Sledované kompetence a sub-kompetence v jednotlivých cvičení..... | 61 |
| Tabulka 8 Hodnotící list-celkový | 64 |
| Tabulka 9 Soubor – zápis výsledných známek každé kompetence u všech hodnocených osob..... | 65 |
| Tabulka 10 Sledované kompetence - % znázornění výsledku..... | 65 |
| Tabulka 11 Výsledky dotazníku – Komunikační dovednosti – naslouchání..... | 74 |
| Tabulka 12 Výsledky dotazníku – Komunikační dovednosti – ovlivňování..... | 75 |
| Tabulka 13 Výsledky dotazníku – Delegování..... | 76 |
| Tabulka 14 Výsledky dotazníků – Vedení podřízených..... | 77 |
| Tabulka 15 Výsledky dotazníku – Koučování..... | 78 |
| Tabulka 16 Výsledky dotazníku – Hodnocení podřízených – rozhovor ke stanovení cílů . | 79 |

| | |
|--|----|
| Tabulka 17 Výsledky dotazníku – Hodnocení podřízených – průběžné sledování výkonnosti..... | 80 |
| Tabulka 18 Vyhodnocení dotazníku – Hodnocení podřízených – hodnocení dosažených výsledků..... | 81 |
| Tabulka 19 Výsledky dotazníku – Strategické myšlení..... | 82 |
| Tabulka 20 Výsledky dotazníku – Manažerské dovednosti | 83 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1 Celkový žebříček farmaceutických reprezentantů..... | 66 |
| Graf 2 Finální přehled úrovně sledovaných kompetencí v celém týmu farmaceutických reprezentantů..... | 67 |
| Graf 3 Věkové složení respondentů..... | 72 |
| Graf 4 Složení respondentů podle dosaženého vzdělání..... | 72 |
| Graf 5 Složení respondentů podle doby působení na dané pozici | 73 |
| Graf 6 Složení respondentů podle doby působení na manažerské pozici..... | 73 |
| Graf 7 Celkové hodnocení – Manažeři | 95 |
| Graf 8 Celkové hodnocení – Dovednosti..... | 95 |

1 Úvod

Vykonávám pozici Sales Managera pro Českou republiku v nadnárodní farmaceutické společnosti. Toto prostředí je rychle se měnící metabolismus, který musí být schopen přeskakovat plánované překážky ve formě změn a měnících se trendů v medicínském prostředí. Zároveň i ty nečekané překážky, ve formě akvizičních činností, prodejních aktivit konkurenčních společností a změn cenových úhrad u léků řízených Statním ústavem pro kontrolu léčiv. Proto, aby tento metabolismus nezakopával, nebo rovnou nespádl na zem, je potřebné mít komplexní přehled o dění v tomto prostředí a být schopen vést tým efektivně k dosahování co nejlepších výsledků, vedoucí k naplnění vize společnosti.

Pro úspěšné dosahování cílů je potřebné mít v týmu kvalitní lidi, jak na pozicích v přímém kontaktu se zákazníkem, tak i vykonávající práci manažera, který realizuje řídicí činnost týmu. Tito manažeři jsou klíčoví v daném procesu. V dané společnosti musí být schopni být v roli manažera, lídra a zároveň i trenéra. Pro tuto pozici je potřebné mít vhodné manažerské dovednosti, zkušenosti, návyky, kompetence, ale i osobnostní charakteristiky a vhodné osobnostní vlastnosti. Stejně tak být vybaven medicínskými a farmaceutickými znalostmi. Jde o širokou škálu dovedností, které jsou u jednotlivých manažerů na určité úrovni vyžadovány a pravidelně testovány. Některé dovednosti jsou na vyšší úrovni, některé naopak. Některé lze definovat jako talent.

Důvodem výběru tématu diplomové práce Manažerské dovednosti je fakt, že mým cílem je rozvíjet dovednosti na nižší úrovni a pomoci daným manažerům k tomu, aby byli v jejich práci efektivnější, zároveň byli schopni rozvíjet své podřízené a stejně tak, aby se nedostali do začarovaného kruhu jménem vyhoření. Také byli úspěšní, motivovaní a znali výhody využívání harmonizace práce a soukromí. Dalším důvodem výběru tohoto tématu je fakt, že mým největším uspokojením v práci manažera je, když vidím, jak se členové týmu posouvají ve svých dovednostech. Jak si užívají uvědomění efektivity rozvoje některé kompetence, požitku z realizace rozvoje a jak se jim díky tomu zlehka dýchá. To mě naplňuje a posouvá dál.

Vybrané téma a realizace její praktické části pomůže k identifikaci manažerských příležitostí u podřízených manažerů, jako další článek rozvoje po realizaci dovednosti koučování v minulém roce. Cílem této práce je na základě těchto identifikovaných příležitostí sestavit a navrhnou rozvojový program pro již tak zkušené manažery. Něco, co je bude bavit a nebude šedivou a nezáživnou vzpomínkou v jejich paměti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je řešení nových přístupů k rozvoji a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve vybrané organizaci. Dále zhodnocení a analýza aktuálního stavu manažerských dovedností v obchodním oddělení dané společnosti. Zejména oblastních vedoucích manažerů, s přímou provázaností na rozvojové potřeby jejich podřízených pracovníků, ve vybrané nadnárodní farmaceutické společnosti působící v České republice. Na základě analýz vyprofilovat návrh a doporučení pro další rozvoj manažerských dovedností a kompetencí jednotlivých vedoucích pracovníků.

Dílní cíle diplomové práce jsou:

1. Zpracování teoretických poznatků z literárních zdrojů, vztahujících se ke zkoumanému tématu.
2. Analýza současné úrovně manažerských dovedností vedoucích pracovníků uplatňovaných ve vybrané společnosti.
3. Zpracování návrhu změn a doporučení v řídicích dovednostech (hard skills a soft skills) vedoucích pracovníků. V propojení s rozvojem manažerských kompetencí a dovedností, které korelují s navýšením výkonnosti podřízených pracovníků.

2.2 Metodika

V diplomové práci jsou z hlediska metodiky zkoumání využity metody analytické a syntetické. Analytické metody budou použity pro získávání dat, průzkum kvantitativní (dotazníkové šetření formou sebehodnocení manažerů, Development centrum podřízených pracovníků) a průzkum kvalitativní (strukturovaný rozhovor s ředitelkou HR oddělení CZ&SK a externím koučem spolupracujícím s manažery v dané společnosti). Syntetické metody budou použity k agregování nových poznatků a přístupů v oblasti manažerských dovedností získaných průzkumem odborné problematiky v organizaci, formulování a případné modelování navrhovaných změn zkoumané problematiky.

Diplomová práce obsahuje 2 hlavní části. Část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou uvedeny všechny hlavní informace týkající se manažerských dovedností a kompetencí, které jsou v současné době uváděny ve většině literárních zdrojích jako podstatné. Tyto informace jsou využity k pochopení dané problematiky a následně také jako podklad pro praktickou část. Teoretické znalosti jsou sepsány z dostupných literárních zdrojů, které jsou uvedeny za nastudovaným textem. V praktické části je představena vybraná společnost, kde pracuji jako Sales Manager CZ. Praktická část je zpracována dle 2 výše uvedených metod – kvantitativní a kvalitativní.

Kvantitativní metody budou využity pro analýzu současné situace manažerských dovedností a kompetencí vedoucích pracovníků střední úrovně „Area Sales Managers“ (dále jen manažeri) a dovedností jejich podřízených pracovníků „Sales representatives“ (dále jen reprezentanti), pracujících v obchodním oddělení. Pro získání dat bude u manažerů sloužit průzkum ve formě dotazníkového šetření pomocí sebehodnocení. Dále bude realizováno Development centrum pro reprezentanty, které bude sloužit pro získání informací ke stavu dovedností těchto pracovníků. Všechny popsané analytické metody budou realizovány v 1. kvartále roku 2021. V dotazníku pro sebereflexi manažerů bude použito 163 otázek sloužících k vyprofilování aktuálního stavu manažerských dovedností a kompetencí. Všechny otázky budou modelovány na základě informací z Development centra. Dotazník bude mít elektronickou formu a bude zaslán 3 manažerům v České republice. Development centrum bude realizován u 24 reprezentantů pracujících v obchodním oddělení pod vedením 3 manažerů pracujících na vedoucí pozici. Development centrum bude realizováno on-line v prostředí platformy Teams v lednu 2021. Ve spolupráci se společností humancraft s.r.o. Development centrum bude sledovat jednotlivé prodejní kompetence reprezentantů.

Výstupem budou individuální zprávy pro jednotlivé podřízené pracovníky s vyprofilovanými příležitostmi zaměstnance pro danou pozici reprezentanta.

Výzkum kvalitativní je realizován pomocí řízeného rozhovoru s CZ&SK Commercial HR Directorem a externím koučem. Tyto osoby spolupracují, na pravidelné bázi s manažery a stínují jejich práci, dovednosti a potřebné kompetence. Zajišťují plánování jejich pravidelného rozvoje.

Na základě všech kvantitativních a kvalitativních metod jsou formulovány slabé stránky v oblasti manažerských dovedností a kompetencí vedoucích pracovníků. Díky těmto výstupům jsou vyprofilována jasná doporučení pro rozvoj těchto pracovníků vedoucích ke zlepšení a navýšení výkonnosti jak podřízených pracovníků, tak výkonnosti celého obchodního oddělení. Po celkovém vyhodnocení všech uvedených aktivity, slabých stránek a příležitostí, souvisejících s manažerskými dovednostmi analyzovaných osob, je sestaveno doporučení s konkrétní návrhy, které je společnosti prezentováno.

3 Teoretická východiska

Je důležité si vysvětlit jednotlivé pojmy související s manažerskými dovednostmi a kompetencemi. Všechny důležité poznatky jsou popsány v této kapitole a je nutné se s nimi seznámit pro pochopení dané problematiky související s tématem této diplomové práce. Stejně tak jsou klíčové pro analýzu a pochopení praktické části.

3.1 Management

Definice management je popsán v řadě informačních zdrojích. Ať už české či zahraniční. Popis a definice slova management se liší dle autorů. Proto neexistuje jednotná definice tohoto slova. V zásadě se od sebe neliší a vystihují danou podstatu tohoto slova. Pro představu uvádím 1 z nich z renomované americké učebnice.

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“(Donnelly et al. 1997)

Slovo management je původně americký výraz. Nyní má mezinárodní platnost a používá se po celém světě. „Výraz management má 3 významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení“. (Blažek 2014)

Český ekvivalent je slovo řízení. Pojem řízení je ale v širokém slova smyslu pojmem daleko širším. Zatímco řízení probíhá v různých systémech, tak slovo management vystihuje řízení v organizacích. Je tedy řízením jednotlivců nebo skupin. Management je velice složitý proces a nelze ho jednoznačně koncepčně uchopit. Nejčastěji je využíván koncept manažerských funkcí. Tedy plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Dalším konceptem může být dle 10 manažerských rolí rozčleněných do 3 skupin. Konkrétně interpersonální, informační a rozhodovací role.

3.1.1 Vývoj managementu

Řízení či management je jako praktická činnost velice starý pojem, který je spjatý s organizovanou činností. V historii byl využíván při každé realizaci spojené s budováním, skupinovým tvořením či při řízení rozsáhlých projektů jako je např. stavění Velké čínské zdi.

„Ke zrodu a vývoji moderního managementu jako specifické řídicí činnosti i odborné disciplíny však dochází až v důsledku prudkého růstu průmyslové výroby a sní související infrastruktury ve druhé polovině devatenáctého století a dalším, neustále akcelerujícím růstem ve století dvacátém. Daný vývoj lze v hrubých rysech rozdělit do tří etap. Milník pro završení první a nástup druhé etapy souvisí se světovou hospodářskou krizí na počátku třicátých let minulého století a změnami vyplývajícími z jeho překonání. Za milník oddělující druhou a třetí etapu možno považovat sedmdesátá léta avizující dvěma ropnými šoky nástup věku diskontinuity.“(Blažek 2014)

3.1.2 Cíle v organizaci

Lidé se seskupují do skupin-organizací, které mají společný cíl. Tedy do organizací, které mají za úkol naplnit očekávání zájmových skupin. Často to jsou majitelé nebo zřizovatelé. Tyto skupiny stanovují cíle organizace potřebné k tomu, aby všichni zaměstnanci věděli nejen, co mají dělat, ale také, co se očekává, čeho se dosáhne. Tyto cíle také definují postavení organizace, což napomáhá k adherenci nových pracovníků k dané společnosti.

„Cíle jsou důležité i pro měření výkonu nebo úspěšnosti organizace. Znamená to, že by měly být vždy měřitelné a dosažitelné. Porovnání stavu před stanovením cíle a po jeho dosažení umožňuje měření efektivity ve sledovaném období.“(Lojda 2011)

V organizace lze dělit cíle podle několika hledisek. Na cíle podle času, zaměření, jednotlivých skupin a zájmů. Pro organizaci je nejvhodnější dělení podle času. Tedy na strategické, taktické a operativní. Strategické cíle se stanovují v horizontu 5 let a jejich konkretizace je proto obtížná. Proto mají často obecnou formu. Taktické cíle se stanovují na 1 rok. Jde o dílčí aktivity pro naplnění strategického cíle. Operativní cíle jsou krátkodobé a konkrétní. Spojené vždy s konkrétní osobou, které vykonává dané aktivity vedoucí k naplnění tohoto cíle.

Pro stanovování organizačních cílů je nutné mít stanovenou vizi a misi společnosti. „Poslání (mise) definuje důvod existence organizace, vize stanovuje směr a budoucí stav, ke kterému organizace směřuje.“(Lojda 2011)

3.1.3 Prostředí organizace

Organizace mohou nabývat různých podob. Dle zaměření organizace nebo jinak spontánně vzniklé. Historicky jde např. o rodiny, rody nebo kulturně spjatá společenství. Další možností je uměle vytvořená organizace, kde se objevují prvky managementu a společensky velmi důležitou skupinu, a to je organizace zaměstnanecká. „Jedná se o subjekty podnikatelského charakteru – podniky (firmy, ziskové organizace), tak subjekty nepodnikatelského charakteru, z pravidla označované jako neziskové organizace zaměstnanců, kteří disponují pracovní silou, vybavených technikou, informacemi a financemi, které jsou majetkem vlastníků.“(Blažek 2014)

Řídící a výkonná činnost je realizována v organizaci pomocí předem dané struktury. Jde o teorii systémů. Lze ji chápat jako vytvořený systém s definovanými prvky a vztahy mezi nimi. Co se týká managementu, tak jde o systém řízení organizace. Konkrétně o strukturu procesní a útvarovou.

Prostředí v organizaci je velmi důležité s ohledem na výkonnost manažerů a jejich podřízených pracovníků. Management probíhá v určitých podmínkách, které mají vliv na celkovou výkonnost organizace. Může se jednat o vnitřní a vnější podmínky. Mezi vnitřní podmínky můžeme zařadit hmotné a nehmotné prvky. Hmotné prvky jsou např. vybavení kanceláří, technické vybavení, finance, organizační struktura apod. Nehmotné jsou také velmi důležité a je to např. všechny druhy chování zaměstnanců, osobní vystupování zaměstnanců před externími partnery, obchodní jednání aj.

Vnější podmínky jsou spjaty s externím okolím organizace. Jde tedy o prostředí, ve kterém organizace funguje a realizuje aktivity vedoucí k definovaným cílům. Vnější podmínky mají velký vliv na celou organizaci, a to hlavně z ekonomických, politických a jiných faktorů. Uznávanou klasifikací tohoto prostředí je analýza STEP, která zahrnuje všechny vnější vlivy: sociální, technické, ekonomické a politické.(Veber 2000)

3.2 Úrovně managementu

Podle stupňů řízení lze rozčlenit management do 3 základních skupin podle odpovědnosti. Každá skupina přináší jiné aktivity a potřebné kompetence pro vykonávání této pozice. Nedá se ale říci, že potřebné aktivity a kompetence jsou zcela vymezené. Jednotlivé úrovně managementu se prolínají, a to s ohledem na kariérní růst jednotlivých manažerů. Jde tedy o vrcholový management, střední a provozní management. Provozní management je také definován jako managementem první linie. Ve společnostech nejsou dané skupiny jasně definovány a s názvy manažerských pozic zcela nekorelují. Rozčlenění do skupin nám slouží k lepšímu pochopení a definování potřebných aktivit a kompetencí daných pozic napříč organizacemi.

3.2.1 Vrcholový management

Vrcholový management neboli Top management je odpovědný za organizaci jako celek. Zodpovídají se vlastníkům a zároveň externím skupinám, jako jsou banky, stát, dodavatelé apod. Jde o nejmenší skupinu manažerů, kteří rozhodují. Stanovují a schvalují strategie organizace. Na jejich rozhodnutích, kompetencích a manažerských dovednostech závisí úspěšnost celé společnosti.

3.2.2 Střední management

Jde o skupinu manažerů operující mezi vrcholovým a provozním managementem. Jde o vykonávání řízení 2. stupně. Jejím úkolem je pozitivně a motivačně předávat informace a úkoly. Mělo by jít vždy o kompetentní osoby, které umí pracovat se skupinou v rámci motivace a zastávají také funkci kontrolní. Ve společnostech se může jednat o ředitelé závodů, oblastních vedoucích prodeje apod.

3.2.3 Provozní management

Mezi provozní manažery patří osoby ve vedoucích funkcích působící na nejnižším stupni řízení. Mezi různými organizacemi jde o různé názvy funkcí. Např. v nemocnici jde o primáře, na univerzitě o vedoucího katedry a ve výrobním závodě o mistra výroby. Všichni provozní vedoucí jsou v úzkém styku s výkonnými pracovníky. Tito manažeři často nesou

vysokou míru odpovědnosti za plnění jednotlivých cílů danými vyššími manažerskými skupinami.

3.3 Manažer

Vykonávající osobou managementu je vedoucí pracovník – manažer. Existuje český ekvivalent, a to vedoucí pracovník. V současnosti se stále více eliminuje rozdělení odpovědností vedoucího a podřízeného pracovníka. „Participace zaměstnanců organizace na řízení se zvyšuje, což má za následek, že řada činností, které dříve náležely do výlučné působnosti vedoucího, jsou realizovány částečně nebo i plně jeho spolupracovníky. (Blažek 2014)

"Současná doba je charakteristická tím, že většinu hybných sil a rolí ve společnosti převzali manažeři. Procesy změn se zrychlují a roste podíl pracovníků na řízení firem. Procesy plánovací, organizační, řídicí a kontrolní nabývají na významu. Osoba, která je rozhodující a nese nejvyšší míru odpovědnosti, je manažer.“ (Lojda 2011)

Práce manažera je velice náročná, a to s ohledem na všechny složky práce, kterou vykonává. Musí umět otevřít prostor spolupracovníkům pro samotnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení, což souvisí s delegováním, motivováním a zejména koučováním. (Blažek 2014)

3.3.1 Osobnost manažera

Osobnost manažera lze těžko definovat. Za slovem manažer se skrývá celá řada dovedností, aktivit a práce na nejrůznějších pozicích s různými úrovněmi řízení a odpovědnosti. Je proto lepší uvědomit si, kdo je úspěšný manažer. O jaké jde osobnosti a jaké silné dovednosti a kompetence mají. Tyto příklady ukazují, že i velmi odlišné osobnosti s rozdílnými osobnostními charakteristikami mohou být úspěšní. Manažer musí být odolnější než průměrný člověk. Práce manažera je náročnější než práce běžného zaměstnance. Musí být rádcem, musí z něj vyzařovat sebejistota, pozitivní síla, charisma, integrovanost a podpora zaměstnanců.

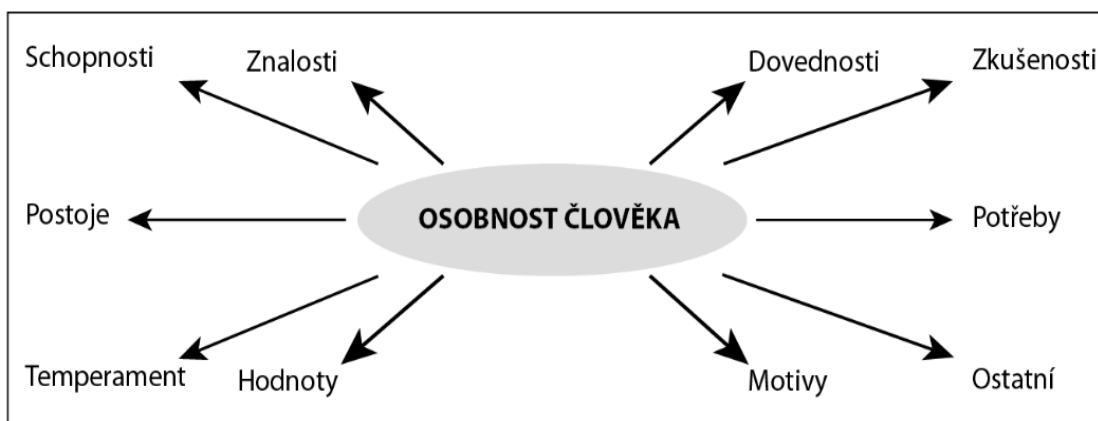
V současnosti, více než kdy dříve, je nutné naplňovat všechny popsané osobnostní charakteristiky. Doba je uspěchaná. Lidé chtějí naplnit všechna očekávání na jejich osobu a pozici. Důvodem může být rychlý způsob životního stylu, modernizace napříč společnostmi, větší míra svobody spojená s vyššími očekáváními. Moderní civilizace je dobrým podhoubím neurotičnosti. V současnosti se člověk musí spoléhat hlavně sám na sebe. Záleží

také pouze na něm, čeho sám dosáhne. To je také hnací motor motivace. Na druhé straně, v tomto náročném prostředí, stojí vnitřní nerovnováha, která může způsobit řadu vážných psychických problémů.

Jestliže se manažer chová jako důvěryhodný, pozitivní a spravedlivý, naučí se mu zaměstnanci důvěřovat a jejich závislost v podobě respektování formální moci je vysoká. Jestliže se manažer chová negativně, prosazuje své vlastní sobecké zájmy, vytváří dojem nedůvěryhodné osobnosti, vede jeho chování k odmítavým postojům a k nepřátelství zaměstnanců. (Mikuláščík 2015)

Každého z nás, tedy i manažera definují vlastnosti, chování, charakter, temperament. Tyto složky můžeme definovat – jaký člověk je a jak se projevuje. Dále, co člověk umí. Tedy znalosti, dovednosti a kompetence. Stejně tak i, kam člověk směřuje. Zejména osobní motivy, potřeby, hodnoty a postoje. Osobnost člověka vystihuje obrázek č.1.

Obrázek 1 - Osobnost člověka

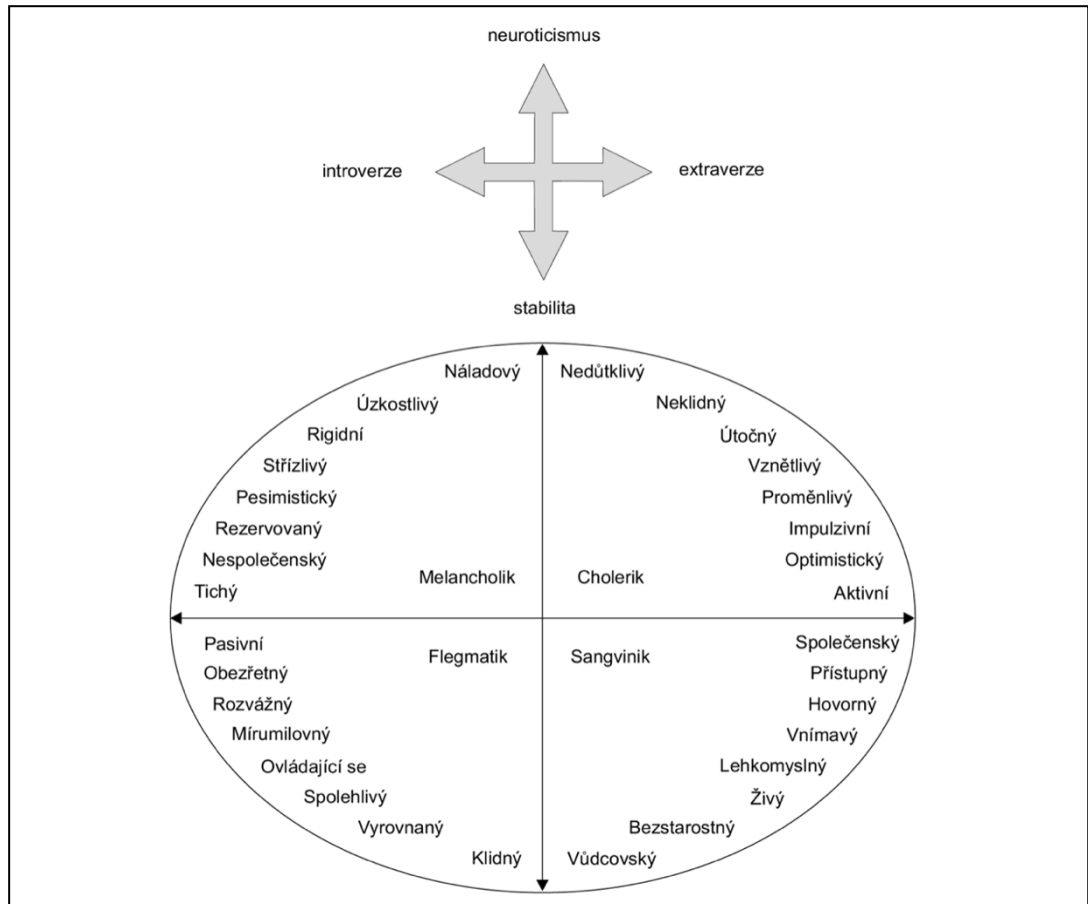


Zdroj: Lojda Jan, Manažerské dovednosti, str. 11

Stejně tak lze každého manažera vystihnout určitou teorií osobnosti. Lze je rozdělit do 5 skupin. Teorie vrstev je psychoanalytické paradigma osobnosti, Teorie typologické, Teorie rysů, teorie Kaisera a Koffeyho a Teorie faktorové a humanistické. Z mé praxe je často nejvyužívanější Teorie typologická (viz. Obrázek č.2). Čím více se ke středu člověk nachází, tím méně výrazné jsou temperamentové vlastnosti ve směru jeho pozice. Čím výraznější je temperament, tím více se nachází na periferii okruhu, a tím je také poznatelnější. Srovnáme-

li ale extroverta a introverta, kteří jsou stejně vzdáleni od modální oblasti, tak extrovert je vždy poznatelnější než introvert, protože jeho projevy jsou poznatelnější. (Mikuláščík 2015)

Obrázek 2 - Eysenckovo kvadratické porovnání temperamentů v pojetí Hippokrata a Galena, Junga a Pavlova



Zdroj: Mikuláščík Milan, Manažerská psychologie, str. 99

3.3.2 Vlastnosti manažera

Vlastnosti daného manažera vystihuje jeho chování a vzorce chování, které se vyvíjejí v souvislosti se společenskými požadavky závislými na klimatu a prostředí. Odpověď na otázku, jaké vlastnosti by měl mít manažer na určité pozici je velmi těžká. Vlastnosti manažera korelují s temperamentem dané osoby a do jisté míry vystihují to, jak se manažer chová. Soubor relativně stálých vlastností nazýváme charakter. Typologie lidí dělí osoby na extroverty a introverty přináší zajímavé rozdělení pro posuzování vedení lidí. Dá se říci,

že většina manažerů je extrovertů. Mezi manažery je ale i řada introvertů. Introverze nesmí být přílišná. Poté by byla kontraindikací.

V obou zmíněných skupinách by měla být komunikativnost jako jedna z dominantních vlastností manažera. Tuto vlastnost by měl ovládat každý manažer a měl by s ní umět pracovat.

Komunikativnost se opírá o 3 základní dovednosti. (Štěpaník 2010)

1. Umění sdělit, přesvědčit, získat.
2. Umění naslouchat, mít zájem o druhé, mít empatii, pochopení.
3. Umění mlčet, filtrovat a selektovat sdělení, jejich rozsah a způsob, mít silné sebeovládání.

Další nespornou výhodou je, pokud umí manažer navazovat kontakty netrpí zábrany a je pro ostatní lépe čitelný. Což zvyšuje efektivitu práce i s ohledem na časové možnosti. Dá se říci, že existuje shoda v tom, jaké vlastnosti by měl každý manažer mít a jaké požadavky jsou na něj kladeny.

Dle (Lojda 2011) lze vztah jednotlivce v závislosti na jeho charakteru rozčlenit do čtyř kategorií.

1. Vztah k sobě samému
2. Vztah k lidem
3. Vztah k práci
4. Vztah k hodnotám a ke světu

Vlastnosti, které by měly být součástí charakteru každého manažera, lze shrnout v návaznosti na výše uvedené kategorie následovně:

- důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota;
- komunikativnost a schopnost spolupráce;
- smysl pro povinnost, samostatnost a iniciativa, pracovitost;
- smysl pro spravedlnost a čestné jednání.

Nejvýznamnější nedostatky a chyby manažera dle (Štěpaník 2010) jsou:

- nejistota, nedostatek sebedůvěry,
- pesimismus, skepse, škarohlídství, černé vidění,
- náladovost, labilita, nevyrovnanost,
- chybějící sebereflexe, nesebekritičnost,
- nerozhodnost, váhavost, neochota podstoupit riziko, čekání na instrukce „shora“
- nadřazenost, arogance, přezírání podřízených,

- podléhání servilitě a podléhání pochlebovačů,
- nedochvilnost, neplnění příslibů, nespolehlivost
- nepředávání informací, komunikační problémy,
- neobjektivnost, nespravedlnost, stranění oblíbencům.

3.3.2.1 Cíle manažera

Úspěšní manažeři musí umět vést pracovníky a členy svého týmu k dosahování cílů. Vést je efektivně, tak aby zaměstnanci věděli, jakých cílů mají dosáhnout a zároveň byli motivováni cíle naplnit. V podstatě jde o to, aby manažeři využívali své zdroje promyšleně a zároveň využívali potenciálu svých podřízených. K dosaženému cíli je možné vést zaměstnance pomocí cílů nebo příkazů. Jako vhodnější variantou je dosahovat výsledků pomocí stanovení dosažitelných cílů. Efektivní vedení pracovníků umožňuje koncepcie zvaná „vedení prostřednictvím cílů“ (Management by Objectives). (Faerber a Stöwe 2007) Rozdílem oproti vedení příkazy je to, že zaměstnancům nenařizujete, co mají dělat, ale komunikujete s nimi výsledky, kterých chcete dosáhnout.

Touto koncepcí vedete pracovníky k odpovědnosti, zaměstnanci znají své cíle a cíle organizace, podporuje se iniciativa pracovníků, můžete dané úkoly delegovat a zaměstnance individuálně rozvíjet. Zaměřujete zdroje vaší odpovědnosti na aktivity, které mají rozhodující vliv na úspěch celého týmu.

Cíle manažera můžeme rozdělit na osobní a organizační. Osobní cíle souvisejí s rozvojem manažera a mají za úkol zlepšovat příležitosti v dovednostech a kompetencích. Stejně tak by měly další osobní cíle souviset s cíli organizace, tak, aby došlo k naplnění vize dané společností. Je tedy nutné, aby byly osobní cíle a cíle organizace sladěny.

Většina nespokojenosti vychází z nerovnováhy mezi vnitřními a vnějšími cíli jednotlivce. Velkým omylem je domněnka, že manažer automaticky naplňuje cíle organizace. Manažer obvykle pracuje tak, aby splnil požadavky dané jeho hodnocením. (Lojda 2011)

3.3.2.2 Stanovování cílů

Pro stanovování cílů je nutné znát vizi a misi společnosti, aby jednotlivé menší cíle vycházeli z těchto nadřazených cílů. Předpokladem je to, že si uvědomujeme, kde jsme a kam směřujeme. Takto můžeme naplnit Management by Objectives, tedy vedení pomocí

cílů. Vždy je zapotřebí znát konkrétní strategii společnosti, pomocí které směřujeme cíle na nižších úrovních k jejímu naplnění. Po úspěšném sestavení strategie je také nutné sestavit komunikační plán, který zajistí informace všem, jichž se stanovený cíl týká.

Stanovíte-li si hned jasný cíl, povede to k tomu, že práci, kterou je třeba vykonat, provedete přímočaře. (Jay a Templar 2006) Každý cíl (nejen strategický) má v sobě mít zakomponovaná kritéria, podle kterých se dá posoudit, zda byl dosažen, v jakém čase a kvalitě. (Lojda 2011)

Pro stanovení cílů, které jsou jasně definované a dají se měřit využíváme nejčastěji pravidlo či koncept SMART (viz. Tabulka č. 1). Anglickým překladem je slovo chytrý a cíle, které jsou pomocí tohoto konceptu sestavené, jsou realizovatelné. Metoda se hojně využívá ve všech oblastech managementu. Důvodem je její jednoduchost. Opakem metody SMART je metoda DUMP (anglicky hloupý), která nám odhalí cíle, jimiž bychom se měli vyhnout. (Lojda 2011) Metoda DUMP je znázorněna v tabulce č. 2.

Tabulka 1 Metoda SMART

| | | |
|----------|-------------------|---|
| S | Specific | Cíle by měly být vždy zcela konkrétní a odlišitelné (specifické). Jasně mají být stanoveny výstupy, které se očekávají. |
| M | Measurable | Každý cíl musí být měřitelný. Nezáleží na zvolených parametrech, ale na schopnosti definovat míru změny. |
| A | Agreed | Se stanovenými cíli by mělo souhlasit jak vedení organizace, tak zaměstnanci, kteří je budou realizovat. |
| R | Realistic | Reálnost cílů by měla být provázána na dostupnost zdrojů a ekonomické podmínky. |
| T | Timed | Pro měření dosažení cílů jsou podstatné termíny, včetně postupových, které zajistí sledování dosažení cíle v čase. |

Zdroj: Lojda Jan, Manažerské dovednosti, str. 34

Tabulka 2 Metoda DUMP

| | | |
|----------|---------------------|-------------------------------|
| D | Defective | Nedokonalé |
| U | Unrealistic | Nereálné |
| M | Misdirected | S nesprávným zaměřením |
| B | Bureaucratic | Byrokratické |

Zdroj: Lojda Jan, Manažerské dovednosti, str. 34

3.3.3 Kompetence manažera

Pojem kompetence se dnes používá ve dvou základních významech. Prvním významem jsou slova pravomoc nebo oprávnění. Které je člověku dáno zvenku. Druhý význam vystihují slova schopnost vykonávat určitou činnost, být kvalifikovaný. Tento význam se začal používat v prostředí managementu jako jedna z manažerských dovedností. Tento význam vystihuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem rozvoje, která umožňuje podat určitý výkon. Definicí slova kompetence je řada. Pro představu uvádím 2 z nich.

„Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost“. (Lojda 2011)

„Kompetence je množina chování pracovníka, které se musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompletně zvládl.“ (Woodruffe 1992)

Na rozdíl od mnoha profesí neexistuje shoda, které kompetence musí manažer mít, aby svojí práci vykonával dobře. Jeho práce je posuzována podle velkého množství hledisek. Do hodnocení práce manažera také vstupují další kritéria jako je např. spokojenost zákazníka.

Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady (Kubeš et al. 2004):

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušeností, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- má možnost v daném prostředí takové chování použít.

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika člověka. Pokud tedy poznáme kompetence manažera umíme říci, jak se bude v určité situaci chovat a předpokládat, jak bude zvládat jednotlivé úkoly, které mu budou svěřeny. Jednotlivé složky, které vstupují do

kompetence jsou: Motivy, rysy, vnímání sebe samého, vědomosti a dovednosti. Všechny složky jsou důležité pro naplnění aktivit daného manažera vedoucí k úspěšnému zvládnutí určitého úkolu a dopracování se k cíli. Pátou složkou je manažerská dovednost. Zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho úspěšné vykonání potřebné různé množství dovedností. (Kubeš et al. 2004)

Dělit kompetence můžeme z několika úhlů pohledu. Jeden z úhlů je založen na typu práce a dovednostech na této práci navázaných. Jedná se o rozdělení na manažerské kompetence, jako je např. řešení konfliktů, hodnocení zaměstnanců a jejich výběr, koučování a další. Dále na interpersonální kompetence, např. naslouchání, empatie, spolupráce, budování vztahů apod. A technické kompetence, sběr dat, analýza, řešení problémů, programování apod. Toto dělení pro maximalizaci výkonu jedince, týmu a organizace, doplnili (Carroll a McCrackin 1997). Kompetence rozdělili na:

- klíčové – pro všechny zaměstnance
- týmové – pro skupiny, které jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené
- funkční – finance, vývoj a rozvoj, marketing atd.,
- vůdcovské a manažerské.

3.3.3.1 Identifikace kompetencí

Identifikovat kompetence lze různými technikami, kterých je celá řada, které vedou přímo nebo nepřímo k formulaci kompetencí. Jde o různé psychologické testy nebo assessment centrech. Přes jejich velké množství a rozmanitost zůstávají základní fáze projektů identifikace kompetencí totožné. Proces je možné rozdělit do následujících etap (Kubeš et al. 2004) a ani jednu z nich není možné v seriózním projektu identifikace kompetencí pro účely rozvoje vynechat:

- přípravná fáze – identifikace klíčové pracovní pozice, získání informací o cílech, porozumění organizační struktuře,
- fáze získání dat – rozhovor nebo metoda kritických situací, panel expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních funkcí/úkolů, přímé pozorování,
- fáze analýzy a klasifikaci informací,

- popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
- ověření a validace vzniklého modelu.

3.3.4 Manažerské styly vedení

V literatuře se setkáváme s řadou teorií stylu vedení podřízených. Jde o teorie, které jsou založené na způsobu chování, osobních kvalitách, rysech daného manažera a na situačním stylu vedení. V této kapitole je popsáno základním rozdělením stylu vedení a modelem situačního vedení dle Herseyho a Blancharda. (Blažek 2014)

3.3.4.1 Základní typy stylu vedení

Styly vedení rozdělujeme do 3 základních typů.

1. Autokratický styl vedení

Pro tento styl je typické, že manažer rozhoduje a své rozhodnutí přikazuje. Komunikace je vertikální. Směrem dolů se komunikuje příkazy a směrem nahoru informacemi o vykonané činnosti. Příkazy jsou jednoznačné a většinou direktivní bez možnosti participace. Toto vedení je využíváno tam, kde není vykonávána složitá práce, která je vykonávána méně kvalifikovanými pracovníky. Tento styl se využívá také v kritických situacích, kde je nutné být časově efektivní.

2. Participativní styl vedení

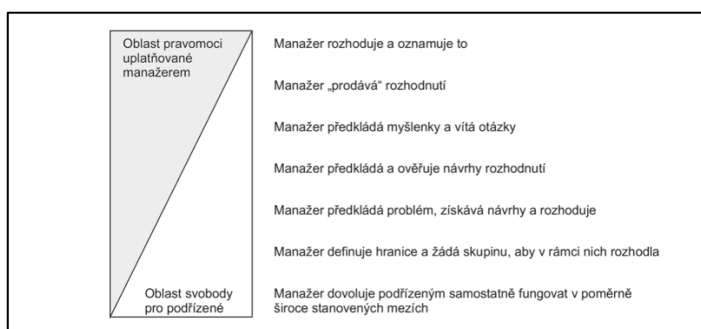
Tento styl vedení je založen na tom, že podřízený participuje na zadání daného úkolu a může vnášet do dané aktivity své znalosti a dovednosti. Tato spolupráce spočívá v tom, že manažer předloží daný úkol, shromažďuje návrhy od podřízených a následně rozhodne. Tento styl je pro podřízené více motivační, protože se částečně zapojují do vedení daných aktivit. V současné době jde o rozšířený styl vedení. Jde především o participativní vedení nebo instruktáž.

3. Liberální styl vedení

Tento styl je založen na tom, že manažer zadává jednotlivé cíle a úkoly a podřízení samostatně vykonávají jednotlivé podsložky zadaných cílů a aktivit. Stejně tak se mohou aktivně zapojovat a rozhodovat o aktivitách směřující ke splnění zadaného úkolu. Manažer může využívat i formu delegace. Zde záleží na připravenosti jednotlivých pracovníků. Vedoucí hlavně koordinuje a řídí kolektiv jako celek. Stejně tak i podporuje a motivuje jednotlivé pracovníky.

„Za určitou modifikaci můžeme považovat tzv. kontinuum vedení, které nepředpokládá uplatňování jednotlivých, samostatně definovaných stylů vedení, ale jejich kontinuum od ryze autoritativního k ryze liberálnímu.“ (Blažek 2014) Na obrázku č. 3, kde jsou na ose ohraničené maximální pravomocí uplatňovanou manažerem a maximální svobodou pro podřízené specifikovány typické charakteristiky chování manažera.

Obrázek 3 Kontinuum vedení



Zdroj: Donnelly James H. et al., Management, str. 469

3.4 Manažerské role

Každou pracovní pozici lze charakterizovat pomocí rolí nebo očekávaných forem chování. (Pilařová 2008) V organizaci, tedy v pracovním prostředí je očekáváno, že manažer bude vykonávat a plnit určité úlohy, a to pomocí svých podřízených. A které jsou definovány v popise jeho práce. Role, které definují pozici manažera se různí. Například Henry Mintzberg (Bělohlávek et al. 2001) rozlišuje 3 typy role manažera:

- Interpersonální role je charakterizována jako role představitele, vedoucího a spojovatele.

- Představitel danou společnost reprezentuje, setkává se s vedoucími představiteli jiných společností a vystupuje jako představitel své organizace.
 - Vedoucí má hlavní úkol. Dosahovat výsledků prostřednictvím svých podřízených. Využívá kompetence vedoucího pracovníka. Zadává úkoly, motivuje, hodnotí apod.
 - Spojovatel vytváří kontakty uvnitř organizace i mimo ni. Dále koordinuje práci svého oddělení s ostatními.
- Informační role se vztahuje k úkolům manažera pracovat s informacemi na základě nichž činí rozhodnutí. Informační role se dělí na roli příjemce informací, šířitele informací a mluvčího.
 - Příjemce informací získává informace z různých zdrojů. Z externích i interních. Stejně tak i z formálních i neformálních zdrojů.
 - Šířitel informací přenáší informace z externího prostředí do interního prostředí. Jeho úkolem je definovat tyto informace pro efektivní uchopení informace jeho kolegy.
 - Mluvčí reprezentuje své oddělení nebo celou společnost. Ať už interně či externě.
 - Rozhodovací role obnáší realizaci rozhodnutí v rolích podnikatele, řešitele problémů, distributora zdrojů a vyjednavče. Podmínka pro vykonávání je přidělení pravomoci rozhodovat.
 - Podnikatel posuzuje profitabilitu jednotlivých aktivit, které iniciovat nebo naopak eliminovat. Podněcuje aktivity, které mají přinést změnu k lepšímu.
 - Řešitel problémů eliminuje překážky při realizaci aktivit. Reaguje na neočekávané skutečnosti a snaží se je řešit. Tak, aby se organizace nebo oddělení opět stabilizovaly.

- Vyjednávač se účastní vyjednávání na všech úrovních řízení v organizaci. Rozhoduje, jaké dohody budou sjednány.

Dalším dělení manažerské role, která vystihuje přístup manažera k práci a podřízeným vystihuje publikace Řízení podle kompetencí (Plamínek a Fišer 2005) následovně:

- lídr;
- manažer;
- vykonavatel.

„Klíčovými úlohami lídra je definování strategického rámce a jeho prodej do nitra firmy. Podstatou aktivit lídra je přijímání a hodnocení informací, generování myšlenek, rozhodování a přesvědčování. Úkolem manažera je zajistit, aby cíle, které definoval lídr, byly prostřednictvím zaměstnanců dosaženy. Jedná se o nejsložitější roli v organizaci. Je spojena s přijímáním a vyhodnocováním myšlenek obsažených ve strategickém rámci. Výsledkem vyhodnocení může být uznání jejich správnosti nebo pochybnost o jejich správnosti.“ (Pilařová 2016)

Manažerské role jsou podrobně zpracovány Mintzbergem, Chungem a Krechem. Jejich porovnání uvádím v tabulce číslo 3. Je zřejmé, že se tyto teorie velmi shodují v názoru na význam a obsah manažerských rolí.

Tabulka 3 Přehled manažerských rolí

| Krech a jeho 14 vedoucích funkcí | Mintzbergovy manažerské role | Chungovy manažerské role |
|--|------------------------------|------------------------------|
| Vedoucí jako výkonný pracovník – vrcholový koordinátor aktivit skupiny a dohlížitel prováděné politiky. | Interpersonální role: | |
| Vedoucí jako plánovač – rozhoduje o způsobech a prostředcích, jimiž skupina plní své cíle. Patří sem krátkodobé i dlouhodobé plánování. | představitel organizace | představitel organizace |
| Vedoucí jako tvůrce politiky – stanovení skupinových cílů a politiky. | lídr organizace | lídr organizace |
| Vedoucí jako odborník – zdroj snadno dostupných informací a dovedností, ačkoliv zde může být návaznost na technické znalosti a rady ostatních členů skupiny. | spojovací článek | spojovací článek |
| Vedoucí jako vnější reprezentant skupiny – oficiální mluvčí skupiny, reprezentant skupiny a prostředník příchozí i odchozí komunikace. | Informační role: | |
| Vedoucí jako kontrolor vnitřních vztahů – určuje specifické aspekty struktury skupiny. | příjemce informací | příjemce informací |
| Vedoucí jako obstaravatel odměn a trestů – kontroluje členy skupiny díky moci rozdělovat odměny a užívat tresty. | šířitel informací | šířitel informací |
| Vedoucí jako rozhodčí a prostředník – kontroluje konflikty ve skupině. | mluvčí organizace | mluvčí organizace |
| Vedoucí jako symbol skupiny – zvyrazňuje skupinu zajištěním určitých poznávacích znaků a ustanovuje skupinu jako jasně odlišenou jednotku. | podnikatel | podnikatel |
| Vedoucí jako příklad – model chování pro členy skupiny, určení toho, co se od nich očekává. | Rozhodovací role: | |
| Vedoucí jako náhrada individuální odpovědnosti – zprošťuje jednotlivé členy skupiny potřeby osobních rozhodnutí a odpovědnosti za ně. | řešitel problémů | řešitel problémů |
| Vedoucí jako ideolog – jednotlivým členům skupiny slouží jako zdroj důvěry, hodnot a standardů chování. | alokátor zdrojů | alokátor zdrojů |
| Vedoucí jako otcovský vzor – slouží jako ohnisko pozitivních pocitů jednotlivých členů skupiny a jako objekt identifikace a přenosu. | vyjednaváč | vyjednaváč |
| Vedoucí jako obětní beránek – slouží jako cíl agrese a odporu skupiny, v případě neúspěchu akceptuje vinu. | | Administrativní role: |
| | | administrátor |
| | | sledování a kontrola úkolů |
| | | správce rozpočtů |

Zdroj: Cejthamer Václav, Dědina Jiří, Management a organizační chování, str. 131

3.5 Manažerská funkce

Manažerská funkce, respektive manažerské činnosti představují způsob klasifikace manažerské činnosti. Každý manažer by měl vykonávat manažerské funkce, které jsou velmi důležité pro efektivní naplnění svých, ale i týmových cílů. Tato kapitola se věnuje celé řadě z nich. Již v roce 1916 Henri Fayol definoval pro charakteristiku manažerské práce jako celku pět funkcí, kterými jsou: plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. (Vodáček a Vodáčková 2013) Jde o nejstarší klasifikaci. Alternativních klasifikací je ale celá řada. Např. dle Luthera Gulicka nebo Lyndalla Urwicka. Z českých autorů např. výše zmíněné prof. Lea Vodáčka a Olgy Vodáčkové. Z dalších českých autorů např. dle prof. Jaromíra Vebera. Průnikem většiny klasifikací jsou již zmíněné manažerské funkce doplněné

o několik dalších. Např. personální zajištění, práce s informacemi či implementace. V současné době jsou manažerské funkce vymezeny jako: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. (Wehrich a Koontz 1993) Jak je vidět, tak problémem současné manažerské literatury je roztržičnost teorií, modelů a poznatků. S tím souvisí i složitost jejich porovnání. Následující tabulka shrnuje manažerské funkce podle nejdůležitějších teoretických prací.

Tabulka 4 Přehled manažerských funkcí

| Manažerské funkce | | | | |
|---|---|--|--|--|
| podle Druckera | podle Koontze a Wehricha | podle Applebyho | podle Fayola | podle Gullicka |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ kontrola ■ motivace a komunikace ■ rozvoj svůj i ostatních | <ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ vedení lidí ■ kontrola ■ výběr a rozmístění pracovníků | <ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ přikazování ■ kontrola | <ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ přikazování ■ kontrola ■ koordinace | <ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ výběr a umístění lidí ■ přikazování ■ koordinace ■ rozpočtování ■ podávání zpráv (kontrola) |

Zdroj: Cejthamr Václav, Dědina Jiří, Management a organizační chování, str. 130

Autoři se shodují na plánování, organizování a kontrole, jako nejdůležitější funkce. Mezi další podstatné patří personalistika (řízení lidských zdrojů) a koordinace činností. Další podstatnou funkcí, ve které osobně spatřuji důležitost je vedení lidí. Všechny tyto podstatné funkce popisují v následujících kapitolách.

3.5.1 Plánování

„Plánování a následná kontrola patří mezi klíčové faktory úspěchu každé firmy. Bez plánování je udržení se v dnešním velice dynamickém obchodním prostředí velmi problematické. Správný vývoj a vyhodnocení každého aspektu obsaženého v procesu plánování může znamenat vysoký zisk, firemní stabilitu a v neposlední řadě dobře řízený, výkonný a mimořádně úspěšný podnik.“(Žůrková 2007)

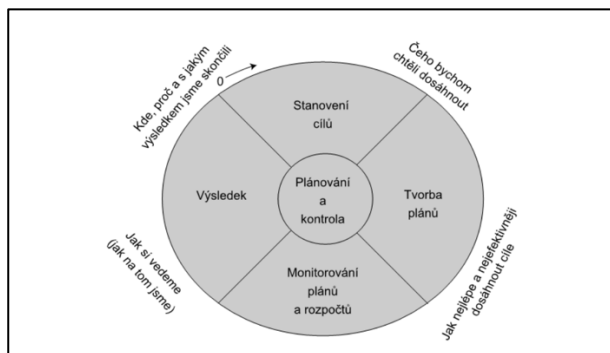
„Plánování = Obecný proces, formulování věcných cest a cílů k jejich dosahování. Plán = Výstup procesu plánování. Obvykle psaný dokument, který vyjadřuje, co je potřeba udělat, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Obvykle obsahuje jednotlivé nutné kroky a jejich časové rozložení.“(Žůrková 2007)

„Plánování – manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující čeho a jak má být dosaženo, určení, co se má stát, nikoli reakce na to, co se stalo.“(Veber 2000)

Plán může mít řadu forem. Jasně definovaný dokument, cíl stanovený ústně či jen zapsaný jeden cíl. Abychom cokoli dobře naplánovali, tak je nutné mít stanovený jasný cíl, např. specifikovaný v konceptu SMART, který je popsán v části stanovování cílů této diplomové práci. Měli bychom jasně vědět, kam naše úsilí směřuje a proč. Stejně tak i za jakou dobu. „Bez jasných cílů se řízení stává nahodilým procesem.“(Veber 2000)

Jako každá činnost v manažerské práci je i plánování závislé na primární analýze a definici vstupních proměnných. Primární analýza je pro plánování zásadní a na jejím základě je závislé i efektivní dosažení daných cílů jako výstupů z plánování. Plánování prochází několika fázemi. Není přesně definováno, kolik fází by mělo plánování obsahovat. Pro jednoduchost jsou na obrázku č.6 specifikované čtyři, které jsou zásadní pro jakékoli plánování. Plánování začíná fází stanovení cílů a končí výsledkem, kdy si odpovídáme na otázku: Kde, proč a s jakým výsledkem jsme skončili.

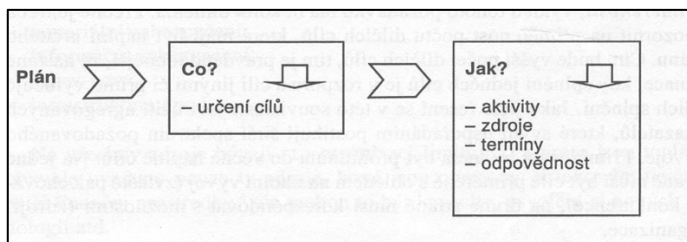
Obrázek 4 Jednotlivé fáze plánovacího cyklu



Zdroj: Žůrková Hana, Plánování a kontrola, str. 12

Podoba plánů je rozličná. Je také závislá na složitosti cesty vedoucí k danému cíli. Na zdrojích a dalších ukazatelích jako je určování priorit, měřitelnosti a přiměřenosti. I přes to, že se podoba plánů liší, vždy bychom měli být schopni odpovědět na 2 otázky: čeho a jakým způsobem se má dosáhnout. Na obrázku č. 7 je uvedeno naplnění plánu.

Obrázek 5 Naplnění plánu

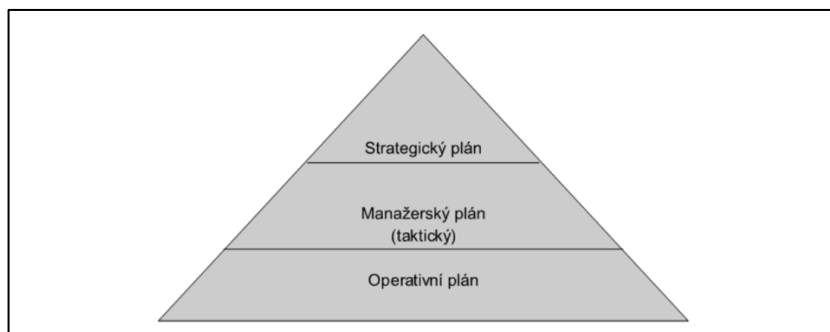


Zdroj: https://moodle.czu.cz/pluginfile.php/1375764/mod_resource/content/1/Planovani_ve_ber_management%20%28automaticky%20ulozeno%29.pdf (Veber Jiří, Management)

3.5.1.1 Členění plánů

Z pohledu managementu lze plány rozdělit do 3. skupin viz. Obrázek č. 8. A dle důležitosti je uveden v pyramidové formě od základní, až po vrcholovou. Každá skupina je součástí podnikového řízení jako celku.

Obrázek 6 Tři základní úrovně plánů z pohledu managementu



Zdroj: Žůrková Hana, Plánování a kontrola, str. 21

- Strategický plán – řeší globální otázky podniku a způsoby, jakými je podnik schopen vypořádat se s nutností změn.
- Manažerský (taktický) plán – uvádí strategický plán do praxe.
- Operativní plán – nejdetailnější úroveň plánů. Zaměřuje se na fungování denních procesů ve společnosti. Operativní plánování je potřebné ve všech odděleních a úrovních.

Rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi plánů jsou znázorněny v tabulce č. 5.

Tabulka 5 Rozdíly mezi jednotlivými plány

| | Strategické plánování | Manažerské plánování | Operativní plánování |
|--|--|--|---|
| Časový horizont | Dlohodobější – obvykle min. 1 rok a více | Obvykle do 1 roku | Krátkodobé (denní, týdenní, měsíční, kvartální) |
| Hlavní důraz | Ujasnit si a naplánovat budoucí rozhodnutí | Naplánování, jak strategii implementovat v praxi | Plánování denních podnikových operací |
| Nejistota | Velmi vysoká | Střední | Nízká |
| Detailní úroveň/rozpracovanost | Pouze globální otázky | Více detailní | Velmi detailní |
| Šíře obsahu | Velmi široká | Zaměření na detailnější plánování dané strategie | Velmi specifická |
| Plánovací metody | Veštinou nestrukturované | Více strukturované | Vysoce strukturované (mnohdy speciální SW) |
| Možnost vyhodnocení a změny plánů | Poměrně složité a nesnadno opravitelné | Po uvedení strategie do praxe | Často snadno vyhodnotitelné a opravitelné |

Zdroj: Žůrková Hana, Plánování a kontrola, str. 22

3.5.2 Organizování

Svoboda a individualita versus organizace je věčná otázka, nad kterou se zamýšlí velká řada odborníků a pracovníků samotných. Organizace jako taková brání individualismu a svobodě jednotlivce, a to v zájmu celku. Čím větší organizace, tím jsou větší nároky na samotného jedince a jeho přizpůsobení se v dané organizaci. Jednotlivec může vykonávat jednoduché činnosti, ale výstup v podobě produktu může být velmi složitý a dokonalý. Proto je velmi důležité, aby organizace a její organizování bylo sofistikované. V současné době se objevuje alternativa, která mění tyto stereotypy. Jedná se o týmovou práci, která podporuje svobodu a individualitu pracovníků. Neznamená to, že organizace zaniká, ale mění.

„Organizační vztahy vymezují pravidla, která jsou zaměstnanci nuceni respektovat. Organizační chování je interdisciplinární přístup. Psychologie jako věda o chování a prožívání jednotlivce je jedna z nich. Vedle psychologie je to ještě sociologie, která se zabývá chováním skupin, systémem, makrochováním, a třetí obor je management, který se zabývá vztahy mezi lidmi v rámci řízení (nadřízený versus podřízený), organizování, kontroly, vysvětluje růst, stagnaci, či recesy firmy.“(Mikuláščík 2015)

„Organizování patří do tzv. organizační teorie. Podle E. Daleyho (1965) je organizování činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede také k určitému zavedení řádu v organizovaném objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura.“(Dědina a Odcházel 2007) Organizace je tedy určité míry sociální uspořádání lidí, kteří mají společný záměr. Kdy

společnými silami dosahují kolektivního cíle. Jde tedy o sdílené a společné záměry, vedoucí k dosažení cíle, efektivnějším způsobem.

Z výše zmíněného vyplývá, že organizování je neustálý proces řízení činností a zdrojů. Je zaměřené na plánování jednotlivých úkolů a aktivit, které vedou k naplnění stanovených cílů. Na základě tohoto procesu se vytváří organizační struktura. Dále hierarchie společnosti, struktura pozic pracovníků, oddělení, pravomocí a odpovědnosti. Využívá výhod dělby práce. Vymezuje zodpovědnosti a pravomoci zaměstnanců.

Obsahovou náplň organizování vystihuje systém OSCAR (Vodáček a Vodáčková 2013), který prvně použil americký odborník Ernest Dale. Tvrdí, že jde o požadavky, které jsou kladeny na proces organizování a tomu odpovídající tvorby struktur a měly by být splněny. Stejně tak, že posláním organizování a jeho forem je zajistit realizaci manažerské funkce „plánování“. (Studentske.eu 2008)

- O – Objectives (cíle podnikatelských činností) – Stanovení cílů jednotlivců, kolektivů, a to včetně zvoleného postupu jejich dosažení.
- S – Specialization (specializace) – Využívá se k tomu proces racionální dělby práce a provádění potřebných činností.
- C – Cooperation (koordinace) – Sladění a realizace dílčích procesů a dělby práce v prostoru a čase.
- A – Authority (pravomoc) – Řád, disciplínu a způsob provádění uvažovaných dílčích procesů usnadňuje vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí v těchto procesech zúčastněných.
- R – Responsibility (zodpovědnost)

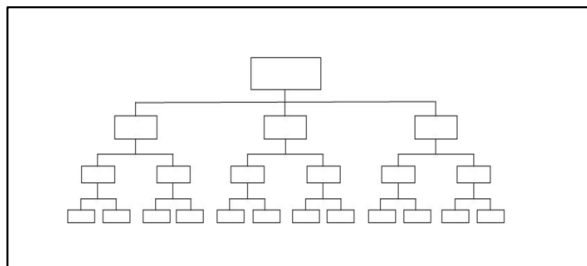
3.5.2.1 Organizační struktury

„Řídící a výkonná činnost probíhající v organizacích je realizována v prostředí, které je určitým způsobem uspořádáno. V terminologii teorie systémů je organizování možno chápat jako vytváření struktury systémů, tedy jako definování prvků systému a zejména vztahů mezi těmito prvky.“(Blažek 2014) Jde o systém, který je efektivní a umožňuje řízení firmy, kontrolu práce, koordinování a spolupráci úseků, skupin a jednotlivců. (Mikuláščík 2015)

Rozlišuje se celá řada organizačních struktur. Tedy systém řízení organizace. Grafické znázornění organizační struktury je organizační schéma. Rozlišují se tyto organizační struktury (Mikuláščík 2015):

- Štíhlé – příliš mnoho úrovní řízení, odpovědnost manažerů za malý počet spolupracovníků.

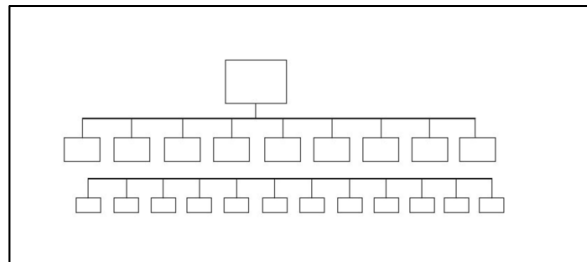
Obrázek 7 Štíhlá organizační struktura podniku



Zdroj: <https://publi.cz/books/114/03.html>

- Široké – počet řídicích úrovní je malý, počet podřízených je velký, efektivnější komunikace, nedochází ke komunikačnímu šumu.

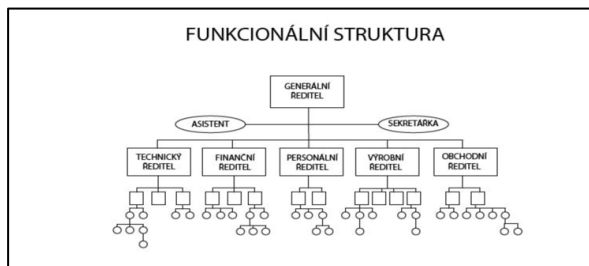
Obrázek 8 Široká organizační struktura podniku



Zdroj: <https://publi.cz/books/114/03.html>

- Funkcionální – je umožněna větší specializace ve velkých společnostech, hporší podmínky pro inovaci, kariéra pracovníků je jednoznačně vymezena, míra odpovědnosti není vždy úplně jasná.

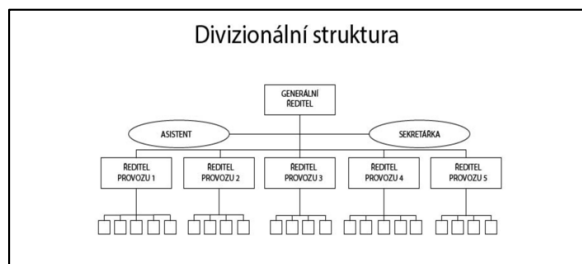
Obrázek 9 Funkcionální organizační struktura podniku



Zdroj: <https://publi.cz/books/114/03.htm>

- Divizionální – pro menší firmy, samostatnost nutí mít schopnosti a dovednosti spíše povrchnější, snadná přizpůsobivost měnícím se podmínkám, ale musí být jasně vymezená odpovědnost.

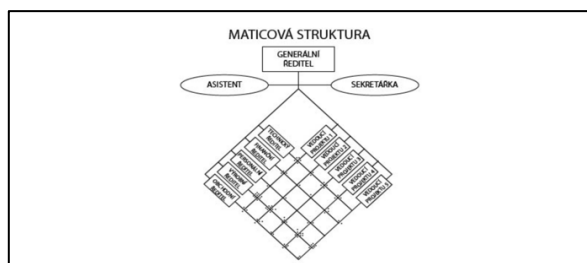
Obrázek 10 Divizionální organizační struktura podniku



Zdroj: <https://publi.cz/books/114/03.html>

- Maticové – je to pokus o propojení prvků funkcionální a divizionální struktury, v týmu není žádná hierarchie, každý pracovník má 2 nadřízené (odborný vedoucí a vedoucí týmu), zdvojení autority je zdrojem zmatků.

Obrázek 11 Maticová organizační struktura podniku



Zdroj: <https://publi.cz/books/114/03.html>

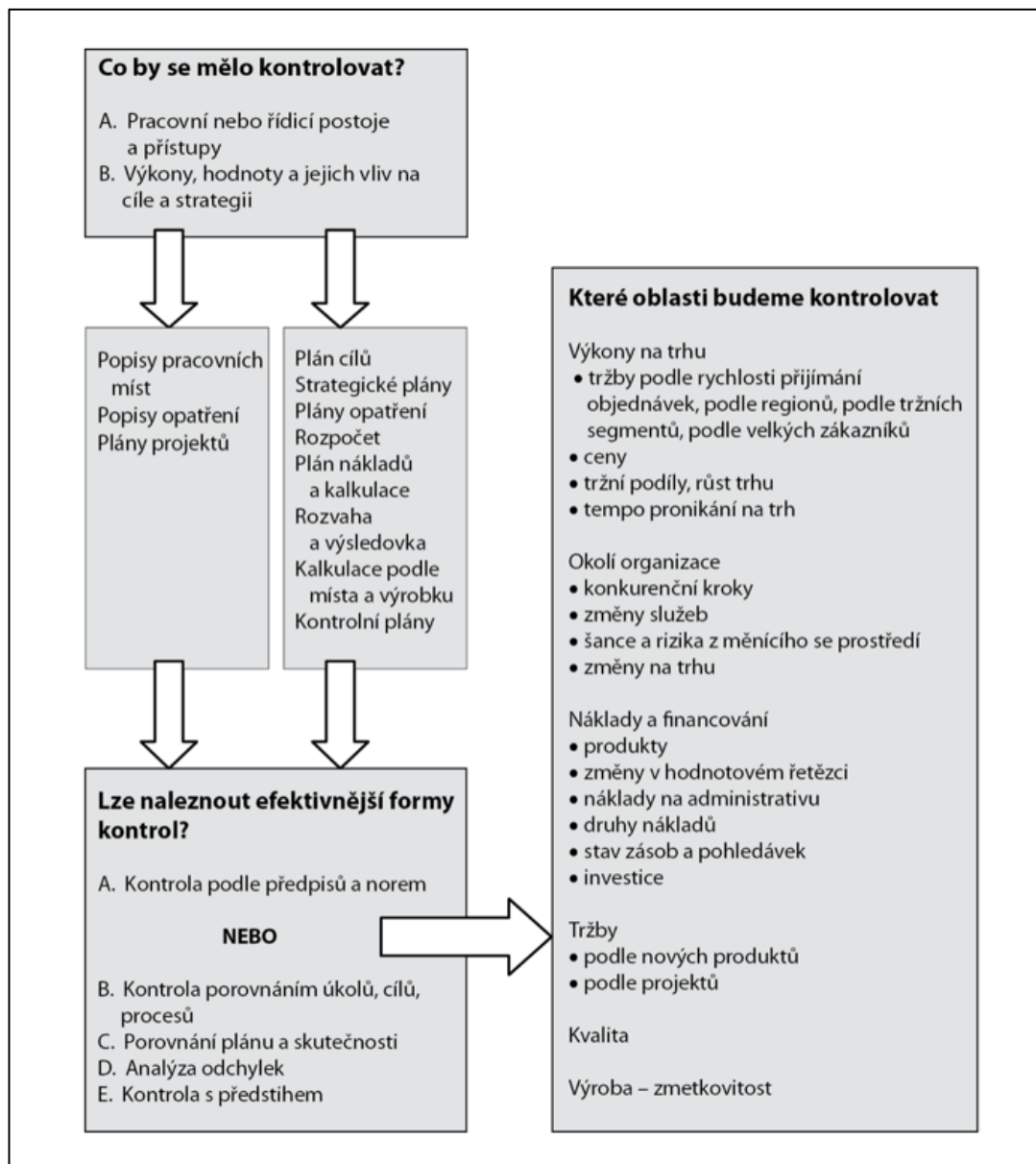
3.5.3 Kontrola

V ekonomické sféře je stále více pocíťována potřeba rozvíjet nové postupy řízení, jejichž prvotním cílem je zajistit ekonomickou profitabilitu podniku. V současnosti se stále více používá pojem controlling. Controlling se v praxi často chápe jako kontrola. Musíme si ale uvědomit, že ve smyslu řízení, je kontrola jen jeho složkou. V managementu jsou kontroly nutné, aby se zajistil úspěch nastavených opatření a aktivit. Je známo, že existuje řada rušivých veličin. Proto se nastavují kontrolní procesy, které rozpoznávají a eliminují odchylky od plánovaných akcí podle druhu, objemu, rozsahu a místa. (Lojda 2011) V zásadě je nutné stanovit:

- Co se musí kontrolovat, kým, proč, jak často.
- Kdo musí být informován o odchylkách.
- Jaké je třeba užívat metody, pomocné prostředky (statistické postupy, testovací formuláře apod.).
- Jaké kroky je nutno podniknout, například provést novou situační analýzu, analýzu konkrétních problémů apod.

Kontrola je nejdůležitější součástí řízení. O to více v současné době, kdy se kolem nás rychle mění okolí a zároveň prostředí každého podniku. Včasná kontrola je proto důležitou součástí každého podnikového plnění plánu. Kontrola by měla bezpodmínečně obsahovat pokyny uvedené na následujícím obrázku.

Obrázek 12 Základní kritéria pro podnikovou kontrolu



Zdroj: Lojda Jan, Manažerské dovednosti, str. 103

„Úspěšnost jakékoli podnikové činnosti je předurčena vytvořením kvalitního plánu. Úlohou controllingu v oblasti plánování je zajistit především servis či poradenství pro podnikový management. Tato pomoc spočívá např. ve výběru vhodných metod pro prognózování a plánování, v zajištění věcné a časové provázanosti podnikových plánů (popř. se controlleri přímo spolupodílejí na tvorbě plánů), v zajištění takové struktury plánů, aby byla možná jejich kontrolovatelnost, v doporučení kontrolních nástrojů vedoucích ke splnění

stanovených cílů, či v zajištění důsledné zpětné vazby.“ (Synek 2011) Rozdílné a společné charakteristiky manažera a kontroléra ukazuje následující tabulka.

Obrázek 13 Náplň práce manažera a controllera a podpora managementu

| | | |
|---------------------------|--|--|
| Management | Manažer: <ul style="list-style-type: none"> ■ Plánování ■ Rozhodování ■ Koordinování ■ Motivování ■ Organizování ■ Kontrola | Controller: <ul style="list-style-type: none"> ■ Tvorba metod a nástrojů ■ Moderování dat ■ Koordinace a aktualizace systému |
| Servis managementu | <ul style="list-style-type: none"> ■ Získání a zpracování informací ■ Prezentace managementu | |

Zdroj: Synek Miloslav, Manažerská ekonomika, str. 417

3.5.4 Personalistika

Součástí řízení organizace je personalistika, která se zabývá řízením a vedením lidí. Jejím úkolem je zajistit dostatek schopných a motivovaných lidí, kteří naplní cíle dané společnosti. Její úkol je naplňován pomocí personálních činností (výběru, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.), které provádějí manažeři. Ve větších podnicích s podporou personalistů. (Šikýř 2012)

Současné pojetí personalistiky spočívá v tom, že většina odpovědností se přesunula z personalistů na manažery. Ti naplňují úkol personalistiky tím, když řídí a vedou podřízené k dosahování cílů pomocí aktivit a snaží se o jejich maximální výkon. Aktivita manažera v personalistice je náročná a obsahuje celou řadu aktivit, které musí manažer obsáhnout. Jde o obsáhlou složku rolí, které musí manažer zvládat. Na následujícím obrázku je znázorněna většina manažerských rolí a s nimi spojených zodpovědností.

Obrázek 14 Role manažerů v personalistice

| Personální činnost | Role manažerů |
|--|--|
| Vytváření a analýza pracovních míst | <ul style="list-style-type: none"> Spoluvytvářejí podřízená pracovní místa a zpracovávají jejich popisy a specifikace. |
| Plánování zaměstnanců | <ul style="list-style-type: none"> Definují cíle organizační jednotky, stanovují celkovou potřebu zaměstnanců, odhadují pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů, stanovují čistou potřebu zaměstnanců. Řeší nadbytek nebo nedostatky zaměstnanců, navrhuje personální rozvoj zaměstnanců. |
| Obsazování volných pracovních míst | <ul style="list-style-type: none"> Identifikují potřebu obsadit volné pracovní místo, zvažují alternativy obsazení volného pracovního místa, sestavují popis a specifikaci volného pracovního místa. Identifikují vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců, spolurozhodují o kritériích a metodách získávání a výběru zaměstnanců. Spolupracují při předběžném výběru vhodných uchazečů, účastní se výběru nejvhodnějšího uchazeče, posuzují životopisy vhodných uchazečů, vedou výběrové pohovory s vhodnými uchazeči. Rozhodují o přijetí nebo odmítnutí vhodného uchazeče, jednají s vybraným uchazečem o podmínkách vzniku pracovního vztahu. Odpovídají za adaptaci (odborné zapracování a sociální začlenění) přijatého zaměstnance. |
| Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců | <p>Spolu s podřízeným zaměstnancem:</p> <ul style="list-style-type: none"> definují roli zaměstnance v organizaci, uzavírají dohodu o pracovním výkonu (stanovují pracovní a rozvojové cíle, nezbytné požadavky na schopnosti a motivaci zaměstnance, odpovídající kritéria a metody řízení a hodnocení zaměstnance), řídí pracovní výkon (výsledky práce a chování) a rozvoj zaměstnance během určeného období (zpravidla roku), uskutečňují hodnocení zaměstnance (poskytování zpětné vazby) a realizují výsledky hodnocení zaměstnance v každodenní práci. |
| Odměňování zaměstnanců | <ul style="list-style-type: none"> Spolupracují při hodnocení práce a pracovních podmínek a určování diferenciací v odměňování podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a podle obtížnosti pracovních podmínek. Hodnotí zaměstnance a určují diferenciace v odměňování podle pracovního výkonu. Řídí náklady práce, zajišťují efektivnost systému odměňování a dodržování právních a vnitřních předpisů upravujících odměňování zaměstnanců. |
| Vzdělávání zaměstnanců | <p>Spolu s podřízenými zaměstnanci:</p> <ul style="list-style-type: none"> identifikují potřebu vzdělávání, plánují vzdělávání, realizují vzdělávání, vyhodnocují vzdělávání. |
| Péče o zaměstnance a pracovní podmínky | <ul style="list-style-type: none"> Zajišťují dosažení příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.). |
| Formování pracovních vztahů | <ul style="list-style-type: none"> Zajišťují dosažení uvolňující úrovně formálních i neformálních vztahů, které vznikají v souvislosti s výkonem závislé práce mezi zaměstnanci, zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem. Vlastním příkladem prosazují a podporují pouze žádoucí a přijatelné chování a jednání zaměstnanců. |
| Využívání personálního informačního systému | <ul style="list-style-type: none"> Spolu s personalisty reprezentují klíčové uživatele personálního informačního systému. Zpracovávají personální údaje potřebné k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci. Spolupracují a spolurozhodují při zavádění a využívání personálního informačního systému. |

Zdroj: Šikýř Martin, Personalistika pro manažery a personalisty, str. 34

3.5.5 Koordinace

Koordinování patří mezi klíčové manažerské funkce. Někteří autoři ji vnímají jako základní manažerskou funkci. Jiní ji uvádí jako součást jiných manažerských funkcí. Nejčastěji jako součást organizování. Je také vnímána jako funkce průběžná, protože je neustále vykonávána. Každá organizovaná společnost lidí, tedy i vnitropodnikové skupiny, potřebuje vzájemnou koordinaci, aby dosahovala svých cílů. Za koordinace jsou zodpovědní manažeři či lídři dané skupiny.

„Podstatou koordinování je zajištění věcného, finančního, časového a případně prostorového souladu mezi jednotlivými cíli podniku, jeho částmi, činnostmi či jednotlivými pracovníky. Koordinování probíhá na úrovni strategického řízení prostřednictvím sdílených

hodnot, nastavených pravidel, strategie (zejména poslání, vize a cílů) a v souladu s nimi, pomocí plánování, ale také na operativní úrovni dále prostřednictvím dílčích plánů, porad a přímého vedení lidí formou osobního styku. Koordinování je součástí všech stupňů řízení a je důležité jak v běžném liovém managementu, tak také v řízení projektů.“ (Managementmania.com 2017)

3.5.6 Vedení

„Vedení může být interpretováno úplně jednoduše jako „přimět ostatní, aby následovali“ nebo „přimět lidi dělat věci ochotně“, anebo ho můžeme interpretovat více specificky, například jako „užití autority při rozhodování“.“ (Cejthamr a Dědina 2010) Je velmi těžké najít všeobecnou tvrzení o vedení lidí. Je to téma, na které existuje řada definic a je těžké vybrat to správné. V podstatě se jedná o vztah, kdy jedna osoba ovlivňuje chování druhé osoby nebo celé skupiny. Vedení jako takové tedy nemůžeme oddělit o ostatních aktivit manažerů a ani od budování týmu.

Vedení je dynamický proces a neznamená jen chování vedoucího, ale konkrétní vztah vedoucího a podřízeného. To ovlivňuje jak individuální výkon, tak výkon celého týmu, popř. celé organizace. „Lord Sieff např. uvádí, že: „Vedení je životně důležité na všech úrovních organizace, od ředitelství po dílnu. Je to morální a intelektuální schopnost předvídat a pracovat pro to, co je pro podnik a jeho zaměstnance nejlepší... Nejdůležitější věcí, kterou vedoucí dělá, je vytvoření týmového ducha okolo a blízko něho, ne jako u školáků, ale jako u dospělých lidí... Efektivní vedení musí být viditelné, nejlépe viditelné v akci.“ (Cejthamr a Dědina 2010)

3.6 Manažerské dovednosti

„Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď výcvikem, nebo praxí. Pro jejich získání je zapotřebí dostatek času a úzce souvisí se schopnostmi konkrétního člověka.“ (Lojda 2011) „Schopnost je kapacita člověka vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu zakódována geneticky. Schopnosti bývají charakterizovány jako předpoklady úspěšného vykonání určité činnosti.“ (Cejthamr a Dědina 2010) Během studia získáváme znalosti, které potřebujeme pro realizaci praxe. Znalosti jsou informace, kterým se učíme. Ze získaných znalostí se pomocí praktické realizace stává

návyk-dovednost. Pro manažera je důležité, aby tyto se tyto návyky staly rutinou a denní součástí každodenního života.

Dovednost procesem individuálním. Závisí na schopnosti přijímání a obohacování se praktickými zkušenostmi. Pro potřeby manažera a jeho činností se zaměřujeme na dovednosti (Lojda 2011):

- dovednosti osobního charakteru (poznání sama sebe, sebeřízení aj.);
- dovednosti koncepčního charakteru (využívání příležitostí, plánování cílů, sestavování vizí aj.);
- dovednosti v personalistice (schopnost vést lidi, motivovat, delegování aj.);
- dovednosti technického rázu (manažerské techniky, odbornost apod.

3.6.1 Tvrdé dovednosti

Tvrdé dovednosti, anglicky „hard skills“ jsou dovednosti odborné. Nebo je lze chápat jako určitou získanou odbornost, či získanou kvalifikaci. Získáváme je vzděláním a můžeme je dobře měřit, protože jsou jasně definované. Lze říci, že tvrdé dovednosti jsou požadované při vykonávání odborných činností. Tvrdé dovednosti jsou zásadní u odborných profesí. Často jsou dokládány certifikátem. Můžeme hovořit např. dovednosti dělnických profesí, technologické a technické dovednosti, jazykové dovednosti, počítačové dovednosti a mnoho dalších. Pro manažerskou činnost jsou to hlavně počítačové dovednosti, specifické znalosti o zboží či materiálu, se kterým společnost obchoduje, jazykové znalosti, účetnictví či právní znalosti.

3.6.2 Měkké dovednosti

Měkké dovednosti, anglicky „soft skills“ jsou dovednosti interpersonální. Můžeme je definovat jako lidské dovednosti v chování. Měkké dovednosti jsou doplňkem k tvrdým dovednostem. Mají vztah k emoční inteligenci. David A. Whetten a Kim S. Cameron ve své knize *Developing Management Skills* identifikovali, na základě své analýzy a průzkumu *One Study* zabývající se 60 charakteristikami efektivních manažerů, 10 nejčastějších manažerských behaviorálních dovedností uvedených na obrázku níže.

1. Verbal communication (including listening)
2. Managing time and stress
3. Rational and creative decision making
4. Recognizing, defining, and solving problems
5. Motivating and influencing others
6. Delegating and engaging others
7. Setting goals and articulating a vision
8. Self-awareness
9. Team building
10. Managing conflict

Zdroj: David A. Whetten and Kim S. Cameron. Developing Management Skills, str. 30

Měkkých dovedností je celá řada. Jak nejenom tato analýza ukazuje, tak nejčastějšími měkkými dovednostmi pro efektivní řízení týmů a dosahování dobrých výsledků je komunikace. Tedy komunikativnost. Verbální i neverbální, ústní i písemná nebo skupinová či individuální. Dále jde o racionální rozhodování, vedení týmů a týmovou práci, motivování a ovlivňování ostatních, delegování, koučování a hodnocení podřízených.

3.6.2.1 Komunikace

Komunikace slouží jako proces k přenosu a sdílení informací. Jak mezi lidmi, tak mezi dalšími subjekty. Např. technickými subjekty a softwarovými programy. Může probíhat verbálně (slovy, řečí), nebo neverbálně (gesta, mimika, řeč těla apod.). Komunikace může probíhat tváří v tvář, nebo vzdáleně. Vzdálená komunikace se během roku 2020 velmi rozvinula a probíhá digitálně pomocí různých programů (Teams, Google meet, Zoom a další.).

V práci manažera je komunikace jeden ze základních pilířů dovedností, potřebných pro dosahování skvělých výsledků, sdílení informací a efektivního řízení podřízených. „Ve hře je i to, jak dokážete na ostatní zapůsobit, jak je ovlivníte, přimějete k řeči a jaký s nimi dokážete navázat vztah. Jinými slovy mezi základní výbavu úspěšného obchodníka patří komunikační dovednosti“. (Khelerová 2010) Mezi ty nejdůležitější patří:

- aktivní naslouchání – neustálé projevoování zájmu o druhou stranu,

- technika kladení otázek – otevřené otázky k vytvoření diskuse, uzavřené otázky k urychlení,
- neverbální komunikace – neverbální projevy dodávají tomu, co říkáme, důraz a přesvědčivost,
- empatie – schopnost správně odhadnout lidi kolem sebe, chápání potřeb a rozpoznání schopností, na základě toho přizpůsobení formy komunikace,
- odstraňování bariér – různý věk, jiné prostředí atd., doporučuje se dát najevo respekt a vlastní způsobilost pro komunikaci.

Pro manažera je velmi důležitá interpersonální komunikace. Jde o nástroj, který mu naplňuje až 90 % jeho pracovní doby. Jednotlivé formy jeho práce, které jsou vyčleňovány jako celek, jsou realizovány formou komunikace. Například informování, vedení porad, úkolování, motivování, propouštění, hodnocení apod. (Mikuláščík 2015)

3.6.2.2 Rozhodování

Rozhodování je dalším pilířem v řídicí práci manažera a podstatnou funkcí v manažerské roli. „Je to účelové chování, jehož smyslem je vybrat nejméně ze dvou alternativ tu výhodnější, optimálnější, podle určitých kritérií, z nichž jedno z nejdůležitějších je míra rizika. Cílem rozhodování v řídicí funkci je vytvoření vodítka, normy, která je závazná pro všechny spolupracovníky při výkonu své práce.“ (Mikuláščík 2015) Základem každého uváženého rozhodnutí je odhad jeho možného vyústění. Ta mívají různé hodnoty. Předpokladem je, že člověk, který se rozhoduje, je schopen takové hodnoty rozlišovat. Ekonomové v této souvislosti mluví o užítku (utility). (Koukolík 2016)

Manažerské rozhodování je typické tím, že manažer rozhoduje, v oblasti své působnosti, ve prospěch svého zaměstnavatele. Jeho rozhodnutí je realizováno podřízenými. (Blažek 2014) Další charakteristikou rozhodování je stupeň determinace. Představuje velikost prostoru při rozhodování. Vysokým stupněm determinace máme na mysli správné rozhodování. Kdy osoby, které rozhodují jsou vázány podrobnými předpisy. Oproti tomu je osobní rozhodování je vlastní nízký stupeň determinace. Při manažerském rozhodování je stupeň determinace nízký až střední viz. obrázek níže.

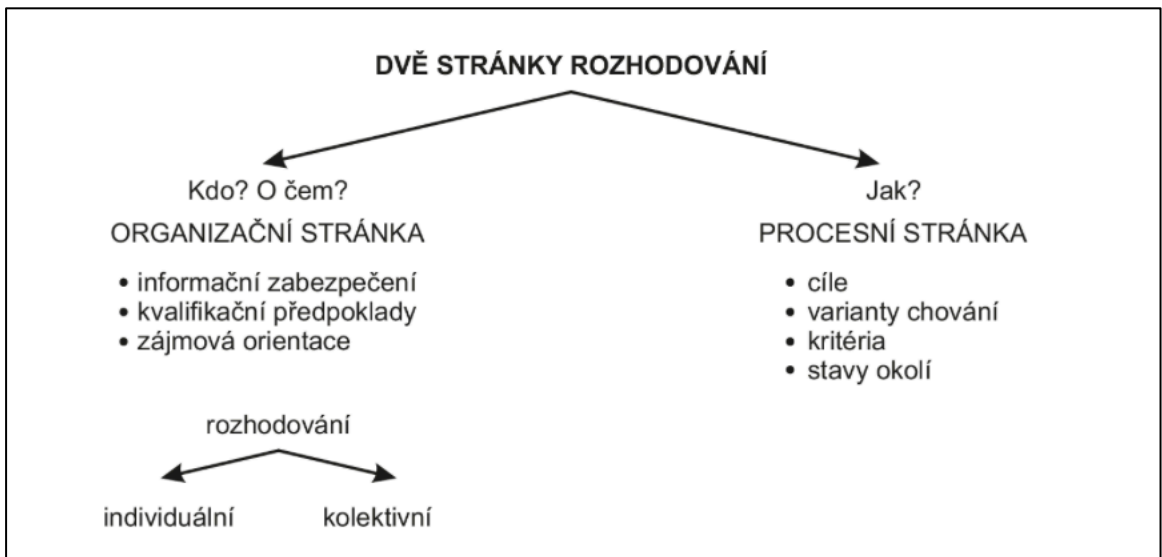
Obrázek 16 Typy rozhodování

| rozhodování | naplňování zájmu | rozhodnutí je realizováno | stupeň determinace |
|-------------|---|---------------------------|--------------------|
| osobní | vlastního | zpravidla rozhodovatelem | velmi nízký |
| politické | jiných lidí (rozhodovatel koná v zájmu nadřízeného, zaměstnavatele aj.) | zpravidla jinými lidmi | nízký až střední |
| velitelské | | | nízký až vysoký |
| správní | | | vysoký |
| manažerské | | | nízký až střední |

Zdroj: Blažek Ladislav, Management, str. 88

Pro manažerské rozhodování spjaté s výkonem funkce jsou také podstatné další pojmy jako je odpovědnost, pravomoc či místo výkonu pracovní funkce. K otázce, jak rozhodovat se také váže otázka kdo, a o čem má rozhodovat, vztahující se k organizační stránce rozhodování. Manažerské rozhodování má 2 stránky, a to stránku organizační a procesní. (Blažek 2014)

Obrázek 17 Organizační a procesní stránka rozhodování



Zdroj: Blažek Ladislav, Management, str. 89

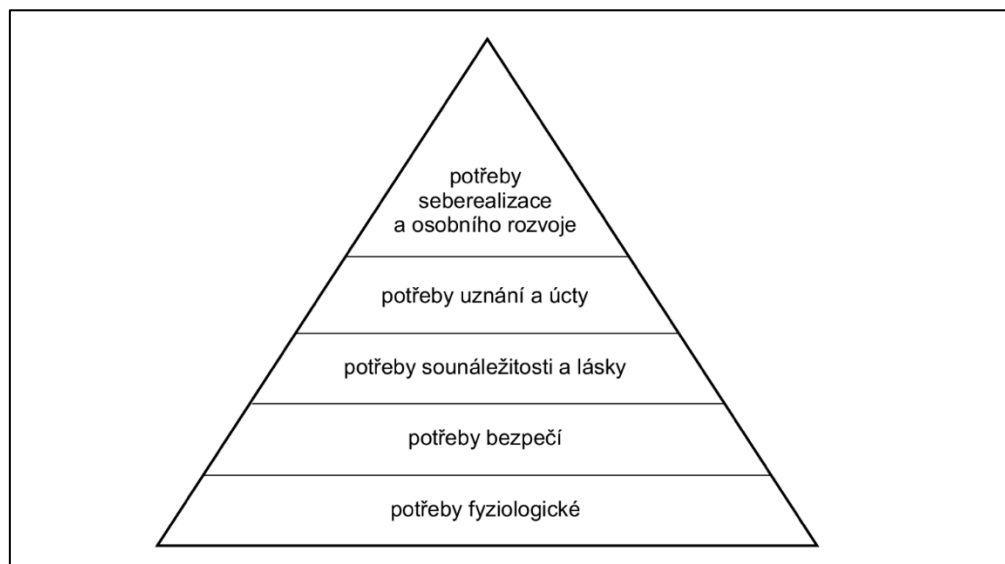
3.6.2.3 Motivace

„Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Motivace určuje příčinu chování, intenzitu zaujetí, jeho směr a také trvání. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu, a ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a také nevědomé. Motivovaní lidé pracují, hledají, budují, snaží se něčeho dosáhnout.“ (Mikuláščík 2015)

Základní model pracovní motivace je model nedostatků. Určitá aktivita je realizována, dokud není naplněna daná potřeba. Po dosažení a uspokojení potřeby jedinec přestává aktivitu realizovat. Tento model nevysvětluje chování jedince v čase a jeho vývoje. Další teorie tento nedostatek řeší nastavením nárůstu pomocí vnitřního mechanismu, který aktivuje jedince k dosažení další úrovně potřeby. Jsou to teorie Maslowova, Herzbergerova a Alderferova.

Nejvyužívanější je teorie A. Maslowa. Využívá motivační stimuly potřeby, které mají proměnlivý význam podle míry uspokojení. Vypracovaný systém má podobu pyramidy.

Obrázek 18 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Mikuláščík Milan, Manažerská psychologie, str. 129

Tyto potřeby se v životním cyklu jedince mění, a to v souvislosti s mírou uspokojení. Pokud jsou uspokojeny potřeby základní, vstupuje do popředí další úroveň potřeb. „Maslow

uvádí, že není-li uspokojena některá bazální potřeba, ztrácí člověk zájem o potřeby vyšší.“ (Mikuláščík 2015) Z tohoto důvodu je nutné, aby manažer při změnách rozpoznal tuto skutečnost a adekvátně na ni reagoval. „Manažer by se měl cítit jako člen týmu. Tak může správně vnímat co skupinu ovlivňuje a tímto uvědoměním skupinu správně směřovat.

3.6.2.4 Delegování

Delegování, někdy také dělba kompetencí, je manažerská technika, která umožňuje efektivní realizaci a dokončení cílených aktivit vedoucích k naplnění plánů. Manažer dosahuje svých cílů pomocí lidí a prostřednictvím nich. „Delegování znamená přenášení úkolů na jinou osobu“. (Lojda 2011) Většinou delegujeme pravomoci, ale zodpovědnost za dosažení cíle zůstává manažerovi. Proto chyby způsobené podřízeným pracovníkem zůstávají danému manažerovi.

Někdy se stává, že manažer podcení připravenost a kompetentnost podřízeného pracovníka. Je proto vždy dobré, aby znal úroveň kompetencí podřízených a delegoval úkoly, které podřízený může zvládnout. Jde o oboustranný proces. Na základě delší spolupráce se může hloubka a míra delegování zvyšovat. Proto je také dobré, aby manažer delegoval úkoly i s ohledem na rozvojové cíle podřízených. Díky delegování tak může získat splnění daného úkolu, ale také rozvoj určité potřebné kompetence podřízeného.

Výhodou delegování je pro manažera ušetření času a rozvoj kompetencí podřízených. Získá tak čas, který může alokovat na jiné aktivity, které souvisí s plánováním, vizí, vedením lidí, vlastnímu rozvoji a dalších aktivit. Zvyšuje také angažovanost, adherenci a odpovědnost pracovníků. Tím také zvyšuje jejich pracovní motivaci.

Delegování je také účinné tehdy, pokud má manažer potřebné znalosti a dovednosti pro delegování. Umí si vybrat správné lidi na správná místa do svého týmu a být také empatický. Delegování vyžaduje praxi a trénink. Musí umět jednoduše popsat jednotlivé úkoly. Stejně tak musí znát jednotlivé fáze delegování.

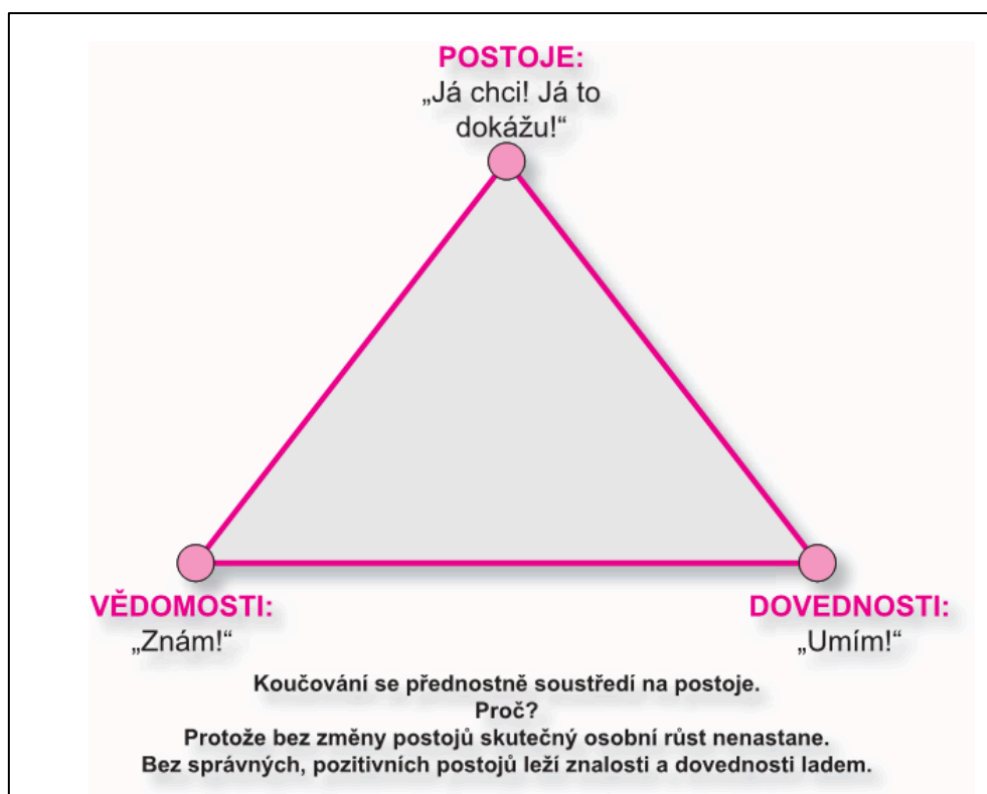
3.6.2.5 Koučink

Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery. Založený na vzájemné upřímnosti, důvěře a otevřenosti. Je to specifická a dlouhodobá péče o člověka. O jeho růst a úspěšnost v osobním i pracovním životě. Základní metodou je kladení správných otázek s cílem dovést koučovaného k tomu, aby si sám specifikoval a nastavil jednotlivé úkony

vedoucí k naplnění jeho cíle. Zároveň poznal sám sebe a uvědomil si svou budoucnost a také vizi. Odvodil si z ní své cíle a začal je postupně realizovat. (Suchý a Náhlovský 2007)

Koučování může uvolnit existující potenciál podřízeného, který si sám neuvědomuje. Tento potenciál můžeme rozvíjet a zároveň měnit postoje. Změna postoje je v koučování velmi důležitá. Tímto se koučování liší od tradičního vzdělávání.

Obrázek 19 Trojúhelník osobního růstu



Zdroj: Suchý Jiří, Náhlovský Pavel, Koučování v manažerské praxi, str. 17

„Pokud manažer nebo kouč nevěří, že potenciál lidí je větší než ten, který se projevuje v jejich každodenním jednání, nemohou jim pomoci ho využít. Musí proto o lidech uvažovat nikoli na základě jejich výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu.“ (Whitmore 2014)

Kouč vystupuje jako nestranný tvůrce vědomí, a proto nepotřebuje znalosti ani dovednosti z oblasti, které koučuje. Důvodem je to, že si musí být vědom toho, že má koučovaný dostatečný potenciál a odpovědnost. Čím méně bude kouč podléhat nutkání využít své znalosti z dané problematiky, tím účinnější koučování bude. „pro odborníka

v určité oblasti je ovšem velmi obtížné „zapomenout“ své odborné znalosti, a tudíž dobře koučovat“. (Whitmore 2014)

Jak již bylo zmíněno, tak pro koučování jsou podstatné správné otázky. Jde především o otevřené otázky, které pomohou rozmluvit koučovaného. Dalším důvodem je snaha o docílení lepšího vnímání reality a posílení odpovědnosti. Pokud manažer koučuje, tak nepokládá otázky proto, aby je sám použil. Smyslem otázek je ověření, zda má koučovaný informace, které mu pomohou dosáhnout cíle. Otázky často začínají slovy co, kdy, kde, jak, kolik, proč. Slovo proč se nedoporučuje, protože evokuje snahu bránit se.

Otázky by měly být na začátku všeobecné a podávané ze široka. Postupně bychom se měli otázky směřovat na detaily. Velký význam má také otázka „Co ještě?“, při získání detailu v odpovědích koučovaného. Stejně tak je následně výhodné využít sílu ticha, jako další manažerský nástroj podporující koučink.

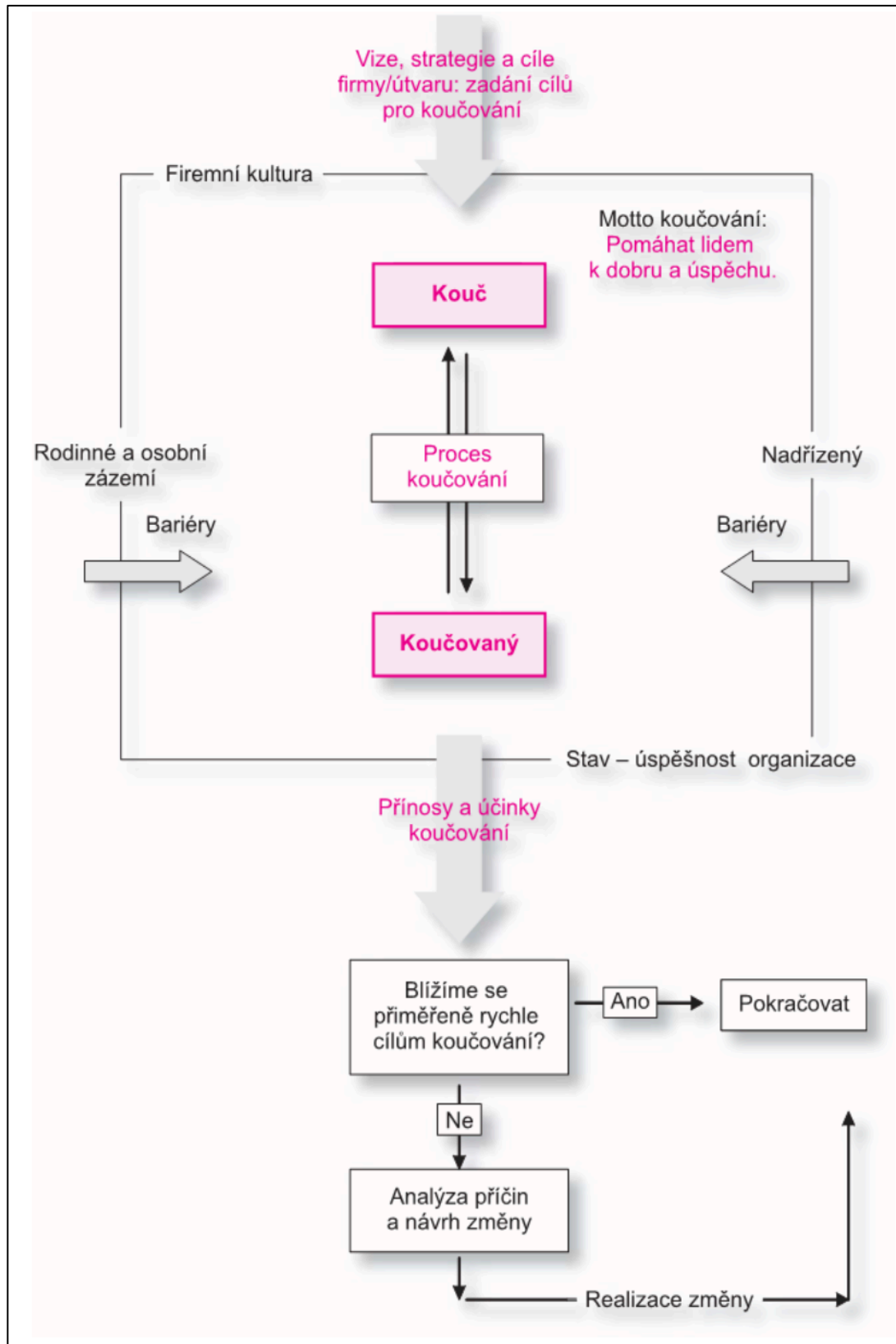
Všechny otázky, které při koučování klademe by se měly zaměřit na čtyři oblasti. Tyto oblasti patří do metody GROW. Jde o techniku v koučování, a to hlavně ve firemním vzdělávání manažerů. Dá se využít i v jiných oblastech jako je např. sport.

- **Goal setting** – cíle setkání, dlouhodobé a krátkodobé cíle,
- **Reality** – skutečný stav, prověření reality,
- **Options** – možnosti strategie, postupy,
- **Will** – jaká je vůle pro realizaci, co, kdy a kde.

Kromě správně pokládaných a otevřených otázek by měl kouč také myslet na to, že jde osobním příkladem koučovanému. Může mu také dávat zpětnou vazbu. Může využívat video nahrávky nebo zvukový záznam pro efektivní rozbor v rozhovoru. Toto využití je výhodné např. při metodě navigace koučovaného.

„Koučování by mělo být zakotveno ve vizi, strategii a cílech firmy a útvaru, následně i v úkolech z periodického hodnocení a v plánech osobního rozvoje. Pokud tomu tak je, stává se koučování jednou ze strategických priorit a vztah všech zúčastněných k němu se tím zásadně mění k lepšímu“ (Suchý a Náhlovský 2007) Na obrázku níže je znázorněno základní schéma koučování.

Obrázek 20 Základní schéma koučování



Zdroj: Suchý Jiří, Náhlovský Pavel, Koučování v manažerské praxi, str. 21

3.6.2.6 Hodnocení podřízených

Hodnocení podřízených je třetí fází celého procesu řízení výkonnosti. Jde o kontinuální a pružný proces, který směřuje k dosahování stanovených cílů. Řízení výkonnosti většinou probíhá v ročním cyklu. To začíná stanovením cílů, následuje průběžné sledování, zpětnou vazbou k dosaženému výkonu a končí vyhodnocením výsledků.

V kapitole plánování jsme hovořili o cílech. Přínos cílů jako stimulu je výstižně ilustrován v teorii řízení. Studie ukazují, že zaměstnanci, kteří mají obtížné a detailní cíle, mají výrazně vyšší výkonnost než ti, kteří se snaží pracovat „nejlépe jak dovedou“. (Wagnerová 2008) Navíc mají tito zaměstnanci vyšší pocit navýšení vlastní účinnosti, která se kladně odráží na následném výkonu. (Brown a Latham 2000) Stanovení individuálních cílů můžeme vystihnout ve formě dohody mezi hodnotitelem a hodnoceným. Jde o velice důležitý prvek, který má kladný dopad i na psychické zdraví zaměstnance a eliminuje se tím potenciální zdroj jeho stresu.

První součástí v řízení výkonnosti je **stanovení cílů**, realizovaných pomocí řízených rozhovorů. Jeho smyslem je již zmíněná dohoda o cílech pro určité období. Je třeba dodržovat určitá pravidla. Např. příprava obou stran, termín schůzky, příprava návrhů cílů, alokace času, podklady (kolektivní cíle, své cíle, týmové plány, popis práce aj.), formulace společných cílů, společné odsouhlasení nastavených cílů, vyplnění záznamu po schůzce a jeho podpis obou stran.

Druhou součástí je **průběžné sledování výkonnosti**. Jde o průběžné sledování, vyhodnocování a zpětnou vazbu. Je nutné, aby nadřízený poskytoval v průběhu sledovaného období pravidelné hodnocení. Věnoval jim tak dostatek času a podporoval je. Tím se navyšuje motivace zaměstnance. Stejně tak i eliminoval vniklé chyby a nedostatky, které tak může ihned eliminovat. Při průběžném sledování pracovních výsledků je vhodné se zaměřit především na oblasti znázorněné na obrázku níže.

Obrázek 21 Oblasti při průběžném hodnocení výsledků

| Průběžně | Čtvrtletní a pololetní hodnocení | Roční hodnocení |
|---|--|---|
| Poskytujte zpětnou vazbu včas – nejlépe ihned po dokončení projektu, práce. | Povzbudte a oceňte úspěch. | Zhodnoťte a zdokumentujte dosažené výsledky oproti stanoveným cílům. |
| Oceňte úspěchy. | Pokud je třeba, hledejte společně alternativy jak dosáhnout požadované a očekávané výsledky. | Zaměřte se na silné stránky (úspěchy – dobré výsledky) a na oblasti zlepšení. |
| Projednejte oblasti, které vyžadují zlepšení. | Zaměřte se na možnosti profesního rozvoje. | Doporučte další rozvoj. |
| Společně hledejte možnost zlepšení. | | |

Zdroj: Wagnerová Irena, Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 38

Třetí součástí je **hodnocení dosažených výsledků** zaměstnance. Jde o poslední fázi, ve které se konkrétně hodnotí dané výsledky. „Správné provedené hodnocení vede k ocenění konkrétních pracovních výsledků, k rozvoji komunikace a vztahů mezi hodnoceným a hodnotitelem, k odkrytí rezerv a slabin, k lepšímu využití pracovního potenciálu zaměstnanců.“ (Wagnerová 2008) Pro manažera je tento manažerský nástroj příležitostí pro vyvolání diskuse nad aktivitami, k motivaci a uznání podřízeného, k jeho rozvoji, ale také k poskytnutí pozitivní i negativní zpětné vazby a novému zacílení. Hodnocený získává možnost otevřeně hovořit o svých cílech, ambicích, představách. Stejně tak i k důvodům neúspěchu a lepší orientaci v dané problematice.

3.6.3 Versatilní vedení

Jde o dynamickou rovnováhu manažerských dovedností. „Pro úspěšnou práci manažera a pro vedení lidí je nezbytná versatilita, tj. všestrannost a univerzálnost, projevující se zejména ve schopnosti uplatňovat – podle potřeb konkrétní situace – rozmanité myšlenkové modely, dovednosti či přístupy.“ (Pavlica et al. 2010) Proto je zapotřebí, aby si manažeři osvojili různé a někdy i protichůdné manažerské dovednosti a začali si uvědomovat, kdy se jejich silné dovednosti stávají kontraproduktivními a vytváří omezené stereotypy. Jde tedy o vyváženost využívání takových aktivit a dovedností, které jsou v souladu s určitou řešenou situací.

Koncepce versatilního vedení spočívá na třech klíčových principech (Pavlica et al. 2010):

- versatilní manažeři nepoužívají žádný postup v přehnané míře,
- versatilní manažeři uplatňují protichůdné postupy vyváženě,
- versatilní manažeři správně vyhodnocují situaci a přiměřeně na ni reagují.

3.6.4 Postup pracovního hodnocení

Obecným cílem pro pracovní hodnocení je (Wagnerová 2008): funkce poznávací, motivační, personální, zlepšení výkonu, stanovení odměny, rozhodování o pracovním prostředí, potřeby odborného školení a přípravy a mentální hygiena. Existují několik dalších cílů, které je dobré při hodnocení plnit. Jde např. o připomenutí detailů požadavků na pracovníka, možnost optimální motivace, definování dalších cílů, zhodnocení dosavadního výkonu za určité období a vytvoření podkladů pro odměňování zaměstnance.

„Definice kritéria pracovní výkonnosti je základním problémem hodnocení pracovní výkonnosti“.(Wagnerová 2008) Z této definice je zřejmé, že kritéria úspěchu je těžké definovat. Z tohoto důvodu je nutné realizovat analýzu pracovní činnosti a definovat co je to úspěch, ve srovnání s nejdůležitějšími kritérii. (Vodáček a Vodáčková 1991) Proto, pro stanovení možného hodnocení pracovního výkonu je zapotřebí, mít dostatečně diferencní a složené kritérium úspěchu. „Výkonnost je součtem nebo průměrem výkonnosti v jednotlivých klíčových ukazatelích nezbytných pro výkon dané práce“.(Wagnerová 2008)

Metody pro hodnocení pracovního výkonu je celá řada. Tři nejrozšířenější hodnocení jsou (Locher a Teel 1977): hodnotící škály (56%), metoda eseje (25%) a MBO nebo jiný systém orientovaný na cíle (13%). Obecná klasifikace metod je (Wagnerová 2008):

- měření vlastností – spolehlivosti, iniciativy, kreativity apod.;
- měření chování – jaké chování se má nebo nemá v pracovní činnosti projevovat;
- měření výsledků.

Každý typ hodnocení má své pro a proti. Tyto aspekty je vždy nutné zvážit ještě před stanovením plánu hodnocení. V praxi se nejčastěji setkáváme s následujícími typy hodnocení pracovního výkonu:

1. Typy hodnocení dle kritéria.
 - Systém založený na měření vlastností – nejčastěji využívaný typ pomocí skórovacího systému;
 - systém založený na porovnávání – poměrování výkonu oproti ostatním.
2. Behaviorální systémy – hodnocení podle rozsahu úspěšného chování. Jsou založené na objektivním pozorování.
 - Technika kritických událostí (CIT) – náhled nadřízeného a sledování v kritické situaci;
 - Behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS) – srovnávání výkonnosti zaměstnance k referenčním bodům;
 - Behaviorálně observační škály (BOS) – vyjmenovávají dobrou pracovní výkonnost a hodnotitel bodově hodnotí výkon daného zaměstnance a zda pracuje, jak má vždy, někdy či nikdy.
3. Řízení podle cílů – jde o hodnocení výkonu ve vztahu k určitým ukazatelům (prodej, obrat, tržby apod.). Manažer stanovuje cíle v propojení na strategický plán, kterých je nutné dosáhnout za určité období.

4. Typy hodnocení dle zdroje.

Ve většině společností je hodnocení prováděno nadřízeným pracovníkem. To má své výhody, ale i řadu nevýhod. Nadřízený není se zaměstnancem tak často, aby byl schopen sám učinit zcela pravdivé hodnocení. Stejně tak jsou nadřízení často zaujatí nebo mají zkreslené představy o podřízených. Proto se doporučuje kombinace s dalšími typy hodnocení:

- hodnocení spolupracovníků;
- sebehodnocení;
- hodnocení podřízenými.

Hodnocení přímého nadřízeného v kombinaci se sebehodnocením zaměstnance je nejčastěji používáno ve vyspělých zemích. (Wagnerová 2008) Sebehodnocení má výhody i nevýhody. Výhody jsou spatřovány v možnosti uvědomění si samostatně svou výkonnost, což může vést k vyšší motivaci a zlepšení celkového výkonu. Stejně tak se navyšuje angažovanost k procesu hodnocení, koučování a zároveň k navýšení pracovního výkonu. Mohou přemýšlet o silných a slabých stránkách a sami si stanovit cíle. Nevýhody sebehodnocení jsou spatřovány v mírnější kritice a mají tendenci se hodnotit v příznivějším světle. (Levy 1993) Pro navýšení validity a efektivitu výstupů je také vhodné k sebehodnocení využít další hodnocení z jiného zdroje, např. hodnocení nadřízeného, podřízených, spolupracovníků apod.

Další novodobým hodnocením může být třistašedesátistupňová zpětná vazba. Která využívá více vstupů (zdrojů) pro hodnocení zaměstnance. Mohou to být, podřízení, nadřízení, kolegové nebo zákazníci. Všichni, kteří jsou v přímém kontaktu s daným pracovníkem. Tento typ hodnocení lze využít i při hodnocení výkonnosti managementu. Většinou se využívají strukturované dotazníky, které jsou zaměřeny na popis chování. Vzhledem k faktu, že v tradiční hodnocení má nadřízený pravomoc rozhodovat, může být třistašedesátistupňová zpětná vazba hodnotnějším nástrojem pro hodnocení výkonu zaměstnance, a to i s ohledem na pozitivní aspekty jako je např. navýšení motivace, vytváření důvěry, kontinuální zlepšování, entuziasmu a širší záběr o schopnostech zaměstnanců apod.

4 Vlastní práce

Pro vypracování teoretické části mé diplomové práce byla vybrána nadnárodní farmaceutická generická společnost, kde pracuji na pozici Sales Managera pro Českou republiku. Z tohoto důvodu zde byla realizována i praktická část a povinná odborná praxe. Pro dodržení a zachování interních předpisů ve společnosti souhlasím, že nebude jmenováno jméno společnosti a ani žádná jiná jména osob, které se účastnily daných analytických či jiných šetření, které jsou součástí praktické části této diplomové práce.

Vlastní práce se věnuje analýze obchodních dovedností podřízených pracovníků (Sales Representatives) v rámci Development Centra, dále analýze navázaných manažerských dovedností nadřízených pracovníků (Area Sales Managers) pomocí předložených dotazníků, dvěma řízenými rozhovory s HR manažerkou a externím koučem.

Všechny zkoumané části slouží k syntéze potřeb podřízených pracovníků a jejich manažerů, které povedou k jasně definovaným rozvojovým cílům daných manažerů.

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost, kde se realizovala praktická část diplomové práce je globální generická farmaceutická společnost, zabývající se výrobou a prodejem originálních a generických léčiv. Společnost vznikla na začátku dvacátého století a v současnosti je globálním lídrem ve výrobě a prodeji generických léčiv. Své aktivity realizuje v 60 zemích světa a denně vyrábí, vyvíjí a dodává léky pro 200 milionů lidí.

V České republice má tato společnost výrobní a komerční jednotku. Výrobní jednotka má dvě divize. Divizi výroby účinných a vysoce účinných farmaceutických látek a divizi Pharma, která vyrábí, balí a distribuuje generické léčivé přípravky v různých formách. Komerční jednotka sídlí v Praze a skládá se ze tří obchodních jednotek (Business Unit). Jde o OTC jednotku (Over The Counter), která se zabývá prodejem volně prodejných přípravků. Dále o jednotku Specialty, která se zabývá prodejem originálních a bio farmaceutických léčivých přípravků převážně do nemocničního segmentu a jednotku Generics, která se zabývá prodejem generických léčivých přípravků. Praktická část diplomové práce byla realizována v obchodní jednotce Generics.

4.2 Charakteristika obchodního oddělení

Obchodní oddělení zabývající se prodejem generických léčiv je důležitou součástí celé komerční jednotky. Generuje přibližně 50 % celkových prodejů této společnosti v České republice se zastoupením přes sto značek léčivých přípravků napříč celým farmaceutickým trhem. Její prioritou je zlepšování zdraví všem pacientům. Druhou prioritou je, aby obchodní oddělení mělo nejširší portfolio s dostupnou cenou pro pacienta. To vše vychází z vize a hodnot společnosti vycházející z jasně definovaných předpokladů pro chování a etické obchodní jednání.

Obchodní oddělení se skládá ze 2 hlavních částí, které jsou podporovány dalšími odděleními jako je oddělení cenotvorby, Compliance, právní, finanční nebo oddělení e-commerce. První hlavní část je prodejní (Sales) oddělení a druhá část je marketingové oddělení. Prodejní oddělení je vedeno Business Unit Managerem CZ&SK. Pod jeho vedením je za Českou republiku odpovědný Sales Manager CZ. Ten má na starost 3 Area Sales Managery, kterým reportuje 26 obchodních reprezentantů (Sales Representatives). Prodejní jednotka je odpovědná za prodej přípravků v přibližné hodnotě 1,5 miliardy českých korun ročně. V této obchodní jednotce byla realizována praktická část diplomové práce.

Obchodní oddělení je odpovědné za prodejní výsledky a plnění plánů léčivých přípravků generovaných na předpis u lékařů a vydávaných na lékárnách. Z tohoto důvodu mají obchodní zástupci dvě priority.

1. Návštěva lékaře – analýza, zjišťování potřeb lékaře, informování o možnostech léčby pacientů a vyvolání diskuse k dané problematice.
2. Návštěva lékárny – analýza, zjišťování potřeb lékárníka, prezentace výhod spolupráce, uzavření dohody pro objednání a preference daných léčivých přípravků.

Pro realizaci těchto 2 priorit je zapotřebí velká škála obchodních a medicínských dovedností. Ty jsou na pravidelné bázi analyzovány a na základě zjištěných skutečností rozvíjeny. Tak, aby byly stanovené prodejní plány pravidelně dosahovány. Odpovědnost za prodejní výsledky, rozvoj těchto aktivit a reporting mají manažeři, kteří vedou tyto reprezentanty. Proto je velmi důležité, aby tito manažeři měli většinu manažerských dovedností na vysoké úrovni.

4.3 Důvody vybrané oblasti rozvoje manažerů

Vybraná oblast pro rozvoj manažerů byla vybrána na základě nově stanovené prodejní strategie obchodního oddělení pro období 2021–2023 v dané společnosti. Jde o přechod z prodeje jednotlivých značek k přístupu prodeje celkového portfolia. Pro její naplnění a dosažení dobrých výsledků je také zapotřebí stanovit úroveň prioritních manažerských dovedností, které musí mít manažeři na vyšší úrovni, tak, aby jejich podřízené rozvíjeli v prodejních kompetencích potřebných k naplnění a realizaci nové strategie.

Z tohoto důvodu bylo realizováno Development Centrum pro obchodní zástupce s cílem identifikovat úroveň jejich prodejních kompetencí. Dále strukturovaný rozhovor s osobami, které pravidelně komunikují s stínují práci sledovaných manažerů a dotazníkové šetření pro dané manažery. Dotazníkové šetření podřízených pracovníků nebylo realizováno. Důvodem je nízká znalost jednotlivých manažerských kompetencí a dovedností. Dále riziko nevalidního vstupu jako podkladu pro navrhované řešení rozvoje manažerů.

4.4 Analýza dat

Analýza dat byla zpracována na základě výsledků Development Centra podřízených pracovníků. Dále byly výsledky zpracovány z dotazníkového šetření manažerů pomocí sebereflexe a dále na základě tří strukturovaných rozhovorů s osobami, které stínují práci daných manažerů. Tyto rozhovory slouží k ujasnění představy o interních funkcích a dovednostech, které jsou u sledovaných manažerů uplatňovány. Pro efektivní vykreslení pracovního profilu byly dále využity výsledky z psychodiagnostických dotazníků. Osoby, u kterých jsou zkoumány jednotlivé kompetence a dovednosti, nebudou pro zachování anonymity jmenovány.

4.4.1 Development centrum

Development centrum bylo realizováno ve spolupráci se společností humancraft s.r.o. v lednu 2021, která byla vybrána na základě výběrového řízení. Rozvojový program byl realizován v online prostředí platformy Teams. Tohoto rozvojového programu se účastnilo 24 obchodních zástupců obchodního oddělení ve 4 dnech po 6 obchodních zástupcích. Dva regiony byly v době realizace Development centra neobsazené. Program a jeho části byly hodnoceny a vedeny HR manažerkou CZ&SK, Sales Managerem CZ, manažery a dvěma trenéry z humancraft s.r.o. Příprava tohoto projektu začala v září 2020 stanovením časového

plánu projektu s jasně definovanými dílčími cíli. Do konce roku byly stanoveny kompetence pro sledování, forma aktivit rozvojového programu a role všech zúčastněných.

4.4.1.1 Cíle

Cílem Development centra bylo zjistit úroveň jednotlivých kompetencí a dovedností obchodních zástupců, potřebných k realizaci nově nastavené obchodní strategie. Dalším cílem byla realizace zpětné vazby o tom, jaké kompetence a dovednosti by si měli obchodní zástupci osvojit pro efektivnější dosahování lepších výsledků v dané strategii. To vše v souvislosti s možným navýšením motivace a k dalšímu individuálnímu rozvoji.

4.4.1.2 Logistika dne Development centra

Pro efektivní řízení celého rozvojových dní byl sestaven detailní časový plán, který obsahoval jasný přehled o tom, jaká aktivita je realizována a jaká je jejich posloupnost. Detail rozplánování dne je v tabulce níže.

Tabulka 6 Logistika dne Development centra

| Od | Do | Doba | Účastník 1 | Účastník 2 | Účastník 3 | Účastník 4 | Účastník 5 | Účastník 6 |
|--|-------|------|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 9:00 | 9:15 | 0:15 | Uvodní slovo, představení hodnotitelů a nastavení očekávání | | | | | |
| 1. cvičení: Individuální prezentace na základě přípravy předem - zadání - Jaká nejlepší pracovní změna mě potkala, proč a co jsem si z ní vzal do budoucna a doporučuji ostatním / ostatní vyplňují. ZV do MS forms - 3 minuty. | | | | | | | | |
| 9:15 | 9:20 | 0:05 | Prezentace | | | | | |
| 9:20 | 9:23 | 0:03 | | Prezentace | | | | |
| 9:23 | 9:26 | 0:03 | | | Prezentace | | | |
| 9:26 | 9:29 | 0:03 | | | | Prezentace | | |
| 9:29 | 9:32 | 0:03 | | | | | Prezentace | |
| 9:32 | 9:35 | 0:03 | | | | | | Prezentace |
| 9:35 | 9:38 | 0:03 | | | | | | Prezentace |
| 9:38 | 9:45 | 0:07 | 2. cvičení: Skupinové cvičení - "Kampaň" - zadání a rozdělení do 2 skupin v MS Teams | | | | | |
| 9:45 | 10:10 | 0:25 | skupina A - "Vaše kampaň" (15 min příprava a 10 minut prezentace) / skupina B - ASM vedená diskuse o TEVA hodnotách link k DC | | | | | |
| 10:10 | 10:35 | 0:25 | skupina B - "Vaše kampaň" (15 minut příprava a 10 min prezentace a diskuse návrhu) / skupina A - ASM vedená diskuse o TEVA hodnotách link k DC | | | | | |
| 10:35 | 10:45 | 0:10 | Přestávka | | | | | |
| 10:45 | 10:53 | 0:08 | 3. cvičení individuální modelové situace - Řešení námitek v lékárnách (6 min), 4a. cvičení - 2xtesty TCC | | | | | |
| 10:53 | 11:00 | 0:07 | příprava | | | | | |
| 11:00 | 11:07 | 0:07 | 1. Individuální modelovka | příprava | | | | |
| 11:07 | 11:14 | 0:07 | | 1. Individuální modelovka | příprava | | | |
| 11:14 | 11:21 | 0:07 | | | 1. Individuální modelovka | příprava | | |
| 11:21 | 11:28 | 0:07 | | | | 1. Individuální modelovka | příprava | |
| 11:28 | 11:35 | 0:07 | | | | | 1. Individuální modelovka | příprava |
| 11:35 | 11:42 | 0:07 | | | | | | 1. Individuální modelovka |
| 11:42 | 11:47 | 0:05 | Ukončení dopolední části | | | | | |
| 11:47 | 12:20 | 0:33 | Obědová pauza | | | | | |
| 12:20 | 12:30 | 0:10 | 5. cvičení role plays Uzavření dohody u lékaře (6 minut), 4b. cvičení - 2xtesty TCC | | | | | |
| 12:30 | 12:37 | 0:07 | | | | | | příprava |
| 12:37 | 12:44 | 0:07 | | | | | příprava | 2. Individuální modelovka |
| 12:44 | 12:51 | 0:07 | | | | příprava | 2. Individuální modelovka | |
| 12:51 | 12:58 | 0:07 | | | příprava | 2. Individuální modelovka | | |
| 12:58 | 13:05 | 0:07 | | příprava | 2. Individuální modelovka | | | |
| 13:05 | 13:12 | 0:07 | příprava | 2. Individuální modelovka | | | | |
| 13:12 | 13:19 | 0:07 | 2. Individuální modelovka | | | | | |
| 13:19 | 13:24 | 0:05 | informace účastníků o dalších krocích (po skončení interview: mohou odcházet, připomenuti jak se bude pracovat s výsledky DC) | | | | | |
| 13:24 | 13:34 | 0:10 | Pauza | | | | | |
| 13:34 | 13:39 | 0:05 | 6. cvičení - Prezentace a obhajoba TBP Q1 2021 (25 mins) a 7. cvičení Závěrečný individuální rozhovor (10 mins) - zadání | | | | | |
| 13:39 | 14:14 | 0:35 | Case study + Interview | | | | | |
| 14:14 | 14:49 | 0:35 | | Case study + Interview | | | | |
| 14:49 | 15:24 | 0:35 | | | Case study + Interview | | | |
| 15:24 | 15:59 | 0:35 | | | | Case study + Interview | | |
| 15:59 | 16:34 | 0:35 | | | | | Case study + Interview | |
| 16:34 | 17:09 | 0:35 | | | | | | Case study + Interview |
| 17:09 | 17:29 | 0:20 | hodnotitelé pauza a dopracování hodnotících listů | | | | | |
| 17:29 | 18:29 | 1:00 | Kalibrace hodnotitelů | | | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1.3 Sledované kompetence

Vstupní obchodní kompetence pro sledování v Development centru byly stanoveny z kompetenčního modelu dané společnosti s provázaností na novou obchodní strategii. Dané kompetence pro rozvojový program byly vybrány panelem odborníků na daná témata. Jednalo se o HR managera CZ&SK, Sales Managera a dvou externích trenérů z humancraft s.r.o. U vybraných kompetencí byly vyprofilovány dílčí sub-kompetence k efektivnímu sledování a analýze v průběhu development centra. Pro sledování každé kompetence byly stanoveny 5 dílčích aktivit, které pomohly k identifikaci úrovně dané kompetence. Detailní přehled kompetencí, sub-kompetencí a nastavených aktivit je v následujících tabulkách. Každá sledovaná kompetence byla sledována v předem definovaných cvičeních, které jsou uvedeny v příloze 1–5 této diplomové práce a byly hodnoceny známkou 1–4. Sledovala se produktivní komunikace, inovativní myšlení, strategické myšlení, řešení námitek, uzavření obchodu a plánování territory business plán (plánování regionálního obchodního plánu).

Tabulka 7 Sledované kompetence a sub-kompetence v jednotlivých cvičení

Hodnoticí list – 1.cvičení – Individuální prezentace

| 5. Produktivní komunikace | | | | |
|--|---|---|---|--|
| Znalost/dovednost/schopnost | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Schopnost komunikovat strukturovaně, s jasným směřováním k určenému cíli | Komunikace spíše v pasivním stylu a méně strukturovaná. Neklade žádné otázky, neprojevuje aktivní zájem o druhou stranu ani téma. Předávaný obsah prezentace není zcela jasný. Působí méně kompetentně a přesvědčivě. | Komunikace je poměrně strukturovaná, někdy se informace cyklí, musí dopřesňovat myšlenku. | Komunikace je převážně strukturovaná. Komunikuje srozumitelně, posluchači rozumí sdělení. Dokáže přizpůsobit styl komunikace druhé straně, respektuje její tempo a styl. Působí pozitivně a kompetentně. | Komunikuje strukturovaně, jednoznačně a s jasným směřováním ke konkrétnímu cíli. Působí pozitivně, sebejistě, kompetentně a angažovaně. Verbální i neverbální komunikace je v souladu. Dokáže identifikovat preferovaný styl komunikace druhé strany, respektuje její tempo a styl a flexibilně a efektivně se mu přizpůsobuje. Demonstruje maximální snahu o to chápat a být pochopen. |
| Schopnost komunikovat přesvědčivě a bez vlivu negativních emocí. | Emoce (agresivita/pasivita) silně ovládají výkon při komunikaci i prezentování, jedná v afektu. | Při komunikaci buď příliš "tláčí" nebo se rychleji uchyluje k pasivitě. Svá tvrzení nepodkládá argumenty, nevysvětluje důvody pro své závěry. Verbální a nonverbální komunikace je konzistentní. | Většinou má pod kontrolou situaci i své chování, má nadhled, nejde do emocí a využívá připravené argumenty. Verbální, nonverbální i paraverbální komunikace odpovídá situaci a je konzistentní. | Při komunikaci jasně a otevřeně formuluje své myšlenky, počty a to, o co jim jde bez dominance a degradování druhých. Dokáže slušně a přímo odmítnout a vznést oprávněný požadavek, bez použití manipulativních technik. |
| Schopnost aktivního naslouchání vedoucího k porozumění. | Nenaslouchá, vede monolog, bez ohledu na pochopení a vnímání druhé strany. | Doptávání - téměř bez otázek, spíše uzavřené. Spíše nenaslouchá, případně jen povrchně. Klade omezený počet převážně uzavřených otázek. Otázky nemá předem vymyšleny a volí je nahodile a celkový dialog nesměřuje cíli, ale nechává téma a směr věst druhou stranou. | Aktivně naslouchá. Doptává se, ale pokládá více uzavřených otázek, případně klade příliš mnoho otázek nevedoucích k cíli. Občas nemá zcela pod kontrolou směřování otázek, jsou voleny spíše situace a nevedou k jasně definovanému cíli. Nevyužívá parafrázování k ověření pochopení, občas pracuje s předpoklady. | Doptává se - pokládá doplňující/otevřené otázky, vedoucí k předem definovanému cíli. Využívá parafrázování k ověření pochopení. Žádá o zpětnou vazbu, zda rozumí správně (klade kontrolní otázky). Dokáže zapojit empatii. |
| 6. Inovativní myšlení | | | | |
| Znalost/dovednost/schopnost | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Schopnost identifikovat příležitost pro zlepšení a nalézat nová vhodná řešení. | Nové nápady a myšlenky nepřijímá. Nezapojuje se do změn, zpočívá snahu dělat věci jinak. Raději volí snadnější cestu. Tzv. fixní nastavení mysli. | Pod vedením se snaží zapojit a generuje většinou standardní nápady nebo kopíruje externí řešení. Nemá potřebu inovovat, ale vykazuje snahu přispět. | Rozeznává, kdy je vyžadován nový přístup. Vytváří nová řešení. Vlastní návrh upřednostňuje před dopadem na byznys, má tendence inovovat i tam, kde to není nezbytné. Podceňuje rizika. | Neustále se zamýšlí nad zlepšením nebo vývojem produktů a služeb. Identifikuje příležitosti, navrhuje varianty konkrétních účinných řešení. Přemýšlí v souvislostech, v návrzích je kreativita a vyhodnocuje rizika. |
| Schopnost přijímat a aplikovat změnu | Ke změnám má negativní přístup. Změny nepodporuje, hledá argumenty, proti změnám. Důvěra ve zvládnutí změny je nízká, změnový proces negativně ovlivňuje postoj, chování nebo výkon. Vykazuje známky stresu a neadekvátních obav z nejistoty. | Vykazuje snahu pozitivně pracovat se změnou v nezbytně nutném míře. Přijetí a implementace vyžaduje více času, informací, přesvědčování a ujišťování. Ochota změnit něco bez tlaku z okolí je nízká. | Změny aktivně nenavrhuje, ale pozitivně či neutrálně přijímá a snaží se s nimi aktivně pracovat. Všechny změny bezprostředně aplikuje do praxe, sleduje a vyhodnocuje dopad změn. | Ke změnám přistupuje otevřeně - aktivně se doptává a snaží se pochopit důvod změny a celkový obrázek. Některé změny sám navrhuje. Rychle se v nové situaci orientuje a hledá na ni příležitosti k vlastnímu osobnímu růstu a zlepšení pracovních výsledků. Změnu pozitivně podporuje a nešíří kolem sebe negativní dusno. Aktivně sleduje dopad změny. Změnu vnímá jako nedílnou součást života. |

Hodnoticí list – 2.cvičení – skupinové cvičení – Kampaň

| 4. Strategické myšlení | | | | |
|---|---|--|---|--|
| Znalost/dovednost/schopnost | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Schopnost přemýšlení a plánování v dlouhodobém horizontu | Je schopen jen krátkodobého plánování. Nevidí širší souvislosti a nedokáže propojovat příležitosti. Nezná business kontext daného segmentu. Preferuje operativní přístup k činnostem. Fixní myšlení. Nevyužívá TBP ke strategii. | Preferuje krátkodobé až střednědobého plánování. Nevidí širší souvislosti a příležitosti. Změny musí být pomalé a v malém měřítku, jinak je nepřítom. Pokud ale změnou projde, rád se přizpůsobí a pomáhá změnám. Operativní přístup k činnostem. Fixní myšlení převládá. TBP využívá jen částečně. | Schopnost střednědobého plánování. Vidí souvislosti a příležitosti v oblasti daného segmentu businessu. Přináší nová řešení, ale ne vždy jsou koncepční. Je schopen převést strategii na akční plán. Kombinuje fixní a růstové nastavení myslí. Využívá poznatky z TBP na pravidelné bázi a pracuje s nimi efektivně. | Zná, rozumí a je ambasaderem firemní vize, strategii a svých cílů v regionu. Perspektiva a přemýšlení v dlouhodobém horizontu plánování. Koncepční myšlení, které vede k jasným a konkrétním krokům. Většinou volí růstové nastavení myslí. Realizuje své cíle a všimá si příležitosti okolo. |
| Schopnost a dovednost pochopit zákaznické potřeby a hledat společná dlouhodobá řešení | O potřeby druhé strany neprojevuje zájem a nenaslouchá. Zaměřuje se jen na své krátkodobé cíle. | Převládá zaměření na vlastní firemní plány a potřeby, projevuje zájem o potřeby druhé strany jen omezeně. Jejich znalost dokáže využít pouze v případě, že plány klienta jsou v souladu s vlastními plány. Úspěch je spíš výsledkem náhody, kdy se protnou potřeby reprezentanta i lékárníka/lékaře; nedokáže nadefinovat/určit potřebu protistrany. | Zaměřuje se na pochopení dlouhodobých záměrů a potřeb u klíčových obchodních partnerů. Sales rep rozumí potřebám zákazníka a plánuje dlouhodobé cíle. Sales rep i zákazník jdou vedle sebe na delší trati, stanovuje cíle na delší období. | Aktivně se zaměřuje se na pochopení zákaznických dlouhodobých plánů i aktuálních potřeb. Respektuje rozdílné dlouhodobé záměry obchodních partnerů a dokáže je využít pro splnění firemních cílů. Hledá soulad mezi firemními a zákaznickými potřebami a plány k dosažení lepšího obchodního výsledku. Proaktivně nabízí klientům spolupráci a sladení na společných dlouhodobých plánech. |
| 5. Produktivní komunikace | | | | |
| Znalost/dovednost/schopnost | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Schopnost komunikovat strukturovaně, s jasným směřováním k určenému cíli | Komunikace spíše v pasivním stylu a méně strukturovaná. Neklade žádné otázky, neprojevuje aktivní zájem o druhou stranu ani téma. Předávaný obsah prezentace není zcela jasný. Působí méně kompetentně a přesvědčivě. | Komunikace je poměrně strukturovaná, někdy se informace cyklí, musí doupeřšovat myšlenku. | Komunikace je převážně strukturovaná. Komunikuje srozumitelně, poslouchá rozumí sdělení. Dokáže přizpůsobit styl komunikace druhé straně, respektuje její tempo a styl. Působí pozitivně a kompetentně. | Komunikuje strukturovaně, jednoznačně a s jasným směřováním ke konkrétnímu cíli. Působí pozitivně, sebejistě, kompetentně a angažovaně. Verbální i neverbální komunikace je v souladu. Dokáže identifikovat preferovaný styl komunikace druhé strany, respektuje její tempo a styl a flexibilně a efektivně se mu přizpůsobuje. Demonstruje maximální snahu o to chápat a být pochopen. |
| Schopnost komunikovat přesvědčivě a bez vlivu negativních emocí. | Emoce (agresivita/pasivita) silně ovládají výkon při komunikaci i prezentování, jedná v afektu. | Při komunikaci buď příliš "tlačí" nebo se rychleji uchyluje k pasivitě. Svá tvrzení nepodkládá argumenty, nevyšetřuje důvody pro své závěry. Verbální a neverbální komunikace je konzistentní. | Většinou má pod kontrolou situaci i své chování, má nadhled, nejde do emocí a využívá připravené argumenty. Verbální, neverbální i paraverbální komunikace odpovídá situaci a je konzistentní. | Při komunikaci jasně a otevřeně formuluje své myšlenky, počty a to, o co jim jde bez dominance a degradování druhých. Dokáže slušně a přímo odmítnout a vzněst oprávněný požadavek, bez použití manipulativních technik. |
| Schopnost aktivního naslouchání vedoucího k porozumění. | Nenaslouchá, vede monolog, bez ohledu na pochopení a vnímání druhé strany. | Doptávání – téměř bez otázek, spíše uzavřené. Spíše nenaslouchá, případně jen povrchně. Klade omezený počet převážně uzavřených otázek. Otázky nemá předem vymyšleny a volí je nahodile a celkové dialog nesměřuje k cíli, ale nechává téma i směr věst druhou stranou. | Aktivně naslouchá. Doptává se, ale pokládá více uzavřených otázek, případně klade příliš mnoho otázek nevedoucích k cíli. Občas nemá zcela pod kontrolou směřování otázek, jsou voleny spíše situace a nevedou k jasné definovanému cíli. Nevyužívá parafrázování k ověření pochopení, občas pracuje s předpoklady. | Doptává se – pokládá doplňující/otevřené otázky, vedoucí k předem definovanému cíli. Využívá parafrázování k ověření pochopení. Žádá o zpětnou vazbu, zda rozumí správně (klade kontrolní otázky). Dokáže zapojit empatii. |
| 6. Inovativní myšlení | | | | |
| Znalost/dovednost/schopnost | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Schopnost identifikovat příležitost pro zlepšení a nalézt nová vhodná řešení. | Nové nápady a myšlenky nepřijímá. Nezapojuje se do změn, zpochybňuje snahu dělat věci jinak. Raději volí snadnější cestu. Tzv. fixní nastavení myslí. | Pod vedením se snaží zapojit a generuje většinou standardní nápady nebo kopíruje externí řešení. Nemá potřebu inovovat, ale vyklazuje snahu přispět. | Rozpozná, kdy je vyžadován nový přístup. Vytváří nová řešení. Vlastní návrh upřednostňuje před dopadem na byznys, má tendence inovovat i tam, kde to není nezbytné. Podceňuje rizika. | Neustále se zamýšlí nad zlepšením nebo vývojem produktů a služeb. Identifikuje příležitosti, navrhuje varianty konkrétních úlohových řešení. Přemýšlí v souvislostech, v návaznosti je kreativita a vyhodnocuje rizika. |
| Schopnost přijmout a aplikovat změnu | Ke změnám má negativní přístup. Změny nepodporuje, hledá argumenty, proti změnám. Důvěra ve zvládnutí změny je nízká, změnový proces negativně ovlivňuje postoj, chování nebo výkon. Vykazuje známky stresu a neadekvátních obav z nejistoty. | Vykazuje snahu pozitivně pracovat se změnou v nezbytné nutné míře. Přijetí a implementace vyžaduje více času, informací, přesvědčování a ujišťování. Ochota změnit něco bez tlaku z okolí je nízká. | Změny aktivně nenavrhuje, ale pozitivně či neutrálně přijímá a snaží se s nimi aktivně pracovat. Všechny změny bezprostředně aplikuje do praxe, sleduje a vyhodnocuje dopad změn. | Ke změnám přistupuje otevřeně – aktivně se doptává a snaží se pochopit důvod změny a celkový obrázek. Některé změny sám navrhuje. Rychle se v nové situaci orientuje a hledá na ni příležitosti k vlastnímu osobnímu růstu a zlepšení pracovních výsledků. Změnu pozitivně podporuje a nešíří kolem sebe negativní dusno. Aktivně sleduje dopad změny. Změnu vnímá jako nejdinou součást života. |

Hodnoticí list – 3.cvičení – individuální cvičení – Řešení námitek v lékárnách

| 1. Řešení námitek | | | | |
|---|---|---|--|---|
| Znalost/dovednost/schopnost | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Schopnost vnímat a pracovat s riziky – vás reagovat a rozeznat klientovy obavy, převzít odpovědnost za vzniklá rizika a jejich vyřešení | Proaktivně nemyslí na to, že by klienti mohli mít nějaké obavy. Nepřipravuje se na jejich aktivní zjišťování a řešení. Tento přístup vede někdy klienta k pozastavení rozhodnutí a námítkám. Nevidí, že svým chováním způsobuje prodlužení či dokonce nerealizaci dohody. Jen velmi omezeně je schopen zvládnout argumenty a podniknout kroky nutné ke zmírnění obav a rizik na straně klienta. | Obvykle předpokládá, že klienti mohou pocívat obavy a zjišťuje vnímaná rizika. Uváděme si, že určité chování klienta může naznačovat vznik určitých rizik. Je často schopen uvést na správnou míru některé chybné pochopené věci, které má klient vyjádřit, má ale tendenci spolehat se jen na verbální ujištění místo toho, aby využil celou škálu zdrojů. | Neustále předpokládá, že klienti mohou pocívat obavy. Toto vnímané riziko ověřuje. Uvádí na správnou míru větší případů nesprávného pochopení, které klient vyjádří. Dobře zvládá řešení typických námitek. Je schopen většinu rizik řešit díky tomu, že umí poskytnout radu, klienta přesvědčit a přijmout konkrétní kroky mající za cíl ochránit klienta před nepříznivými situacemi. Dokáže klienté využívat různých zdrojů k vyřešení námítek. | Je odborníkem v dosahování rozhodnutí, a to díky tomu, že předpokládá, že klienti mohou pocívat obavy, umí rozpoznat i jemné signály. Riziko ověřuje, klade citlivé otázky. Pokud je zjištěno riziko, přebírá kontrolu, aby snížil pravděpodobnost, že se něco pokazí, pokud se tak stane, podniká kroky, které dopad této situace zmírní. Zná a umí používat různé techniky řešení námitek. Dokáže rozpoznat, která technika bude efektivně námítku řešit a přesvědčí klienta. |
| Schopnost komunikovat i negativní témata, schopnost argumentovat – řešit tyto situace a lépe včas jim předcházet | Vyhýbá se nepříjemným situacím. Neptá se na hlavní rizika, která klient vnímá. Klientovy námítky ignoruje nebo zlehčuje. Nehledá bližší pochopení námítek. | Nevyhýbá se nepříjemným situacím. Náhodně klade otevřené uzavřené otázky, aby zjistil, která z vnímaných rizik jsou pro klienta nejvýznamnější. Rychle přichází s odpovědí, pracuje s předpoklady, že ví proč zákazník danou námítku vznášá. | Aktivně řeší nepříjemné situace. Klade otevřené i uzavřené otázky, aby zjistil, která z vnímaných rizik jsou pro klienta nejvýznamnější. Snaží se detailně pochopit zákaznickou námítku. Dokáže odlišit pravou námítku od nepravé, dokáže identifikovat zásadní zákaznickou námítku. | Předchází nepříjemným situacím. Sebevědomě na pravou míru uvádí všechna rizika, která nebyla správně pochopena. Snaží se detailně pochopit zákaznickou námítku. Používá otevřené otázky, kontrolní, alternativní a využíval parafrázování k ověření si správného pochopení dané námítky. |
| 5. Produktivní komunikace | | | | |
| Znalost/dovednost/schopnost | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Schopnost komunikovat strukturovaně, s jasným směřováním k určenému cíli | Komunikace spíše v pasivním stylu a méně strukturovaná. Neklade žádné otázky, neprojevuje aktivní zájem o druhou stranu ani téma. Předávaný obsah prezentace není zcela jasný. Působí méně kompetentně a přesvědčivě. | Komunikace je poměrně strukturovaná, někdy se informace cyklí, musí doupeřšovat myšlenku. | Komunikace je převážně strukturovaná. Komunikuje srozumitelně, poslouchá rozumí sdělení. Dokáže přizpůsobit styl komunikace druhé straně, respektuje její tempo a styl. Působí pozitivně a kompetentně. | Komunikuje strukturovaně, jednoznačně a s jasným směřováním ke konkrétnímu cíli. Působí pozitivně, sebejistě, kompetentně a angažovaně. Verbální i neverbální komunikace je v souladu. Dokáže identifikovat preferovaný styl komunikace druhé strany, respektuje její tempo a styl a flexibilně a efektivně se mu přizpůsobuje. Demonstruje maximální snahu o to chápat a být pochopen. |
| Schopnost komunikovat přesvědčivě a bez vlivu negativních emocí. | Emoce (agresivita/pasivita) silně ovládají výkon při komunikaci i prezentování, jedná v afektu. | Při komunikaci buď příliš "tlačí" nebo se rychleji uchyluje k pasivitě. Svá tvrzení nepodkládá argumenty, nevyšetřuje důvody pro své závěry. Verbální a neverbální komunikace je konzistentní. | Většinou má pod kontrolou situaci i své chování, má nadhled, nejde do emocí a využívá připravené argumenty. Verbální, neverbální i paraverbální komunikace odpovídá situaci a je konzistentní. | Při komunikaci jasně a otevřeně formuluje své myšlenky, počty a to, o co jim jde bez dominance a degradování druhých. Dokáže slušně a přímo odmítnout a vzněst oprávněný požadavek, bez použití manipulativních technik. |
| Schopnost aktivního naslouchání vedoucího k porozumění. | Nenaslouchá, vede monolog, bez ohledu na pochopení a vnímání druhé strany. | Doptávání – téměř bez otázek, spíše uzavřené. Spíše nenaslouchá, případně jen povrchně. Klade omezený počet převážně uzavřených otázek. Otázky nemá předem vymyšleny a volí je nahodile a celkové dialog nesměřuje k cíli, ale nechává téma i směr věst druhou stranou. | Aktivně naslouchá. Doptává se, ale pokládá více uzavřených otázek, případně klade příliš mnoho otázek nevedoucích k cíli. Občas nemá zcela pod kontrolou směřování otázek, jsou voleny spíše situace a nevedou k jasné definovanému cíli. Nevyužívá parafrázování k ověření pochopení, občas pracuje s předpoklady. | Doptává se – pokládá doplňující/otevřené otázky, vedoucí k předem definovanému cíli. Využívá parafrázování k ověření pochopení. Žádá o zpětnou vazbu, zda rozumí správně (klade kontrolní otázky). Dokáže zapojit empatii. |

Hodnoticí list – 4.cvičení – individuální cvičení – Uzavření dohody u lékaře

| 1. Řešení námitek | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Znalost/dovednost/schopnost | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Schopnost vnímat a pracovat s riziky – včas reagovat a rozebrat klientovy obavy, převzít odpovědnost za vzniklá rizika a jejich vyřešení | Proaktivně nemyslí na to, že by klienti mohli mít nějaké obavy. Nepřipravuje se na jejich aktivní zjišťování a řešení. Tento přístup vede někdy klienta k pozastavení rozhodnutí a námitkám. Neví, že svým chováním způsobuje prodloužení či dokonce nerealizaci dohody. Jen velmi omezeně je schopen zvládnout argumenty a podniknout kroky nutné ke zmiřnění obav a rizik na straně klienta. | Obvykle předpokládá, že klienti mohou pocívat obavy a zjišťuje vnímaná rizika. Uvědomuje si, že určité chování klienta může narušovat vznik určitých rizik. Je často schopen uvést na správnou míru některé chybné pochopené věci, které může klient vyjádřit, má ale tendenci spolehat se jen na verbální ujistění místo toho, aby využil celou škálu zdrojů. | Neustále předpokládá, že klienti mohou pocívat obavy. Toto vnímané riziko ověřuje. Uvádí na správnou míru většinu případů nesprávného pochopení, které klient vyjádří. Dobře zvládá řešení typických námitek. Je schopen většinu rizik řešit díky tomu, že umí poskytnout radu, klienta přesvědčit a přijmout konkrétní kroky mající za cíl ochránit klienta před nepříznivými situacemi. Dokáže členy využívat různých zdrojů k vyřešení námítky. | Je odborníkem v dosahování rozhodnutí, a to díky tomu, že předpokládá, že klienti mohou pocívat obavy, umí rozpoznat i jemné signály. Riziko ověřuje, klade citlivé otázky. Pokud je zjištěno riziko, berebírá kontrolu, aby snížil pravděpodobnost, že se něco pokazí, pokud se tak stane, podniká kroky, které dopad této situace zmírní. Zná a umí používat různé techniky řešení námitek. Dokáže rozpoznat, která technika bude efektivně námitku řešit a přesvědčí klienta. |
| Schopnost komunikovat i negativní témata, schopnost argumentovat – řešit tyto situace a lépe včas jim předcházet | Vyhýbá se nepříjemným situacím. Neptá se na hlavní rizika, která klient vnímá. Klientovy námitky ignoruje nebo dlehuje. Nehledá bližší pochopení námítky. | Nevyhýbá se nepříjemným situacím. Náhodně klade otevřené i uzavřené otázky, aby zjistil, zda z vnímaných rizik jsou pro klienta nejvýznamnější. Rychle přichází s odpovědi, pracuje s předpoklady, že v proč zákazník danou námitku vznášá. | Aktivně řeší nepříjemné situace. Klade otevřené i uzavřené otázky, aby zjistil, zda z vnímaných rizik jsou pro klienta nejvýznamnější. Snaží se detailně pochopit zákaznickou námitku. Dokáže odlišit pravou námitku od nepravé, dokáže identifikovat zásadní zákaznickou námitku. | Předchází nepříjemným situacím. Sebevědomě i pravou míru uvádí všechna rizika, která nebyla správně pochopena. Snaží se detailně pochopit zákaznickou námitku. Používá otevřené otázky, kontrolní, alternativní a využívá parafrázování k ověření si správného pochopení dané námítky. |

| 2. Uzavření obchodu, dohody | | | | |
|---|--|---|---|---|
| Znalost/dovednost/schopnost | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Schopnost zajistit si/ríci si o dohodu – cíl úspěšné uzavření prodeje, spokojený klient | Snaží se, aby klient produkty objednal na základě jeho vysvětlení charakteristik a výhod bez toho, aby je navázal na konkrétní problémy nebo otázky, které klient musí řešit. | Snaží se, aby klient produkty objednal na základě jeho prezentace nabídky a výhod tím, že navázal na konkrétní problémy nebo otázky, na které s klientem v průběhu rozhovoru narazil. | Snaží se, aby klient produkty objednal na základě jeho doporučení a prezentace výhod. Výhody jsou navázány na zjištěné potřeby klienta a přináší mu řešení. Z jednání klienta vyplývá, že již nemá žádné obavy nebo nesrovnalosti, které by mohly narušit úspěšný prodej. | Klient, produkty objednal na základě jeho doporučení a prezentace výhod díky získané důvěře. Vytvořil u klienta potřebnou náleživost si produkt objednat okamžitě. Klient je přesvědčen o důvěryhodnosti obchodníka i kvalitě řešení, které mu bylo připraveno na míru. |
| Schopnost motivovat klienta k prodeji/dohodě – cíl uzavření prodeje | Často se nezaměřuje na dokončení prodeje/dohody nebo na to, jestli je riziko zmiřněno. Rozhodnutí ponechává otevřené, případně do objednávky nijak aktivně nezasažuje a nechá si ji zákazníkem nadiktovat. U lékařů k žádné dohodě ani souhlasu nesměřuje, nechává vše otevřené. | Většinou čeká, že zákazník si sám o objednávku řekne. Objednávku od zákazníka přijímá a občasnými návrhy si ji snaží navyšit. U lékařů k dává návrh a doporučení, ale nesaží se získat vyjádření či potvrzení lékaře. | Obvykle si potvrzuje, že klient je s plánovaným přístupem spokojen a servis požaduje. O dohodu a uzavření obchodu si říká, zná a využívá většinu jen jednu techniku. Proaktivně přichází s návrhem objednávky a následných kroků. | Vždy si ověřuje, že je klient s plánovaným přístupem spokojen. Proaktivně si o uzavření dohody říká. Zná více uzavíracích technik a dokáže je vhodné volit. Rozumí, co jsou nákupní signály a dokáže je identifikovat a adekvátně reagovat. Velikost objednávky si aktivně řídí / S lékařem aktivně ověřuje souhlas a žádá verbální potvrzení dohody. |
| Schopnost závěrečné rekapitulace a pojmenování následných aktivit | Závěrečnou rekapitulaci neprovádí. | Závěrečné shrnutí většinou dělá, primárně se zaměřuje na to, co udělá on. | Závěrečné shrnutí dohody pravidelně dělá, občas není dostatečně systematický a specifický. Shrnuje další kroky za sebe i klienta. Neodělá Teach back. | Representant nechává protistranu shrnout závěry ze schůzky - využívá postupu Teach back. |

Hodnoticí list – 5.cvičení – individuální cvičení – TBP prezentace a diskuse

| 3. Business drive = territory business plan TBP | | | | |
|--|---|---|--|---|
| Znalost/dovednost/schopnost | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Schopnost - dovednost a znalosti vytvořit špičkový TBP | Poskytnuté vstupy pro tvorbu TBP využívá málo, pouze rozdílné "čísla" mezi svěřenými klienty (lékaři, lékární) a vypracuje plán návštěv bez ohledu na dělení A,B,C dle vlivu na plnění cíle regionu. | TBP je sestaven dle aktuálních výsledků jednotlivých klientů a zohledňuje jejich dělení na A, B, C dle důležitosti pro naplnění cílů regionu. Plán je doplněn o nezbytnou mkt. podporu pro prohlubování profesionálních vztahů. | TBP sestavuje v detailu na jednotlivé položky (produkty), klienty a návštěvy, u kterých zohledňuje dělení A, B, C a dosavadní výsledky. Součástí je i plán mkt. aktivit podporujících prohlubování profesionálních vztahů. | TBP sestavuje a průběžně aktualizuje na základě detailní znalosti klientů, jejich dělení A, B, C a vstupu ze SWOT analýzy regionu. Plán návštěv a způsob komunikace je sestaven efektivně s ohledem na potenciál klientů. Každá z návštěv má naplánovaný konkrétní cíl SMARTER. Součástí plánu je i plán mkt. aktivit podporující plnění cílů a prohlubování profesionálních vztahů. |
| Postoj - motivace a pochopení role a přínosu TBP | TBP vnímá jako dokument, který je vyžadován a jeho vypracování je nedílnou součástí pracovní postice. Zpochybňuje účinnost i relevanci. Má mnoho námitek opírajících se o praxi, zejména nepředvídatelnost pohybu na trhu. Pro další práci jej využívá minimálně. | TBP vytváří na základě požadavků společnosti a pracuje pouze s poskytnutými vstupy. Osobní angažovanost je nízká, v TBP nepracuje s potenciálem jednotlivých klientů, cíle jsou pasivní a navrženy mkt. podporou není jasné začlenění, zarputově. TBP je aktualizován pouze na základě. | TBP vnímá jako podklad pro svoji práci, pro plánování, přípravu na schůzky, vlastní zajištění zdrojů (mkt. materiálů atp.). Udrzuje ho aktuální a čerpá z něj relevantní informace pro týmové porady nebo pro konzultaci s ASM. Zapracovává do něj nové informace. Promítá do něj své očekávání a ambice. TBP pravidelně a průběžně aktualizuje. | Do TBP zapracovává všechny dostupné informace, vč. potenciálů, který vychází z expertní znalosti regionu, klientů a jejich odhadu budoucího vývoje. Dosahuje případně překračování vytyčených cílů. TBP průběžně aktualizuje (realita vs. plán/nový potenciál) a aktivně upravuje plán návštěv dle predikovaného vývoje, zvyšuje svoji efektivitu. Součástí je detailní plán mkt. aktivit s konkrétními cíli. TBP vnímá jako nástroj pro řídné hospodaření se zdroji, pro prioritizaci aktivit a řízení svého času. |

| 4. Strategické myšlení | | | | |
|---|---|--|---|---|
| Znalost/dovednost/schopnost | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Schopnost přemýšlení a plánování v dlouhodobém horizontu | Je schopen jen krátkodobého plánování. Nevídlí širší souvislosti a nedokáže propojovat příležitosti. Nezná business kontext daného segmentu. Preferuje operativní přístup k činnostem. Fixní myšlení. Nevyužívá TBP ke strategii. | Preferuje krátkodobé až střednědobé plánování. Nevídlí širší souvislosti a příležitosti. Změny musí být pomalé a v malém měřítku, jinak je nepřijme. Pokud ale změnou projde, rád se přizpůsobí a pomáhá změnám. Operativní přístup k činnostem. Fixní myšlení převládá. TBP využívá jen částečně. | Schopnost střednědobého plánování. Vidí souvislosti a příležitosti v oblasti daného segmentu businessu. Přináší nová řešení, ale ne vždy jsou koncepční. Je schopen převést strategii na akční plán. Kombinuje formu i růstové nastavení myslí. Využívá poznatky z TBP na pravidelné bázi a pracuje s nimi efektivně. | Zná, rozumí a je ambasadorem firemní vize, strategií a svých cílů v regionu. Perspektiva a přemýšlení v dlouhodobém horizontu plánování. Koncepční myšlení, které vede k jasným a konkrétním krokům. Většinou volí růstové nastavení myslí. Realizuje své cíle a vlivní si příležitosti okolo. |
| Schopnost a dovednost pochopit zákaznické potřeby a hledat společná dlouhodobá řešení | O potřeby druhé strany neprojevuje zájem a nenaslouchá. Zaměřuje se jen na své krátkodobé cíle. | Převládá zaměření na vlastní firemní plány a potřeby, projevuje zájem o potřeby druhé strany jen omezeně. Jejich znalost dokáže využít pouze v případě, že plány klienta jsou v souladu s vlastními plány. Úspěch je spíš výsledkem náhody, kdy se protne potřeba reprezentanta i lékárníka/lékaře; nedokáže nadefinovat/určit potřebu protistrany | Zaměřuje se na pochopení dlouhodobých záměrů a potřeb u klíčových obchodních partnerů. Sales rep rozumí potřebám zákazníka a plánuje dlouhodobé cíle. Sales rep i zákazník jdou vedle sebe na delší trati, stanovuje cíle na delší období. | Aktivně se zaměřuje se na pochopení zákaznických dlouhodobých plánů i aktuálních potřeb. Respektuje rozdílné dlouhodobé záměry obchodních partnerů a dokáže je využít pro splnění firemních cílů. Hledá soulad mezi firemními a zákaznickými potřebami a plány k dosažení lepšího obchodního výsledku. Proaktivně nabízí klientům spolupráci a sládní na společných dlouhodobých plánech. |

| 6. Inovativní myšlení | | | | |
|--|---|---|---|--|
| Znalost/dovednost/schopnost | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Schopnost identifikovat příležitosti pro zlepšení a nalézt nová vhodná řešení. | Nové nápady a myšlenky nepřijímá. Nezapojuje se do změn, zpochybňuje snahu dělat věci jinak. Raději volí snadnější cestu. Tzv. fixní nastavení myslí. | Pod vedením se snaží zapojit a generuje většinou standardní nápady nebo kopíruje externí řešení. Nemá potřebu inovovat, ale vykazuje snahu přispět. | Rozpozná, kdy je vyžadován nový přístup. Vytváří nová řešení. Vlastní návrh upřednostňuje před doporučením na byznys, má tendence inovovat i tam, kde to není nezbytné. Podceňuje rizika. | Neustále se zaměřuje nad zlepšením nebo vývojem produktů a služeb. Identifikuje příležitosti, navrhuje varianty konkrétních úlohových řešení. Přemýšlí v souvislostech, v návrzích je kreativita a vyhodnocuje rizika. |
| Schopnost přijmout a aplikovat změnu | Ke změnám má negativní přístup. Změny nepodporuje, hledá argumenty, proti změnám. Důvěra ve zvládnutí změny je nízká, změnový proces negativně ovlivňuje postoj, chování nebo výkon. Vykazuje známky stresu a neadekvátních obav z nejistoty. | Vykazuje snahu pozitivně pracovat se změnou v nezbytné nutné míře. Přijetí a implementace vyžaduje více času, informací, přesvědčování a ujistování. Ochota změnit něco bez tlaku z okolí je nízká. | Změny aktivně nenavrhuje, ale pozitivně či neutrálně přijímá a snaží se s nimi aktivně pracovat. Všechny změny bezprostředně aplikuje do praxe, sleduje a vyhodnocuje dopad změn. | Ke změnám přistupuje otevřeně - aktivně se dotazuje a snaží se pochopit důvod změny a celkový obzrak. Některé změny sám navrhuje. Rychle se v nové situaci orientuje a hledá na ni příležitosti k vlastnímu osobnímu růstu a zlepšení pracovních výsledků. Změnu pozitivně podporuje a nesílí kolem sebe negativní dusno. Aktivně sleduje dopad změny. Změnu vnímá jako nedílnou součást života. |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1.4 Forma vyhodnocení a celkový hodnotící list

Během Development centra byly dílčí aktivity hodnoceny všemi účastněnými osobami. Konkrétně HR manažerkou CZ&SK, Sales Managerem CZ, třemi manažery a dvěma externími trenéry. Díky této početné skupině hodnotitelů a velkému počtu rozmanitých aktivit v rozvojovém programu lze hodnotit, že výstupní vyhodnocení po kalibraci dat a výstupů na konci dne, jsou validní.

Na konci každého dne Development centra se realizovala kalibrace a vyhodnocení výsledků všech účastníků daného dne, tj. obchodních reprezentantů. První fází byl přepis poznámek z hodnotících listů každé aktivity do celkového hodnotícího listu viz. tabulka č. 5. Dále následovala kalibrace a diskuse nad neshodnými výsledky částí jednotlivých kompetencí a finální zápis do jednotného souboru. Koncový zápis finálních známek u všech osob, kompetencí a sub-kompetencí je uveden v jednotném souboru v tabulce č. 6.

Tabulka 8 Hodnotící list-celkový

| Znalost/dovednost/schopnost | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| 1. Řešení námitek | | | | |
| Schopnost vnímat a pracovat s riziky – včas reagovat a rozehnat klientovy obavy, převzetí odpovědnosti za vzniklá rizika a jejich vyřešení | | | | |
| Schopnost komunikovat i negativní témata, schopnost argumentovat – řešit tyto situace a lépe včas jim předcházet | | | | |
| 2. Uzavření obchodu, dohody | | | | |
| Schopnost zajistit si/fici si o dohodu | | | | |
| Schopnost motivovat klienta k prodeji/dohodě | | | | |
| Schopnost závěrečné rekapitulace a pojmenování následných aktivit | | | | |
| 3. Business drive = territory business plan TBP | | | | |
| Schopnost - dovednosti a znalosti vytvořit špičkový TBP | | | | |
| Postoj - motivace a pochopení role a přínosu TBP | | | | |
| 4. Strategické myšlení | | | | |
| Schopnost přemýšlení a plánování v dlouhodobém horizontu | | | | |
| Schopnost a dovednost pochopit zákaznické potřeby a hledat společná dlouhodobá řešení | | | | |
| 5. Produktivní komunikace | | | | |
| Schopnost komunikovat strukturovaně, s jasným směřováním k určenému cíli | | | | |
| Schopnost komunikovat přesvědčivě a bez vlivu negativních emocí. | | | | |
| Schopnost aktivního naslouchání vedoucího k porozumění. | | | | |
| 6. Inovativní myšlení | | | | |
| Schopnost identifikovat příležitost pro zlepšení a nalézat nová vhodná řešení. | | | | |
| Schopnost přijmout a aplikovat změnu | | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 Soubor – zápis výsledných známek každé kompetence u všech hodnocených osob

| Kompetence | Median | průměr všech | Rep 1 | Rep 2 | Rep 3 | Rep 4 | Rep 5 | Rep 6 | Rep 7 | Rep 8 | Rep 9 | Rep 10 | Rep 11 | Rep 12 | Rep 13 | Rep 14 | Rep 15 | Rep 16 | Rep 17 | Rep 18 | Rep 19 | Rep 20 | Rep 21 | Rep 22 | Rep 23 | Rep 24 |
|--|--------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr |
| 1. Řešení námitek | 2,48 | 2,55 | 3,77 | 3,22 | 3,19 | 3,15 | 2,97 | 2,95 | 2,95 | 2,90 | 2,77 | 2,70 | 2,55 | 2,55 | 2,40 | 2,38 | 2,35 | 2,29 | 2,26 | 2,23 | 2,18 | 2,15 | 1,90 | 1,89 | 1,80 | 1,71 |
| Schopnost vnímat a pracovat s riziky – včas reagovat a rozehnat klientovy obavy, převzít odpovědnost za vzniklá rizika a jejich vyřešení | 2,43 | 2,52 | 3,90 | 3,14 | 3,18 | 3,20 | 3,07 | 2,90 | 2,75 | 2,75 | 2,74 | 2,60 | 2,60 | 2,50 | 2,36 | 2,36 | 2,33 | 2,03 | 2,35 | 2,26 | 2,15 | 2,16 | 1,90 | 1,78 | 1,80 | 1,76 |
| Schopnost komunikovat i negativní témata, schopnost argumentovat – řešit tyto situace a lépe včas jim předcházet | 2,52 | 2,58 | 3,64 | 3,30 | 3,21 | 3,10 | 2,87 | 3,00 | 3,14 | 3,04 | 2,80 | 2,80 | 2,50 | 2,60 | 2,44 | 2,40 | 2,37 | 2,54 | 2,16 | 2,20 | 2,20 | 2,14 | 1,90 | 2,00 | 1,80 | 1,66 |
| 2. Uzavření obchodu, dohody | 2,62 | 2,66 | 3,00 | 3,54 | 3,15 | 3,27 | 2,67 | 3,13 | 3,50 | 2,78 | 3,33 | 2,67 | 2,03 | 2,97 | 2,63 | 2,53 | 2,47 | 2,13 | 2,35 | 2,60 | 2,20 | 2,40 | 2,23 | 1,86 | 2,40 | 2,10 |
| Schopnost zajistit si/fici si o dohodu | 2,78 | 2,80 | 3,00 | 3,75 | 3,29 | 3,40 | 3,00 | 3,20 | 3,70 | 3,08 | 3,20 | 2,80 | 2,00 | 3,20 | 2,70 | 2,70 | 2,58 | 2,54 | 2,76 | 2,90 | 2,50 | 2,50 | 1,90 | 2,00 | 2,50 | 2,10 |
| Schopnost motivovat klienta k prodeji/dohodě | 2,88 | 2,85 | 3,75 | 3,75 | 3,42 | 3,30 | 2,96 | 3,00 | 3,90 | 3,04 | 3,20 | 3,40 | 2,20 | 3,20 | 2,80 | 2,50 | 2,67 | 2,33 | 2,20 | 3,00 | 2,40 | 2,70 | 1,90 | 1,92 | 2,60 | 2,20 |
| Schopnost závěrečné rekapitulace a pojmování následných aktivit | 2,19 | 2,34 | 2,25 | 3,13 | 2,75 | 3,10 | 2,04 | 3,20 | 2,90 | 2,21 | 3,60 | 1,80 | 1,90 | 2,50 | 2,40 | 2,40 | 2,17 | 1,50 | 2,10 | 1,90 | 1,70 | 2,00 | 2,90 | 1,67 | 2,10 | 2,00 |
| 3. Business drive = territory business plan TBP | 2,31 | 2,29 | 3,65 | 3,00 | 2,04 | 1,70 | 2,38 | 1,60 | 2,70 | 2,54 | 3,40 | 2,50 | 1,90 | 3,20 | 2,35 | 2,90 | 1,90 | 2,27 | 2,00 | 2,31 | 2,40 | 1,50 | 1,81 | 2,31 | 1,50 | 1,00 |
| Schopnost - dovednosti a znalosti vytvořit špičkový TBP | 2,21 | 2,21 | 3,60 | 3,00 | 1,92 | 1,50 | 2,25 | 1,60 | 2,50 | 2,58 | 3,40 | 2,30 | 1,80 | 3,20 | 2,40 | 2,80 | 1,71 | 2,17 | 2,00 | 2,38 | 2,30 | 1,50 | 1,63 | 2,04 | 1,40 | 1,00 |
| Postoj - motivace a pochopení role a přínosu TBP | 2,34 | 2,36 | 3,70 | 3,00 | 2,17 | 1,90 | 2,50 | 1,60 | 2,90 | 2,50 | 3,40 | 2,70 | 2,00 | 3,20 | 2,30 | 3,00 | 2,08 | 2,38 | 2,00 | 2,25 | 2,50 | 1,50 | 2,00 | 2,58 | 1,60 | 1,00 |
| 4. Strategické myšlení | 2,25 | 2,46 | 3,65 | 3,20 | 2,04 | 2,25 | 2,35 | 2,20 | 3,06 | 2,67 | 3,22 | 2,30 | 2,20 | 3,05 | 2,20 | 3,01 | 1,98 | 2,08 | 2,18 | 2,48 | 2,87 | 2,13 | 2,10 | 2,26 | 1,93 | 1,63 |
| Schopnost přemyšlení a plánování v dlouhodobém horizontu | 2,20 | 2,43 | 3,70 | 3,20 | 1,98 | 2,20 | 2,33 | 2,20 | 3,06 | 2,67 | 3,20 | 2,40 | 2,20 | 3,10 | 2,20 | 2,96 | 1,88 | 2,03 | 2,15 | 2,46 | 2,92 | 2,06 | 2,10 | 2,18 | 1,60 | 1,56 |
| Schopnost a dovednost pochopit zákaznické potřeby a hledat společná dlouhodobá řešení | 2,28 | 2,49 | 3,60 | 3,20 | 2,10 | 2,30 | 2,37 | 2,20 | 3,06 | 2,67 | 3,24 | 2,20 | 2,20 | 3,00 | 2,20 | 3,06 | 2,08 | 2,13 | 2,20 | 2,50 | 2,82 | 2,20 | 2,10 | 2,33 | 2,26 | 1,70 |
| 5. Produktivní komunikace | 2,75 | 2,77 | 3,38 | 3,25 | 2,83 | 3,12 | 2,68 | 2,83 | 3,27 | 2,96 | 3,33 | 2,67 | 2,69 | 2,77 | 2,49 | 2,99 | 2,74 | 2,76 | 2,11 | 2,77 | 2,75 | 2,37 | 2,54 | 2,53 | 2,45 | 2,12 |
| Schopnost komunikovat strukturovaně, s jasným směřováním k určenému cíli | 2,78 | 2,78 | 3,48 | 3,38 | 2,95 | 3,06 | 2,73 | 2,76 | 3,16 | 2,97 | 3,40 | 2,62 | 2,86 | 2,70 | 2,36 | 3,00 | 2,98 | 2,90 | 1,96 | 2,66 | 2,80 | 2,40 | 2,44 | 2,74 | 2,34 | 2,16 |
| Schopnost komunikovat přesvědčivě a bez vlivu negativních emocí | 2,84 | 2,81 | 3,52 | 3,36 | 2,97 | 3,20 | 2,48 | 2,84 | 3,46 | 2,96 | 3,50 | 2,76 | 2,52 | 2,62 | 2,40 | 3,10 | 2,90 | 2,84 | 2,20 | 2,94 | 2,90 | 2,24 | 2,54 | 2,63 | 2,40 | 2,24 |
| Schopnost aktivního naslouchání vedoucího k porozumění. | 2,70 | 2,70 | 3,14 | 3,00 | 2,56 | 3,10 | 2,81 | 2,90 | 3,18 | 2,94 | 3,10 | 2,64 | 2,70 | 2,98 | 2,70 | 2,86 | 2,33 | 2,53 | 2,16 | 2,70 | 2,54 | 2,46 | 2,64 | 2,22 | 2,62 | 1,96 |
| 6. Inovativní myšlení | 2,46 | 2,54 | 3,48 | 2,85 | 2,55 | 2,00 | 2,18 | 2,33 | 3,14 | 2,70 | 3,20 | 2,35 | 2,22 | 2,91 | 2,16 | 3,05 | 2,66 | 2,40 | 2,22 | 2,83 | 2,88 | 2,24 | 2,20 | 2,51 | 2,24 | 1,76 |
| Schopnost identifikovat příležitost pro zlepšení a nalézat nová vhodná řešení. | 2,39 | 2,49 | 3,46 | 2,80 | 2,50 | 1,80 | 2,18 | 2,32 | 3,14 | 2,66 | 3,20 | 2,26 | 2,20 | 2,86 | 1,96 | 3,00 | 2,58 | 2,36 | 2,14 | 2,84 | 2,86 | 2,14 | 2,12 | 2,42 | 2,16 | 1,84 |
| Schopnost přimnout a aplikovat změnu | 2,52 | 2,60 | 3,50 | 2,90 | 2,60 | 2,20 | 2,18 | 2,34 | 3,14 | 2,74 | 3,20 | 2,44 | 2,24 | 2,96 | 2,36 | 3,10 | 2,74 | 2,44 | 2,30 | 2,82 | 2,90 | 2,34 | 2,28 | 2,60 | 2,32 | 1,68 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně byly výsledné známky přepočítány na procenta u všech 6 sledovaných kompetencí. Důvodem je efektivnější vizualizace výsledků u všech kompetencí vedoucí k vykrytí podstatných výstupů hodnot u sledovaných kompetencí. V tabulce č. 7 jsou uvedené jednotlivé hodnoty v procentuální podobě. Dále je uveden průměr a medián jednotlivých hodnot u všech reprezentantů, tak jsou uvedeny i hodnoty celkové.

Tabulka 10 Sledované kompetence - % znázornění výsledku

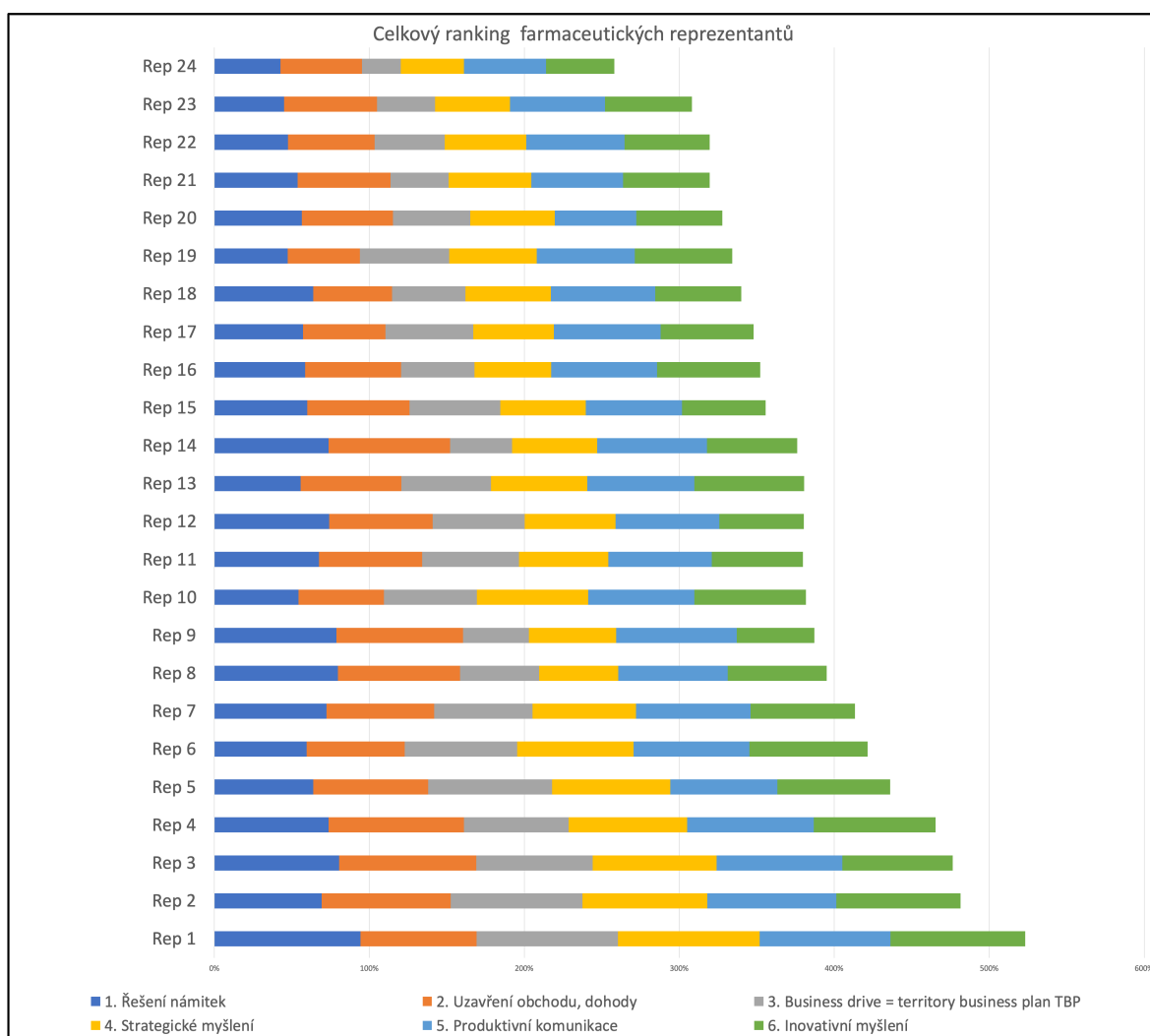
| Kompetence | Median | průměr všech | Rep 1 | Rep 2 | Rep 3 | Rep 4 | Rep 5 | Rep 6 | Rep 7 | Rep 8 | Rep 9 | Rep 10 | Rep 11 | Rep 12 | Rep 13 | Rep 14 | Rep 15 | Rep 16 | Rep 17 | Rep 18 | Rep 19 | Rep 20 | Rep 21 | Rep 22 | Rep 23 | Rep 24 |
|--|--------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr | průměr |
| 1. Řešení námitek | 62% | 64% | 94% | 81% | 80% | 79% | 74% | 74% | 74% | 72% | 69% | 68% | 64% | 64% | 60% | 60% | 59% | 57% | 56% | 56% | 54% | 54% | 48% | 47% | 45% | 43% |
| 2. Uzavření obchodu, dohody | 65% | 67% | 75% | 89% | 79% | 82% | 67% | 78% | 88% | 69% | 83% | 67% | 51% | 74% | 66% | 63% | 62% | 53% | 59% | 65% | 55% | 60% | 56% | 47% | 60% | 53% |
| 3. Business drive = territory business plan TBP | 58% | 57% | 91% | 75% | 51% | 43% | 59% | 40% | 68% | 64% | 85% | 63% | 48% | 80% | 59% | 73% | 47% | 57% | 50% | 58% | 60% | 38% | 45% | 58% | 38% | 25% |
| 4. Strategické myšlení | 56% | 61% | 91% | 80% | 51% | 56% | 59% | 55% | 77% | 67% | 81% | 58% | 55% | 76% | 55% | 75% | 49% | 52% | 54% | 62% | 72% | 53% | 53% | 56% | 48% | 41% |
| 5. Produktivní komunikace | 69% | 69% | 85% | 81% | 71% | 78% | 67% | 71% | 82% | 74% | 83% | 67% | 67% | 69% | 62% | 75% | 68% | 69% | 53% | 69% | 69% | 59% | 64% | 63% | 61% | 53% |
| 6. Inovativní myšlení | 61% | 64% | 87% | 71% | 64% | 50% | 55% | 58% | 79% | 68% | 80% | 59% | 56% | 73% | 54% | 76% | 67% | 60% | 56% | 71% | 72% | 56% | 55% | 63% | 56% | 44% |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1.5 Finální výsledky z Development centra

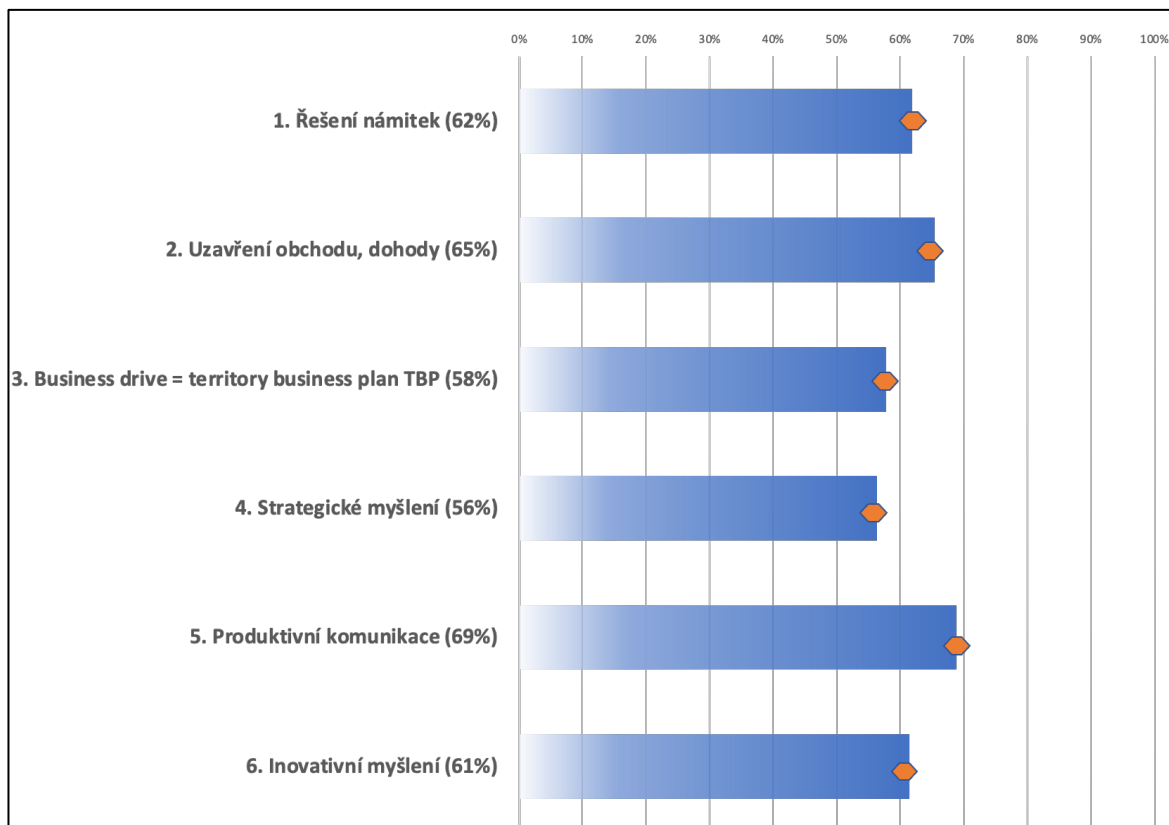
Finálním výstupem z Development Centra je přehled žebříčku všech 24 farmaceutických reprezentantů, kteří se daného rozvojového programu účastnili. Tento přehled je uveden v grafu č. 1. Dále, v grafu č. 2, je finální přehled úrovně sledovaných kompetencí v celém týmu farmaceutických reprezentantů.

Graf 1 Celkový žebříček farmaceutických reprezentantů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 Finální přehled úrovně sledovaných kompetencí v celém týmu farmaceutických reprezentantů



Zdroj: Vlastní zpracování

Žebříček farmaceutických reprezentantů

Na základě tohoto výstupu (graf č. 1) je zřejmé, že mezi jednotlivými farmaceutickými reprezentantmi jsou rozdíly v úrovních jednotlivých kompetencí, které se sledovaly a jsou potřebné pro naplnění nově nastavené strategie v dané společnosti. Tento výstup bude sloužit pro jednotlivé manažery, jako podklad pro efektivnější zacílení rozvoje osob s nízkými kompetencemi. Stejně tak i výstupní zpráva uvedena příloze č. 6. Dále byl tento výstup validní i jako zpětná vazba pro Sales Managera CZ, který na základě daných výsledků mohl identifikovat zastoupení osob se silnými a slabými kompetencemi napříč jednotlivými týmy.

Úroveň sledovaných kompetencí v celém týmu farmaceutických reprezentantů

Na grafu č. 2 jsou znázorněny finální výsledky všech šesti sledovaných kompetencí potřebných pro zvládnutí nově nastavené strategie a splnění jednotlivých dílčích cílů. Také i pro pravidelné plnění prodejních plánů, které jsou její součástí. Hodnoty jsou znázorněny podle mediánu jednotlivých kompetencí.

- **Strategické myšlení** (56 %) – tato kompetence je hlavní příležitostí pro rozvoj schopnosti přemýšlet a plánovat v dlouhodobém horizontu a být schopný pochopit zákaznické potřeby s cílem hledat společná a dlouhodobá řešení. Tzn., stát se stabilním partnerem. Pro rozvoj této kompetence musí manažeři ovládat strategické myšlení na vyšší úrovni.
- **Business drive = territory business plan TBP** (58 %) – vytvoření a správné využití obchodního plánu a cílů daného regionu je velmi důležité. Skoro 3/5 reprezentantů tuto dovednost nemá na požadované úrovni. Jde o příležitost být schopný na základě informací a znalostí v regionu sestavit strukturu prioritních cílů a vnímat tuto aktivitu jako nedílnou součást plánování a efektivního zacílení. Pro rozvoj této kompetence musí manažeři ovládat dovednosti jako stanovování cílů, strategické myšlení, komunikační dovednosti.
- **Inovativní myšlení** (61 %) – tato dovednost je potřebná k identifikaci hlavních příležitostí ve svěřeném regionu a k navrhování řešení, změn a přístupů. Jde o třetí hlavní příležitost pro rozvoj v týmu farmaceutických reprezentantů. Pro rozvoj této kompetence musí manažeři zvládat dovednost koučování, tak, aby si inovace stanovovali sami reprezentanti.
- **Řešení námitek** (62 %) – jde o kompetenci vnímání a práci s riziky, včasného reagování a argumentování na námítky protistranou při obchodním jednání. Jde o velmi důležitou kompetenci pro uzavření dohody na jednání. Úspěšnost zvládnutí námitek se odráží na úspěšnosti uzavírání dohod. Manažeři pro rozvoj této kompetence musí zvládat dovednost efektivní komunikace, techniku zvládnutí námitek, koučování, strategie v prodejním rozhovoru a další.
- **Uzavření obchodu** (65 %) – dovednost vystihující schopnost říci si o dohodu, motivovat klienta k nákupu a stejně tak i rekapitulovat dohodu a následné aktivity. Pro rozvoj této kompetence je zapotřebí, aby manažeři ovládali prodejní techniky, koučování, efektivní naslouchání, stanovování cílů a další.
- **Produktivní komunikace** (69 %) – tato kompetence byla vyhodnocena jako nejlepší. I přesto, že je potřebné tuto kompetenci u některých reprezentantů zlepšovat, tak v celkového pohledu tým ovládá strukturu rozhovoru vedoucí k určenému cíli, komunikuje přesvědčivě a snaží se aktivně naslouchat. Pro rozvoj této kompetence je nutné, aby manažeři ovládali komunikační dovednosti, koučování pro rozvoj přímo při spolujízdě s daným reprezentantem.

I přesto, že na konci každé výše uvedené kompetence jsou uvedeny hlavní potřebné dovednosti manažera, tak není možné je vyspecifikovat přesně a všechny. Pro rozvoj reprezentantů a jejich příležitostí ve sledovaných kompetencích je potřebné využít versatilní vedení. Důvodem je to, že pro rozvoj určité kompetence je nutné využít průnik manažerskými dovednostmi, a často také využít správné a někdy protichůdné řešení na základě individuální připravenosti reprezentanta.

Výsledky a výstupy z tohoto Development centra u jednotlivých kompetencí sloužily jako podklad pro stanovení rámce vstupů do dotazníkového šetření pro manažery. Tak, aby došlo k průniku potřeb rozvoje farmaceutických reprezentantů a potřeb rozvoje jejich manažerů. Což je jeden z hlavních cílů této diplomové práce.

Po realizaci všech 4 dnů Development center byly naplánované individuální setkání se všemi účastníky, kteří byli hodnoceni. Setkání probíhalo ve dvou fázích. První hodinové setkání bylo s externím trenérem. Druhé hodinové setkání s přímým nadřízeným (Area Sales Manažerem) a Sales Manažerem CZ. Na první schůzce byla každému hodnocenému předána individuální zpráva (viz. příloha 6) z Development centra a každá část byla prodiskutována a detailně vysvětlena. Na druhé schůzce, se na základě výstupů a hlavních příležitostí naplánovaly jasné cíle pro rok 2021, které byly zapsány do poznámek tohoto dokumentu. Ty budou na pravidelné bázi rekapitulovány a v průběhu celého roku vyhodnocovány. Tak, aby na konci roku 2021 došlo v příležitostech k jasnému navýšení zacílené kompetence.

4.4.2 Dotazníkové šetření Area Sales Managers

Dotazníkové šetření bylo realizováno pomocí online platformy Google Form v měsíci únoru 2021. Bylo elektronicky zasláno 3 Area Sales Manažerům, u kterých se stanovovala úroveň manažerských dovedností. Doplnění dotazníku bylo pomocí sebereflexe. Vyplnění dotazníku trvalo 1 týden. Prioritou pro získání validních dat bylo správné sestavení dotazníku pro Area Sales Manažery v obchodním oddělení dané společnosti. Dotazníkové šetření bylo využito jako jeden ze vstupů do plánovanému doporučení rozvoje manažerských dovedností.

Dotazníkové šetření bylo sestaveno z 11 sekcí, které obsahují 72 skupin se 163 otázkami souvisejících s detailní analýzou manažerských kompetencí potřebných pro vedení lidí v rámci nové strategie v dané společnosti. Sestavený dotazník je uveden v příloze č. 13

toto diplomové práce a byl sestaven na základě výsledků a vyhodnocení Development centra jejich podřízených.

- **Sekce 1 - Identifikační otázky** (otázka č 1–5). Otázky směřují k zjištění základních údajů o manažerech dle demografie – věk a vzdělání. Dále otázky směřující ke zjištění dosaženého vzdělání a doby působnosti na manažerské pozici.
- **Sekce 2 – Komunikační dovednosti – naslouchání** (otázka č. 6–9). 20 podotázek zjišťující naslouchání. Cílem těchto otázek bylo zjistit, jak daný manažer vnímá svou úroveň naslouchání, když působí v roli posluchače. Sekce je rozdělena do 4 úrovní, pomocí kterých se identifikuje styl naslouchání. Zda preferuje styl orientovaný na lidi, na úkoly a fakta, na obsah a souvislosti nebo na čas. Odpovědi na otázky jsou ve formě, jak často daný manažer realizuje danou činnost specifikovanou danou otázkou. Zdrojem pro sestavení dotazníku je kniha *Versatilní, Pavlica et al., str. 82.*
- **Sekce 3 – Komunikační dovednosti – ovlivňování** (otázka č. 10–13). 20 podotázek zjišťující ovlivňování. Cílem těchto otázek bylo zjistit, jak daný manažer umí ovlivnit protistranu svou komunikací. Sekce je rozdělena do 4 úrovní, pomocí kterých se identifikuje preferovaný styl ovlivňování u daného manažera. Zda preferovaný styl ovlivňování je pomocí věcné argumentace, společné vize, využívání odměny a trestu nebo participace a důvěry. Odpovědi na otázky jsou ve formě 1–5, jak často daný manažer realizuje danou činnost specifikovanou danou otázkou. Zdrojem pro sestavení dotazníku je kniha *Versatilní vedení, Pavlica et al., str. 102.*
- **Sekce 4 - Delegování** (otázka č. 14–15). Tato sekce je rozdělena do 2 částí. V první části je 8 podotázek identifikujících, zda manažer delegaci využívá v dostatečné míře či nikoli, popř. v jaké míře. Čím více položek je vyhodnoceno 4 a 5, tím méně manažer využívá tuto dovednost. V druhé části je 8 podotázek identifikujících postup manažera při využití delegování a zjištění konkrétní příležitosti v postupu při realizaci této dovednosti. Pokud u některých položek je nižší hodnota než 4, tak je tato skutečnost příležitostí pro rozvoj manažera. Zdrojem pro sestavení dotazníku je kniha *Versatilní vedení, Pavlica et al., str. 120.*
- **Sekce 5 – Vedení podřízených** (otázka č. 16–18). Tato sekce je rozdělena do 3 částí. Každá část obsahuje 10 podotázek zaměřujících se na to, jak manažer přispívá fungování svého týmu. V první části jsou otázky zaměřující se na identifikaci úkolového chování, v druhé části na vztahové chování a v třetí části na emocionální projevy, pokud se danému týmu

nedaří. Hodnoty v první a druhé části se sčítají a hodnota indikuje adekvátní míru pokrytí dané části chování. Třetí část je vyhodnocována součtem bodů určitých otázek, které indikují styl emocionální chování – logik, kamarád nebo útočník. Zdrojem pro sestavení dotazníku je kniha *Versatilní vedení*, Pavlica et al., str. 163.

- **Sekce 6 – Koučování** (otázka č. 19–30). Tato sekce se zaměřuje na zjištění vnímání koučování u daného manažera, jeho zkušenost s koučováním a pomocí otevřených otázek také na zjištění informací o koučování. Vyhodnocení je na základě odpovědí ano, ne, nevím. Otázky zjišťují, jak manažer vnímá koučování, jak často ho v praxi využívá a jak vnímá jeho hlavní příležitosti v této dovednosti.

- **Sekce 7 – Hodnocení podřízených – rozhovor ke stanovení cílů** (otázka č. 31–41). V této sekci jsou otázky identifikující úroveň stanovování cílů v daném regionu s podřízeným pracovníkem. Otázky jsou položené pro zjištění dodržování základních pravidel pro stanovování cílů. Vyhodnocení je na základě odpovědí ano, ne, občas a nevím.

- **Sekce 8 – Hodnocení podřízených – průběžné sledování výkonnosti** (otázka č. 42–51). Otázky v této sekci se snaží identifikovat úroveň znalostí a kompetentnosti manažera při průběžném hodnocení výkonnosti podřízených. Otázky jsou pokládány pro zjištění, jak daný manažer realizuje průběžné hodnocení. Stejně tak i na umění vytvořit atmosféru, zjištění aktuálních výsledků, ale i, zda dává prostor pro rozvoj podřízeného v rámci průběžného hodnocení. Vyhodnocení je na základě odpovědí ano, ne, občas a nevím.

- **Sekce 9 – Hodnocení podřízených – hodnocení dosažených výsledků** (otázka č. 52–57). Otázky v této sekci jsou sestavené pro identifikaci úrovně dané dovednosti při vyhodnocování dosažených výsledků. Stejně tak i využívání motivačních prvků při hodnocení. Vyhodnocení je na základě odpovědí ano, ne, občas a nevím.

- **Sekce 10 – Strategické myšlení** (otázka č. 58–70). Otázky v této sekci identifikují úroveň strategické myšlení potřebného pro definování hlavních příležitostí ve svěřeném regionu. Stejně tak i znalosti pro strategické myšlení pro identifikaci příležitostí a využívání dalších kompetencí, které jsou součástí strategického myšlení. Vyhodnocení je na základě odpovědí ano, ne, občas a nevím.

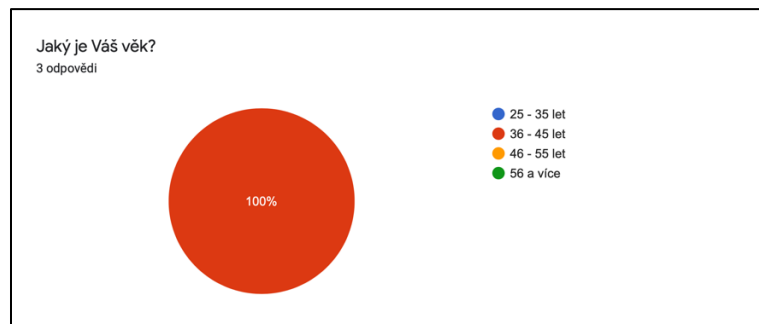
- **Sekce 11 – Manažerské dovednosti** (otázka č. 71–72). Otázka č. 71 se zaměřuje na sebehodnocení manažerů napříč 20 manažerskými dovednostmi pomocí hodnocení známkování 1–5 (jako ve škole). Cílem je zjistit vnímání úrovně dovedností napříč spektrem manažerských dovedností pomocí sebereflexe. Otázka č. 72 na vnímání příležitostí pro rozvoj z 20 definovaných manažerských dovedností, které jsou obsaženy v otázce č. 71.

4.4.2.1 Identifikační otázky

Složení dotazovaných dle věku

Všichni tři manažeři pracující na pozici Area Sales Managers v obchodním oddělení dané společnosti jsou muži a jejich věk je mezi 36–45 lety (100 %).

Graf 3 Věkové složení respondentů

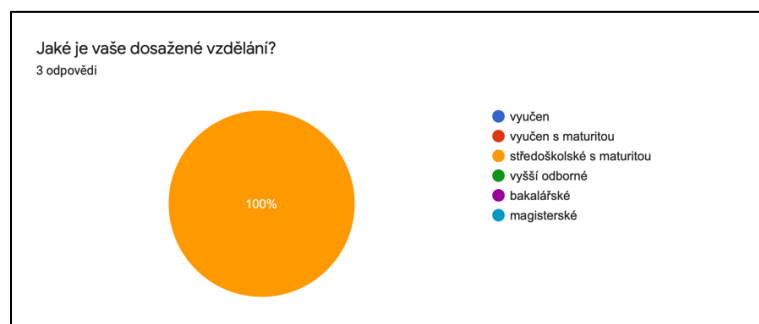


Zdroj: Google Form (výsledek z dotazníku)

Složení dotazovaných dle dosaženého vzdělání

Podmínkou pro získání pozice Area Sales Managera je minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. Dosažené vzdělání u všech třech manažerů je středoškolské s maturitou (100 %). Ani jeden z manažerů, zatím, nemá vysokoškolské vzdělání. Pro další kariérní růst ve společnosti je podmínkou vzdělání vysokoškolské. Proto jeden z manažerů studuje vysokou školu distančně.

Graf 4 Složení respondentů podle dosaženého vzdělání

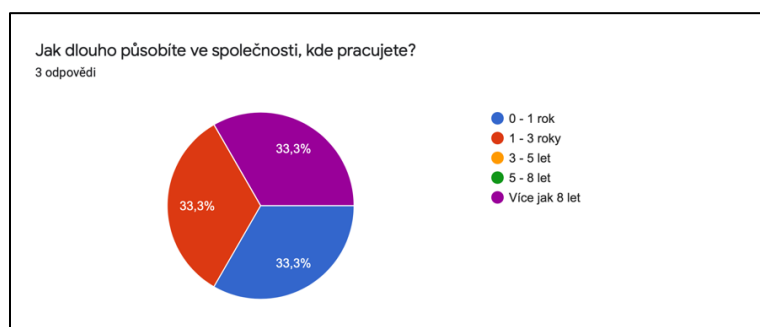


Zdroj: Google Form (výsledek z dotazníku)

Složení podle doby působení ve společnosti

Složení respondentů podle doby působení v dané společnosti je rozdílná. Jeden z manažerů je ve společnosti více jak 8 let (33,3 %). Jeho kariéra začala na nižší pozici farmaceutického reprezentanta. Následně byl vybrán na pozici středního manažera. Další manažer je ve společnosti 1–3 roky (33,3 %). Třetí manažer 0–1 rok (33,3 %).

Graf 5 Složení respondentů podle doby působení na dané pozici

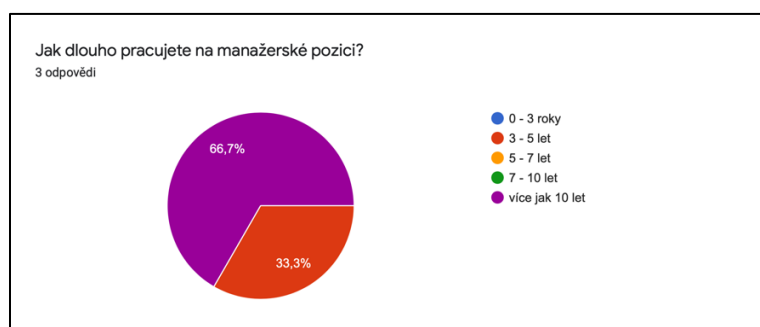


Zdroj: Google Form (výsledek z dotazníku)

Složení podle doby působení na manažerské pozici

Dle výsledků v dotazníku je u všech třech manažerů působení v pozici manažera delší a je předpokladem, že určité základní manažerské dovednosti získali v průběhu své dosavadní kariéry. Dva manažeři jsou v této pozici více jak 10 let (66 %). Třetí manažer 3 – 5 let (33 %). I přesto, že v dané společnosti dva manažeři nejsou dlouho (podle doby působení v dané společnosti), tak můžeme předpokládat, že na základě jejich praxe mají zkušenosti, kompetence a dovednosti pro zvládnutí této pozice.

Graf 6 Složení respondentů podle doby působení na manažerské pozici



Zdroj: Google Form (výsledek z dotazníku)

4.4.2.2 Komunikační dovednosti – naslouchání

Následující výsledky z dotazníků pro zjištění preferovaného stylu naslouchání znázorňují inklinaci manažerů k jednotlivým z nich. Dle výzkumů 40 procent lidí má sklon

využívat pouze jeden nebo 2 z nich. Na ostatní buď zapomíná nebo je odmítá či podceňuje. (Pavlica et al. 2010) Výsledky jsou interpretovány dle počtu dosažených bodů u jednotlivých stylů. Styl, který má nejvíce bodů je dominantní. Styl, který má nejméně bodů je deficitní. Za jednoznačný deficit lze uvažovat, pokud součet bodů je v rozmezí 5–10 bodů. To se u žádného z manažerů neprokázalo. Styly na třetím a čtvrtém místě jsou opomíjené nebo dostatečně nevyužívané. Pro efektivní naslouchání je vhodné, pokud úroveň všech stylů je na podobné úrovni. Dá se hodnotit, že u manažera 1 a 3 je dominantní styl orientovaný na lidi. U manažera č. 2 je to styl orientovaný na obsah a souvislosti. U všech třech manažerů došlo k průniku příležitostí mezi styly naslouchání. Styl orientovaný na úkol a fakta a styl orientovaný na čas mají velmi podobná hodnocení. Proto je spatřuji jako příležitosti pro rozvoj v naslouchání, které je součástí komunikační dovednosti.

Tabulka 11 Výsledky dotazníku – Komunikační dovednosti – naslouchání

| Komunikační dovednosti - naslouchání | Manažer 1 | Manažer 2 | Manažer 3 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Styl orientovaný na lidi [Věnuji pozornost pocitům a emocím druhých lidí.] | 4 - často | 4 - často | 5 - pokaždé |
| Styl orientovaný na lidi [Snažím se rychle odhadnout náladu druhých lidí (zda jsou veselí nebo smutní, spokojeni nebo nespokojeni).] | 4 - často | 4 - často | 5 - pokaždé |
| Styl orientovaný na lidi [Vžívám se do problémů svého protějšku.] | 5 - pokaždé | 3 - občas | 4 - často |
| Styl orientovaný na lidi [Snažím se najít oblasti společných zájmů a body, které mě s druhými lidmi spojují.] | 4 - často | 4 - často | 4 - často |
| Styl orientovaný na lidi [Přikyvují a udržuji oční kontakt, abych naznačil, že se zajímám o to, co je mi řečeno.] | 5 - pokaždé | 4 - často | 4 - často |
| Body | 22 | 19 | 22 |
| Styl orientovaný na úkol a fakta [Očekávám, že druhí lidé budou vyjadřovat své myšlenky jasně a v logickém sledu.] | 3 - občas | 4 - často | 3 - občas |
| Styl orientovaný na úkol a fakta [Umím postřehnout všechna logická protřečení a omyly druhých lidí.] | 4 - často | 4 - často | 4 - často |
| Styl orientovaný na úkol a fakta [Předbíhám a skáču do řeči a/nebo dokončuji myšlenky svého protějšku.] | 1 - nikdy | 2 - zřídka | 2 - zřídka |
| Styl orientovaný na úkol a fakta [Jsem trpělivý, když druhí lidé mluví nesouvisle a odbíhají od tématu.] | 5 - pokaždé | 3 - občas | 3 - občas |
| Styl orientovaný na úkol a fakta [Kladu otázky, které řečníkovi pomáhají rychle se dostat k jádru věci.] | 4 - často | 3 - občas | 4 - často |
| Body | 17 | 16 | 16 |
| Styl orientovaný na obsah a souvislosti [Nejdříve vyslechnu všechna fakta a informace a potom si začnu vytvářet vlastní názor.] | 5 - pokaždé | 5 - pokaždé | 4 - často |
| Styl orientovaný na obsah a souvislosti [S oblibou naslouchám zejména odborným stanoviskům a informacím.] | 5 - pokaždé | 4 - často | 4 - často |
| Styl orientovaný na obsah a souvislosti [Očekávám, že druhí lidé svoje představy a názory podloží věrohodnými důvody důkazy.] | 2 - zřídka | 3 - občas | 4 - často |
| Styl orientovaný na obsah a souvislosti [Rád pomáhám řešit zejména komplexní a složité otázky.] | 4 - často | 4 - často | 4 - často |
| Styl orientovaný na obsah a souvislosti [Kladu otázky zaměřené na získání maximálního množství informací o problému.] | 4 - často | 5 - pokaždé | 4 - často |
| Body | 20 | 21 | 20 |
| Styl orientovaný na čas [V případech časové tísně dávám druhým lidem zřetelně najevo, že na ně nebudu mít dostatek času.] | 2 - zřídka | 2 - zřídka | 5 - pokaždé |
| Styl orientovaný na čas [Diskusi zahajuji otázkou: "Kolik času budeme potřebovat?"] | 1 - nikdy | 3 - občas | 4 - často |
| Styl orientovaný na čas [Očekávám, že se druhí lidé budou vyjadřovat stručně a s ohledem na množství času, který máme k dispozici.] | 1 - nikdy | 4 - často | 3 - občas |
| Styl orientovaný na čas [Průběžně kontroluji a upozorňuji na to, kolik času nám ještě zbývá.] | 4 - často | 3 - občas | 4 - často |
| Styl orientovaný na čas [Dbám na to, abychom v rámci stanoveného času problém pokud možno vyřešili a už se k němu nemuseli vracet.] | 4 - často | 4 - často | 4 - často |
| Body | 12 | 16 | 18 |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2.3 Komunikační dovednosti – ovlivňování

Následující výsledky interpretují a určují na jaké styly manažeri spoléhají při ovlivňování druhých lidí a které opomíjejí. Vyhodnocení je na základě součtu bodů v tabulce č. 9. Nejvyšší hodnota ukazuje dominantní styl. Nejnižší styl opomíjený. Hodnota 5 - 10 bodů lze hodnotit jako jednoznačný deficit. Z versatilního pohledu by měly být využívány všechny styly podobně. To lze identifikovat u manažera 3. U ostatních 2 manažerů to tak není a převládá věcná argumentace a participace a důvěra. U manažera 1 je participace a

důvěra hodnocena maximálním počtem bodů. To je velmi dominantní ukazatel, a proto je zapotřebí odklonit se od tohoto stylu ke stylu odměna a trest, který je příležitostí. U manažera 2 je příležitost styl společné vize. Jako příležitost pro vyrovnání využívání jednotlivých stylů, je zapotřebí využít versatilního přístupu ke všem stylů u manažera 1 a 2.

Tabulka 12 Výsledky dotazníku – Komunikační dovednosti – ovlivňování

| Komunikační dovednosti - ovlivňování | Manažer 1 | Manažer 2 | Manažer 3 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Věcná argumentace [Připravím si detailní a fakticky podložené návrhy na řešení daného problému.] | 3 - občas | 5 - pokaždé | 4 - často |
| Věcná argumentace [Snažím se objasnit vzájemné vztahy mezi různými aspekty diskutované otázky.] | 4 - často | 5 - pokaždé | 4 - často |
| Věcná argumentace [Vytvrle a důsledně vysvětluji a obhajuji logiku i fakta skrytá za mémi návrhy.] | 4 - často | 4 - často | 4 - často |
| Věcná argumentace [Dokážu rychle odhalit slabé a silné stránky protilargumentů a využít je ve svůj prospěch.] | 5 - pokaždé | 4 - často | 4 - často |
| Věcná argumentace [Reaguji pouze na věcné a racionální námítky oponentů, emocionální projevy a osobní útoky se snažím ignorovat.] | 5 - pokaždé | 5 - pokaždé | 4 - často |
| | 21 | 23 | 20 |
| Společná vize [Své návrhy zakládám na odhadu emocí, postojů a ideálů druhých lidí.] | 5 - pokaždé | 3 - občas | 4 - často |
| Společná vize [K prezentaci svých názorů používám barvitě obrazy a slova, působím na představivost a fantazii posluchačů.] | 5 - pokaždé | 3 - občas | 4 - často |
| Společná vize [Svým elánem a nadšením se snažím lidem vlévat do žil víru v úspěch společného úsilí.] | 5 - pokaždé | 4 - často | 5 - pokaždé |
| Společná vize [Námítky a protilargumenty odvracím s poukazem na jejich okrajový význam pro společnou věc a/nebo nepřátelský charakter.] | 4 - často | 2 - zřídka | 4 - často |
| Společná vize [Případné útoky a osobní výpady nemusím odvracet sám, obvykle se za mě sami postaví další lidé.] | 3 - občas | 2 - zřídka | 3 - občas |
| | 22 | 14 | 20 |
| Odměna a trest [Předem si ujasním, co od druhých lidí očekávám a jakými prostředky to od nich mohu vymoci.] | 4 - často | 5 - pokaždé | 4 - často |
| Odměna a trest [Své požadavky a důsledky plynoucí z jejich plnění/neplnění formuluji stručně a jasně.] | 4 - často | 5 - pokaždé | 4 - často |
| Odměna a trest [Lidi se snažím motivovat kombinací pozitivních a negativních pobídek.] | 1 - nikdy | 4 - často | 4 - často |
| Odměna a trest [O svých návrzích nediskutuji, odpůrcům pouze připomínám, s jakými důsledky mohou počítat.] | 1 - nikdy | 3 - občas | 4 - často |
| Odměna a trest [V případě výrazných projevů nesouhlasu dokážu přitvrdit a dát zřetelné najevo, kdo je v dané situaci pánem.] | 5 - pokaždé | 3 - občas | 4 - často |
| | 15 | 20 | 20 |
| Participace a důvěra [Jsem připraven na delší rozhovor, vím, že druzí lidé mohou mít jiné názory.] | 5 - pokaždé | 5 - pokaždé | 4 - často |
| Participace a důvěra [Své představy a návrhy prezentuji jako východisko k zahájení debat a úvah o řešení problému.] | 5 - pokaždé | 5 - pokaždé | 4 - často |
| Participace a důvěra [Trpělivě a pozorně naslouchám stanoviskům druhých lidí, snažím se všechny vyláhnout do diskuse.] | 5 - pokaždé | 4 - často | 4 - často |
| Participace a důvěra [Dokážu si přiznat vlastní neznalost a/nebo omyl i přijmout názory druhých lidí.] | 5 - pokaždé | 4 - často | 4 - často |
| Participace a důvěra [Snažím se pochopit příčiny každého odporu či nesouhlasu a hledat vzájemně uspokojivé řešení.] | 5 - pokaždé | 5 - pokaždé | 4 - často |
| | 25 | 23 | 20 |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2.4 Delegování

Dotazování k dovednosti delegování bylo rozděleno na 2 části. V 1. části byly otázky definující, zda s uvedenými výroky respondenti souhlasí či nikoli. V 2. části byly otázky definující, jak uvedené výroky vystihují delegování u respondentů. Pro vyhodnocení prvním částí bylo nutné označit položky vyšší než 4 (spíše souhlasím). Čím více je těchto položek, tím méně se předpokládá, že manažer deleguje. Ani u jednoho manažera k tomuto závěru nedošlo. V 2. části bylo nutné označit položky, menší než číslo 4 (spíše vystihuje). A následně vybrat 3, které limitují dovednost delegování u manažera. Tato položka byla u manažera 2, kdy ne vždy dokáže zabránit zpětnému delegování. Tato příležitost bude definována v individuálním rozvoji tohoto manažera. I přes tuto skutečnost je z výsledků dotazníků zřejmé, že dovednost delegování je na dobré úrovni nebo si manažeri uvědomují její důležitost a znají prvky této dovednosti.

Tabulka 13 Výsledky dotazníku – Delegování

| Delegování 1. část | Manažer 1 | Manažer 2 | Manažer 3 |
|--|---------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 1. část [Jsem schopen udělat většinu pracovních úkolů lépe a rychleji než moji podřízení.] | 1 - nesouhlasím | 3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím | 4 - spíše souhlasím |
| 1. část [Většina mých podřízených nemá dostatečné znalosti a dovednosti pro úkoly, které bych na ně mohl delegovat.] | 1 - nesouhlasím | 2 - spíše nesouhlasím | 3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím |
| 1. část [Není mi příjemná představa, že bych měl podřízeným delegovat mnohé z mých pracovních úkolů.] | 1 - nesouhlasím | 1 - nesouhlasím | 2 - spíše nesouhlasím |
| 1. část [V konečném důsledku jsem odpovědný za chyby svých podřízených, tudíž si dané úkoly mohu rovnou udělat sám.] | 1 - nesouhlasím | 2 - spíše nesouhlasím | 2 - spíše nesouhlasím |
| 1. část [Vysvětlování úkolů podřízeným a jejich výcvik většinou vyžaduje více času, než jsem tomu ochoten věnovat.] | 1 - nesouhlasím | 1 - nesouhlasím | 3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím |
| 1. část [Moji podřízení mají dost svých úkolů, nemohu jim ještě přidávat další.] | 1 - nesouhlasím | 2 - spíše nesouhlasím | 2 - spíše nesouhlasím |
| 1. část [Pokud budou moji podřízení vykonávat všechny moje odborné činnosti, ztratím kontakt se svým oborem a ocitnu se na "vedlejší koleji".] | 1 - nesouhlasím | 1 - nesouhlasím | 1 - nesouhlasím |
| 1. část [Potřebuju mít dostatečnou kontrolu nad průběhem plnění úkolů i nad jeho výsledky.] | 5 - souhlasím | 2 - spíše nesouhlasím | 3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím |
| Delegování 2. část | Manažer 1 | Manažer 2 | Manažer 3 |
| 2. část [Dokáži přesně zadat delegovaný úkol a srozumitelně vysvětlit jeho žádoucí výsledek.] | 5 - zcela vystihuje | 4 - spíše vystihuje | 4 - spíše vystihuje |
| 2. část [Umožňuji podřízenému spolupodílet se při přebírání úkolu na určení, kdy, jak a případně s jakou podporou bude úkol spíněn.] | 4 - spíše vystihuje | 4 - spíše vystihuje | 4 - spíše vystihuje |
| 2. část [Při delegování jasně specifikuji, jakou míru pravomoci pracovníkovi předávám a jakou míru jeho iniciativy očekávám.] | 5 - zcela vystihuje | 4 - spíše vystihuje | 4 - spíše vystihuje |
| 2. část [Snažím se zajistit, aby míra delegované odpovědnosti a pravomoci byla vyvážená.] | 4 - spíše vystihuje | 4 - spíše vystihuje | 4 - spíše vystihuje |
| 2. část [Při delegování vždy stanovím postupné lhůty pro průběžnou a závěrečnou kontrolu delegovaného úkolu.] | 5 - zcela vystihuje | 5 - zcela vystihuje | 4 - spíše vystihuje |
| 2. část [Vždy informuji i další pracovníky, kterých se to týká, o tom, co bylo delegováno.] | 5 - zcela vystihuje | 5 - zcela vystihuje | 4 - spíše vystihuje |
| 2. část [Při delegování vyžaduji odpovědnost za výsledky, ve volbě postupu metod nechávám pracovníkovi co nejvyšší míru volnosti.] | 5 - zcela vystihuje | 4 - spíše vystihuje | 4 - spíše vystihuje |
| 2. část [Dokáži zabránit zpětnému delegování, tj. zpětnému převzetí úkolu, který jsem delegoval.] | 5 - zcela vystihuje | 2 - spíše nevystihuje | 4 - spíše vystihuje |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2.5 Vedení podřízených

Vedení lidí jako dovednosti je nedílnou složkou dovednosti manažera. Je žádoucí, aby manažer disponoval různými osobnostními charakteristikami a styly vedení. Chování je také nutné hodnotit z hlediska funkčního. Důvodem je ovlivnění dosažení stanovených cílů pomocí vyvolané atmosféry v týmu, dobré nálady a pozitivních vztahů. Pro stanovení tohoto faktoru u sledovaných manažerů byl dotazník zaměřen na stanovení role a chování přispívající k plnění úkolu, role a chování přispívající k udržení pozitivních vztahů a rozlišení třech základních stylů jednání (kamarád, útočník, logik) při vzniku emocionálně náročných situací při určitém neúspěchu.

V první a druhé části dotazníku byly otázky směřující k identifikaci inklinace manažera k chování úkolovému nebo vztahovému. Z versatilního pohledu by měly být obě sféry zastoupeny podobně. Pro vyhodnocení bylo nutné sečíst celkové body obou částí viz. tabulka č. 11. Skóre kolem 40 indikuje adekvátní míru. Skóre pod 30 deficit a skóre k 50 exces. Oblast, která má vyšší skóre představuje chování, které manažer považuje za důležitější. Ani jeden z manažerů nemá deficitní skóre. Stejně tak ani u jednoho z nich nedisponuje adekvátní mírou úkolového a vztahového chování. U manažera 1 lze konstatovat, že úkolové chování je excesem, kdy se hodnota blíží k číslu 50. Stejně tak manažer 3 u vztahového chování. Můžeme konstatovat, že u všech třech manažerů můžeme vyrovnanost obou sfér identifikovat jako příležitost pro rozvoj.

Třetí část byla zaměřena na emocionální projevy při situacích, kdy se týmu nedaří nebo dochází k nesplnění cílů a nastavených aktivit. Výsledkem jsou 3 různé typy projevů, dle

toho, jak manažer v dané situaci jedná a vystupuje. Otázky označeny zelenou barvou vystihují projev Kamarád. Kdy manažer projevuje přátelské emoce a může potlačovat efektivní výměnu názorů. Otázky označené oranžovou barvou vystihují projev Útočník. Ten projevuje agresivní emoce, kdy naléhá či přikazuje. To může vést k dalším negativním vlivům při dosahování cílů. Otázky označené modrou barvou vystihují projev Logik. Ten potlačuje emoce, apeluje na racionalitu a tvorbu promyšleného plánu. Kladem je nadhled nad situací. Záporom naopak přehléžení emocí, vedoucí k frustraci některých členů týmu. Všechny tři projevy by měly být vyvážené. Ani jeden ze stylů by neměl převažovat, protože není efektivní. Úkolem manažera je, aby ani jeden z projevů v kritické situaci nebyl dominantní. Pro vyhodnocení dotazníku bylo nutné sečíst body v dané části. Skóre 10–12 naznačuje adekvátní míru. Hodnoty pod 9 deficit a hodnoty blížíci se k 15 bodům exces. Manažer 1 má nejvyváženější skóre a lze je označit za adekvátní. Manažer 2 má deficitní projev Útočník. Manažer 3 excesivní projev Kamarád. U manažera 2 a 3 můžeme hovořit o příležitostech ve sledovaných projevech a je zapotřebí nastavit plánovaný rozvoj v tomto směru.

Tabulka 14 Výsledky dotazníků – Vedení podřízených

| Vedení podřízených | Manažer 1 | Manažer 2 | Manažer 3 |
|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Úkolové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Tým neztrácel čas a co nejrychleji se začal věnovat plnění úkolu, jímž byl pověřen.] | 5 - souhlas | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas |
| Úkolové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Skupina shromáždila všechny potřebné informace.] | 5 - souhlas | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas |
| Úkolové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Byl vytvořen podrobný a přehledný plán postupu.] | 5 - souhlas | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas |
| Úkolové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Každý přesně věděl, co má dělat a za jaké úkoly je odpovědný.] | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas | 4 - částečný souhlas |
| Úkolové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Všichni podávali maximální výkon a nikdo se "neulejval".] | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas | 4 - částečný souhlas |
| Úkolové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Společné diskuse byly srozumitelné a souvisely s řešenými úkoly.] | 5 - souhlas | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas |
| Úkolové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Byla přijímána pouze realistická rozhodnutí a řešení.] | 4 - částečný souhlas | 5 - souhlas | 5 - souhlas |
| Úkolové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Lidi měli o sobě a své práci vzájemný přehled.] | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas | 5 - souhlas |
| Úkolové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Členové týmu byli pravidelně informováni o tom, ve kterém stádiu plnění přijatého plánu se skupina nachází.] | 5 - souhlas | 5 - souhlas | 5 - souhlas |
| Úkolové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Skupina měla připravené také scénáře pro řešení nečekaných a kritických situací.] | 4 - částečný souhlas | 4 - částečný souhlas | 4 - částečný souhlas |
| | 48 | 46 | 43 |
| Vztahové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Ve skupině panovala atmosféra vzájemné úcty, tolerance a respektu.] | 5 - souhlas | 5 - souhlas | 5 - souhlas |
| Vztahové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Slovo dostával také tišší a méně dominantní členové týmu.] | 5 - souhlas | 5 - souhlas | 5 - souhlas |
| Vztahové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Všichni dodržovali pravidla konstruktivní komunikace - naslouchal, neskákal si do řeči, křikoval myšlenky a ne lodi apod.] | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas | 5 - souhlas |
| Vztahové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [V týmu převládalo pozitivní myšlení, soustředěné spíše na oceňování dobrých nápadů, než na kritiku a odmítání těch špatných.] | 3 - ani souhlas, ani nesouhlas | 5 - souhlas | 5 - souhlas |
| Vztahové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Přijímaná rozhodnutí odpovídala názorům a zájmům většiny členů týmu.] | 1 - nesouhlas | 4 - částečný souhlas | 5 - souhlas |
| Vztahové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Vzniklé konflikty a nedorozumění nepřeústały do osobních útoků a konfrontací.] | 5 - souhlas | 5 - souhlas | 5 - souhlas |
| Vztahové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Za života skupiny nevymizel smysl pro humor.] | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas | 5 - souhlas |
| Vztahové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Členové týmu si vedle práce našli také čas na společnou zábavu a odpočinek.] | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas | 5 - souhlas |
| Vztahové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Nikdo ve skupině kde necítil neúspěšný a/nebo méněcenný.] | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas | 5 - souhlas |
| Vztahové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: [Nikdo do něčeho nenutil násilím.] | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas | 5 - souhlas |
| | 44 | 44 | 50 |
| Emocionální projev: Když se našemu týmu nedají: [Snažím se ostatní povzbuzovat, aby nepodléhali pesimistickým náladám.] | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas | 5 - souhlas |
| Emocionální projev: Když se našemu týmu nedají: [Dbám na to, aby ti, kdo za problémy mohou, byli spravedlivě potrestáni.] | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas | 3 - ani souhlas, ani nesouhlas |
| Emocionální projev: Když se našemu týmu nedají: [Apeluji na potřebu racionálního řešení vzniklých potíží - emoce musí jít stranou.] | 4 - částečný souhlas | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas |
| Emocionální projev: Když se našemu týmu nedají: [Na věc nahližím z pozitivní stránky - až situace zvládneme, budeme zase o něco zkušenější.] | 4 - částečný souhlas | 4 - částečný souhlas | 4 - částečný souhlas |
| Emocionální projev: Když se našemu týmu nedají: [Vím, že se musím spolehnout hlavně sám na sebe - život je boj.] | 1 - nesouhlas | 2 - částečný souhlas | 3 - ani souhlas, ani nesouhlas |
| Emocionální projev: Když se našemu týmu nedají: [Na tým se dívám jako na systém, v němž je potřebné něco změnit nebo opravit.] | 1 - nesouhlas | 4 - částečný souhlas | 4 - částečný souhlas |
| Emocionální projev: Když se našemu týmu nedají: [Spory stranou - nyní se musíme všichni vzájemně podporovat a pomáhat si.] | 4 - částečný souhlas | 4 - částečný souhlas | 5 - souhlas |
| Emocionální projev: Když se našemu týmu nedají: [Usm připraven tým opustit, pokud se nepodaří vše rychle vyřešit.] | 5 - souhlas | 1 - nesouhlas | 3 - ani souhlas, ani nesouhlas |
| Emocionální projev: Když se našemu týmu nedají: [Snažím se vytvořit krizový štáb z nejchopnějších a nejchytřejších členů týmu.] | 5 - souhlas | 3 - ani souhlas, ani nesouhlas | 4 - částečný souhlas |
| Kamarád | 13 | 12 | 14 |
| Útočník | 11 | 7 | 9 |
| Logik | 10 | 12 | 12 |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2.6 Koučování

Otázky v první části dotazníku byly uzavřené a směřovaly ke zjištění vnímání, délky koučování a uvědomění si podstaty koučování. V druhé části byly otázky otevřené a

směřovaly ke zjištění znalostí o dovednosti. Výsledky dotazníků jsou uvedeny v tabulce 12. Lze konstatovat, že manažeři mají rozdílnou délku využívání koučování. I přesto vnímají tuto dovednost pozitivně. Stejně tak i fakt, že jim koučování přináší možnost efektivněji dosahovat cílů, zvyšovat motivaci a vztahy v týmu. To je předpoklad pro jejich další rozvoj a edukaci v této dovednosti.

Podle zjištěného vnímání a pomocí otevřených otázek je zřejmé, že daní manažeři využívají koučování při realizaci svých aktivit. Znájí určité techniky koučování, své příležitosti v tomto směru, v čem jim konkrétně koučování pomáhá a co díky koučování mohou získat. Stejně tak využili spolupráci s externím i interním koučem a uměli popsat co jim tato spolupráce přinesla. Z těchto závěrů je možné konstatovat, že dovednost koučování je silnou stránkou všech 3 manažerů. Pozitivně hodnotím také přístup a uvědomění si síly této dovednosti při vedení lidí a týmů.

Tabulka 15 Výsledky dotazníku – Koučování

| Koučování | Manažer 1 | Manažer 2 | Manažer 3 |
|--|--|--|--|
| Jak vnímáte koučování? | Pozitivně. | Pozitivně. | Pozitivně. |
| Jak dlouho využíváte koučování? | 1 - 3 roky | 0 - 1 rok | 1 - 3 roky |
| Považujete koučování za vhodný styl vedení lidí? | Ano | Ano | Ano |
| Pomáhá Vám koučování v plnění pracovních cílů? | Ano | Ano | Ano |
| Myslíte, že může koučování ovlivnit motivaci a vztahy ve vašem týmu? | Ano | Ano | Ano |
| Co Vám koučování přináší? | Zvýšení kompetencí u zaměstnanců a široký záběr v plnění úkolů. | Odpovědi na otázky, pozitivní přístup k řešení úkolů | Výsledky, rozvoj kompetencí u lidí, rychlý a efektivní rust, setím energii, více času na jinou činnost |
| Jaké koučovací techniky využíváte? | Nejaději mám navigaci koučovaného. Jinak se držím ADAPT techniky. | Vizualizace cíle, kládení otázek, mikro-pochvala, technika hledání inspirace | Navigace koučovaného, metapozice technika tri zdi, NLP. |
| Kde vidíte váš prostor v koučování? V čem se chcete zlepšit? | Minimalizovat otázky a myslet na heslo v jednoduchosti je krása. Stanovit si cíl dle priorit a na to se zaměřit. | Dokončovat následky, já-ty-kontext, vymezení časové osy | Naučit se z mnoha dalších technik. |
| V čem Vám koučování pomáhá? | V pracovním i soukromém životě. Dáť se plnit všechny stanovené cíle. | V osobním rozvoji, dosažení nastavených cílů, teambuilding | Pomaha mi rychleji predat mysenky druhym lidem a hlavne jejich uvedomeni... |
| Jak se sami vzděláváte v oblasti koučování? | Připravou si popsaného, kde se zlepšit. Také studium na VŠ co to vlastně koučing je. | Vzdělávací publikace, video návody, zpětná vazba | Literatura... a také tranink v praxi. |
| Využíváte/využívali jste spolupráci s koučem? | Ano | Ano | Ano |
| Co Vám spolupráce s koučem přinesla? | Srovnání a obří posun v této dovednosti. | Identifikace místa pro rozvoj | Sisi vnimani a prehled o koucovani. Dale uvedomeni si vlastnich príležitosti a osobni rozvoj. |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2.7 Hodnocení podřízených

Hodnocení podřízených je nedílnou součástí manažerské práce. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, jde o třetí fázi celého procesu řízení výkonnosti. Jde o kontinuální a pružný proces, který směřuje k dosahování stanovených cílů. Dotazníkové šetření k hodnocení podřízených směřovalo k zjištění, jak jednotliví manažeři realizují všechny tři potřebné fáze. Konkrétně rozhovor ke stanovení cílů. Dále jak realizují průběžné sledování výkonnosti svých podřízených a jak vyhodnocují dosažené výsledky. Cílem bylo zjistit, zda procházejí všechny potřebná pravidla pro efektivní celkové hodnocení podřízeného od fáze stanovení cílů, až po vyhodnocení. Vyhodnocení dotazníků je podle odpovědí, ano, ne, občas nebo nevim. Čím více odpovědí je ano, tím více můžeme předpokládat, že daný manažer

vykonává většinu nutných pravidel této dovednosti. Uspokojivý výsledek je tehdy, pokud počet odpovědí ano je kolem 80 %. Pokud je odpověď občas nebo ne, můžeme říci, že tato pravidlo je příležitostí a mělo by být v dalším čase rozvíjeno. Odpovědi v dotazníku byly sečteny a celkový poměr odpovědí v % byl srovnán ke hranici 80 % a následně vyhodnocen.

První fáze rozhovoru ke **stanovení cílů** je důležitá pro zacílení a naplánování prioritních aktivit potřebných pro splnění specifického cíle. V této části je 11 uzavřených otázek viz. tabulka č. 12, kdy první otázka je směřována k frekvenci setkání s podřízeným ke stanovení cílů a není součástí procentuálního vyhodnocení zbylých otázek. U všech třech manažerů jsou frekvence rozdílné. Proto lze hovořit o příležitosti a nutnosti sladit frekvenci plánování cílů na stejnou hodnotu. Ve společnosti jsou stanoveny kvartální plány. Proto by stanovování cílů mělo být jednou za kvartál. S následnou možností realizovat průběžné setkání ke sledování výkonnosti dle jiné frekvence. Manažer 1 a 3 mají procentuální úspěšnost realizaci pravidel této fáze na 60 %. Proto můžeme hovořit o příležitosti při stanovování cílů na setkáních s podřízenými. Hlavní příležitostí je hlavně příprava na setkání a rutinní aktivity spojené se zápisem z daného setkání. Manažer 2 dosáhl hranice 80 %, ale i u něho jsou příležitostí příprava a práce s výstupním zápisem.

Tabulka 16 Výsledky dotazníku – Hodnocení podřízených – rozhovor ke stanovení cílů

| Hodnocení podřízených – rozhovor ke stanovení cílů | Manažer 1 | Manažer 2 | Manažer 3 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Jak často s podřízeným stanovujete individuální cíle na společné schůzce? | 1 x týden | 1 x Q | 1 x měsíc |
| V mém týmu je při nastavování cílů zcela otevřená komunikace. | Ano | Ano | Ano |
| Na rozhovor ke stanovení cílů s podřízeným jsem vždy připraven a mám veškeré potřebné podklady. | Občas | Ano | Občas |
| Vždy mám připraven návrh cílů pro podřízeného. | Ne | Občas | Občas |
| Před setkáním s podřízeným ho vždy informuji, aby si připravil vlastní návrh individuálních cílů. | Občas | Ano | Ne |
| S podřízeným vždy a společně formuluji způsob měření výsledků. | Ano | Ano | Ano |
| Podřízeného vždy informuji také o stanovených kolektivních cílech. | Ano | Ano | Ano |
| Vždy s podřízeným shrnuji návrhy a společně je odsouhlasíme. | Ano | Ano | Ano |
| Zápis ze schůzky nevyplňujeme během hovoru, ale až potom, na základě poznámek. | Občas | Občas | Ano |
| Vyplněný formulář k plánování cílů vždy oba podepíšeme ve 2 vyhotoveních. | Ano | Ano | Občas |
| Vedu podřízeného k stanovení cílů ve formě SMART. | Ano | Ano | Ano |
| Ano | 6 (60%) | 8 (80%) | 6 (60%) |
| Ne | 1 (10%) | 0 | 1 (10%) |
| Občas | 3 (30%) | 2 (20%) | 3 (30%) |
| Nevím | 0 | 0 | 0 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Další částí dotazníku v sekci hodnocení podřízených bylo, zda manažeři realizují potřebná pravidla pro **průběžné sledování výkonnosti** svých podřízených, které jsou stanovené jako zásadní. V této části bylo 10 uzavřených otázek s možností odpovědí ano, ne, občas nebo nevím viz. tabulka 14. Vyhodnocení je na základě procentuální hodnoty odpovědí ano. Tzn., ano, realizují dané pravidlo pro průběžné hodnocení výkonnosti. Stejně jako u stanovování cílů je uspokojivá hranice odpovědí ano 80 %. K této hodnotě také byly

srovnávané výsledky. Manažer 1 dosáhl 90 % a můžeme hovořit, že skoro naplňuje všechna potřebná pravidla. Manažer 2 dosáhl 60 % a jeho největší příležitostí je kompetence práce s oblastí pro zlepšení a rozvojem dovedností podřízeného během rozhovoru. Manažer 3 má také příležitost při práci s oblastmi pro zlepšení v pracovních aktivitách, tak i při rozvoji dovedností podřízeného, stanovování silných a slabých stránek s provázaností dalšího rozvoje v budoucnosti.

Tabulka 17 Výsledky dotazníku – Hodnocení podřízených – průběžné sledování výkonnosti

| Hodnocení podřízených – průběžné sledování výkonnosti | Manažer 1 | Manažer 2 | Manažer 3 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| S podřízeným vyhodnocuji průběžně všechny společně stanovené cíle. | Ano | Ano | Ano |
| Zpětnou vazbu poskytují včas v průběhu realizace - nejlépe ihned po dokončení úkolu. | Ano | Ano | Ano |
| Vždy při setkání projednávám oblasti pro zlepšení. | Ano | Občas | Občas |
| Vždy při setkání oceňuji úspěchy zaměstnance a chválím ho. | Ano | Občas | Ano |
| Vždy při čtvrtletním setkání povzbuzuji a oceňuji úspěch. | Ano | Ano | Ano |
| Vždy při čtvrtletním setkání hledám společně s podřízeným alternativy jak dosáhnout požadované výsledky. | Ano | Ano | Ano |
| Vždy při čtvrtletním setkání se zaměřuji na možnosti profesního růstu podřízeného. | Ano | Občas | Ano |
| Při setkáních vždy zhodnocuji a zdokumentuji dosažené výsledky oproti stanoveným cílům nebo jejich jednotlivé části. | Občas | Ano | Ano |
| Při setkáních se zaměřuji na silné stránky a na oblasti pro zlepšení. | Ano | Ano | Občas |
| Při setkáních vždy doporučuji další rozvoj. | Ano | Občas | Občas |
| Ano | 9 (90%) | 6 (60%) | 7 (70%) |
| Ne | 0 | 0 | 0 |
| Občas | 1 (10%) | 4 (40%) | 3 (30%) |
| Nevím | 0 | 0 | 0 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední fází hodnocení podřízených je fáze **hodnocení dosažených výsledků**. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tak pro manažera je tento manažerský nástroj příležitostí pro vyvolání diskuse nad aktivitami, k motivaci a uznání podřízeného, k jeho rozvoji, ale také k poskytnutí pozitivní i negativní zpětné vazby a novému zacílení. V této sekci bylo 5 uzavřených otázek, zda konkrétní pravidlo pro vyhodnocení manažer realizuje nebo ne. Odpovědi mají formu ano, ne, občas a nevím viz. tabulka 15. Dále 1 otevřená otázka pro zjištění, které techniky zpětné vazby manažeři využívají a zda některé znají. Uspokojivá hranice je 80 % a výsledky manažerů a jejich odpovědí jsou srovnávané k této hodnotě. Manažer 1 a 2 dosáhli více jak 80 % a proto můžeme konstatovat, že fázi hodnocení dosažených výsledků mají na dobré úrovni. Manažer 3 dosáhl 60 %. Jeho příležitostí je vyvolávání diskuse nad výsledky a vytváření plánu dalšího individuálního rozvoje podřízeného. Můžeme také konstatovat, že u tohoto manažera došlo k identifikaci této příležitosti i při průběžném vyhodnocování výsledků a můžeme říci, že pro manažera 3 je hlavní příležitost při hodnocení podřízených práce s rozvojem podřízených. Poslední otevřenou otázkou v dané sekci byl dotaz na to, jaké zpětnovazební techniky manažeři využívají. Podle této otázky lze identifikovat, že jediný manažer 3 vypsál techniku „Sandwich“, tedy sendvičová zpětná vazba. Manažeři 1 a 2 vyjmenovali jen konkrétní části

zpětné vazby. Z tohoto důvodu můžeme konstatovat, že znalost zpětnovazebních technik pro práci u těchto manažerů je příležitostí. Je nutné je rozvíjet při společném tréninku se školitelem nebo samostatně při samostudiu a přímé interakci s podřízeným pracovníkem a nadřízeným manažerem v náhledu nebo kouče.

Tabulka 18 Vyhodnocení dotazníku – Hodnocení podřízených – hodnocení dosažených výsledků

| Hodnocení podřízených – hodnocení dosažených výsledků | Manažer 1 | Manažer 2 | Manažer 3 |
|---|---|---|-----------------|
| Při hodnocení výsledků vyvolávám diskusi nad plánováním aktivit pro další období. | Ano | Ano | Občas |
| Při hodnocení vždy srovnávám výsledky oproti stanoveným cílům. | Občas | Ano | Ano |
| Při hodnocení vždy dávám podřízenému zpětnou vazbu. | Ano | Ano | Ano |
| Při hodnocení vždy chválím a snažím se motivovat podřízeného. | Ano | Ano | Ano |
| Při hodnocím setkání s podřízeným vytvářím plán dalšího individuálního rozvoje. | Ano | Ano | Občas |
| Jakou techniku zpětné vazby využíváte nejčastěji? | Pozitivní dle koláče. Dále rozbor co to přinese a co jde udělat jinak. | Aktivní naslouchání a dotazování | Sandwich |
| Ano | 4 (80%) | 5 (100%) | 3 (60%) |
| Ne | 1 (20%) | 0 | 2 (40%) |
| Občas | 0 | 0 | 0 |
| Nevím | 0 | 0 | 0 |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2.8 Strategické myšlení

Dovednost strategického myšlení se prolíná všemi manažerskými funkcemi a dovednostmi. V dotazníkové šetření mezi manažeri byly otázky zacílené na zjištění strategického myšlení vztaženého k získání co nejlepších prodejních výsledků. Tzn., že otázky směřovaly, zda manažer zná svůj region, zda umí využít informací o potenciálních zákaznících od svých podřízených, zda využívá širokou škálu manažerských dovedností pro splnění prodejních plánů. Stejně tak, zda využívá SWOT analýzu pro stanovení priorit nebo využívá intuici a nadhledu pro správná rozhodnutí. V sekci strategického myšlení bylo položeno 13 uzavřených otázek viz. tabulka č. 16. Možné odpovědi byly ano, ne, občas, nevím. Vyhodnocení bylo dle počtu odpovědí ANO vztažených k uspokojivé úrovni 80 %. Manažer 1 dosáhl výsledku 54 % všech odpovědí ANO. Manažer 2 dosáhl 62 % a manažer 3 dosáhl 38 %. Dle výsledků lze konstatovat, že strategické myšlení je potřebné rozvíjet, aby došlo k efektivnějšímu naplňování realizace podstatných rozhodnutí ve svěřeném regionu vedoucích k eliminaci konkurence a zlepšení prodejních výsledků. Stejně tak i pro navýšení celkového manažerského nadhledu potřebného pro správná rozhodnutí a další rozvoj dané dovednosti jako celku.

Tabulka 19 Výsledky dotazníku – Strategické myšlení

| Strategické myšlení | Manažer 1 | Manažer 2 | Manažer 3 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Umím posoudit hlavní prodejní priority v mém regionu. | Ano | Ano | Ano |
| Znám a umím využít analýzu SWOT pro stanovení priorit sebe a svého týmu. | Ano | Ano | Ano |
| Umím si řídit čas a přesně vím, co a kdy mám v průběhu dne udělat. | Občas | Občas | Ano |
| Na celý pracovní proces se dívám jako "hospodář" a rozmýšlím z "nadhledu". | Občas | Občas | Občas |
| Umím se rozhodnout na základě intuice i s plnou odpovědností. | Ano | Ano | Občas |
| Pro strategické myšlení vždy využívám dovednosti a znalosti regionů svých podřízených. | Občas | Ano | Ano |
| Při stanovování priorit vždy deleguji úkoly na podřízené. | Ano | Občas | Občas |
| Vždy plánuji v dlouhodobém horizontu a řeším problémy z pohledu budoucnosti. | Ano | Ano | Občas |
| Snažím se vždy vkládat do problematiky inovace a nové myšlenky. | Občas | Ano | Občas |
| Vymezuji nejzávažnější problémy a jejich řešení tak, aby nedocházelo k rozptýlu sil. | Občas | Ano | Občas |
| Snažím se o rozvíjení nastavené strategie nebo rozhodnutí. | Ano | Občas | Občas |
| Vždy plánuji různé varianty, abych nebyl překvapen. | Ne | Občas | Ne |
| Při myšlení hledám cesty, jak být lepší než konkurence. | Ano | Ano | Ano |
| Ano | 7 (54%) | 8 (62%) | 5 (38%) |
| Ne | 1 (8%) | 0 | 1 (8%) |
| Občas | 5 (38%) | 5 (38%) | 7 (54%) |
| Nevím | 0 | 0 | 0 |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2.9 Manažerské dovednosti

Poslední sekci v dotazníkovém šetření byla analýza sebehodnocení úrovně napříč různými manažerskými dovednostmi, které jsou ve většině literárních zdrojích definovány jako podstatné. Cílem bylo získat přehled o vnímání manažerů, jak hodnotí jednotlivé kompetence a dosažení úrovně mezi těmito dovednostmi. V dotazníku je uvedeno 20 různých manažerských dovedností viz. tabulka č. 20. Většina z nich byla také sledována v předchozích sekcích. Respondenti hodnotili jednotlivé dovednosti známkou jako ve škole 1–5. Pro vyhodnocení byl zvolen aritmetický průměr vypočítaný ze všech dovedností. Poslední otevřená otázka se věnuje tomu, jakým dovednostem se chtějí jednotliví manažeři v následujícím období věnovat. Cílem bylo získat individuální vnímání svých hlavních příležitostí.

Manažer 1 se ohodnotil tak, že jeho průměrná celková známka byla 1,2. Manažer 2 se ohodnotil s výslednou průměrnou známkou 2,0 a manažer 3 s průměrnou známkou 1,8. Všechna hodnocení můžeme hodnotit jako vysoká. Pokud ale výsledné hodnoty srovnáme s příležitostmi, které byly definovány v předchozích sekcích, tak výsledné známky hodnocení v této sekci ne vždy korelují s výslednými hlavními příležitostmi v sekcích předchozích. Např. strategické myšlení je u manažera 1 a 3 hodnocena známkou 1. I přesto, že výsledná hodnota z dané sekce Strategického myšlení u manažera 1 byla s výsledkem 54 % a u manažera 3 s výsledkem 38 %. Důvodem může být subjektivní vnímání, že pokud pravidla dodržují OBCAS (jedna z možných odpovědí), a znají daná pravidla, tak sebehodnocení označili lepší známkou. Pokud by podle této skutečnosti oznámkovali své sebehodnocení v této sekci, tak by hodnocení korelovalo s výsledky z předchozích sekcí.

Např. u zmiňovaného Strategického myšlení by výsledné hodnocení dané sekce bylo u obou manažerů 92 %. To by znamenalo hodnocení mezi známkou 1 a 2. I přes tento fakt musím konstatovat, že jde jen o předpoklad. Naopak např. dovednost koučování je v celkovém hodnocení v této sekci oznámkována hodnotou 2 u všech manažerů. Přičemž výsledků sekce Koučování je patrné, že manažeři mají tuto dovednost na dobré úrovni. Obě tyto skutečnosti mohou poukázat na složitost jasně definovatelného segmentu úrovně manažerských dovedností. Stejně tak i na rozdílné individuální vnímání každého manažera.

Na základě otevřené otázky: Jaké 3 manažerské dovednosti chtěli manažeři rozvíjet v následujícím období, bylo zjištěno, že každý manažer si uvědomuje nutnost rozvíjet na pravidelné bázi manažerské dovednosti. Některé z nich byly analyzovány v dotazníku a korelují se stanovenými závěry ve formě příležitostí u sledovaných manažerů.

Tabulka 20 Výsledky dotazníku – Manažerské dovednosti

| Manažerské dovednosti | Manažer 1 | Manažer 2 | Manažer 3 |
|--|--|--|--|
| Manažerské dovednosti [Komunikační dovednosti] | 1 | 1 | 1 |
| Manažerské dovednosti [Prezentační dovednosti] | 1 | 2 | 1 |
| Manažerské dovednosti [Stanovování cílů] | 1 | 2 | 2 |
| Manažerské dovednosti [Plánování] | 1 | 2 | 2 |
| Manažerské dovednosti [Strategické myšlení] | 1 | 3 | 1 |
| Manažerské dovednosti [Organizování] | 1 | 2 | 1 |
| Manažerské dovednosti [Kontrolování] | 1 | 2 | 1 |
| Manažerské dovednosti [Výběr členů týmu] | 2 | 1 | 1 |
| Manažerské dovednosti [Koordinační] | 1 | 3 | 2 |
| Manažerské dovednosti [Vedení lidí] | 1 | 2 | 2 |
| Manažerské dovednosti [Rozvoj lidí] | 1 | 3 | 2 |
| Manažerské dovednosti [Delegování] | 2 | 2 | 3 |
| Manažerské dovednosti [Koučování] | 2 | 2 | 2 |
| Manažerské dovednosti [Stanovení priorit] | 1 | 2 | 1 |
| Manažerské dovednosti [Time management] | 1 | 1 | 3 |
| Manažerské dovednosti [Timeplanning] | 1 | 2 | 2 |
| Manažerské dovednosti [Zvládání kritických situací a řešení konfliktů] | 1 | 1 | 3 |
| Manažerské dovednosti [Rozhodování] | 1 | 2 | 2 |
| Manažerské dovednosti [Motivování] | 1 | 2 | 1 |
| Manažerské dovednosti [Hodnocení podřízených] | 2 | 2 | 2 |
| Průměrná hodnota | 1,2 | 2,0 | 1,8 |
| Jaké 3 manažerské dovednosti chcete v následujícím období rozvíjet? | Výběr člena týmu, hodnocení, koučování | Koordinace, rozvoj lidí, strategické myšlení | Delegace, timemanagement, zvládání kritických situací. |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.3 Strukturovaný rozhovor

Pro bližší kvalitativní identifikaci manažerských dovedností, u sledovaných manažerů, ve společnosti byla realizována také forma strukturovaného rozhovoru s HR ředitelkou CZ&SK a externím koučem zaměřujícího se na rozvoj manažerských kompetencí, který spolupracuje s danými manažery. Důvodem výběru interní a externí osoby byla snaha o různé pohledy na sledované manažery. Obě tyto osoby mají silné znalosti z jejich oboru, zkušenosti z praxe, ale zároveň také oplývají řadou manažerských zkušeností a dovedností.

Cílem bylo zjistit kvalitativní úroveň manažerských dovedností u sledovaných manažerů z pohledu nadřízené pozice a z pohledu externího kouče. Celkem bylo položeno osm otázek. Sedm pro zjištění aktuálního stavu manažerských dovedností v týmu manažerů a jedna otázka pro představu působení dané osoby a k vykreslení obsahu spolupráce s manažery. Otázky byly otevřené. Tak, aby rozmluvily respondenty co nejvíce a jejich odpovědi byly košaté. Důvodem byla i snaha o efektivní zjištění podkladů potřebných k identifikaci silných stránek a příležitostí u manažerů. Dále také pro zjištění potřebných informací od osob, které nahlíží a stínují práci manažerů a mohou tak popsat dosaženou úroveň dovedností jako celku. Tak aby došlo k identifikaci silných oblastí a také hlavních příležitostí. Setkání bylo realizováno formou strukturovaného rozhovoru přes platformu Teams od společnosti Microsoft. Atmosféra byla velmi přátelská.

Otázky ve strukturovaném rozhovoru:

1. Jakými slovy byste představil/a oblast svého působení a vaší spolupráci s manažery daného týmu?
2. Jak vnímáte důležitost manažerských dovedností pro práci manažera a rozvoj těchto kompetencí v dané společnosti?
3. Jaký styl vedení v dané společnosti manažeři nejčastěji využívají? Který vnímáte Vy jako ten nejlepší?
4. Jakými slovy byste vystihl/a atmosféru v daném týmu a jeho současnou kvalitu?
5. Jaké manažerské dovednosti jsou v daném týmu nejvíce uplatňovány danými manažery, a jak byste popsal/a úroveň jejich využívání?
6. Jaké manažerské dovednosti u manažerů daného týmu vnímáte jako silné?
7. Kde vidíte hlavní příležitosti v manažerských dovednostech u manažerů tohoto týmu?
8. Jaké doporučení pro zlepšení manažerských dovedností byste dal/a nadřízenému těchto manažerů?

4.4.3.1 Ředitelka HR CZ&SK – strukturovaný rozhovor

1. Jakými slovy byste představil/a oblast svého působení a vaší spolupráci s manažery daného týmu?

„Zodpovídám za řízení lidských zdrojů ve středně velké společnosti a má zodpovědnost pokrývá 2 země.“

S manažery týmu, který je předmětem tohoto šetření, se setkávám ve dvou rovinách. První rovinou je spolupráce se zaměřením na jednotlivce jejich týmů nebo na tým jako celek, a to v rámci všech procesů životního cyklu zaměstnance. Jde především o nábor, adaptaci, rozvoj a vzdělávání, odměňování, řešení problematických situací, řízení výkonu a ukončování.“

„Druhou rovinou je spolupráce se zaměřením na manažera samotného. Nabízím svůj čas, energii a zkušenosti k dialogu, když to manažer potřebuje, chce prodiskutovat svou situaci, kterou řeší (nejen pracovní, třeba i osobní), a cítí, že potřebuje nezávislý pohled.“

2. Jak vnímáte důležitost manažerských dovedností pro práci manažera a rozvoj těchto kompetencí v dané společnosti?

„Úplně stejně jako v jakékoliv jiné společnosti, vždy je to klíčová záležitost k dosažení úspěchu týmu i společnosti.“

„Při své práci na podporu rozvoje manažerských dovedností kladu velký důraz. Úspěch i tempo rozvoje je odvislé od mnoha faktorů, jako je potenciál, otevřenost a připravenost manažera pracovat na svém rozvoji, spolupráce s nadřízeným apod.“

3. Jaký styl vedení v dané společnosti manažeři nejčastěji využívají? Který vnímáte Vy jako ten nejlepší?

„Přiznám se, nemám ráda škatulkování a zařazování stylu vedení lidí do kategorií. Mám velký respekt k individualitě každého člověka, přináší to barevnost, radost, energii a také různorodost, a to i při vedení lidí. Pokud je nutné na tuto otázku odpovědět, zkusím to: Vnímám, že manažeři ve zkoumaném týmu využívají nejčastěji kombinaci volnějšího

autoritativního stylu a konzultativního stylu (odhad poměr 40/60). Tzn. převládají situace, kdy rozhodnutí dělá manažer, určuje směr a cíl, je však otevřen zpětné vazbě a také ji poskytuje týmu.“

„Já osobně vidím ideální stav tehdy, když je tým tvořivý, aktivní a motivovaný, cítí se součástí procesu tvoření cesty k cíli a hledá způsoby jak na to. Úlohou manažera je dávat prostor pro tvořivou atmosféru, která přináší otevřenost, důvěru, prohlubování komunikativních dovedností celého týmu, dále podporovat myšlenky a způsoby, které jsou pro business růstové, a rozvíjet talenty. Je to styl vedení lidí, který vnímám ještě trochu dál, než je např. definován participativní styl.“

4. Jakými slovy byste vystihl/a atmosféru v daném týmu a jeho současnou kvalitu?

„Atmosféra týmu (reps): Pracovní, orientovaná na výsledek, rozvojová, převažuje pozitivní nastavení, komunikace a vztahy hrají důležitou roli.“

„Atmosféra týmu (ASM): Pracovní, přátelská, orientovaná na výkon/výsledek, otevřená rozvoji, vzájemná komunikace na dobré úrovni.“

„Kvalita týmu: Všichni manažeři v týmu jsou zkušení, nejsou to žádní nováčci ve vedení lidí a nemají žádné zásadní limity/nedostatky k úspěšnému zvládnání své práce. Naopak.“

„Tým má velmi dobrý základ a velký potenciál růstu, je připraven na sobě dál pracovat, tedy otevřen zpětné vazbě, a odhaduji že i v krátkodobém horizontu dokáže ukázat významný posun.“

5. Jaké manažerské dovednosti jsou v daném týmu nejvíce uplatňovány danými manažery, a jak byste popsal/a úroveň jejich využívání?

„Jako každý manažer, i ti naši musí zvládat řízení všech fází manažerského cyklu. Silné a slabé stránky popisují v odpovědích na otázku 6 a 7.“

„Pokud otázka směřuje více ke kompetencím, u našich manažerů je velmi důležitá dovednost řídit lidi na dálku (umět je i tak dobře motivovat, efektivně předávat informace, průběžně kontrolovat, poskytovat podporu a zároveň udržovat pospolu jako tým). A to jim jde velmi dobře. Otazník mám nad řízením výkonu, tedy zda způsob vedení lidí k výsledku/splnění cíle,

mají každý v sobě nastaven tím nevhodnějším/nejefektivnějším způsobem a někdy neztrácejí příliš mnoho času nepodstatnými věcmi.“

6. Jaké manažerské dovednosti u manažerů daného týmu vnímáte jako silné?

„Daný manažerský tým má velké zkušenost v oblasti vedení (motivovat, koučovat) a řízení lidí (zadávání úkolů a jejich kontrola). Také komunikační dovednosti jsou na velmi dobré úrovni.“

7. Kde vidíte hlavní příležitosti v manažerských dovednostech u manažerů tohoto týmu?

„Strategické plánování, rozhodování, řešení problémů a částečně vyjednávání.“

„Jako nadstavba mě napadá ještě toto: Učit se přemýšlet v širším kontextu, než je jejich tým nebo BU. Vnímat procesy, komunikaci, propojení napříč firmou a porozumět komplexitě organizace a jejímu fungování. S tím souvisí i větší pozornost, věnovaná interní komunikaci/globální komunikaci, sdělením, dopadům/užitku na vlastní tým, hledat synergie, popř. preventivně ošetřit rizika apod.“

8. Jaké doporučení pro zlepšení manažerských dovedností byste dal/a nadřízenému těchto manažerů?

„Pracovat s týmem na změně postoje a motivaci k plánování, vnímám je tak, že jsou zvyklí pracovat s výhledem „tady a teď“, dlouhodobější vizi čekají od nadřízeného nebo od společnosti, zajímalo by mě, jak by odpověděli na otázku, kde vidí svůj současný tým např. na konci roku/nebo na konci příštího roku a proč, zda je to v souladu s jejich cíli, co udělají pro to, aby se tam tým posunul... Hledáním odpovědí na tyto otázky by měli pochopit, že nejprve je nutné mít ten dlouhodobý cíl, ke kterému se pak všechno váže (jaký tým potřebuji ke splnění dlouhodobého cíle, který ob stojí v náročné době?, mám ho?, co musím změnit? do kdy?), jinak jsou veškeré aktivity jen operativním řízením bez pevného zacílení a manažeři se pak nechají vléci denní rutinou a ad hoc problémy, což jim může odebírat energii, čas i motivaci“

„Učit je nadhledu, který jsme mockrát diskutovali, to půjde jen se změnou postoje, viz 1. odrážka, kdy pochopí, že jejich tým je v jejich rukou a je jen na nich, aby se plně opřeli do řízení týmu komplexně.“

„Ukázat jim výhody střednědobého a dlouhodobého plánování (šetří se čas, činnosti jsou efektivně vedené k jasnému cíli v delším období, ze zásadního konceptu většinou není třeba prudce uhýbat, když je promyšlený, eliminují se tak situace, kdy je třeba dělat změny, které lidi většinou nevnímají pozitivně, dlouhodobé cíle jsou také pro většinu lidí akceptovatelné a je delší čas na jejich přijetí).“

„Prohlubovat schopnost samostatně se rozhodovat, vystavovat je takovým situacím.“

„Možná také pomůže v rámci některého rozvojového programu jasně definovat/pojmenovat kompetence a očekávání od pozice ASM v naší společnosti, tak jak jsme si je jasně definovali u jejich týmů.“

4.4.3.2 Externí kouč – strukturovaný rozhovor

1. Jakými slovy byste představil/a oblast svého působení a vaší spolupráci s manažery daného týmu?

„Jako lektor, školitel, konzultant a kouč jsem připravoval a realizoval vzdělávací akce pro ASM i jejich podřízené (2019-2021). Částí mé práce bylo i doprovázení ASM do terénu – tzv. on-job-coaching, neboli stínování. S některými ASM jsem měl v průběhu spolupráce i osobní konzultace na témata obchodního i osobnostního rozvoje. Celá dosavadní spolupráce probíhala v délce dvou a půl let a dále pokračuje.“

2. Jak vnímáte důležitost manažerských dovedností pro práci manažera a rozvoj těchto kompetencí v dané společnosti?

„Ve srovnání s uplynulými lety důležitost manažerských dovedností pro práci manažera v dané společnosti výrazně vzrostla. Tento trend prosazuje nejen personální a tréninkové oddělení, ale i samotní manažeři, kteří projevují velký zájem o osobní rozvoj. V této společnosti jsem se neseťkal s vlažným nebo dokonce snad odmítavým postojem k vzdělávání. Faktem zůstává, že manažerské dovednosti jsou ve společnosti potřeba na denní bázi.“

3. Jaký styl vedení v dané společnosti manažeři nejčastěji využívají? Který vnímáte Vy jako ten nejlepší?

„Společnost přešla v uplynulých letech od poměrně autoritativního vedení k vedení středně participativnímu. Došlo k uvolnění atmosféry jak na centrále, tak i mezi obchodníky v terénu. Tento trend byl vyvolán jak centrálou společnosti v zahraničí, tak i přirozeným vývojem manažerského prostředí a jeho kultivace v České republice. S tímto stylem vedení se současné manažerské kruhy vyrovnávají poměrně dobře, lze říct, že zjemnění stylu vedení sami aktivně prosazují.“

„Z hlediska postavení společnosti na trhu, atmosféry ve firmě, očekávání lékařů (zákazníků) je středně participativní styl vedení pravděpodobně aktuálně nejlepším stylem, který lze v této společnosti zvolit, lze ho dále rozvíjet a posilovat.“

4. Jakými slovy byste vystihl/a atmosféru v daném týmu a jeho současnou kvalitu?

„Atmosféra v týmu ASM je tvořena jak firemní kulturou, tak i jednotlivými osobnostmi manažerů ASM. Tým je převážně maskulinní, přesto lze zde nedominují prvky charakteristické pro čistě mužské řízení – kariérní tlaky, vytěsňování, likvidace nepřítele. Manažeři spolu spolupracují na velmi vysoké úrovni, Což ovšem neznamená, že by se nedokázali i dál v prosazovat jeden vůči druhému. Konkurenci ze strany jiného ASM vnímá většina manažerů spíše jako motivující a inspirující.“

5. Jaké manažerské dovednosti jsou v daném týmu nejvíce uplatňovány danými manažery, a jak byste popsal/a úroveň jejich využívání?

„Z hlediska manažerských dovedností jsou v současné době nejvíce uplatňovány prvky jasného zadávání úkolů, motivace podřízených, rozvoje koučovací zpětné vazby, MBO, aktuálně pak ve světle koronavirové situace i tzv. Remote Management – Řízení lidí na dálku. Při vedení konkrétního týmu má ASM poměrně volnou ruku, ze strany společnosti převažuje důraz na obchodní výsledky před důrazem na procesní prvky řízení. S koučovacími zásadami zaváděnými v průběhu roku 2019 se tým ASM sžil velmi rychle, ihned po osvojení základů začali všichni ASM v terénu překlápět čistě mentoringové rozhovory s výraznými prvky hodnocení do jasných koučovacích dialogů.“

6. Jaké manažerské dovednosti u manažerů daného týmu vnímáte jako silné?

„Koučování, motivace formou vlastního příkladů, transparentní prezentace výsledků a čísel, jasná struktura a firemní strategie.“

7. Kde vidíte hlavní příležitosti v manažerských dovednostech u manažerů tohoto týmu?

„Ještě silnější vnímání atmosféry v týmu a adekvátní reakce na ně (řešení vzestupu a poklesu motivace MR), pokročilé koučovací dovednosti, techniky řešení konfliktů, vyjednávání na pokročilé úrovni, emoční inteligence a empatie. Dále bych doporučoval do obchodního světa MR ještě více přenášet participativní prvky (méně „těch nahoře“, více myšlenek zdola).“

8. Jaké doporučení pro zlepšení manažerských dovedností byste dal/a nadřízenému těchto manažerů?

„Dále rozvíjej schopnost naslouchání lidem „zdola“, inspiruj se prvky řízení ostatních ASM, minimálně dvakrát ročně navštiv rozvojový kurz z jiné než obchodní sféry, sleduj manažerskou literaturu (např. Peter Drucker), vzdělávej se formou náslechnů přednášek na Youtube nebo TED.com, ještě silněji sdílej svoje zkušenosti z praxe s podřízenými, pokračuj v osobním koučinku, stanovuj si Plán osobního rozvoje. A užívej si to.“

4.4.3.3 Syntéza z odpovědí

1. Jakými slovy byste představil/a oblast svého působení a vaší spolupráci s manažery daného týmu?

Dle první otázky je patrné, že obě osoby, se kterými byl realizován strukturovaný rozhovor, velmi dobře znají jednotlivé manažery a na pravidelné bázi s nimi spolupracují na několika různých úrovních, aktivitách a projektech. Z tohoto důvodu můžeme brát jejich další odpovědi jako opodstatněné a zcela validní. Stejně tak můžeme pozitivně vnímat dvě linie pohledu. Interní pohled (HR ředitelka CZ&SK) a externí pohled (externí kouč). Tyto nám mohou pomoci k co nejpřesnějšímu sestavení doporučení rozvoje pro sledované manažery.

2. Jak vnímáte důležitost manažerských dovedností pro práci manažera a rozvoj těchto kompetencí v dané společnosti?

Podle odpovědí je patrné, že v dané společnosti je kladený silný důraz na rozvoj manažerských dovedností a jejich rozvoj se realizuje na pravidelné bázi. Během poslední doby došlo k výraznému progresu tohoto rozvoje. Využívání manažerských dovedností v dané společnosti je nutné na denní bázi. Vnímání rozvoje a využívání manažerských dovedností je samotnými manažery pozitivní.

3. Jaký styl vedení v dané společnosti manažeři nejčastěji využívají? Který vnímáte Vy jako ten nejlepší?

Z odpovědí je zřejmé, že v uplynulých letech se v dané společnosti uplatňoval styl autoritativní. V současnosti manažeři přešli z tohoto stylu ke stylu participativnímu či konzultativnímu. Obě osoby vnímají tyto styly, pro typ této společnosti, jako vhodnější. To i s ohledem na měnící se prostředí v obchodních společnostech a vývoj trendů v personalistice při vedení lidí. Oba respondenti také spatřují tuto změnu jako pozitivní trend, který si žádá nejen daná společnost, ale také očekávání zákazníků.

4. Jakými slovy byste vystihl/a atmosféru v daném týmu a jeho současnou kvalitu?

Na základě odpovědí je patrné, že atmosféra v týmu manažerů je přátelská, otevřená, pracovní a je tvořena jak firemní kulturou, tak i jednotlivými manažery. Manažeři spolu spolupracují, využívají své manažerské zkušenosti a předávají si best practice. Tím se zvyšuje kvalita celého týmu a týmu podřízených. Tato atmosféra ovlivňuje také celý tým podřízených. I přesto, že v týmu je dobrá atmosféra, tak to neznamená, že by si manažeři nedokázali i dál prosazovat jeden vůči druhému.

5. Jaké manažerské dovednosti jsou v daném týmu nejvíce uplatňovány danými manažery, a jak byste popsal/a úroveň jejich využívání?

V týmu manažerů je uplatňována celá řada manažerských dovedností a kompetencí požadované na danou úroveň středního manažera. Jde o dovednost řídit lidi na dálku, umění motivovat, efektivní komunikaci, průběžnou kontrolu, vyvolání týmovosti, koučování, komunikace zpětné vazby, MBO a další.

6. Jaké manažerské dovednosti u manažerů daného týmu vnímáte jako silné?

Mezi silné dovednosti u manažerů patří hlavně takové, které byly rozvíjeny v minulém období. Příkladem může být i odpověď od externího kouče, který spolupracoval na rozvoji koučování. A spatřuje tuto dovednost jako rychle implementovanou. Dalšími silnými dovednostmi jsou spatřovány motivace formou vlastních příkladů, vedení podřízených,

komunikační dovednosti, transparentní prezentace výsledků a čísel a jasná struktura a firemní vize.

7. Kde vidíte hlavní příležitosti v manažerských dovednostech u manažerů tohoto týmu?

Jako příležitosti respondenti spatřují v občasném neefektivním řízení výkonu k výsledkům, vyplývající z nízké úrovně stanovení priorit a ztráty času nad realizaci nepodstatných věcí. Dále je to učení se přemýšlet v širším kontextu napříč odděleními ve společnosti, hledání synergií a preventivně ošetřovat rizika. Dále je to potřeba ještě silněji vnímat atmosféru v týmu podřízených a adekvátní reakce na ně (řešení vzestupu a poklesu motivace) a realizace přenosu participativních prvků (méně „těch nahore“, více myšlenek zdola.).

8. Jaké doporučení pro zlepšení manažerských dovedností byste dal/a nadřízenému těchto manažerů?

Doporučení pro nadřízeného manažerů jsou spatřována v práci se změnou ve vnímání podřízených manažerů z „tady a teď“ na dlouhodobější pohledy do budoucna. Tzn., aby viděli možné prodejní výsledky a výsledky svých rozhodnutí v budoucnu, a na základě správného plánování si stanovovali či korigovali cíle. Dále aby přijali zodpovědnost za svá rozhodnutí. Stejně tak je rozvíjet v naslouchání lidem „z dola“. Dále v osobním rozvoji ve vzdělávání nejen v rámci managementu a své práce, ale i v napříč jinými obory a ve sdílení vlastních zkušeností a inspirací podřízeným manažerům.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Výsledky vlastní práce

V praktické části této diplomové práce byla představena farmaceutická společnost a vybrané obchodní oddělení, ve kterém byly analyzovány prodejní dovednosti farmaceutických pracovníků a manažerské dovednosti u třech vedoucích pracovníků vykonávající pozici Area Sales Manažera, potřebných pro naplnění obchodní strategie do roku 2023. K identifikaci příležitostí byly, v rámci kvantitativní části, využity dva analytické nástroje. Development centrum s podřízenými pracovníky pro identifikaci obchodních příležitostí v prodejních technikách a kvantitativní dotazník pro identifikaci manažerských dovedností u sledovaných manažerů, a to pomocí sebereflexe. V rámci kvalitativní části této diplomové práce byl využit strukturovaný rozhovor s CZ&SK Commercial HR Directorem a externím koučem. Na základě všech třech nástrojů byly syntézou identifikované silné stránky a příležitosti v měkkých manažerských dovednostech sledovaných manažerů. Tyto příležitosti je nutné s ohledem na důležitost dané pozice v organizaci rozvíjet a posunout je na vyšší úroveň. To s ohledem na individuální rozvoj manažerů s cílem osvojit si dané dovednosti. V jakém rozsahu a protikladu je v určitých situacích využívat. Tak, aby byly situace vyřešeny vyváženě a s versatilním přístupem. Dále také, aby došlo k adekvátnímu rozvoji všech podřízených pracovníků vykonávající konečnou realizaci nastavené strategie.

5.1.1 Výsledky Development Centra

V rámci rozvojového programu Development centra pro podřízené pracovníky byly identifikované tři hlavní příležitosti obchodního týmu. To na základě sledování šesti hlavních prodejních dovedností prioritně potřebných pro realizaci nové obchodní strategie. Z daných výstupů z tohoto komplexního programu je patrné, že farmaceutičtí reprezentanti některé obchodní a prodejní dovednosti ovládají na dobré úrovni. Jako hlavní příležitosti bylo identifikováno strategické myšlení, business drive a inovativní myšlení. Všechny tyto dovednosti souvisí s nově nastavenou strategií a je nutné je co nejdříve rozvíjet. Dále byl identifikovaný fakt, že napříč týmem farmaceutických reprezentantů je patrné, že požadované kompetence mají, u jednotlivých reprezentantů, velmi rozdílnou úroveň. Je proto nutné, aby se jejich manažeři na rozvoj kompetencí zaměřili prioritně u těch pracovníků, kteří mají nízkou úroveň těchto obchodních a prodejních kompetencí.

5.1.2 Výsledky dotazníkového šetření manažerů

Kvantitativní dotazníkové šetření bylo realizováno pomocí platformy Google Form. Manažeři odpovídali pomocí své sebereflexe. Důvodem byla vyzrállost jednotlivých manažerů a zkušenosti nasbírané během dlouhé manažerské praxe. Stejně také i doporučení z literárních zdrojů popsané v teoretické části. Cíle dotazníkového šetření bylo zjistit úroveň manažerských dovedností s ohledem na aktuální stav a potřebných manažerských dovedností pro naplnění nové obchodní strategie. Na základě dotazníku byly identifikované hlavní příležitosti pro rozvoj manažerských dovedností u sledovaných manažerů.

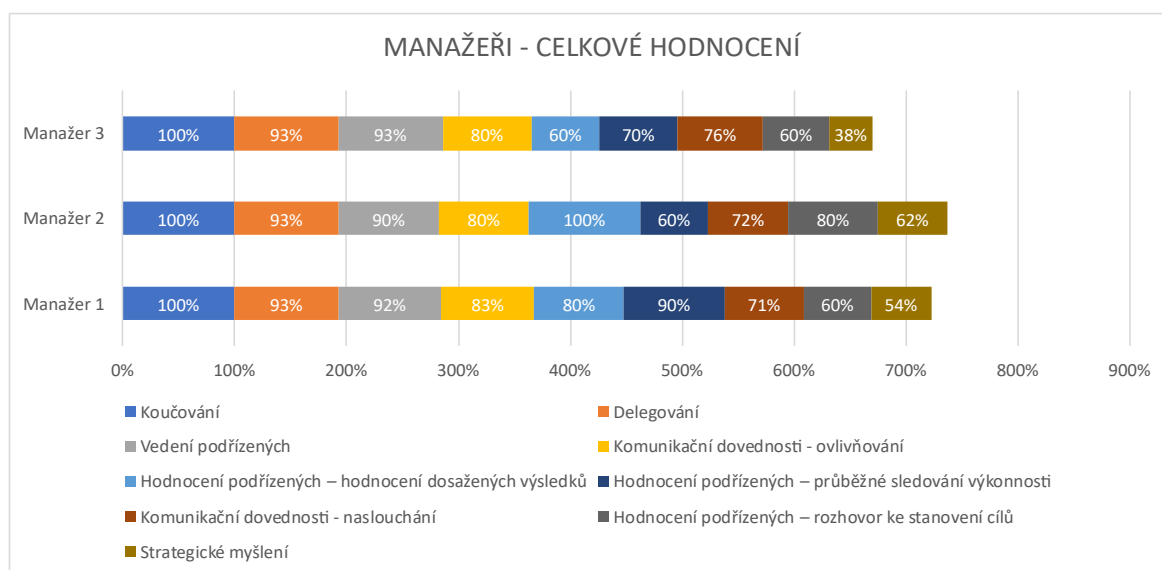
Všechny výstupní hodnoty z kvantitativního dotazníku, z devíti sledovaných dovedností manažerů, byly přeneseny na procentuální úspěšnost v jednotlivých dovednostech. Důvodem byla lepší vizualizace v grafu a efektivnější specifikace výstupu vedoucího k závěru ve formě doporučovaného rozvoje. Napříč sledovanými manažerskými dovednostmi je na grafu č. 7 patrné, že všichni tři manažeři ve všech sledovaných dovednostech mají celkové výsledky nad 65 %. To můžeme definovat jako dobré. Je také zřejmé, že některé kompetence jsou na vysoké úrovni a jiné naopak viz. obrázek č. 8 a snižují tak celkový výsledek. Můžeme také říci, že výsledky sledovaných dovedností jsou u manažerů podobné.

Dovednosti na vysoké úrovni je koučování, delegování, vedení podřízených a komunikační dovednost – ovlivňování. Všechny tyto dovednosti jsou spojené s rozvojem podřízených a se zaměřením na individuální přístup, snahu o definování aktivit a cílů samotnými podřízenými pracovníky. Tento přístup je pozitivní s ohledem na angažovanost a motivaci podřízených, kteří mohou ovlivňovat dění v týmu. Manažer díky tomuto přístupu uvolňuje existující potenciál podřízených. Může podřízené efektivně také rozvíjet a měnit postoje. Tento výsledek je vypovídající hodnotou o rozvoji koučování a jemu příbuzných manažerských dovedností v roce 2019–2020.

Největšími příležitostmi u všech sledovaných manažerů je strategické myšlení, komunikační dovednost – naslouchání a hodnocení podřízených – stanovování cílů, průběžné hodnocení, dosažených výsledků. Tyto příležitosti je nutné rozvíjet co nejdříve. S nově nastavenou strategií jsou tyto kompetence a dovednosti úzce spojené. Strategické myšlení obsahuje také plánování dlouhodobých cílů ve spojení se strategií a vizí dané společnosti. Je také nutné koncepční myšlení, které vede podřízené k jasným krokům a aktivitám, které si podřízení stanovují. Je jim nutné naslouchat a být schopen je průběžně kontrolovat a jejich výsledky následně vyhodnocovat s cílem posunout jejich úroveň na

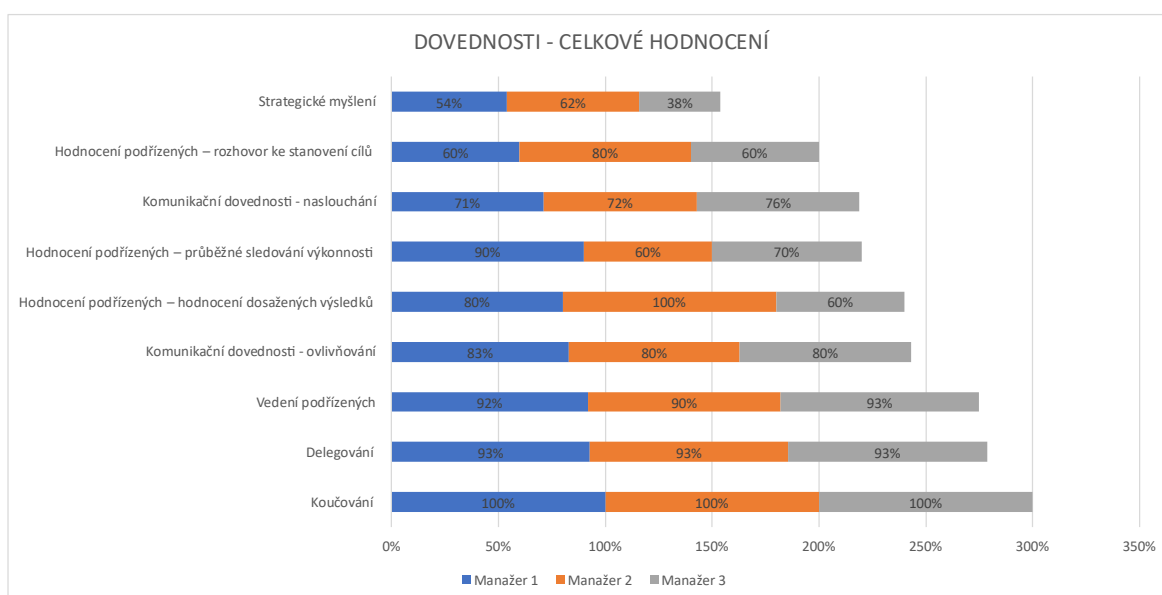
vyšší. Dále je také patrné, že manažeři dobře realizují aktivity „tady a teď“. Velmi dobře umí využívat kompetence, které potřebují k přímé komunikaci s podřízeným. S ohledem na tuto skutečnost je také nutné, rozvíjet jejich manažerský nadhled s ohledem na pohled do budoucna. Uvědomění si, jak jejich aktuální rozhodování ovlivňuje budoucí výsledky a vytvářejí úroveň výsledků celého obchodního týmu.

Graf 7 Celkové hodnocení – Manažeři



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 Celkové hodnocení – Dovednosti



Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.3 Závěry ze strukturovaných rozhovoru

Jako kvalitativní část této diplomové práce byly zvoleny strukturované rozhovory s interní zaměstnankyní ředitelkou HR CZ&SK a externím koučem. Z odpovědí je patrné, že u sledovaných manažerů jsou silnými dovednostmi ty, které jsou požadované pro vykonávání práce středního manažera. Jsou spatřovány hlavně v umění motivovat vlastním příkladem, v efektivní komunikaci, koučování, komunikaci zpětné vazby, transparentní prezentaci výsledků a v jasné struktuře a naplňování firemní vize.

Mezi příležitosti obě osoby spatřují v občasném neefektivním řízení výkonu k výsledkům, vyplívající z nízké úrovně stanovení priorit v souvislosti s budoucími cíli. Stejně tak i ve ztrátě času nad realizací nepodstatných věcí. Dále je to učení se přemýšlet v širším kontextu, než je jen jejich tým. Také s ohledem na vnímání procesů v propojení na komplexní fungování organizace. Stejně tak i vliv jejich rozhodování a komunikace na dopad užiteků na celý obchodní tým. Dále je nutné silněji vnímat a naslouchat týmům a jejich členům a adekvátně reagovat na tyto signály s cílem navyšovat motivace a realizaci přenosu participativních prvků.

5.2 Návrhy řešení

Na základě identifikace hlavních příležitostí z popsané analytické části jsou níže nastíněny možnosti rozvoje. Na základě výstupů napříč zjištění je také patrné, že příležitosti u jednotlivých manažerů jsou podobné a jejich rozvoj může být specifikovaný ve společném rozvojovém programu, tak i v programu individuálním. Hlavními příležitostmi byly identifikováno strategické myšlení, hodnocení reprezentantů a komunikační dovednost – naslouchání. To se projevuje v neefektivním řízení výkonu k výsledkům a stejně tak i navrhování neefektivních řešení v dlouhodobém horizontu související s manažerským nadhledem.

5.2.1 Individuální rozvojový program pro manažery

Návrh realizace individuálního rozvoje manažerů byla prezentována Top managementu dané společnosti. Tento návrh byl pozitivně přijat, a proto byl rozšířen i pro manažery v obchodní části divize Generics ve Slovenské republice.

Pro individuální rozvojový program jsem ve společnosti navrhl psychodiagnostické šetření pomocí elektronických dotazníků realizované společností TCC online, které bude realizované v druhé polovině března 2021. Toto psychodiagnostické šetření je nástavbou psychodiagnostického šetření reprezentantů, které bylo realizováno v rámci Development centra. Na základě obou výstupů je možné pomocí syntézy identifikovat individuální příležitosti daného manažera související s vedením daného týmu. Identifikovat silné stránky a příležitosti manažera. Stejně tak i identifikovat hlavní překážky v rozvoji manažerského nadhledu související se sebeuvědoměním, sebepoznáním, sebe otevřením, sebe akceptací a se znalostí vlastních charakteristických rysů a osobnostních znaků. Dále by bylo možné zjistit jaký styl vedení je využíván a jaký by měl být využíván v návaznosti pro navýšení výsledků daného týmu.

Na základě těchto výstupů, budou výsledky interpretovány v jednotném dokumentu, který bude představen top managementu, a následně sledovaným manažerům. Obě setkání budou realizované ve dvou částech a budou vedeny profesionálními konzultanty ze společnosti TCC online. Na každou část budou alokované 2 hodiny. V prvním setkání budou předány výstupy a detailní informace Top managementu, bez přítomnosti manažerů. V druhém setkání budou analýzy předány manažerům samostatně. To během první hodiny setkání. V následující hodině by byly výstupy z těchto dotazníků transformovány do specifických cílů definovaných v čase v přítomnosti konzultanta, manažera a Sales Managera CZ, popř. Business Unit Managera.

Dotazníkové šetření by probíhalo pomocí online dotazníků, a to v rámci balíčku pro manažery na střední úrovni. Jednalo by se o:

- **multifaktorový osobnostní profil** – vypovídá o základním osobnostním nastavení, způsobu rozhodování a o preferovaných činnostech, tím dávají rámec pro hledání prostoru pro rozvoj;
- **dotazník zvládnání zátěže** – stresu – sleduje schopnost zvládnání zátěže a stresu, sleduje 12 základních strategií, jak lidé reagují na zátěž a stres;
- **manažerský styl QUICK** – sleduje preference v manažerských stylech;
- **multifaktorový pracovní profil** – sledující pracovní styl a cyklus;
- **dotazník komunikačního stylu** – asertivity – sledující 4 základní oblasti využití asertivity – sebeprosazování, stát si za svým názorem, nenechat se manipulovat, dovednost přijímat a poskytovat zpětnou vazbu a schopnost budovat vztahy.

Tohoto individuálního rozvojového programu se bude účastnit 6 středních manažerů vykonávající pozici Area Sales Manažer. Tito manažeři vedou 48 farmaceutických reprezentantů. Na základě vypracované nabídky od společnosti TCC online budou dotazníky v českém a slovenské jazyce a budou předávány českým konzultantem. Za všechny popsane aktivity a na základě vypracované nabídky bude platba za celý tento rozvojový program 50 200 Kč.

Jako nadřízený sledovaných manažerů si uvědomuji fakt, že rozvoj jejich dovedností a kompetencí je zapotřebí rozvíjet pravidelně a kontinuálně. Tento proces je již nastaven a je realizován na pravidelné bázi. Každý z manažerů má stanovené prodejní cíle a aktivity. Stejně tak i cíle rozvojové. Ty jsou sledovány při každé aktivitě, které se v obchodním týmu realizuje. Jde o pravidelné meetingy, setkání k rozvoji podřízených, spolujízdy s reprezentanty, při realizaci společných či individuálních projektů a při dalších aktivitách, kterých je nepřeborné množství. Výsledky této diplomové práce mi pomohly k detailnější analýze manažerských dovedností všech členů týmu. Identifikované příležitosti u manažerů tak pomohou dalšímu individuálnímu stanovení rozvojových cílů, nad rámec výše definovaných rozvojových programů.

5.2.2 Společný rozvojový program pro manažery

Na základě podobných příležitostí u jednotlivých manažerů, které byly výstupem z analytické části, navrhuji společný rozvojový program. A to u příležitostí strategického myšlení, hodnocení podřízených a komunikačních dovedností s fokusem na naslouchání. V rámci strategického myšlení je nutné rozvíjet plánování, efektivní stanovování cílů v souladu s vizí společnosti. Dále také přidružené dovednosti, jako je interní a externí analýza, teoretické znalosti, či posloupnost jednotlivých kroků ve strategickém managementu. Se stanovenými cíli je dále nutné pracovat, a to v rámci plánování a při předávání cílů na podřízené pracovníky. Stejně také při realizaci nápadů „ze spodu“ s využíváním naslouchání, což je identifikovaná příležitost. To vše také pomoci navýšení participace a angažovanosti podřízených, vedoucí k vyšší motivaci k dosahování lepších výsledků a posunu současného stavu k lepšímu. Součástí těchto příležitostí je nutné dané cíle a výsledky měřit a hodnotit v pravidelných cyklech průběžně, ale i po ukončení dané aktivity.

Na základě těchto skutečností navrhuji jednotný program pro rozvoj všech těchto příležitostí najednou v rámci jednoho rozvojového programu. Během tohoto programu by

byly využity přednášky teoretických poznatků, předávání zkušeností, best practices a také realizace role plays pro přiblížení reálné situace s podřízeným během konkrétní situace související s danou příležitostí. Společnosti budu navrhovat tento rámec skupinového rozvoje u daných manažerů ve 3denním rozvojovém programu rozděleného do třetího a čtvrtého kvartálu tohoto roku. S cílem, aby z každého dne byly specifikovány jasné individuální potřeby každého manažera ve formě specifických cílů, které budou do dalšího rozvojového dne rozvíjeny v rámci náhledu Sales Manažera při spolujízdách s manažerem a s reprezentantem nebo při individuálním setkání. Dále navrhnou oslovit několik společností, které se budou moci účastnit výběrového řízení pro realizaci tohoto programu. Prioritně ty, které již s danou společností mají smluvní vztah, a nedošlo by tak k časové prodlevě. Jedná se o společnosti FBE – For Business Excellence, SMARTER Training and Consulting, Libellius a další. Cílem je, aby program byl na profesionální úrovni. Je nutné využít outsourcingu kvůli vysokému vytížení osob pracujících v obchodním oddělení daného týmu.

S ohledem na stanovené prodejní aktivity a nastavené priority v daném obchodním oddělení budu navrhovat, aby realizace výběru společností pro realizaci společného rozvojového programu byla realizována v dubnu 2021. V květnu by bylo realizované výběrové řízení a prezentace návrhů společností. V první polovině června finální odsouhlasení daného návrhu a překlopení dané informace na všechny účastněné. První rozvojová den by byl realizován v červenci. Další v září a listopadu. Vždy s dostatečným odstupem pro možné vyzkoušení a koučování v praxi.

Roční finanční rámec obchodního oddělení pro rozvoj dovedností a kompetencí je v roce v tomto roce 600 000,- Kč. Development centrum s psychodiagnostikou pro rozvoj obchodních dovedností pro reprezentanty v prvním kvartále tohoto roku stál 250 000,-Kč. Cena za navrhovaný individuální rozvojový program pro manažery v rámci psychodiagnostiky se společností TCC online bude stát 50 000,- Kč a bude realizován do konce března tohoto roku. Celkem bude na rozvoj obchodního oddělení k 31.3. 2021 vyčerpáno 300 000,- Kč (50 % finančního rámce 2021). Na další rozvojové aktivity v daném týmu bude k dispozici 300 000,- Kč pro období od března – prosince 2021. Na základě tohoto finančního rámce je možné využít nabídky na rozvojová skupinový program pro rozvoj příležitostí u sledovaných manažerů identifikovaných v rámci této diplomové práce.

5.3 Diskuse

Na základě výsledků z kvalitativní a kvantitativní části této diplomové práce je zřejmé, že sledování manažeři disponují dobrou úrovní některých manažerských dovedností, které byly sledovány pomocí kvalitativních a kvantitativních nástrojů. Vyšší úroveň mají dovednosti, které jsou součástí rozvoje podřízených a které u nich navyšují pozitivní přístup či postoje k práci. To lze hodnotit pozitivně. Toto hodnocení vystihují i fakta v teoretické části této diplomové práce. Jestliže se manažer chová jako důvěryhodný, pozitivní a spravedlivý, naučí se mu zaměstnanci důvěřovat a jejich závislost v podobě respektování formální moci je vysoká. Jestliže se manažer chová negativně, prosazuje své vlastní sobecké zájmy, vytváří dojem nedůvěryhodné osobnosti, vede jeho chování k odmítavým postojům a k nepřátelství zaměstnanců. (Mikuláščík 2015) Stejně tak, že vlastnosti manažera koreluje s temperamentem dané osoby a vystihují, jak se manažer chová a k jakým dovednostem má vyšší adherenci. Tento poznatek podporuje kladný přístup k dovednostem, které rozvíjí podřízené a vede tak zároveň k rozvoji celé skupiny a posunu současného stavu k lepšímu. Většina těchto dovedností také potvrzuje, že si manažeři uvědomují sebe sama, vztah k lidem, k práci, a stejně tak i k zdravým osobnostním hodnotám, tak i k hodnotám společenským. Tyto poznatky jsou skvělým odrazovým můstkem pro další rozvoj příležitostí a pro navýšení manažerského nadhledu.

Mezi dovednosti s nižší úrovní lze spatřovat ty, které ovlivňují dění v budoucnu. Je to zejména plánování, stanovování cílů v širším kontextu realizace práce v dané společnosti, kontrola výkonu podřízených během vykonávaných aktivit a finální vyhodnocování výsledků svých podřízených. Důvod, osobně spatřuji, v cyklení se nad nepodstatnými věcmi, v nízké kompetenci ve stanovování priorit a ve snaze posunout výsledky pomocí aktivit, které mají nízký dopad na výsledek finální. To je zapříčiněné pohledem na krátké časové období, které lze definovat prací „tady a teď“ a čekání na rozhodnutí „shora“. Tento fakt také potvrzují manažerské chyby popsané v teoretické části, jako je nerozhodnost, váhavost, neochota podstoupit riziko, čekání na instrukce „shora“ (Štěpaník 2010)

Je také zapotřebí rozvíjet strategické myšlení s cílem eliminovat popsaná fakta ve formě hlavních příležitostí. Nízká úroveň těchto kompetencí také koreluje s dosaženou úrovní obchodních dovedností a kompetencí identifikovaných v rámci Development centra u podřízených pracovníků v týmech sledovaných manažerů. Pro efektivní rozvoj celého obchodního týmu je nutné rozvíjet popsané příležitosti a další přidružené dovednosti, které pomohou k rozvoji a navýšení nadhledu všech třech manažerů, a budou eliminovat negativní

dopady na celou obchodní jednotku. Je proto nutné rozvíjet také versatilitu napříč manažerskými dovednostmi, což potvrzuje také tvrzení v teoretické, části. „Pro úspěšnou práci manažera a pro vedení lidí je nezbytná versatilita, tj. všestrannost a univerzálnost, projevující se zejména ve schopnosti uplatňovat – podle potřeb konkrétní situace – rozmanité myšlenkové modely, dovednosti či přístupy.“ (Pavlica et al. 2010). Tak, aby byli schopni manažeři naplnit nejen cíle nově stanovené obchodní strategie, ale i další cíle v dlouhodobém horizontu. To i s ohledem na rozvojové aktivity svých podřízených.

Na základě výstupů z kvantitativního dotazníku je zřejmé, že určité výstupy jsou u manažerů hodnoceny podobně, nebo byly hodnoceny lépe, než potvrzuje realita a znalost vzorců chování a dovedností z pozice nadřízeného. To mohlo být způsobeno v mírnější kritice sebe sama v dotazníků pomocí sebereflexe, či snaha o ovlivnění výsledku k lepšímu. Tento fakt také potvrzuje korelaci s teoretickou částí, kdy jsou nevýhody sebehodnocení spatřovány v mírnější kritice a hodnocení mají tendenci se hodnotit v příznivějším světle. (Levy 1993) I přes tento fakt jsem se rozhodl realizovat dotazník pomocí sebereflexe. Důvodem tohoto rozhodnutí bylo to, že kombinace hodnocení přímého nadřízeného v kombinaci se sebehodnocením zaměstnance je nejčastěji používáno ve vyspělých zemích. (Wagnerová 2008) Na základě současných zkušeností a výsledků z kvantitativního dotazníku pomocí sebereflexe finálně hodnotím vhodnost tohoto typu hodnocení, pro mou diplomovou práci, jako méně vhodnou. Beru tento fakt jako svou příležitost pro další rozvoj manažerských dovedností u sledovaných manažerů, který budu realizovat jako nástavbu analýzy dovedností v této diplomové práci. Po této získané zkušenosti bych spíše využil třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu na každého sledovaného manažera s cílem eliminovat osobní zájem a lepší prezentaci, než je reálná skutečnost. To potvrzují i fakta z teoretické části, že třistašedesátistupňová zpětná vazba je hodnotnějším nástrojem pro hodnocení výkonu zaměstnance. To s ohledem na pozitivní aspekty jako je např. navýšení motivace, vytváření důvěry, kontinuální zlepšování, entuziasmu a širší záběr o schopnostech zaměstnanců apod. Stejně také s ohledem na získání detailnější informací z více různých zdrojů najednou. Konkrétně od podřízených, nadřízených, spolupracovníků nebo od zákazníků.

I přes výše popsané informace hodnotím výsledky jako validní a bylo možné na jejich základě vystavět rozvoj manažerských dovedností u sledovaných manažerů. Stejně tak i na základě výstupů z kvalitativní části strukturovaných rozhovorů této diplomové práce, kde jsou syntetizované výstupu velmi podobné výstupům z kvantitativní části. Byla to

individuální realizace psychodiagnostiky s fokusem na manažerské dovednosti a postoje. Dále skupinový rozvojový program pomocí konzultantské outsourcingové společnosti. Realizace kvantitativních, kvalitativních šetření této diplomové práce s cílem analyzovat manažerských dovedností a prezentace doporučení rozvojových programů má již své následky. Je jím již schválené a již naplánované rozvojové doporučení ve formě nadstavby individuálního rozvojového programu pro manažery ve formě psychodiagnostiky, a to i s rozšířenou platností za hranice České republiky. Konkrétně pro slovenskou část obchodní jednotky dané společnosti.

6 Závěr

Manažerské dovednosti na vyšší úrovni a jejich versatilní pojetí u manažerů realizující plánované aktivity, jsou predikcí k úspěšné realizaci potřebného pracovního výkonu vedoucí k naplnění plánů a vize společnosti. Stejně tak i kvalitní lidé vykonávající tuto roli, kteří mají pozitivní myšlení, chuť měnit stav k lepšímu a adherenci k rozvoji dovedností. Poznatky z různých literárních zdrojů ukazují, že výkon pozice manažera je složitý a náročný. Manažer by měl disponovat různými manažerskými dovednostmi, ale i charakterovými vlastnostmi, které by měly být na vysoké úrovni. S ohledem na komplexnost a složitost výkonu tohoto zaměstnání, mají někteří manažeři určité manažerské dovednosti na nižší úrovni. Ty je potřebné identifikovat a rozvíjet na pravidelné bázi. Právě na tuto analýzu, identifikaci příležitostí a doporučení rozvoje se zaměřovala tato diplomová práce.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo řešení nových přístupů k rozvoji a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve vybrané společnosti. Stejně tak i zhodnocení a analýza aktuálního stavu manažerských dovedností v obchodním oddělení dané společnosti u třech manažerů vykonávající řídicí funkci. To s přímou provázaností na rozvojové potřeby jejich podřízených. Na základě těchto hodnocení a jejich výstupů zpracovat návrh a doporučení k dalšímu rozvoji manažerských dovedností u manažerů řídicí obchodní týmy dané společnosti.

Diplomová práce byla rozdělena na 2 hlavní části. Na část teoretickou a část praktickou. V praktické části byly zpracovány teoretické poznatky zkoumaného tématu z literárních zdrojů a zdrojů dostupných na internetu. V této části bylo cílem definovat fakta a pojmy z literárních zdrojů, které souvisí s tématem, cílem a analýzou této diplomové práce. Teoretická část sloužila jako podklad pro ukotvení již nasbíraných vědomostí, tak i k dalšímu poznání bližších informací potřebných ke komplexnímu pochopení problematiky. Stejně tak byly teoretické poznatky podkladem pro zpracování praktické části diplomové práce.

V praktické části diplomové práce byl realizováno kvantitativní šetření ve formě Development centra pro podřízené pracovníky v týmech u jednotlivých manažerů. Dále dotazníkové šetření pro sledované manažery formou sebehodnocení a kvantitativní strukturovaný rozhovor s HR ředitelkou CZ&SK jako interním zaměstnancem společnosti. A externím koučem spolupracující s manažery obchodního oddělení. Všechny aktivity byly

realizované v popsané posloupnosti. Cílem těchto aktivit byla syntéza výsledků vedoucí k identifikaci hlavních příležitostí v manažerských dovednostech sledovaných manažerů.

Na základě syntézy z třech popsaných zdrojů, byly identifikované silné dovednosti a hlavní příležitosti pro rozvoj manažerů. Mezi silné dovednosti patří umění motivovat vlastním příkladem, efektivní komunikace, koučování, delegování, komunikace zpětné vazby, transparentní prezentace výsledků a jasná struktura prezentace výsledků a naplňování firemní vize. Mezi hlavní příležitosti patří strategický management, průběžné hodnocení podřízených, hodnocení výsledků podřízených a komunikační dovednost – naslouchání. To se také projevuje v neefektivním řízení výkonu k výsledkům a stejně tak i v nízké frekvenci navrhování efektivních řešení v dlouhodobém horizontu. Nevyužívání těchto manažerských dovedností se také projevilo ve výsledcích Development centra u podřízených pracovníků. Kde byla identifikována nižší úroveň obchodních kompetencí u strategického myšlení, u tvorby regionálního obchodního plánu a u inovativního myšlení.

Pomocí těchto výstupů bylo navrženo doporučení pro rozvoj manažerských dovedností. To bylo prezentováno top managementu dané společnosti. Konkrétně rozvojový krátkodobý individuální a dlouhodobý společný rozvojový program pro manažery. Individuální program byl navržen ve formě online psychodiagnostiky pro identifikaci charakterových vlastností, postojů manažerů a jejich možných překážek pro efektivní realizaci pracovního výkonu a rozvoje potřebných manažerských dovedností. To vše v propojení na výsledky psychodiagnostiky jejich týmů, které byly realizované v rámci Development centra u podřízených pracovníků. Tento návrh byl již prezentován, schválen pro realizaci v měsíci března tohoto roku a rozšířen i pro slovenskou část obchodní jednotky společnosti.

Společný rozvojový program byl navržen pro rozvoj všech popsaných manažerských příležitostí v jednom rozvojovém dlouhodobém programu realizovaném do konce roku 2021. Program by byl několikadenní s fokusem na rozvoj specifikovaných příležitostí u sledovaných manažerů. Realizace by byla ve spolupráci s outsourcingovou společností specializující se na rozvoj obchodních týmů. Ta by byla vybraná na základě interního výběrového řízení, které určují interní směrnice společnosti. Během tohoto programu by byly využity přednášky teoretických poznatků, předávání zkušeností, best practices a také realizace role-plays pro přiblížení reálné situace s podřízeným během konkrétní situace související s danou příležitostí.

Tak jak je popsáno v teoretické části, tak osobnost manažera lze těžko definovat. Za slovem manažer se skrývá celá řada dovedností, aktivit a práce na nejrůznějších pozicích s různými úrovněmi řízení a odpovědnosti. Je proto lepší uvědomit si, kdo je úspěšný manažer. O jaké jde osobnosti a jaké silné dovednosti a kompetence mají. Každého z nás, tedy i manažera definují vlastnosti, chování, charakter, temperament. Tyto složky můžeme definovat – jaký člověk je a jak se projevuje. Dále, co člověk umí. Tedy znalosti, dovednosti a kompetence. Stejně tak i, kam člověk směřuje. Zejména osobní motivy, potřeby, hodnoty a postoje. Tyto fakta pomohly k uvědomění si důležitosti využívání a rozvoji manažerských dovedností u sledovaných manažerů. A to hlavně díky realizaci této diplomové práce, ve které byli součástí. Díky tomu došlo k navýšení adherence k rozvoji u jednotlivých manažerů.

7 Seznam použitých zdrojů

- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management / František Bělohlávek, Pavol Košťan, Oldřich Šuleř*. ISBN 8085839458.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management*. 2., rozš. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BROWN, Travor C a Gary P LATHAM, 2000. The Effects of Goal Setting and Self-Instruction Training on the Performance of Unionized Employees. *Relations Industrielles / Industrial Relations* [online]. **55**(1), 80–93. ISSN 0034379X. Dostupné z: doi:10.7202/051292ar
- CARROLL, Anna a Judith MCCRACKIN, 1997. The Competent Use of Competency-Based Strategies for Selection and Development. *Performance Improvement Quarterly*. **11**(3).
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktual. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DONNELLY, James H, James L GIBSON, John M IVANCEVICH, Václav DOLANSKÝ a Josef KOUBEK, 1997. *Management / James H. Donnelly jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich ; [z angličtiny přeložili Václav Dolanský, Josef Koubek]*. ISBN 8071694223.
- FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE, 2007. *Vedení lidí v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2009-8.
- JAY, Ros a Richard TEMPLAR, 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1279-2.
- KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. Praha: Grada. ISBN 9788024735665.
- KOUKOLÍK, František, 2016. *Rozhodování*. Vydání prv. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3364-0.
- KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ, 2004. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0698-9.
- LEVY, Paul E, 1993. Self-Appraisal and Attributions. *Journal of Management* [online]. **19**(1), 51–62. ISSN 01492063. Dostupné z: doi:10.1177/014920639301900104

- LOCHER, Alan H a Kenneth S TEEL, 1977. Performance appraisal a survey of current practices. *Personnel J.* 245–247. ISSN edsagr.
- LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MANAGEMENTMANIA.COM, 2017. *Koordinování (Coordination)* [online]. 2017. [vid. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/koordinovani>
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepra. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B KAISER, 2010. *Versatilní vedení*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-208-6.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development*. Vydání 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1074-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2494-2.
- STUDENTSKE.EU, 2008. *Organizování a organizační struktura* [online] [vid. 2021-02-06]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/organizovn-organizan-struktura.html>
- SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ, 2007. *Koučování v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1692-3.
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktual. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.
- VEBER, Jaromír, 2000. *Management*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 1991. *Management na prahu 90. let.* 1. vyd. Praha: Institut řízení.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi.* 3., rozš. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management / Heinz Weihrich, Harold Koontz ; [z amerického originálu ... přeložil Václav Dolanský].* ISBN 8085605457.
- WHITMORE, John, 2014. *Koučování.* 3., dopl. Praha: Management Press. ISBN 9788072612734.
- WOODRUFFE, Charles, 1992. *What is meant by competency? In: Boam, R., Sparrow, P.: Designing and achieving competency. A competency-based approach to developing people and organizations.* London: McGraw-Hill.
- ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola.* 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1844-6.

8 Přílohy

| | |
|--|-----|
| Příloha 1 Development centrum-Skupinová hra: Velikonoční nadílka od VATE | 110 |
| Příloha 2 Development centrum-Role play: Uzavření dohody u lékaře | 111 |
| Příloha 3 Development centrum-Role play: Řešení námitek na lékárně | 112 |
| Příloha 4 Development centrum-zadání-Territory business plan | 113 |
| Příloha 5 Development centrum-Závěrečný rozhovor..... | 114 |
| Příloha 6 Development centrum-Výstupní zpráva str. 1..... | 115 |
| Příloha 7 Development centrum-Výstupní zpráva str. 2..... | 116 |
| Příloha 8 Development centrum-Výstupní zpráva str. 3..... | 117 |
| Příloha 9 Development centrum-Výstupní zpráva str. 4..... | 118 |
| Příloha 10 Development centrum-Výstupní zpráva str. 5..... | 119 |
| Příloha 11 Development centrum-Výstupní zpráva str. 6..... | 120 |
| Příloha 12 Development centrum-Výstupní zpráva str. 7..... | 121 |
| Příloha 13 Dotazník – Area Sales Manažera | 122 |

Skupinová hra: Velikonoční nadílka od VATE

Úvod

Je leden, poslední možnost připravit a poslat na schválení vedení firmy Velikonoční nabídku pro lékárny od významné generické společnosti VATE

V rámci interní HR akce **#poznejVATE**, kdy se zaměstnanci seznamují s obsahem pracovní náplně druhých oddělení, jste dostali příležitost zažít si část marketingové práce. Konkrétně produktový marketing pro volný prodej.

Váš tým byl zplnomocněn k návrhu Velikonoční nabídky pro lékárny. Dostali jste instrukce a rozpočet. To je vše, co máte k dispozici, vedle vašich špičkových znalostí trhu, zákazníků, pacientů, konkurence atd.

Jedná se sice o „chvilkovou stáž“ na marketingovém oddělení, ale pozor. Vedení očekává vaše zapojení se vší vážností. Aby zdůraznilo své odhodlání, máte plnou odpovědnost za návrh, který budete za několik minut prezentovat před účastníky porady. V případě, že bude návrh smysluplný, bude realizován, a vy se dozvíte na svoji práci reálnou zpětnou vazbu z prodejů po Velikonočním období.

Máme 3 minuty na prostudování zadání.
Máte 12 minut na diskusi nápadů ve skupině. Budete rozděleni do online týmů.

Máte 10 minut na prezentaci návrhu na poradě a následnou diskusi. Plánujte tedy efektivní rozložení času mezi prezentaci a diskusi.

Můžete k prezentaci využít vše, co se Vám bude hodit. Dostanete oprávnění sdílet prezentaci.

Co není napsáno si prosím domyslete, je to „hra“. Ve skutečnosti by Vám mantinely dal marketingový specialista, který je dnes nedostupný.

Budte ale realisté, protože realnost a potenciál budou hodnotit členové komise.

Přejeme hodně zábavy. Protože lidé, co se spolu dokáží zasmát, spolu dokáží i pracovat. Těšíme se na návrh.

Zdroj: humancraft s.r.o. zpracování

ROLE PLAY: UZAVŘENÍ DOHODY U LÉKAŘE

ZADÁNÍ PRO OBCHODNÍHO REPREZENTANTA TEVA

Právě jste na schůzce s vaším klientem, s praktickým lékařem MUDr. Novákem. Lékaře navštěvujete pravidelně každý měsíc již dva roky.

V rámci vaší schůzky jste právě lékaři představil:

1. Metamizol 20x500mg
2. Atorvastatin 90x20mg
3. Metformin XR 60x750mg

Zamyslete se, jakým způsobem uzavřete vaši dnešní setkání? Tato část schůzky bude trvat max. 6 minut.

ZADÁNÍ PRO LÉKAŘE (představuje ho ASM)

Jste praktický lékař MUDr. Novák a máte právě schůzku s obchodním reprezentantem firmy. Obchodní reprezentant vás měsíčně navštěvuje již několik let. Tentokrát vám představil:

1. Metamizol 20x500mg
2. Atorvastatin 90x20mg
3. Metformin 60x750mg

....role play začněte slovy:

Děkuji vám za poskytnuté informace a pak mlčte...Nechte na sales reprezentantovi, jak uzavře vaši schůzku.

Předtím než schůzku ukončíte **vznesťe 1-2 námítky:**

1. Na lékárně máte dražší balení než konkurence a nemáte velká balení (50tbl)– Metamizol
2. Nejste na pozitivních listech VZP - Atorvastatin

Tato část schůzky bude trvat max. 6 minut.

ROLE PLAY: ŘEŠENÍ NÁMITEK V LÉKÁRNĚ

ZADÁNÍ PRO OBCHODNÍHO REPREZENTANTA TEVA

Právě jste na obchodní schůzce v lékárně v budově polikliniky Budějovická, Praha 4. S panem magistrem Prokopem se znáte, lékárnu navštěvujete jeden rok. Patří mezi vaše klíčové klienty s velkým obchodním potenciálem.

Cílem této obchodní schůzky bylo odprezentovat a zajistit zalistování těchto 3 značek v počtu kusů / obratu peněz:

Metamizol 20x500mg – 20 Ks / 1280 Kč

Atorvastatin 90x20mg – 15 Ks / 1650 Kč

Metformin XR 60x750mg – 20 Ks / 2087 Kč

V tuto chvíli máte již za sebou analytickou část zjišťování potřeb a prezentaci samotnou. Očekáváte, že pan magistr přijde s několika námitkami, s kterými se pravidelně v terénu setkáváte:

- - Nemáme na nové produkty místo
- - Podobné produkty již v distribuci máme
- - Atd.

Zamyslete se, zda nemůže přijít ještě s nějakou další námitkou.

Buďte připraveni na řešení námitek, tak, abyste pana magistra přesvědčili k objednávce ve výši, kterou jste si stanovili jako cíl.

Tato část schůzky bude trvat max. 6 minut.

ZADÁNÍ PRO PANA MAGISTRA

Jste panem magistrem Prokopem v lékárně v budově polikliniky Budějovická, Praha 4. Jste klíčový klient pro společnost a aktuálně je u vás na obchodní schůzce jejich reprezentant.

V tuto chvíli jste zodpověděl na otázky, které měl obchodní reprezentant a vyslechl si prezentaci samotnou. Prezentace byla zaměřena na představení 3 nových značek: Metamizol, Atorvastatin, Metformin XR

Máte určité pochybnosti, a proto **vznášíte postupně 3 námitky** (vyberte z přiloženého seznamu, popř. zvolte sami běžnou námitku)

- - Nemáme na nové produkty místo
- - Podobné produkty již v distribuci máme
- - Konkurence mi dává vyšší bonus
- - Na vaše léky nechodí recepty nebo jen minimálně
- - Mám velkou zásobu konkurenčního přípravku

Na základě toho, jak vám obchodní reprezentant přesvědčivě vyřešil vaše námitky:

objednávku v navrhované výši přijmete / hodnotu objednávky snižte/ vezměte si čas na rozmyšlenou

Tato část schůzky bude trvat max. 6 minut.

Territory business plan TBP

ZADÁNÍ

Na základě nové strategie nám představte váš TBP pro Q1/2021. Jaké vstupní informace jste používali při analýze?
Jaké informace Vám chyběly?
Jaké hlavní aktivity a priority budete realizovat a kde?

Jak vnímáte TBP?
Co vše musí vstupovat do SWOT analýzy?
Co musí vycházet ze SWOT analýzy?
Jaká posloupnost úkonů má mít tvorba TBP?
Je TBP srozumitelné a vedoucí k naplnění cílů?
Víte, jaké denní aktivity musíte realizovat pro splnění plánu?

Zdroj: humancraft s.r.o. zpracování

Závěrečný rozhovor

1. Jak se cítíte po téměř celém dnu různých aktivit?

2. Jaká aktivita pro vás byla nejzajímavější? Která vás bavila a která byla nejméně příjemná/zajímavá?

3. Za co se chcete pochválit? A co byste naopak udělal/a jinak?

Výstupní zpráva

Reprezentant 2030

Jméno a příjmení, 27. ledna 2021



6 zvolených kompetencí



humancraft

Zdroj: humancraft s.r.o. zpracování



6 zvolených kompetencí

Východiska pro hodnocení:

1. Vaše zvládnutí jednotlivých cvičení **v den hodnocení**. Hodnotitelé vzali v úvahu co viděli a slyšeli v prezentaci, v týmové hře, při modelových situacích a prezentaci TBP, jedná se tedy o zpětnou vazbu na vaše jednání v simulovaných podmínkách, které odráží obvyklé rutiny a preferovaný přístup.
2. Hodnotitelé **nebrali v úvahu individuální podmínky na Home office**. Pokud jste v průběhu „řešili“ děti, nekvalitní připojení nebo nejste příznivci remote obchodních setkání, a uvědomujete si, že to ovlivnilo váš výkon, je to relevantní informace pro vás, ale nepromítla se do hodnocení.
3. Na výsledné hodnocení **nemá vliv** vaše aktuální nebo dlouhodobé plnění (výsledky) a výkon.
4. Výsledné hodnocení je **konsenzus** pěti hodnotitelů, tedy společně odsouhlasený průřez pěti názorů.
5. Dosažené **hodnocení je vstupem pro rozvojový plán** v kompetencích, které nebyly dosud součástí intenzivního rozvoje pro reprezentanty.

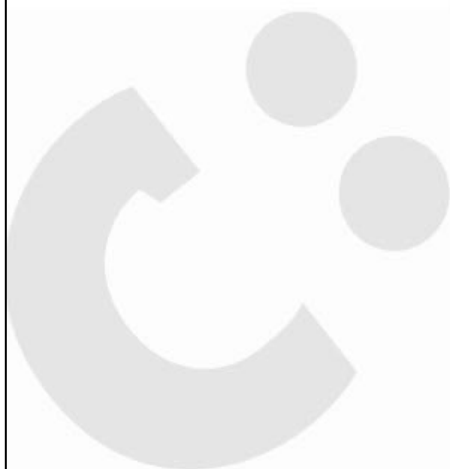
Doporučení:

Dle pozorovaného jednání by na Vás mohli platit níže uvedené výroky. Při čtení se zamyslete, co můžete připustit, a s čím kategoricky nesouhlasíte. Výroky, které s vámi příznivě rezonovaly a výroky, které vás překvapily si podtrhněte tužkou. Při stanovování rozvojového plánu z nich můžete čerpat. Mohou být i předmětem diskuze s nadřízeným.

Kompetence:

Řešení námitek

Dle pozorovaného jednání by na Vás mohl platit níže uvedený výrok.



humancraft

Zdroj: humancraft s.r.o. zpracování



6 zvolených kompetencí

Neustále předpokládáte, že klienti mohou pocíťovat obavy. Toto vnímané riziko ověřujete. Uvádíte na správnou míru většinu případů nesprávného pochopení, které klient vyjádří. Dobře zvládáte řešení typických námitek.

Jste schopna většinu rizik řešit díky tomu, že umíte poskytnout radu, klienta přesvědčit a přijmout konkrétní kroky mající za cíl ochránit klienta před nepříznivými situacemi. Dokážete cíleně využívat různých zdrojů k vyřešení námítky.

Aktivně řešíte nepříjemné situace. Kladete otevřené i uzavřené otázky, abyste zjistila, která z vnímaných rizik jsou pro klienta nejvýznamnější. Snažíte se detailně pochopit zákaznickou námítku. Dokážete odlišit pravou námítku od nepravé. Dokážete identifikovat zásadní zákaznickou námítku.

Uzavření obchodu, dohody

Dle pozorovaného jednání by na Vás mohl platit níže uvedený výrok.

Snažíte se, aby klient produkty objednal na základě vašeho doporučení a prezentace výhod. Vámi předkládané výhody jsou navázané na zjištěné potřeby klienta a přináší mu řešení. Z jednání klienta vyplývá, že již nemá žádné obavy nebo nesrovnalosti, které by mohli narušit úspěšný prodej.

Obvykle si potvrzujete, že klient je s plánovaným přístupem spokojen a servis požaduje. Říkáte si, o dohodu a jde vám o uzavření obchodu, znáte a využíváte většinou jen jednu techniku. Proaktivně přicházíte s návrhem objednávky a následných kroků.

Závěrečné shrnutí dohody pravidelně děláte, občas nejste při shrnutí dostatečně systematická a specifická. Shrnujete další kroky za sebe i za klienta. V rámci časového limitu jste neprovedla Teach back.

Business drive = territory business plan TBP

Dle pozorovaného jednání by na Vás mohl platit níže uvedený výrok.

TBP jste sestavila dle aktuálních výsledků jednotlivých klientů a zohledňujete jejich dělení na A, B, C dle důležitosti pro naplňování cílů regionu. Plán jste doplnila o nezbytnou mkt. podporu pro prohlubování profesionálních vztahů.

TBP jste vytvořila na základě požadavků společnosti a pracujete pouze s poskytnutými vstupními. Osobní angažovanost byla nízká, v TBP nepracujete s potenciálem jednotlivých klientů, cíle jsou paušální a navržená mkt. podpora není jasně zacílena, zargumentována. TBP byl aktualizován pouze na vyžádání.

Strategické myšlení

Dle pozorovaného jednání by na Vás mohl platit níže uvedený výrok.

Preferujete krátkodobé až střednědobé plánování. Nevidíte širší souvislosti a příležitosti. Změny musí být pomalé a v malém měřítku, jinak je nepřijímáte. Pokud ale změnou projdete, ráda se přizpůsobíte a změnám pomáháte. Máte operativní přístup k činnostem. Vypadá to, že u vás převládá ve vztahu k TBP fixní způsob myšlení a TBP využíváte jen částečně.

humancraft

Zdroj: humancraft s.r.o. zpracování



6 zvolených kompetencí

Převládá u vás zaměření na vlastní firemní plány a potřeby, projevujete zájem o potřeby druhé strany jen omezeně. Znalost potřeb dokážete využít pouze v případě, že plány klienta jsou v souladu s vašimi vlastními plány. Úspěch je spíše výsledkem příznivých okolností, kdy se protne potřeba vás, reprezentanta, i lékárníka/lékaře; můžete mít potíže nadefinovat/určit aktuální a konkrétní potřebu protistrany.

Produktivní komunikace

Dle pozorovaného jednání by na Vás mohl platit níže uvedený výrok.

Vaše komunikace je převážně strukturovaná. Komunikujete srozumitelně, posluchači rozumí sdělení. Dokážete přizpůsobit styl komunikace druhé straně, respektujete její tempo a styl. Působíte pozitivně a kompetentně.

Většinou máte pod kontrolou situaci i své chování, máte nadhled, nejdete do emocí a využíváte připravené argumenty. Vaše verbální, nonverbální i paraverbální komunikace odpovídá situaci a je konzistentní.

V případě doptávání byl obchodní hovor téměř bez otázek, převládaly otázky uzavřené. Spíše jste nenaslouchala, případně jen povrchně. Kladete omezený počet převážně uzavřených otázek. Otázky nemáte předem vymyšleny a volíte je nahodile a celkově dialog nesměřuje k cíli, ale necháváte témata i směr vést druhou stranou.

Inovativní myšlení

Dle pozorovaného jednání by na Vás mohl platit níže uvedený výrok.

Pod vedením se snažíte zapojit a generujete většinou standardní nápady nebo kopírujete externí řešení. Nemáte potřebu inovovat, ale vykazujete snahu přispět.

Vykazujete snahu pozitivně pracovat se změnou v nezbytně nutné míře. Přijetí a implementace ve vašem případě vyžaduje více času, informací, přesvědčování a ujišťování. Ochota změnit něco bez tlaku z okolí bude spíše nízká.

Doporučení k rozvoji

Dle pozorovaného jednání vám předkládáme ke zvážení směru vašeho dalšího rozvoje:

1. *oblast* Vaší největší příležitostí k rozvoji je práce s **Territory business plánem**, a to jak z hlediska obsahové, tak z hlediska jeho vnímání. Doporučujeme více času věnovat jeho detailní přípravě, vyvarování se chyb při vyplňování, zaměření se na nastavení správných SMART cílů, které vyjdou z kvalitně zpracované SWOT analýzy. Zaměřte se na rozvoj svého analytického myšlení, zamýšlení se nad čísly a daty a zapojení je do celkového kontextu. K tomu doporučujeme zapojit i strategický dlouhodobý nadhled a inovativní přístup. Zkuste se samostatně zamyslet, i probrat s vašimi nadřízenými jaký přínos a přidanou hodnotu pro vás kvalitně zpracované TBP může mít.

humancraft

Zdroj: humancraft s.r.o. zpracování



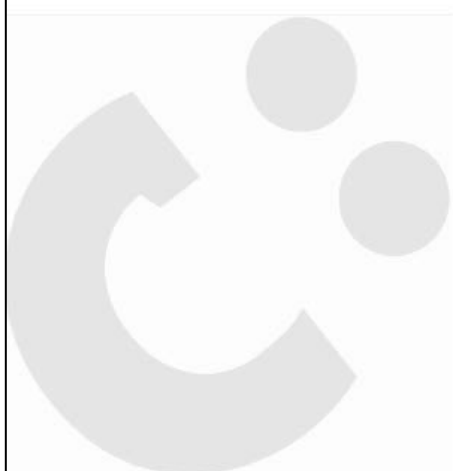
6 zvolených kompetencí

2. *oblast Strategické myšlení* – už zmiňováno v 1.oblasti. Pracujte se svými zákazníky z dlouhodobějšího hlediska. Staňte se ambasadorem firemní vize a její přenesení do vašeho regionu. Aktivně hledejte porozumění dlouhodobých plánů vašich klientů a snažte se identifikovat společné cíle.

3. *oblast Inovativní myšlení* v kontextu přijímání změn, jejich zpracování a využití v prospěch svůj, firmy i rozvoje vašeho regionu. Vaší příležitostí je i práce s prioritami, dříve než se do něčeho vrhnete, tak se zamyslete nad celou situací a zvolte to správné pořadí vašich kroků. Neustále se zamýšlejte a hledejte možnosti ke zlepšení či dalšího rozvoje vaší spolupráce v týmu i ve svém regionu.

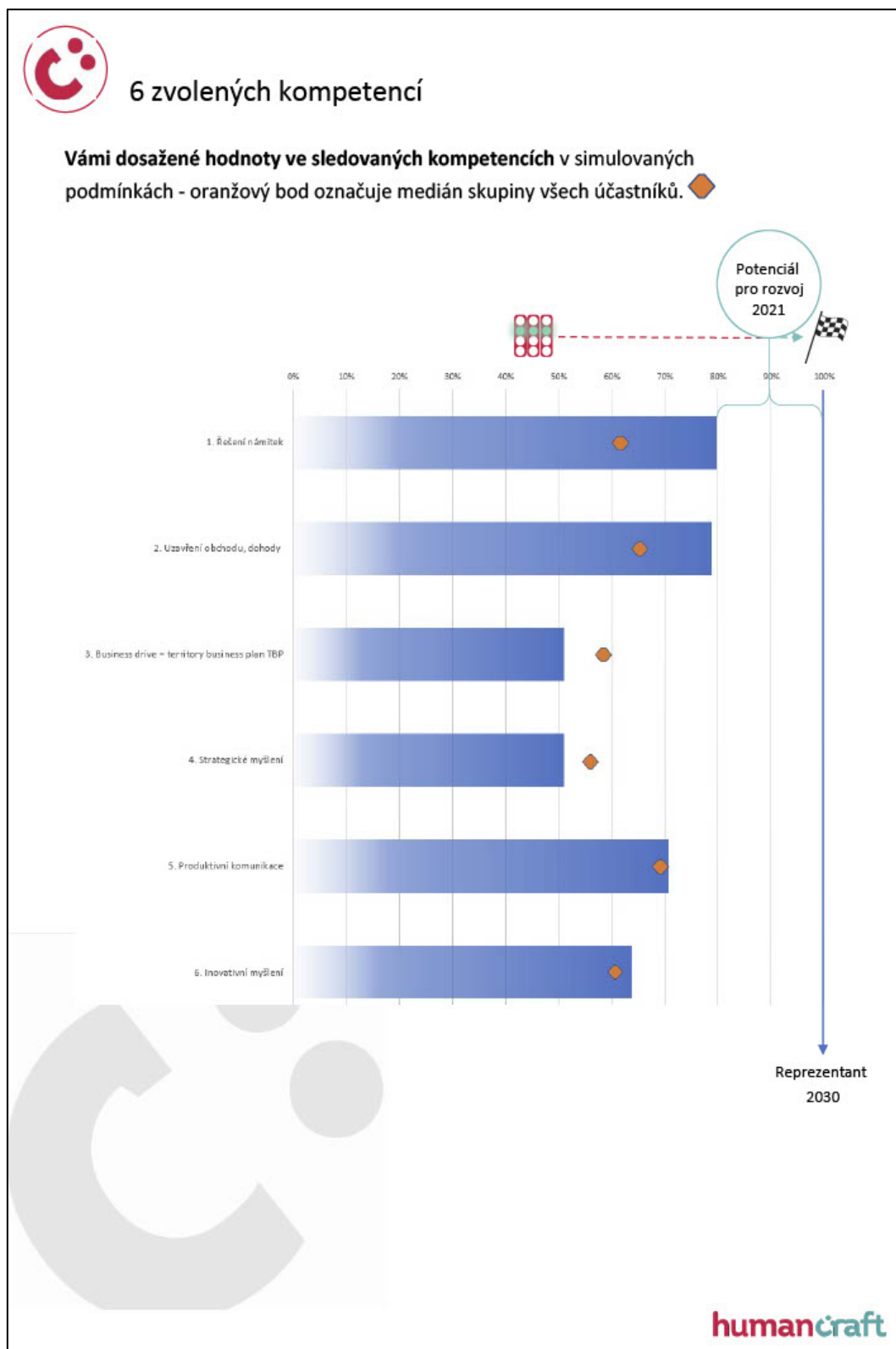
Poznámky, doporučení, postřehy hodnotitelů:

Skvěle jste zvládla obě role plays, a to hlavně díky vaší efektivní a otevřené komunikaci s využitím správného množství otevřených otázek. Jen tak dál 😊



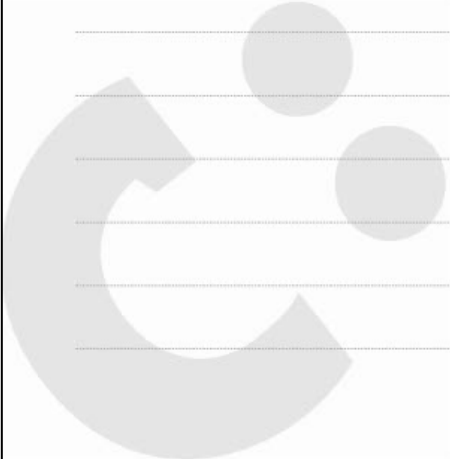
human**craft**

Zdroj: humancraft s.r.o. zpracování



Zdroj: humancraft s.r.o. zpracování

Poznámky



Identifikační otázky

*Povinné pole

1. E-mailová adresa *

2. Jaký je Váš věk? *

Označte jen jednu elipsu.

25 - 35 let

36 - 45 let

46 - 55 let

56 a více

3. Jaké je vaše dosažené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

vyučen

vyučen s maturitou

středoškolské s maturitou

vyšší odborné

bakalářské

magisterské

4. Jak dlouho působíte ve společnosti, kde pracujete? *

Označte jen jednu elipsu.

- 0 - 1 rok
- 1 - 3 roky
- 3 - 5 let
- 5 - 8 let
- Více jak 8 let

5. Jak dlouho pracujete na manažerské pozici? *

Označte jen jednu elipsu.

- 0 - 3 roky
- 3 - 5 let
- 5 - 7 let
- 7 - 10 let
- více jak 10 let

Komunikační dovednosti

Naslouchání - když působím v roli posluchače

6. Styl orientovaný na lidi *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 5 - pokaždé | 4 - často | 3 - občas | 2 - zřídka | 1 - nikdy |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Věnuji pozornost pocitům a emocím druhých lidí. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Snažím se rychle odhadnout náladu druhých lidí (zda jsou veselí nebo smutní, spokojení nebo nespokojení). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vžívám se do problémů svého protějšku. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Snažím se najít oblasti společných zájmů a body, které mě s druhými lidmi spojují. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Přikyvují a udržují oční kontakt, abych naznačil, že se zajímám o to, co je mi řečeno. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Styl orientovaný na úkol a fakta *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 5 - pokaždé | 4 - často | 3 - občas | 2 - zřídka | 1 - nikdy |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Očekávám, že druzí lidé budou vyjadřovat své myšlenky jasně a v logickém sledu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Umím postřehnout všechna logická protirečení a omyly druhých lidí. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Předbívám a skáču do řeči a/nebo dokončuji myšlenky svého protějšku. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jsem trpělivý, když druzí lidé mluví nesouvisle a odbíhají od tématu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kladu otázky, které řečníkovi pomáhají rychle se dostat k jádru věci. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Styl orientovaný na obsah a souvislosti *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 5 - pokaždé | 4 - často | 3 - občas | 2 - zřídka | 1 - nikdy |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nejdříve vyslechnu všechna fakta a informace a potom si začnu vytvářet vlastní názor. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| S oblibou naslouchám zejména odborným stanoviskům a informacím. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Očekávám, že druzí lidé svoje představy a názory podloží věrohodnými důvody důkazy. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rád pomáhám řešit zejména komplexní a složité otázky. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kladu otázky zaměřené na získání maximálního množství informací o problému. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Věcná argumentace *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 5 - pokaždé | 4 - často | 3 - občas | 2 - zřídka | 1 - nikdy |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Připravím si detailní a fakticky podložené návrhy na řešení daného problému. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Snažím se objasnit vzájemné vztahy mezi různými aspekty diskutované otázky. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vytrvale a důsledně vysvětluji a obhajuji logiku i fakta skrytá za mými návrhy. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dokážu rychle odhalit slabé a silné stránky protiargumentů a využít je ve svůj prospěch. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reaguji pouze na věcné a racionální námítky oponentů, emocionální projevy a osobní útoky se snažím ignorovat. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. Společná vize *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 5 - pokaždé | 4 - často | 3 - občas | 2 - zřídka | 1 - nikdy |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Své návrhy zakládám na odhadu emocí, postojů a ideálů druhých lidí. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| K prezentaci svých názorů používám barvitě obrazy a slova, působím na představivost a fantazii posluchačů. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Svým elánem a nadšením se snažím lidem vlévat do žil víru v úspěch společného úsilí. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Námítky a protiargumenty odvracím s poukazem na jejich okrajový význam pro společnou věc a/nebo nepřátelský charakter. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Případné útoky a osobní výpady nemusím odvracet sám, obvykle se za mě sami postaví další lidé. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12. Odměna a trest *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 5 - pokaždé | 4 - často | 3 - občas | 2 - zřídka | 1 - nikdy |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Předem si ujasním, co od druhých lidí očekávám a jakými prostředky to od nich mohu vymoci. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Své požadavky a důsledky plynoucí z jejich plnění/neplnění formuluji stručně a jasně. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lidi se snažím motivovat kombinací pozitivních a negativních pobídek. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O svých návrzích nediskutuji, odpůrcům pouze připomínám, s jakými důsledky mohou počítat. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| V případě výrazných projevů nesouhlasu dokážu přitvrdit a dát zřetelně najevo, kdo je v dané situaci páнем. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

13. Participace a důvěra *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 5 - pokaždé | 4 - často | 3 - občas | 2 - zřídka | 1 - nikdy |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Jsem připraven na delší rozhovor, vím, že druzí lidé mohou mít jiné názory. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Své představy a návrhy prezentuji jako východisko k zahájení debat a úvah o řešeném problému. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trpělivě a pozorně naslouchám stanoviskům druhých lidí, snažím se všechny vtáhnout do diskuse. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dokážu si přiznat vlastní neznalost a/nebo omyl i přijmout názory druhých lidí. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Snažím se pochopit příčiny každého odporu či nesouhlasu a hledat vzájemně uspokojivé řešení. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Delegování

14. 1. část *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 5 - souhlasím | 4 - spíše souhlasím | 3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím | 2 - spíše nesouhlasím | 1 - nesouhlasím |
|--|-----------------------|------------------------|---|--------------------------|-----------------------|
| Jsem schopen udělat většinu pracovních úkolů lépe a rychleji než moji podřízení. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Většina mých podřízených nemá dostatečné znalosti a dovednosti pro úkoly, které bych na ně mohl delegovat. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Není mi příjemná představa, že bych měl podřízeným delegovat mnohé z mých pracovních úkolů. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| V konečném důsledku jsem odpovědný za chyby svých podřízených, tudíž si dané úkoly mohu rovnou udělat sám. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vysvětlování úkolů podřízeným a jejich výcvik | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

většinou
vyžaduje více
času, než jsem
tomu ochoten
věnovat.

Mojí podřízení
mají dost
svých úkolů,
nemohu jim
ještě přidávat
další.

Pokud budou
moji podřízení
vykonávat
všechny moje
odborné
činnosti,
ztratím kontakt
se svým
oborem a
ocitnu se na
"vedlejší
koleji".

Potřebuju mít
dostatečnou
kontrolu nad
průběhem
plnění úkolů i
nad jeho
výsledky.

15. 2. část *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 5 - zcela vystihuje | 4 - spíše vystihuje | 3 - neutrální | 2 - spíše nevystihuje | 1 - nevystihuje |
|--|------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Dokáži přesně zadat delegovaný úkol a srozumitelně vysvětlit jeho žádoucí výsledek. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Umožňuji podřízenému spolupodílet se při přebírání úkolu na určení, kdy, jak a případně s jakou podporou bude úkol splněn. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Při delegování jasně specifikuji, jakou míru pravomoci pracovníkovi předávám a jakou míru jeho iniciativy očekávám. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Snažím se zajistit, aby míra delegované odpovědnosti a pravomoci byla vyvážená. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Při delegování vždy stanovím postupné lhůty pro průběžnou a závěrečnou kontrolu delegovaného úkolu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vždy informuji i další pracovníky, kterých se to týká, o tom, co bylo delegováno. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Při delegování vyžaduji odpovědnost za výsledky, ve volbě postupů metod nechávám pracovníkovi co nejvyšší míru volnosti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Dokáži zabránit
zpětnému delegování,
tj. zpětnému převzetí
úkolů, který jsem
delegoval.

Vedení podřízených

Jak přispívám k fungování týmu?

16. Úkolové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas | 3 - ani souhlas, ani nesouhlas | 2 - částečný nesouhlas | 1 - nesouhlas |
|---|-----------------------|----------------------------|--------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Tým neztrácel čas a co nejrychleji se začal věnovat plnění úkolu, jimiž byl pověřen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Skupina shromáždila všechny potřebné informace. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Byl vytvořen podrobný a přehledný plán postupu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Každý přesně věděl, co má dělat a za jaké úkoly je odpovědný. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Všichni podávali maximální výkon a nikdo se "neulejval". | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Společné diskuse byly srozumitelné a souvisely s řešenými úkoly. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Byla přijímána pouze realistická rozhodnutí a řešení. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lidi měli o sobě a své práci vzájemný přehled. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Členové týmu byli pravidelně informováni o tom, ve kterém stádiu plnění přijatého plánu se skupina nachází. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Skupina měla připravené také | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

scénáře pro řešení
nečekaných a
kritických situací.

17. Vztahové chování: Jako člen nebo vedoucí týmu se snažím, aby: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas | 3 - ani souhlas, ani nesouhlas | 2 - částečný nesouhlas | 1 - nesouhlas |
|--|-----------------------|----------------------------|--------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Ve skupině panovala atmosféra vzájemné úcty, tolerance a respektu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Slovo dostávali také tišší a méně dominantní členové týmu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Všichni dodržovali pravidla konstruktivní komunikace - naslouchali, neskákali si do řeči, kritizovali myšlenky a ne lidi apod. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| V týmu převládalo pozitivní myšlení, soustředěné spíše na oceňování dobrých nápadů, než na kritiku a odmítání těch špatných. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Přijímaná rozhodnutí odpovídala názorům a zájmům většiny členů týmu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vzniklé konflikty a nedorozumění nepřerůstaly do osobních útoků a konfrontací. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ze života skupiny nevymizel smysl pro humor. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Členové týmu si vedle práce našli také čas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

na společnou zábavu
a odpočinek.

Nikdo ve skupině kde
necítil neúčinný
a/nebo méněcenný.

Nikdo do něčeho
nenutil násilím.

18. Emocionální projevy: Když se našemu týmu nedaří: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 5 - souhlas | 4 - částečný souhlas | 3 - ani souhlas, ani nesouhlas | 2 - částečný nesouhlas | 1 - nesouhlas |
|--|-----------------------|----------------------------|--------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Snažím se ostatní povzbuzovat, aby nepodléhali pesimistickým náladám. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dbám na to, aby ti, kdo za problémy mohou, byli spravedlivě potrestáni. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Apeluji na potřebu racionálního řešení vzniklých potíží - emoce musí jít stranou. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Na věc nahlížím z pozitivní stránky - až situaci zvládneme, budeme zase o něco zkušenější. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vím, že se musím spoléhat hlavně sám na sebe - život je boj. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Na tým se dívám jako na systém, v němž je potřebné něco změnit nebo opravit. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| "Spory stranou" - nyní se musíme všichni vzájemně podporovat a pomáhat si. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jsem připraven tým opustit, pokud se nepodaří vše rychle vyřešit. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Snažím se vytvořit
krizový štáb z
nejschopnějších a
nejchytřejších členů
týmu.



Koučování

19. Jak vnímáte koučování? *

Označte jen jednu elipsu.

- Pozitivně.
 Negativně.
 Nevím.

20. Jak dlouho využíváte koučování? *

Označte jen jednu elipsu.

- 0 - 1 rok
 1 - 3 roky
 3 - 5 let
 Více jak 5 let

21. Považujete koučování za vhodný styl vedení lidí? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Nevím

22. Pomáhá Vám koučování v plnění pracovních cílů? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Nevím

23. Myslíte, že může koučování ovlivnit motivaci a vztahy ve vašem týmu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Nevím

24. Co Vám koučování přináší?

25. Jaké koučovací techniky využíváte? *

26. Kde vidíte váš prostor v koučování? V čem se chcete zlepšit? *

27. V čem Vám koučování pomáhá? *

28. Jak se sami vzděláváte v oblasti koučování? *

29. Využíváte/využíval jste spolupráci s koučem? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Nevím

30. Co Vám spolupráce s koučem přinesla? *

Hodnocení podřízených

Rozhovor ke stanovení cílů

31. Jak často s podřízeným stanovujete individuální cíle na společné schůzce? *

Označte jen jednu elipsu.

- 1 x týden
 1x 14 dnů
 1 x měsíc
 1 x Q
 1 x rok

32. V mém týmu je při nastavování cílů zcela otevřená komunikace. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Neumím posoudit

33. Na rozhovor ke stanovení cílů s podřízeným jsem vždy připraven a mám veškeré potřebné podklady. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

34. Vždy mám připraven návrh cílů pro podřízeného. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

35. Před setkáním s podřízeným ho vždy informuji, aby si připravil vlastní návrh individuálních cílů. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

36. S podřízeným vždy a společně formuluji způsob měření výsledků. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

37. Podřízeného vždy informuji také o stanovených kolektivních cílech. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

38. Vždy s podřízeným shrnuji návrhy a společně je odsouhlasíme. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

39. Zázpis ze schůzky nevyplňujeme během hovoru, ale až potom, na základě poznámek. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

40. Vyplněný formulář k plánování cílů vždy oba podepišeme ve 2 vyhotoveních. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

41. Vedu podřízeného k stanovení cílů ve formě SMART. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

Hodnocení podřízených

Průběžné sledování výkonnosti

42. S podřízeným vyhodnocuji průběžně všechny společně stanovené cíle. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

43. Zpětnou vazbu poskytuji včas v průběhu realizace - nejlépe ihned po dokončení úkolu. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

44. Vždy při setkání projednávám oblasti pro zlepšení. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

45. Vždy při setkání oceňuji úspěchy zaměstnance a chválím ho. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

46. Vždy při čtvrtletním setkání povzbuzuji a oceňuji úspěch. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

47. Vždy při čtvrtletním setkání hledám společně s podřízeným alternativy jak dosáhnout požadované výsledky. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

48. Vždy při čtvrtletním setkání se zaměřuji na možnosti profesního růstu podřízeného. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

49. Při setkáních vždy zhodnocuji a zdokumentuji dosažené výsledky oproti stanoveným cílům nebo jejich jednotlivé části. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

50. Při setkáních se zaměřuji na silné stránky a na oblasti pro zlepšení. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

51. Při setkáních vždy doporučuji další rozvoj. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

Hodnocení podřízených

Hodnocení dosažených výsledků

52. Při hodnocení výsledků vyvolávám diskusi nad plánováním aktivit pro další období. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

53. Při hodnocení vždy srovnávám výsledky oproti stanoveným cílům. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

54. Při hodnocení vždy dávám podřízenému zpětnou vazbu. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

55. Jakou techniku zpětné vazby využíváte nejčastěji?

56. Při hodnocení vždy chválím a snažím se motivovat podřízeného. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

57. Při hodnotícím setkání s podřízeným vytvářím plán dalšího individuálního rozvoje. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

Strategické myšlení

58. Umím posoudit hlavní prodejní priority v mém regionu. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne
- Občas
- Nevím

59. Znáám a umím využít analýzu SWOT pro stanovení priorit sebe a svého týmu. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne
- Občas
- Nevím

60. Umím si řídit čas a přesně vím, co a kdy mám v průběhu dne udělat. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne
- Občas
- Nevím

61. Na celý pracovní proces se dívám jako "hospodář" a rozmyšlím z "nadhledu". *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne
- Občas
- Nevím

62. Umím se rozhodnout na základě intuice i s plnou odpovědností. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

63. Pro strategické myšlení vždy využívám dovednosti a znalosti regionů svých podřízených. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

64. Při stanovování priorit vždy deleguji úkoly na podřízené. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

65. Vždy plánuji v dlouhodobém horizontu a řeším problémy z pohledu budoucnosti.

*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

66. Snažím se vždy vkládat do problematiky inovace a nové myšlenky. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

67. Vymezuji nejzávažnější problémy a jejich řešení tak, aby nedocházelo k rozptylu sil. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

68. Snažím se o rozvíjení nastavené strategie nebo rozhodnutí. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

69. Vždy plánuji různé varianty, abych nebyl překvapen. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

70. Při myšlení hledám cesty, jak být lepší než konkurence. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Občas
 Nevím

Manažerské dovednosti

Hodnocení 1 - 5 (jako ve škole)

71. Manažerské dovednosti *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Komunikační dovednosti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prezentační dovednosti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Stanovování cílů | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Plánování | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Strategické myšlení | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organizování | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kontrolování | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Výběr členů týmu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koordinace | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vedení lidí | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rozvoj lidí | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Delegování | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koučování | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Stanovení priorit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Timmanagement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Timeplanning | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zvládání kritických situací a řešení konfliktů | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rozhodování | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Motivování | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hodnocení podřízených | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

72. Jaké 3 manažerské dovednosti chcete v následujícím období rozvíjet? *

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

Zdroj: Výsledky dotazníku Google Form