

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti

Bc. Jan Waldhauser

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Waldhauser

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti.

Název anglicky

Managerial skills as a tool of performance management

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 stran

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

- BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8 DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
- BOBEK, M. Práce s lidmi. Brno: NC Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-903858-2-5
- FAERBER, Y. – STÖWE, C. *Vedení lidí v praxi : zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.
- 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
- TEPPER, B B. – JURNEČKA, S. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-347-2.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7
- WHITMORE, J. Koučování. Praha: Management press, 2019. ISBN 978-80-265-0848-9

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 14. 11. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „**Manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti**“ 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 26. 11. 2021

Bc. Jan Waldhauser

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval svému vedoucímu práce, panu Ing. Josefu Křížovi, CSc., za jeho ochotu, flexibilitu, stejně jako za cenné rady a připomínky. Dále děkuji manažerce, která se podrobila hloubkovému rozhovoru a také kolegům ze společnosti Komerční banka a.s. za ochotu vyplnit kvantitativní dotazník pro analytickou část práce.

Manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti

Abstrakt

Manažerské dovednosti, jejich měření a rozvoj, jsou častým tématem, rezonujícím téměř v každé organizaci. Tato diplomová práce hledí na manažerské dovednosti jako na součást většího celku kompetencí, a to nejen vedoucích pracovníků. Ve vybrané bankovní společnosti, konkrétně její retailové části, se práce zaměřuje na přístup ke klíčovým dovednostem zaměstnanců, hodnocení jejich úrovně a popisuje možná řešení pro blízkou budoucnost. Cíle je dosaženo pomocí kvalitativních a navazujících kvantitativních metod, které umožňují identifikovat příležitosti a následně navrhnout řešení.

Teoretická část popisuje základní pojmy a přístupy, které jsou aktuálně v oblasti dovedností uplatňovány. Poznatky, uvedené v této části jsou nutným předpokladem pro plné pochopení a využití poznatků z části praktické.

Praktická část využívá strukturovaného rozhovoru s manažerem vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti Komerční banka a.s. pro sestavení dotazníku, který je v další fázi distribuován na významný počet nižších manažerů. Ověřená poznání jsou podkladem pro formulování konceptů řešení aktuální situace, uvedených v závěru práce.

Klíčová slova: manažerské dovednosti, manažer, profesní dovednosti, řízení výkonnosti, rozvoj, motivace, trénink, distribuční síť, ředitel pobočky

Managerial skills as a tool of performance management

Abstract

Management skills, their evaluation and development, are a common topic that resonates in almost every organization. This diploma thesis deals with managerial skills as part of a larger set of competencies, not only for managers. In a selected banking company, specifically its retail part, the work focuses on mapping key skills, evaluating their level and offers solutions for the near future. The goal is achieved through qualitative and follow-up quantitative methods, which makes it possible to identify opportunities and then suggest possible solutions.

The theoretical part describes the basic concepts and approaches that are currently applied in the field of skills. The knowledge presented in this section is a necessary prerequisite for a full understanding and use of the knowledge from the practical part.

The practical part takes use of a structured interview with the manager of education and development in a selected company – Komerční banka a.s. – to compile a questionnaire, which is distributed to a significant number of lower managers in the next phase. Proven knowledge is the basis for formulating concepts for solving the current situation, which are presented in the conclusion.

Keywords: managerial skills, manager, professional skills, performance management, development, motivation, training, distribution network, branch director

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Použitá metodika.....	12
3	Teoretická východiska.....	14
3.1	Základní charakteristika Managementu	14
3.2	Charakteristika pojmu manažer, osobnost manažera	15
3.3	Manažerské úlohy	19
3.3.1	Interpersonální úlohy.....	19
3.3.2	Informační úlohy.....	19
3.3.3	Rozhodovací úlohy.....	20
3.4	Manažerské funkce.....	20
3.4.1	Plánování.....	21
3.4.2	Organizování.....	22
3.4.3	Vedení lidí	22
3.4.4	Kontrola.....	23
3.5	Manažerské role	24
3.6	Osobnost manažera	27
3.6.1	Vlastnosti manažera	29
3.6.2	Manažerské dovednosti	30
3.7	Cíle manažera v podnikání.....	42
3.8	Předpoklady úspěchu manažera	43
3.9	Profesionální komunikace manažera	45
4	Vlastní práce	48
4.1	Dovednosti pracovníků ve finanční instituci	48
4.2	Charakteristika vybrané společnosti	48
4.3	Funkce obchodních bank	49
4.4	Činnosti obchodních bank	50
4.5	Řídící úrovně obchodní banky	51
4.5.1	Cíle a činnosti jednotlivých úrovní managementu	52

4.6	Analýza dat.....	53
4.6.1	Řízený rozhovor s manažerkou Vzdělávání a rozvoj	54
4.6.2	Závěry z řízeného rozhovoru.....	63
4.6.3	Dotazníkové šetření.....	64
5	Výsledky a diskuse	77
5.1	Návrh pro společné školení manažerských a profesních dovedností.....	78
5.2	Důraz na IT dovednosti v kontextu vzdálené obsluhy	79
5.3	Posílení loajality klientů – retenční dovednosti	81
5.4	Posílení zodpovědnosti za vlastní rozvoj zaměstnance	82
6	Závěr	84
7	Seznam použitých zdrojů	86
8	Přílohy	90
Příloha A:	Scénář řízeného rozhovoru.....	91
Příloha B:	Návrh dotazníku pro kvantitativní šetření	93
Příloha C:	Odpovědi na otázku č. 10 kvantitativního dotazníku	96

Seznam tabulek

Tabulka 1: Model osobnosti OCEAN.....	29
Tabulka 2: ABC analýza	39
Tabulka 3: Úroveň dovedností – sebehodnocení.....	72
Tabulka 4: Úroveň dovedností – budoucnost.....	72
Tabulka 5: Agregace slovních odpovědí.....	76

Seznam obrázků

Obrázek 1: Osobnost člověka	28
Obrázek 2: Zjednodušená organizační struktura KB a.s.	49
Obrázek 3: Manažerské úrovně v retailu KB a.s.	52
Obrázek 4: Společný rozvoj kompetencí	79
Obrázek 5: Návrh Remote Academy	80
Obrázek 6: Hledání inovativního řešení pro klienty	82
Obrázek 7: Možnost ovlivnit vzdělávací akce.....	83

Seznam grafů

Graf 1: Struktura dle pohlaví	65
Graf 2: Struktura dle délky zaměstnání	66
Graf 3: Struktura dle manažerské praxe.....	67
Graf 4: Struktura dle manažerské pozice	68
Graf 5: Rozdíl mezi manažerskými a profesními dovednostmi	70
Graf 6: Společné dovednosti manažerů a specialistů	70
Graf 7: Aktuální a očekávaná úroveň dovedností.....	74
Graf 8: Spokojenost se systémem rozvoje dovedností.....	75

1 Úvod

Za dlouhodobým úspěchem každé společnosti stojí obvykle celá řada různých faktorů. Téměř vždy se ale ve výčtu těchto faktorů nachází konkrétní lidé, jednotlivci. Jedná se o zaměstnance a spolupracovníky společnosti, souhrnně lidské zdroje. Jejich dovednosti, zejména jejich úroveň je často motorem, ale také brzdou úspěchu firmy. Tato diplomová práce nabízí pohled na dovednosti vedoucích pracovníků v konkrétní finanční instituci, zasazuje je do kontextu bankovního prostředí a také kontextu dovedností specialistů, tedy podřízených zaměstnanců.

Autor práce pracuje více než dvacet let v nadnárodní korporaci, kde se věnuje vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, zvolené téma tedy rezonuje s touto korporátní praxí. Očekávaným výsledkem autora práce je vedle zmapování stávající situace a potřeb v oblasti dovedností také návrh několika konceptů, jejichž implementace má potenciál přinést společnosti konkurenční výhodu

Téma manažerské interakce s podřízeným týmem je častým tématem mnoha odborných textů, závěrečných prací či strategických setkání vedení jednotlivých společností. V současné době, kdy náladu a fungování lidské společnosti určuje vývoj celosvětové pandemie, se však toto téma dostává ještě více do popředí všeobecného zájmu. Mění se potřeby, očekávání a hodnoty lidí, omezený fyzický kontakt či nové technologie, to vše ovlivňuje mimo jiné strukturu požadovaných dovedností manažerů a specialistů. Práce nabízí vhled do této aktuální situace, a to v atraktivním a vysoce konkurenčním bankovním prostředí.

První částí si práce klade za cíl seznámit čtenáře s teoretickými východisky, které jsou předpokladem pro snazší orientaci v následné praktické kapitole. Zdrojem pro praktickou část jsou zejména interní informace z vybrané společnosti, Komerční banky a.s., získané mimo jiné strukturovaným rozhovorem s manažerem, zodpovědným za rozvoj dovedností zaměstnanců. Při rozhovoru jsou zmapovány dovednosti, klíčové pro fungování pobočkové sítě banky a tyto jsou ověřeny kvantitativním dotazováním na významné skupině nižších manažerů.

Následující text tak nabízí čtenáři řešení při hledání impulzů pro atraktivnější, inovativnější a efektivnější přístup k dovednostem lidí a jejich rozvoji. Je však nutné si uvědomit, že uplatnitelnost výstupů z této práce v čase klesá stejně rychle, jak rychle uhání vývoj ve společnosti kupředu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Ve svém hlavním cíli se práce snaží o řešení přístupu k dovednostem vedoucích zaměstnanců retailové¹ části banky, které jsou klíčové pro její budoucí výkonnost a nabídnout odpovídající návrhy pro popsany stav. Jako reprezentativní společnost je vybrána Komerční banka a.s., bankovní instituce s rozvinutou organizační strukturou a rozsáhlou retailovou sítí poboček. Navazujícím cílem je přinést takové návrhy v oblasti rozvoje dovedností, které pomohou udržet a ideálně zvýšit konkurenceschopnost a výkon společnosti.

Cíle práce lze strukturovat do několika dílčích kroků:

1. Zpracovat teoretické poznatky z dostupných zdrojů, které jsou relevantní k danému tématu a jsou přínosné pro praktickou část.
2. Analyzovat stávající strukturu dovedností ve vybrané společnosti pomocí kvalitativního a následného kvantitativního průzkumu.
3. Zpracovat odpovídající řešení v přístupu k dovednostem a jejich rozvoji, které mají potenciál zvýšit výkon společnosti.

2.2 Použitá metodika

Pro dosažení definovaných cílů je práce rozdělena na dva hlavní bloky. První, teoretický blok, vymezuje základní poznatky a pojmy, které jsou čerpány z dostupných zdrojů, zejména z relevantní literatury. Seznam a identifikace těchto zdrojů je uvedena v závěru v kapitole Použité zdroje.

Druhý, praktický blok, představuje a popisuje vybranou společnost Komerční banku a.s. a zaměřuje se na uvedení do aktuální situace na bankovním trhu. Následně je pomocí kvalitativního zkoumání, při kterém je využit moderovaný strukturovaný rozhovor, detailně popsána situace v oblasti manažerských dovedností v Komerční bance a.s. Relevantním respondentem pro tento rozhovor je manažerka vzdělávání a rozvoje, která je zodpovědná za rozvoj retailové části banky. Celý rozhovor se skládá z 13 otázek, seřazených do uceleného scénáře. Odhadovaná délka rozhovoru je 90 minut a bude

¹ Z angl. retail – maloobchod.

realizován v interních prostorách společnosti, v kanceláři manažerky. Poznání a hypotézy z kvalitativního průzkumu budou sloužit k sestavení kvantitativního dotazníku.

Kvantitativní dotazování bude realizováno na populaci 200 nižších manažerů, ředitelů poboček a vedoucích týmů Komerční banky a.s. Dotazování bude probíhat elektronickou formou pomocí nástroje NetQuest² a bude zcela anonymní. Dotazník obsahuje celkem 22 otázek, z nichž jedna je otevřená a očekává rozsáhlejší odpověď respondentů. Šetření se zaměřuje na vztah mezi manažerskými a profesními dovednostmi a mapuje stávající a požadovanou úroveň dovedností.

Na základě analytické části, tedy kvalitativního i kvantitativního dotazování, jsou formulovány závěry a popsána možná řešení stávající situace. Tato řešení jsou návrhy v podobě prvotních konceptů, které jsou popsány včetně předpokladů a rizik, kterých si je autor již nyní vědom.

² Netquest – platforma pro tvorbu on-line dotazníků.

3 Teoretická východiska

Pro základní orientaci v tématu manažerských dovedností je nyní nutné se seznámit se základními pojmy, které s dovednostmi a kompetencemi obecně souvisí. Tyto poznatky jsou uvedeny právě v této kapitole. Osvojení si teoretických východisek jsou pro následnou praktickou část zcela zásadní, stejně tak pro pochopení závěrečných návrhů, uvedených v samotném závěru této práce.

3.1 Základní charakteristika Managementu

Drucker (2008, s. 15) označil boom managementu jako dobu po první světové válce, kdy vládl ve Spojených státech amerických Herbert Hoover a v Československu Tomáš Garrigue Masaryk. Byl to právě T. G. Masaryk, který první přišel s myšlenkou, že management by mohl obnovit ekonomiku Evropy, která byla značně poznamenána válkou. O pětadvacet let později tato myšlenka našla svého realizátora Marshalla Plana, který založil po druhé světové válce mezinárodní hnutí managementu a pokusil se mobilizovat management jako hlavní sociální sílu.

Více než kdy dříve je dnes kladen vysoký důraz na inovativní přístup k managementu a na implementaci nových způsobů řízení lidí. Od managementu se očekává, co je proveditelné, inspirativní, rozvíjející se a nese v sobě silný potenciál. Pojem management nelze přesně definovat, protože s sebou nese velké množství významů. Jedna z mnoha definic zní: „*Management v sobě zahrnuje zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků (manažerů), kteří používají k dosažení podnikových cílů specifické činnosti (manažerské funkce), jako jsou například: plánování, organizování, rozhodování, komunikace a kontrola*“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 17).

Dravecký (2014, s. 5) ve svém studijním textu *Základy managementu* píše o různých významech slova management:

- Management jako proces, zahrnuje praktické činnosti manažera, které realizuje pomocí manažerských funkcí. Management v tomto smyslu je dynamický proces, který začíná definováním cílů, pokračuje jejich realizací až po kontrolu. Jedná se o neustále se opakující cyklus činností. Manažeři působí na jiné lidi a pomocí nich dosahují stanovené cíle organizace.

- Management jako profese, je skupina lidí, kteří jsou primárně zodpovědní za to, aby se práce v organizacích vykonávala správně a plnily se tak stanovené cíle. Zařazují se sem manažeři všech stupňů řízení. Management, podobně jako každá jiná profese, vyžaduje specifický obsah, strukturu a úroveň znalostí, dovedností, schopností a praktických zkušeností.
- Management jako vědní disciplína, je charakterizován jako naběhlý a uspořádaný soubor poznatků o principech, postupech a metodách řízení, vypracován na základě empirie. Tato vědní disciplína poskytuje praxi poznatky, které umožňují manažerům zdokonalovat proces managementu.

Různý význam managementu popisuje v knize Management i Veber a kol. (2011). „*Management je disciplína, která neposkytuje vyčerpávající a jasné návody, jak řídit jakoukoliv organizaci. Představuje soubor poznatků, které by si měl manažer osvojit a jež slouží jako východisko pro jeho práci*“ (Veber a kol., 2011, s. 17).

3.2 Charakteristika pojmu manažer, osobnost manažera

Manažerem se nikdo z nás nerodí, ale musí se jím stát. Jako každá osoba, tak i manažer je ovlivněn fyziologickými a psychickými předpoklady a tím, že každý z nás je jedinečný. Jednou z nejproblematictějších stránek vedení lidí je osobnost manažera. Kdo chce být dobrým řídicím pracovníkem, musí dobře vycházet s lidmi, zajímat se o ně, snažit se porozumět jejich pocitům a umět s nimi vhodně komunikovat. Manažer musí být inteligentní a disponovat vlohami, které jsou potřebné ke zdokonalování schopností potřebných k výkonu přidělené funkce.

Stejně jako pojem management i pojem manažer má mnoho definic. Manažer není osoba, která se přímo zabývá službami nebo výrobou. Je to vedoucí zaměstnanec, který řídí lidské a materiální zdroje a je odpovědný za plynulý chod organizace. Jeho náplň práce je dohlížet na jednoho, nebo více lidí a efektivně řídit podnik čili zajistit dosahování zisku a profitu, jako výsledek své činnosti. Aby organizace dokázala naplňovat základní funkce managementu, potřebuje manažera, který se dokáže rychle přizpůsobit různým nečekaným situacím. Úspěšnost manažera se odráží od jeho zkušeností, osobnostních předpokladů, pracovní atmosféry, funkce a pozice, kterou zastává v rámci hierarchického uspořádání organizace. Mnozí autoři se ve svých definicích pojmu manažer shodují na tom, že při své činnosti manažer využívá manažerské funkce a sleduje tím cíle organizace.

Majtán a kol. (2008, s. 22) pojednávají o manažerovi především jako o profesi. Osoba, která tuto profesi vykonává, usměrňuje aktivity organizační jednotky pomocí manažerských funkcí k dosahování stanovených cílů.

Manažer však není pouze profese, ale jak píše Mikuš a Droppa (2010, s. 40) být manažerem znamená plnit v první řadě své poslání, tedy cílevědomě řídit práci jiných s uplatňováním manažerských funkcí nepřímo, prostřednictvím svých podřízených. Hangoni a Imrichová (2010, s. 29) charakterizují manažera jako řídicího pracovníka, který pracuje se svými představami a dívá se dopředu. Musí znát nejen cíl, ale i cestu, a tedy strategii, na jejímž základě zrealizuje svou vizi. *„Manažeři jsou zodpovědní za dosahování výsledků prostřednictvím specializovaného úsilí jiných lidí, individuálně, ve skupinách nebo v organizacích“* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1992, s. 2).

Manažer odpovídá za plnění takových úkolů, při kterých je nutné vést další členy organizace. Existují ale velké rozdíly v náročnosti těchto úkolů a také v samotném postavení manažerů v rámci organizace. Rozdíly v úrovních určují požadavky a dovednosti, které jsou potřebné pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni a zároveň tyto rozdíly určitým způsobem motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování jejich kariérní dráhy (Košťan, Bělohlávek, Šuleř, 2006).

Mládková a Jedinák (2009, s. 1) charakterizují manažery jako osoby, které řídí ostatní pracovníky organizace. Ve své knize rozdělili manažery do tří organizačních stupňů řízení:

- Top management vytváří strategické plány vývoje organizace a celkově ji koordinuje. Strategické plánování je významné především pro marketing, rozvoj lidských zdrojů, rozhodování o investicích a pro vývoj a výzkum. Vrcholový management sestává ze zástupců vlastníků a nejvyšších manažerů organizace, takzvaný C-level. Komunikují se zákazníky a se společnostmi jako celkem, plánují, rozhodují a vedou v dlouhodobém horizontu.
- Middle management stojí na úrovni mezi vrcholovými manažery a manažery první linie. Označuje se také jako taktická úroveň. Taktické cíle slouží k naplnění strategických cílů. Přibližně ročně se přijímají konkrétní opatření, aby byl strategický cíl splněn. Typičtí manažeři střední linie jsou manažer kvality nebo manažer financí. Plánují, rozhodují a vedou ve střednědobém horizontu. Přetvářejí

strategické úlohy vytvořené vrcholovými manažery na úkoly a dohlížejí na jejich plnění.

- Lower management tvoří mistři, projektoví manažeři a manažeři s úzkým rozsahem odpovědnosti. Jejich úkolem je plnit manažerské funkce v krátkodobém horizontu. Tato úroveň se také označuje jako operativní řízení. Operativní cíle jsou vždy konkrétně stanoveny a jsou spojeny s odpovědnou osobou. Jejich úkolem je vést výkonné pracovníky. Jsou experti v tom, co jejich podřízení dělají (Mládková, Jedinák, 2009, s. 26).

Hierarchické rozdělení a náplň práce manažerů na jednotlivých stupních řízení podobně popisují i Mikuš a Droppa (2010, s. 41–42) „*Osobnost chápeme jako určitou jednotu – integritu – celého souboru biologických, psychických a sociálních vlastností člověka. Osobnost je to, co určuje chování člověka v konkrétní situaci. V osobnosti je skryté to, co specifikuje jedinečnost – individualitu – jedince (struktura osobnosti), ale i to, co určuje změny v jeho chování (dynamika osobnosti).*“

Sojka a kol. (2009) uvádějí, že nositelem pojmu „osobnost“ nejsou jen vynikající osoby, ale každá osoba, každý člověk. V pracovním procesu je nositelem osobnosti zaměstnanec, který je svou prací ovlivňován. Osobnost představuje soubor charakteristik, které ovlivňují jedince v jeho chování. Často je definována jako kombinace mentálních a fyzických charakteristik, které ovlivňují jedincovo vnímání, myšlení a cítění (Rudy a kol., 2001).

Pitra (2008) tvrdí, že manažer patří do skupiny specifických pracovníků, jejichž nejhlavnějším cílem je dohlížení na výkon práce ostatních pracovníků v organizaci a využívání jejich disponibilních zdrojů. Podle Sojky (2009) je manažer definován jako osobnost, jejíž hlavními funkcemi jsou manažerské funkce, jejichž prostřednictvím řídí a koordinuje objekty působící v oblasti managementu. Je tedy definován jako člověk, který plánuje, organizuje, vede, kontroluje, vybírá a rozmisťuje zaměstnance.

Osobnost manažera je spojována s organizací nebo firmou, protože manažeři ovlivňují činnost firmy ať už pozitivně nebo negativně. „*Manažer by měl lidem rozumět, diferencovaně je vnímat a takto s nimi i jednat, působit motivačně, příkladem, silou neformální autority. Manažer přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí, a to ve smyslu zvyšování výkonu, kvality práce, vytváří atmosféru spokojenosti, pohody a spolupráce. Podporuje neustálý rozvoj pracovníků*“ (Mikuláščík, 2007, s. 123).

Truneček a kol. (1995) uvádí čtyři charakteristické rysy manažera:

1. Určuje pracovní náplň zaměstnanců a odpovídá za pracovní výsledky zaměstnance.
2. Hlavním úkolem práce manažera je provádění řídicích činností.
3. Postavení manažera na vyšší úrovni řízení vyžaduje jeho schopnost řídit se zásadou všestrannosti.
4. Manažer na nejvyšších řídicích funkcích musí disponovat vrozenými vlastnostmi a vlastnostmi získanými intenzivním studiem.

„Pojem manažer se někdy používá pouze k označení vrcholných pracovníků firem. Manažer je především profese – její vykonavatel prostřednictvím manažerských schopností usměrňuje pracovní aktivity v důsledku dosahování cílů“ (Majtán a kol., 2008, s. 22).

Manažeři se z hlediska úrovně managementu v organizacích rozdělují do tří skupin (úrovní) manažerů:

- Vrcholoví manažeři – nejvyšší (TOP) manažeři, strategický stupeň v organizaci.
- Manažeři střední úrovně – tzv. manažeři druhé linie, koordinují stupeň v organizaci.
- Prvostupňoví manažeři – tzv. manažeři první linie, provádějící stupeň v organizaci.

Množství úrovní v podniku nelze přesně určit, závisí to na situaci, v níž se podnik nachází (Truneček a kol., 1995).

Vrcholoví (TOP) manažeři – reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují veškeré činnosti a vytvářejí hospodářskou politiku určité organizační jednotky (Truneček a kol., 1995, s. 20). Představují malou část vedoucích v organizaci a patří sem především členové rady, prezident nebo ředitel podniku, viceprezident a jiní. Tito manažeři tvoří zprostředkovatele mezi společností a jeho okolím (Sedlák, 2001).

Manažeři střední úrovně – do této skupiny manažerů se zařazují manažeři divizí, závodů a jiní, kteří odpovídají za plány a politiky vytvořených vrcholovým managementem a zároveň dohlížejí na aktivity prvního stupně manažerů.

Prvostupňoví manažeři – tvoří jejich pozice, jako například vedoucí útvaru, mistr a další, jejichž náplní práce je usměrňování činností výkonných pracovníků. Rozdíl oproti předchozím dvěma typům manažerů je v tom, že jejich úkolem je kontrola podřízených pracovníků (Sojka, 2009).

Podle Sedláka (2001, s. 331) „určení tří skupin manažerů umožňuje pochopit odlišnosti v aktivitách, které provádějí na těchto úrovních organizace.“

3.3 Manažerské úlohy

Manažeři se během své práce zabývají různými činnostmi. Vytvářejí si variabilní vztahy vůči pracovníkům v okolí. Tyto vztahy se týkají manažerových nadřízených, podřízených, spolupracovníků, klientů nebo veřejnosti. Chování manažera se v různých vztazích řídí určitými pravidly. Úkoly manažera se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích (Šuleř, 2008). Práce manažera by mohla být popsána jako plnění různých rolí. Úloha, kterou manažer zastává je charakteristická pro definování toho, co provádí.

Cejthamr a Dědina (2010, s. 34–35) rozdělují činnosti manažera na deset úkolů a člení je do tří skupin.

3.3.1 Interpersonální úlohy

Interpersonální vztahy jsou ty, které vznikají z manažerova postavení a jeho autority. Jde o nepřetržitý kontakt se svými pracovníky, patří sem:

- Úloha vedoucí osobnosti – formálně symbolizuje a reprezentuje organizaci, podepisuje dokumenty a nevyhnutelně se účastní společenských akcí.
- Úloha vůdce – odpovídá na základě své autority za plnění úkolů, za motivaci a za vedení podřízených.
- Úloha budovatele vztahů – navazuje vztahy mezi organizací a jejím okolím.

3.3.2 Informační úlohy

Základem informačních úkolů je práce s informacemi, které manažer získává při provádění mezilidských úkolů. Rozeznáváme tyto tři úkoly:

- V roli příjemce manažer hledá a přijímá informace, které mu umožňují lépe pochopit práci celé organizace a jejího okolí.
- V roli šířitele manažer přenáší informace z vnějšího prostředí do organizace prostřednictvím úlohy budování vztahů. Naopak prostřednictvím úlohy vedoucí osoby prodává informace zevnitř organizace k podřízeným.

- V roli mluvčího prodává informace na základě své formální autority lidem mimo organizaci, například široké veřejnosti jako dodavatelům, zákazníkům nebo tisku.

3.3.3 Rozhodovací úlohy

Rozhodovací úlohy zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí a také přístup k informacím.

- Role podnikatele opravňuje manažera plánovat změny, využívat různé příležitosti na změny nebo řešení problémů, které povedou ke zlepšení aktuální situace. Manažer může pracovat na zlepšení situace sám, nebo může odpovědnost delegovat na podřízené.
- V roli krizového manažera musí pružně reagovat na vzniklé situace a nečekané události.
- V roli osoby přidělující žádosti zdrojů rozhoduje o rozdělování zdrojů, jako jsou peníze, čas, zásoby a zaměstnanci. Rozhoduje o rozvržení práce a provádí kontrolu.
- Úloha vyjednavče znamená pro manažera účast na jednáních nebo podepisování nových smluv s odborovou organizací.

Uváděných deset manažerských úloh tvoří jeden integrovaný celek. Žádnou z nich není možné oddělovat od druhé. Například manažer, který nemá spojovací kontakty, nemá potřebné externí informace a nemůže ani poskytnout důležité informace dále. Manažer, který nemonitoruje interní a externí prostředí nedokáže adekvátně plánovat. Manažeři nevěnují každé úloze stejnou pozornost. Každý manažer je individuální osobnost a vyznačuje se vlastním stylem práce. Úkoly manažerů závisí na organizační úrovni, typu organizace a na funkcích, které vykonávají. Také se odvíjejí od měnících se situací (Sedlák, 2012, s. 285).

3.4 Manažerské funkce

Činnost manažera v organizaci je prováděna prostřednictvím čtyř základních funkcí, a sice plánováním, organizováním, vedením a kontrolou. Tyto funkce jsou mezi sebou propojené a navzájem se doplňují. Slouží řídicím pracovníkům, aby dosáhli cíle organizace. „*Manažerské funkce v systémovém vnímání procesu řízení působí na vstupní zdroje tak, aby jejich využití bylo racionální při naplňování cílů organizace v její prospěch*“ (Mikuš, Droppa, 2010, s. 67).

3.4.1 Plánování

Slovo plánovat je odvozeno z latinského názvu „planta“, což znamená náčrt. Na základě významu tohoto slova můžeme říci, že plánování vyjadřuje projektování toho, jak je třeba provést manažerské úkoly v podniku (Grznár, Šinský, Marsina, 2009, s. 57). Plánování je projektování budoucnosti. Je to mimořádně důležitý prvek každého manažerského povolání. *„Jde o lidi vypracované, a následně realizované zaměření na účel (cíle, poslání) řízeného procesu nebo organizační jednotky (firmy jako celku, závodu, provozu, dílny, odboru), a potom dále i stanovení cesty (postupů a prostředků), jak ho ve stanoveném čase a na požadované úrovni dosáhnout.“* Vodáček a Vodáčková (2001) i Sedlák (2012, s. 131) považují za klíčovou roli plánování vypracování cílů a vypracování cest k dosažení cílů. Plán patří k nejdůležitějším rozhodnutím. Na jeho přijetí je třeba vypracovat řadu variant, porovnat je a vybrat ten nejlepší. Podle časového hlediska se uvádějí úrovně a druhy plánování plánů. Cíle organizace dělíme na strategické, taktické a operativní. Plán by měl být sestaven pomocí metodiky SMART.

Je to jednoduchý nástroj, který se uplatňuje především v rámci strategických plánů, ale je možné jej použít i pro všechny ostatní oblasti plánování, ať už se jedná o plány v osobním životě nebo plány organizace či jednotlivce. Lojda (2011) ve své knize píše, že pokud cíl projde všemi body tohoto pravidla, znamená to, že je realizovatelný. Metodika SMART obsahuje následující body:

- S – Specific (konkrétní) – cíl musí být definován přesně.
- M – Measurable (měřitelný) – splnění cíle musí být možné změřit. Měřením se rozumí posouzení, do jaké míry byl cíl splněn. Parametry by měly být měřitelné exaktně.
- A – Achievable (dosažitelný) – cíl musí mít přiřazenu schopnou odpovědnou osobu, která ho bude oddaně plnit.
- R – Realistic (reálný) – cíl musí být možné splnit v reálném čase, musí být k dispozici příslušné nástroje, znalosti apod. Stanovit nedosažitelný cíl nemá smysl.
- T – Time framed (časově ohraničený) – cíl musí mít daný termín, do kterého má být splněn (Prukner, 2014).

3.4.2 Organizování

Původ slova organizace je shodný se slovem organismus. Kromě jazykového spojení jde i o spojení významové. V obou případech se jedná o celek, jehož jednotlivé části jsou přizpůsobené k určeným funkcím tak, aby uspokojily společný cíl. V obou případech jde o celek živý, v čase se vyvíjející a mnohokrát rostoucí, který musí reagovat na vnější podněty.

Organizování přeměňuje plány na činnosti. Díky tomu znají lidé své úkoly, které plánovaně vykonávají a plní tak cíle organizace. Souhra jednotlivých lidí či skupin je zajištěna díky koordinaci činností a vztahů na pracovišti. Na základě dělby práce nebo specializace vznikají specializované útvary a kolektivy, ve kterých se určují vzájemné vztahy spolupráce. Vzniká tak organizační struktura, která slouží k plnění stanovených činností a cílů organizace. Veber a kol. (2011, s. 218) definovali organizování takto: *„Cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.“*

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2001) je posláním organizování vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo jejich částí. Sedlák (2012, s. 174) vysvětluje, že obsah organizování tvoří několik na sebe navazujících dílčích procesů:

- určení, rozdělení a aplikace činností,
- stanovení konkrétních úkolů pro vykonavatele a rozdělení práce,
- seskupení činností a lidí do útvarů a přidělení k nadřazenému manažerovi,
- přenesení pravomoci a odpovědnosti jednotlivcům a útvarům,
- zajištění horizontální a vertikální koordinace činností v organizační struktuře.

3.4.3 Vedení lidí

Vedení může být interpretováno zcela jednoduše jako „donutit ostatní, aby následovali“ nebo „donutit lidi dělat věci ochotně“. Můžeme jej interpretovat i více specificky, například jako „použití autority při rozhodování“. Najít o vedení obecně platné tvrzení není jednoduché, ale jedná se v podstatě o vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 93).

Podle Crainera (1998) existuje okolo 400 definic vedení a „*je to skutečné minové pole nedorozumění a rozdílů, přes které musí teoretici i praktici kráčet*“. Manažerská funkce vedení je základní a velmi důležitá činnost, kterou manažer nepřetržitě provádí. Má za úkol vést, usměrňovat, přesvědčovat, stimulovat a motivovat pracovníky k co nejlepšímu výkonu tak, aby organizace dosahovala svých cílů. Dvěma klíčovými pojmy v rámci managementu jsou řízení a vedení. Působí jako synonyma, ale ve skutečnosti mají rozdílný význam.

Borsíková a kol. (2010, s. 16–17) uvádějí „*Řízení je organizování a využívání kompetentnosti lidí, aby se co nejefektivněji využil potenciál pro realizaci úkolů a splnění cílů, a vedení je ovlivňování lidí takovým způsobem, aby byl akceptovatelný a důležitý k tomu, co organizace a její lidské zdroje řeší vzhledem k plánovacím aktivitám, její kultuře, identitě a fyzické existenci.*“

„*Řízení znamená dělat věci správně, vedení znamená dělat správné věci*“ (Drucker, 2008, s. 32). Na Druckerův výrok navazuje i myšlenka, kterou zformulovali Bennis a Nanus (1985): „*manažeři dělají věci správně, lídři dělají správné věci.*“ Je nezbytné pro práci manažera znát rozdíl mezi lídrem a manažerem. Mnoho lidí si může myslet, že se jedná o jednu a tutéž pracovní pozici, ale není tomu tak. Manažer je osoba, která řídí, ale lídr je člověk, který vede svým přirozeným charismatem.

3.4.4 Kontrola

Kontrola je poslední fází manažerských funkcí, ale má těsnou vazbu na první funkci, plánování. „*Kontrola umožňuje, aby při organizaci a koordinaci práce docházelo k neustálému odstraňování zjištěných nežádoucích odchylek skutečného stavu od stavu žádoucího*“ (Mládková, Jedinák, 2009, s. 101).

Podle Vebera a kol. (2011, s. 136–138) je proces kontroly následující:

1. Získávání a výběr potřebných informací pro kontrolu. Získávání informací probíhá například sledováním, hlášením, kalkulacemi.
2. Ověření získaných informací. Ověřit si náležitosti získaných dokumentů, podpisové oprávnění, správnost a úplnost údajů.
3. Hodnocení kontrolovaných procesů. Srovnání skutečného stavu se stavem, který jsme si stanovili a přijmutí nápravných opatření.

4. Podání závěrů a návrhů na další postup.
5. Získání zpětné vazby po uplynutí stanovené doby od aplikování nápravných opatření.

Sedlák (2012, s. 138–140) ve své knize *Základy managementu* vysvětluje, že významné aspekty a druhy klasifikace kontroly dělíme následovně:

1. podle ovládajících prvků se rozlišuje kontrola interní a externí,
2. podle úrovně řízení může být kontrola na vrcholové úrovni řízení nebo na nižších úrovních řízení,
3. podle šířky kontrolovaných objektů se kontrola dělí na obecnou a speciální,
4. podle stádia činnosti kontrolovaného objektu se kontrola dělí na předběžnou, průběžnou a konečnou,
5. podle pravidelnosti se kontrola člení na pravidelnou a nepravidelnou.

3.5 Manažerské role

Mesárošová a kol. (2008, s. 110–111) tvrdí, že *„role manažera v organizaci spočívá především v dosahování stanovených cílů prostřednictvím práce jiných lidí. Tím se manažerská role liší od role lídra – vůdce, který cíle stanovuje, i od role vykonavatele, která spočívá v přímém výkonu, v bezprostředním plnění úkolů a dosahování cílů.“*

Manažer často provádí v některých aktivitách všechny role současně, na jedné straně může vystupovat jako vůdce, na druhé jako manažer a ve zbylé pracovní době vystupuje jako vykonavatel pracovních úkolů. Při výkonu těchto rolí využívá jednoduché i složité schopnosti a dovednosti (Mesárošová a kol., 2008).

Podle Armstronga a Stephense (2008, s. 41) *„role, zejména manažerské role, mohou být něco proměnlivého a manažeři se musejí rychle přizpůsobovat – nemohou setrvávat v přísně vymezených hranicích předepsaného souboru povinností. Musejí pracovat v podmínkách neurčitosti role, kdy si nejsou jisti tím, co se od nich očekává, že budou dělat. Nebo manažeři musejí pracovat v podmínkách konfliktu role, kdy to, co si myslí, že by měli dělat, není v souladu s tím, co se o tom, co by měli dělat, domnívají ostatní.“*

Majtán a kol. (2008, s. 34) uvádějí, že: *„funkce řízení a role manažera se navzájem částečně překrývají. Proto není možné, ale ani žádoucí, jednoznačně jejich role*

oddělovat.“ Funkce řízení, které manažer provádí v procesu řízení, probíhají současně s jinou rolí. Během pracovního výkonu může manažer diskutovat s více pracovníky, například s marketingovým ředitelem o prodeji výrobků, s ředitelem personálního oddělení rozhodovat o změnách v odbytu výrobků a s ředitelem výroby diskutovat o rozboru nákladovosti. Všechny činnosti, které manažer provádí v průběhu pracovního dne, můžeme rozdělit na plánování, organizování, vedení a kontrolu. Uskutečnění těchto činností bylo podmíněno situací, která si vyžadovala uplatnit jednu nebo více rolí. Rozdíl mezi funkcí řízení a manažerskou rolí je v tom, že funkce řízení je obrazem toho, co manažer dělá a manažerská role vyjadřuje, jaké tyto činnosti manažer realizuje (Majtán a kol., 2008).

Rybanský a Ščasnovičová (2011, s. 170) popisují, že: „*manažeři při plnění svých pracovních povinností musí efektivně využívat svůj čas, resp. s časem „bojují“ a zároveň se dostávají do množství pozic vzhledem k povaze činností, které právě provádějí. Manažeři tak vykonávají množství činností, při kterých se dostávají do rozličných rolí. Tyto role lze rozdělit do tří základních skupin:*

- *interpersonální,*
- *informační,*
- *rozhodovací.*“

Interpersonální role

Vágner (2006, s. 108) tvrdí, že „*interpersonální role vyplývají přímo z formální pravomoci a zodpovědnosti manažera udržovat a rozvíjet kontakty s partnery a to:*

- *mimo vlastní organizační jednotky (např. se zákazníky, dodavateli, bankami, státní správou, odbory),*
- *v rámci organizační jednotky (např. s nadřízenými, podřízenými, zástupci odborové organizace).*“

Při výkonu interpersonálních rolí se mění jejich charakter, podle poslání, které plní manažer. Do této skupiny patří role, které reprezentují práci s lidmi:

- Manažer jako reprezentant působí ve dvou oblastech. V první oblasti jsou ty aktivity, které vyžadují účast manažera z legislativně-právních důvodů (např. podpis kontraktu s jinou organizací). Účast manažera v druhé oblasti není nutná, ale je podmíněna například společenským protokolem (Majtán a kol., 2008).

- Manažer jako vůdce v zájmu dosažení cílů organizace, vede lidi, má povinnost řídit a koordinovat činnost podřízených. Do této manažerské role patří například výběr zaměstnanců, odměňování, rozmisťování (Sedlák, 2001).
- Manažer jako koordinátor (spojka). *„Jde o interakce mimo vertikální řetězy příkazů, tj. o kontakty s pracovníky na stejné úrovni a s jinými pracovníky k získání informací. Role je spojena s velkým počtem vztahů, které manažer musí udržovat s jednotlivci a skupinami mimo organizaci nebo mimo vlastní jednotky (podsystemu). Čím má manažer vyšší postavení, tím je větší pravděpodobnost, že spojovací kontakty jsou mimo dané organizace“* (Sedlák, 2001, s. 335).

Informační role

V těchto rolích je úkolem manažera přijímání a odesílání informací. Důležité je zajistit systém toku informací, ve kterém manažer tvoří centrum. Stanoviskem manažerské práce je souhrn informačních rolí manažera. Patří sem:

- Manažer jako pozorovatel (monitor): plní úlohu vyhledávání, shromažďování a uchovávání informací. Jeho povinností je neustále sledovat vnitřní i venkovní prostředí organizace, aby mohl zjistit změny, problémy a najít příležitosti (Majtán a kol., 2008).
- Manažer jako provozovatel vysílání informací (informátor): rozděluje informace mezi své podřízené, které by jim nebyly vůbec zpřístupněny nebo jen velmi těžko. Hlavním významem této role je vztah manažera k podřízeným (Truneček a kol., 1995).
- Manažer jako mluvčí: podle Sojky (2009, s. 17) *„se soustřeďuje na externí komunikaci, která spočívá v jednáních s lidmi mimo dané jednotky nebo organizace. Role reprezentanta a mluvčího se podobají, je však mezi nimi podstatný rozdíl. Zatímco manažer vystupuje jako reprezentant, jeho přítomnost symbolizuje organizaci. Manažer v role mluvčího přináší informace a komunikuje s jinými lidmi.“*

Rozhodovací role

V rámci těchto rolí manažer přijímá rozhodnutí, které působí na provádění činnosti podřízených pracovníků (Rudy a kol., 2001). Sedlák (2001, s. 336) uvádí, že *„rozvíjení interpersonálních vztahů a shromažďování informací není konečným cílem v činnosti*

manažera. Tyto role jsou základními vstupy pro jeho další činnost, tj. pro rozhodování, které se zpravidla pokládá za nejdůležitější součást manažerských rolí.“

Patří sem tyto:

- Manažer jako podnikatel. Svou pracovní činnost má provádět tak, aby neustále zdokonaloval činnost celku, který řídí. To znamená, aby v daném celku realizoval potřebné změny. Na uskutečnění nové ideje se vypracuje projekt, z důvodu, že tato idea je složitá a náročná (Sedlák, 2001).
- Manažer jako řešitel vzniklých poruch. V této roli musí manažer rozhodovat a provádět korekce na vlivy působící mimo jeho kontrolu. Chyby se musí odstraňovat co nejdříve, proto je tato role manažera důležitější než ostatní.
- Manažer jako osoba přidělující žádosti zdrojů. V důsledku významu a nedostatku disponibilních zdrojů má manažer v této roli za úkol tyto zdroje rozdělit. Žádný manažer nemá k dispozici neomezené zdroje, proto je musí co nejefektivněji rozdělit (Rybanský, Ščasnovičová, 2011)

3.6 Osobnost manažera

Definovat vhodnou osobnost manažera jistě není jednoduchou disciplínou. Osobnosti a jejich vlastnosti jsou často určujícím faktorem, zda bude jedinec či tým úspěšný a zda dokáže naplnit určený cíl. Základní otázkou je, zda je možné popsat ideálního manažera, jeho osobnost, vlastnosti a dovednosti. Zde je důležité si říci, že na každou organizační úroveň a na každou pozici jsou kladeny jiné požadavky a organizace od nich má jiná očekávání. Příklady různých úspěšných manažerů s jejich variabilními osobnostmi poukazují na to, že i velmi odlišné vlastnosti a kompetence jednotlivých manažerů mohou vést k úspěchu. Osobnost manažera je tedy vhodné popisovat z pohledu širšího výčtu žádoucích vlastností a dovedností, nikoliv však jako jejich konkrétní rozložení. Dva úspěšní manažeři tak mohou být popsáni pomocí zcela rozdílných charakteristik.

Osobností člověka v obecném slova smyslu je chápána soustava vlastností, charakterizující celistvou individualitu konkrétního člověka, zaměřeného na realizaci životních cílů a rozvinutí svých možností ve společnosti. Osobnost člověka je charakterizována pomocí psychických rysů, kterými vnímá dění ve svém okolí. Těmito rysy jsou kompetence, znalosti, dovednosti, postoje a také schopnosti daného člověka.

Členění faktorů, které osobnost ovlivňují, je dle Vysekalové a kol. (2011) na potřeby, tedy co daný jedinec chce, dále vrozené vlohy, díky kterým něco může vykonat a cíli, které má, tedy kam směřuje.



Zdroj: Lojda (2011, s. 11), vlastní zpracování

Podle Fairweathera (2007, s. 32) můžeme popsat pět charakterových rysů osobnosti, které označuje jako pět podmínek úspěchu:

1. Sebekontrola – úspěšní lidé jsou schopni své myšlení řídit a nedovolí, aby je řídili jiní lidé či situace. Je nutné příliš rychle nereagovat, ale myslet.
2. Víra – úspěšní lidé si neomylně jdou za tím, čemu věří. Stanovují si cíle. Kterých chtějí dosáhnout a k jejich dosažení motivují sami sebe. Mají vizi.
3. Energie – mají spoustu energie, zvládají se vypořádat se stresovými situacemi a také umějí dostatečně odpočívat.
4. Dobré vztahy – úspěšní lidé mají schopnost dobře a efektivně komunikovat, vycházejí s lidmi a jsou schopni ostatní přesvědčit, aby přijali, či minimálně vyslechli, jejich názor.
5. Odvaha – nebojí se pokusů a zkoušení nových, kreativních řešení. Jsou připraveni dělat chyby, trvají na svém a příliš se nestarají o mínění druhých.

Úspěšný manažer je schopen věřit sám sobě. Přiznává své slabé stránky, ale nepokládá je za selhání (Fairweather, 2007).

Známým a uplatňovaným modelem osobnosti je pětifaktorový model osobnosti, který se používá v soudobé psychologii, vypracovaném postupně celou řadou psychologů³. Označován je zkratkou OCEAN podle původních anglických slov, označujících jednotlivé faktory. Někdy se tento model označuje také jako Velká pětka⁴.

Tabulka 1: Model osobnosti OCEAN

Openness	Otevřenost
Conscientiousness	Svědomitost
Extraversion	Extraverze
Agreeableness	Přívětivost
Neuroticism	Neuroticismus

Zdroj: vlastní zpracování

3.6.1 Vlastnosti manažera

V obecné rovině vyjadřují vlastnosti manažera do jisté míry stabilní způsob chování a interakce s okolím každého jednotlivce. Vzniká zde předpoklad, že pokud je člověk nositelem určité vlastnosti, bude se chovat v běžných situacích podobně jako jiní jednotlivci s totožnou vlastností. Souborem těchto stálých vlastností člověka vytváří jeho charakter. Charakter hodnotit podle vztahu jedince k sobě samému, dále jeho vztahu k jiným lidem a také podle vztahu k obecně uznávaným hodnotám ve společnosti (Lojda, 2011, s. 11).

Součástí osobnosti je vedle charakteru také temperament. Temperament je souborem vrozených vlastností jedince a závisí na něm dynamika prožívání a emotivnost jednání. Podle Lojdy (2011, s. 13) lze temperament popsat pomocí několika znaků. Prvním znakem je intenzita a rychlost reakcí daného člověka na podněty, přicházející z vnějšku člověka, tedy od jeho okolí. Druhým znakem je schopnost nést zatížení, tedy odolnost vůči silným či dlouhodobě působícím podnětům. Třetím znakem je citlivost prožívání, a s tím související stálost v různých situacích. Dalšími znaky dobrého manažera je míra ovládnutí

³ Tupes, Christal, Digman, Goldberg, Costa, McCrae, Russell, Karol apod.

⁴ Z angl. Big Five.

emocí, tedy také náladovost a proměnlivost jeho chování a jeho vystupování, tedy výraznost v jeho chování.

3.6.2 Manažerské dovednosti

Dovednost v obecném smyslu lze definovat jako dispozici ke správnému, rychlému a úspornému (efektivnímu) vykonávání určité konkrétní činnosti vhodnou metodou. Dovednost je získaná učním, tedy opakováním dané činnosti. Jako předpoklad pro osvojení si určité dovednosti je nutné existence příslušných znalostí a schopností. Stejně tak na druhou stranu ani hluboké znalosti a potřebné schopnosti není možné efektivně využít bez dovednosti. Znalosti se rozvíjí pomocí učení, naopak dovednosti jsou rozvíjeny praxí, tedy opakováním určité činnosti a specializovaným výcvikem. Při řízení výkonu manažerských činností se zaměřujeme na následující dovednosti:

1. Dovednosti osobního charakteru, jako je poznání sebe sama, schopnost sebereflexe, přijímání zpětné vazby a také organizace vlastní práce, řízení vlastního časového fondu.
2. Dovednosti koncepčního charakteru, tedy schopnosti využít dané příležitosti, sestavení a popis vizí organizací, definování cílů a strategické plánování.
3. Dovednosti v řízení lidských zdrojů. Sem řadíme schopnost vést a motivovat lidi, dovednosti v komunikaci cílů organizace na podřízené a další řídicí články, ovládání různých stylů řízení týmu, delegování.
4. Dovednosti technické, odborné, držení specifické odbornosti.

S dovednostmi úzce souvisí také zkušenosti, které fungují jako fixační prvek potřebných dovedností a pomáhají vytvořit návyk. Pokud je určitá činnost opakována, stává se návykem a příslušná dovednost se neustále prohlubuje. Na základě těchto zkušeností dokáže manažer odhadnout budoucí vývoj a přizpůsobit mu své jednání či přijmout správná rozhodnutí (Lojda, 2011).

Dobrý manažer si na základě svých zkušeností a praxe časem vžije jistou rutinu, díky které se nad výkonem dovedností již nebude zamýšlet a stane se pro něj automatickou. Jay a Templar (2006, s. 82) popisuje rozvojové programy pro manažera, které jsou zaměřené na získávání zkušeností a rozvoj během plnění pracovních úkolů.

Realizují se prostřednictvím těchto metod:

- asistování – manažeři pracují se svým nadřízeným,
- rotace práce – manažeři se mezi jednotlivými pozicemi střídají na základě časového harmonogramu,
- koučování – nadřízený manažer učí, instruuje a vede podřízených manažerů.

Lojda (2011) dále píše, že výše zmíněné metody by měly být ještě doplněny jinou vzdělávací formou formálního charakteru, která je určena přímo pro manažery. Rozvoj manažerů probíhá formou kurzů nebo na základě strukturovaného sebe rozvíjení. Jak uvádí Owen (2008, s. 15–16), dobrý manažer musí umět řešit problémy a spravovat peníze, to znamená mít alespoň průměrné IQ (intelligenční kvocient). EQ (emocionální kvocient) dává manažerovi schopnost jednat a pracovat s lidmi, motivovat je a dodává manažerovi charisma. Díky přítomnosti PQ (politický kvocient) je manažer schopný získávat moc a provádět změny v organizaci.

Existuje mnoho manažerských dovedností, ale k vytvoření mé práce jsem si zvolil osm z nich, které považuji za nejvýznamnější.

Komunikace

Nejdůležitějším komunikačním prostředkem je jazyk a řeč. Komunikace patří k základním potřebám lidí a je nejdůležitějším faktorem životního i pracovního úspěchu. Pokud se jedná o sociální komunikaci, můžeme ji rozdělit na tři základní druhy:

- ústní – rozhovor, porada, vysvětlování, diskuse,
- písemná – zpráva, e-mail, tištěná prezentace, manuál,
- vizuální – graf, tabulka, slide, prezentace v PowerPointu, fotografie.

Každý člověk by měl ovládat základní komunikační dovednosti. Jde o souhrn mluveného projevu, emocí, sebejistoty, sebepoznání a také umění poslouchat a naslouchat (Janiková, 2012, s. 3–4).

„Pokud se chceme zlepšovat v komunikaci, být úspěšnější v jednání s lidmi, zvládat frustrace, stresy a konflikty, jak je přináší život, musíme přijmout skutečnost, že jde o roli dlouhodobou, celoživotní“ (Štěpaník, 2010, s. 159).

Základní cíle firemní komunikace rozepsala Hospodářová (2008, s. 69) následovně:

- informační propojení organizace a pracovníků, oběh informací potřebných pro výkon práce každého zaměstnance,
- vytváření postojů a ovlivňování pracovního chování zaměstnanců motivací, zapojováním a iniciativou,
- harmonizace potřeb jednotlivce a organizace,
- vzájemné poznávání, pochopení, propojení, podpora a spolupráce,
- formování a udržování, případně změna firemní kultury,
- funkční a flexibilní systém zpětných vazeb signalizující, zda a jak jdeme tam, kam chceme jít.

V komunikaci nejde jen o to, aby se informace dostaly tam, kam mají, ale také o propojení pracovníků organizace, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Na to se v manažerské praxi často zapomíná. Není podstatné jen mluvit s lidmi o tom, co a proč, ale také si ověřovat, jak tomu rozumějí, ujišťovat se, ptát se, vysvětlovat. Podmínky fungování firemní komunikace podle Hospodářové (2008, s. 69) jsou:

- všichni znají cíle firmy a řídí se stejnými pravidly,
- každý ví, co se od něj očekává a má dostatek informací pro svou práci,
- všichni znají postoje vedení v aktuální situaci,
- vedení ví, jaké změny a v jakém pořadí bude podporovat,
- vedoucí znají své lidi,
- management podporuje formální i neformální vztahy na pracovišti,
- aktivity jsou dobře organizované a koordinované,
- pozitivní postoje a chování jsou odměňovány,
- existuje systém pravidelných zpětných vazeb na všech úrovních vedení.

Delegování

Delegovat úkoly na člena týmu znamená stanovit si cíl, časovou lhůtu, cenové limity a požadavky na kvalitu a nechat na něm, jak úkol uskuteční. Odpovědnost za vzniklé chyby a nedostatky nese vždy manažer (Jay, Templar, 2006, s. 493). „*Delegování je*

proces, kdy manažer přenechá jednomu nebo více podřízeným určité povinnosti nebo odpovědnosti spolu s odpovídajícími pravomocemi“ (Carnegie, 2011, s. 130).

Dále Carnegie (2011, s. 130) uvádí důvody pro přenesení. Zde jsou některé z nich:

- manažer získá volné ruce a může se věnovat jiným, složitějším a komplexnějším úkolům, které mají vyšší prioritu nebo vyžadují manažerovu osobní přítomnost,
- příležitost pro rozvoj lidí prostřednictvím náročných úloh,
- umožňuje manažerům využít speciální dovednosti lidí v jeho týmech,
- umožňuje rozložit nápor práce, takže se urychlí doba, za kterou se úloha splní.

Kotek (2003) popisuje ve svém učebním textu postup při delegování úkolů následovně:

1. Analýza činností – popis jednotlivých komponent úlohy. Na tomto základě jsou stanovené požadavky (osobnostní, schopnostní) pro úspěšné splnění úkolů.
2. Výběr úloh – rozhodování se o tom, které úkoly budeme delegovat. Manažer zvažuje výběr vhodné osoby, na kterou se může spolehnout a ponese za ni zodpovědnost. Rozhoduje se mezi schopnými a kvalifikovanými podřízenými, kteří budou mít na roli dostatek času.
3. Přenesení správné osobě – manažer vybere tu osobu, která má čas, je spolehlivá a kvalifikovaná. Pokud takovýmto člověkem ve svém týmu nedisponuje, zvolí někoho, kdo je ochoten přijmout výzvu a naučit se něco nového.
4. Přenesení jako plánovitá činnost – manažer vypracuje program přenesení. Napíše instrukce pro každého přenášeného. Sepsané instrukce konzultuje s pracovníkem. Manažer stanoví kritéria hodnocení každého úkolu a vypracuje rezervní plán pro případ, že se úloha z různých příčin neplní.
5. Kontrola plnění úkolů – kontroluje se průběžně po určitých časových úsecích a manažer stanovuje nezbytná opatření, aby bylo možné roli dotáhnout do zdárného konce.

Carnegie (2011, s. 140) připomíná, že delegovat neznamená abdikovat. Když je úloha úspěšně splněna, manažer nemá zapomínat projevit vůči svým lidem uznání a úspěch s nimi oslavit.

Koučování

Koučování je další manažerskou zručností, která je důležitá pro výkon manažerského povolání. Využívá se k rozvíjení znalostí, schopností a odborné způsobilosti lidí v týmu. Každodenní situace v organizaci může přinést podnět ke koučování. Kdykoli manažer pověřuje někoho novou úlohou, vytváří se příležitost ke koučování, jak danému pracovníkovi pomoci, aby se naučil všechny nové dovednosti nebo metody potřebné k provedení této práce. Po dokončení úlohy poskytuje manažer pracovníkovi zpětnou vazbu, která slouží k tomu, aby zaměstnanci pomohla příště uskutečnit roli lépe (Armstrong, 2011, s. 184–185).

Koučování je osobní přístup obvykle dvou osob (kouč a koučovaný). Oba pracují společně na tom, jak podřízenému pomoci, aby pracoval podle svých nejlepších schopností. Vedle koučování jsou známé ještě další dva pojmy, které s koučováním souvisí. Jedná se o mentoring a counselling. Mezi těmito pojmy existuje významový rozdíl. Armstrong (2011, s. 185) vysvětluje rozdíl mezi mentoringem a counsellingem takto:

- Mentoring je vztah, ve kterém zkušenější pracovník využívá své znalosti, aby pomohl začínajícímu nebo méně zkušenému pracovníkovi při jeho rozvoji. Svého mentora si méně zkušený pracovník volí sám.
- Counselling je zaměřen na emoční rozpoložení pracovníka a na příčiny jeho osobních problémů. Zajišťují ho vyškolení poradci a je určen k nápravě problémů, které zaměstnanci brání ve výkonu práce. Tento vztah je oboustranný, přičemž se obě strany od sebe učí, radí si a rozvíjejí své schopnosti.

Podle Armstronga (2011, s. 188) koučové obvykle používají takzvaný GROW model:

- G – Goal – cíl koučování je třeba vyjádřit v měřitelných požadavcích.
- R – Reality – skutečnost, jde o proces vytvoření popisu toho, co se koučováním osoba potřebuje naučit.
- O – Option generation – vytváření možností, jde o rozpoznání tolika řešení a aktivit, kolik je jen možné.
- W – Will do – bude se dít, udělá se, dochází k tomu tehdy, když kouč zjistí, že koučovaný je odhodlán k akci.

Dobry manažer – kouč, je ten, kdo se ptá a poslouchá. Obecně lze konstatovat, že manažerská dovednost koučování se zakládá na dobré komunikační a delegační dovednosti.

Rozhodování

Rozhodování patří mezi jednu z nejdůležitějších aktivit, kterou manažer realizuje. Manažer má nejen právo, ale také povinnost rozhodnout. Jeho rozhodnutí mají přímý vliv na výkon organizace a spokojenost jejích členů. Manažerská rozhodnutí ve vysoké míře určují úspěšnost organizace a ovlivňují kvalitu práce zaměstnanců i konečný užitek spotřebitelů. Manažer jde svými rozhodnutími příkladem spolupracovníkům i podřízeným.

Cíl rozhodování je určitý stav organizace a jejího okolí, kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout. Může jít o zvýšení zisku, výrobní kapacity, zvýšení spokojenosti zaměstnanců ale i o změny postupů pracovních podmínek a nároků v organizaci.

Podle Majtána a kol. (2008) můžeme rozhodovací procesy rozdělit z hlediska práce manažera takto:

- z hlediska informovanosti subjektu rozhodování: rozhodování v podmínkách jistoty, rizika a nejistoty,
- z hlediska závažnosti rozhodování a časového rozpětí mezi přijetím a realizací rozhodnutí: rozhodování strategické, taktické a operativní,
- z hlediska možnosti algoritmizace na rozhodování programové a neprogramové,
- z hlediska počtu cílů a kritérií rozhodování na jednokriteriální a multikriteriální.

Ovlivňování

Aby mohl manažer někoho ovlivnit, potřebuje k tomu moc a autoritu. Moc je schopnost přimět lidi, aby dělali to, co my chceme. Podobně jako moc, by se dala charakterizovat i manažerská dovednost ovlivňování. Oplývat mocí a autoritou manažerovi nemusí postačovat, pokud potřebuje přesvědčit své kolegy, nadřízeného nebo podřízené zaměstnance. Manažer má vyšší pravomoci než jeho podřízení, ale ti ho budou následovat pouze v případě, že dokáže být přesvědčivý.

Armstrong a Stephens (2008, s. 79) rozepsali deset pravidel efektivního přesvědčování a znějí následovně:

1. definovat problém,
2. definovat cíl a shromáždit fakta,
3. zjistit, co chce druhá strana,
4. zdůrazňovat výhody,
5. předvídat reakce ostatních lidí,
6. vytvářet následující aktivitu dané osoby,
7. přesvědčovat lidi odvoláváním se na jejich vlastní představy,
8. připravit jednoduchý a přitažlivý návrh,
9. udělat z lidí partnery našich nápadů,
10. definitivně se dohodnout a zahájit akci.

Vyjednávání

Vyjednávání je dovednost, kterou každý člověk používá od útlého věku a během celého svého života se v ní zdokonaluje. Vyjednávání se netýká pouze obchodování v komerční oblasti, ale i osobního života. Je třeba rozlišovat smlouvání a vyjednávání. Pokud manažer sjednává, dohaduje se pouze o jednom faktoru, kterým je obvykle cena. Do vyjednávání je možné zahrnout řadu dalších faktorů, jakými jsou data dodání, požadavky, problémy se zaměstnanci a stavět je proti sobě.

Před vyjednáváním je důležité systematicky plánovat a snížit tím hladinu stresu, vyhnout se podcenění nebo přecenění druhé strany a najít možné oblasti dohody. Je to fáze získávání informací, vymezení cílů a analýzy situace. Vyjednaváč vybírá vhodné taktiky a strategie.

Dobrý vyjednaváč by měl mít podle Zamykalové (2003, s. 9) tyto vlastnosti:

- trpělivost, vytrvalost, zdravé sebevědomí, sebekontrolu, zdvořilost a takt,
- schopnost naslouchat a chápat, pružnost a vynalézavost, komunikační dovednost,
- empatii, přesvědčivost, rozvážnost, schopnost vnímat a využívat moc,
- analytické myšlení, ctizádostivost, racionálnost a být realista.

Jay a Templar (2006) doporučují postupovat při vlastní přípravě na jednání takto:

- Stanovení cíle – důležitý je myšlenkový proces, který musí u mě proběhnout, protože jím budou následně procházet další osoby, kterým bude návrh předložen. Je nutné být připraven na možné alternativy návrhů ze stran vedení, které pro mě nejsou žádoucí a mít připravené důvody, proč dané řešení nebude uspokojivé, a proč je mé řešení lepší.
- Vyjednáváním nechci protivníka zranit a mimo něj mohu být s druhou stranou v přátelském vztahu. Proto je opět důležitá příprava a průzkum před jednáním. Pokud se připravím dříve než druhá strana, mohu získat více informací, které mi v průběhu jednání poslouží k prosazení vlastních myšlenek. I v případě, že se druhá strana připravila dobře, včasná příprava mi pomůže ubránit se před protivníkovými názory.
- Pokud mého oponenta dobře neznám, je vhodné sepsat si před začátkem jednání seznam všech bodů, o kterých plánujeme jednat. Toto opatření slouží jako pojistka, aby se ani jedna ze stran neocitla v situaci, kdy bude nucena pojednat o problému, na který neměla možnost se připravit. V průběhu vyjednávání vždy mířím vysoko, aby se během jednání mohlo ustupovat z nároků. Zde však platí pravidlo ústupek za ústupek.

Týmové porady

Předpoklad pro správné fungování jakékoli organizace nebo útvaru je pravidelné uskutečňování týmových porad. Porady mohou být periodické, týdenní, čtrnáctidenní, měsíční nebo půlroční v závislosti na okolnostech, které tým plánuje přebírat. Nejjednodušší a základní týmové porady probíhají denně před začátkem pracovní doby v rozmezí 10–30 minut, během kterých manažer předloží zaměstnancům denní plán a cíle, které je třeba během pracovního dne dosáhnout. Právě tyto ranní krátké mítinky slouží pro rychlou výměnu důležitých informací a nabízejí prostor pro každého člena týmu, aby se vyjádřil k různým vzniklým situacím z předchozího dne.

Mládková a Jedinák (2009, s. 242) charakterizovali pracovní poradou jako formální účelový nástroj manažera v organizaci, v rámci jeho výkonu manažerské funkce vedení lidí, pomocí kterého může zadávat úkoly, prodávat a získávat informace, kontrolovat, dávat a dostávat zpětnou vazbu, delegovat, aktivně motivovat, řídit a rozvíjet pracovní

schopnosti a dovednosti podřízených. Významné prvky, které ovlivňují výsledky pracovních porad, jsou komunikace a motivace.

Základem každé porady je příprava. Manažer musí před poradou naplánovat její obsah a cíl a rozhodnout, kdo bude na poradou pozván. Plánovaná porada musí mít stanovený program a harmonogram, aby se každý zúčastněný mohl dostatečně připravit. Na plánovanou poradou se zvou jen ti zaměstnanci, kterých se porada týká. Ostatní pracovníci mohou během průběhu porady plnit své pracovní činnosti (Mládková, Jedinák, 2009, s. 246). Zásady při vedení porad jsou následující:

- stanovení cíle, plán a příprava porady,
- informování účastníků porady o jejím konání,
- zajištění potřebných věcí pro poradou,
- začínat včas, zapsat si prezenci účasti,
- postupovat podle stanoveného plánu, začít nejdůležitější věcí, ověřovat si zpětnou vazbu,
- přátelská atmosféra, přestávky, komunikace,
- vést řízenou diskusi s formulováním výsledků,
- oceňovat výsledky a pracovníků, motivovat pracovníky při předávání úkolů,
- shrnutí porady, zpětná vazba a poděkování,
- provedení formálního vyhodnocení a rozeslání výsledků účastníkům,
- provedení neformálního vyhodnocení pro budoucí zlepšení porady.

Chyby při vedení porad jsou:

- nejasně vymezený účel a cíl porady,
- není stanoven program, chybí příprava, nedodrží se harmonogram,
- nedostatečné vedení porady, řešení nepodstatných záležitostí,
- tolerování vyrušování, pozdních příchodů, hluk z okolí,
- nepřipravenost účastníků, neřízená diskuse,
- nepřijímání rozhodnutí, nezjišťuje se zpětná vazba od účastníků,
- absence shrnutí porady a nezpracování závěrečné zprávy (Mládková, Jedinák, 2009, s. 248).

Time management

Veber a kol. (2011, s. 52) píšou, že první, kdo o čase manažera začal uvažovat, je P. Drucker. Dále vysvětluje, že time management je v současnosti nedílná součást managementu zaměřená na promítání faktoru času do plánování a provádění úkolů manažera. „Čas je specifický faktor, je zdarma, nedá se prodat ani koupit či pronajmout, zastavit ani akumulovat“ (Veber a kol., 2011, s. 53).

K dosažení úspěchu v práci manažera je nutné, aby se manažer naučil využívat veškerý disponibilní čas. Manažer má mnoho úkolů, které musí provádět souběžně, a to není možné bez správného načasování. Cílem správného managementu času je pracovat méně, systematicky a dosahovat přitom lepších výsledků pro organizaci i svůj rozvoj. Manažer si musí umět stanovit své priority, umět delegovat úkoly na svých podřízených a spravovat svůj čas. Za priority by se daly považovat úkoly, které mají nejbližší termíny nebo úkoly krátkodobého charakteru. Veber a kol. (2011 s. 54) proto rozdělili úkoly do tří skupin podle jejich priorit takto:

- a) velmi důležité úkoly, které je třeba přednostně zařadit do programu činnosti manažera a postupně je řešit,
- b) důležité úkoly, které lze delegovat podřízeným, nebo mohou být předmětem zájmu manažera, ale až poté, co budou vyřešeny významné úkoly,
- c) drobné rutinní úkoly, jejichž řešení může probíhat až po vyřešení důležitějších úkolů.

Mládková a Jedinák (2009, s. 238) vysvětlují systém ABC analýzy, který spočívá v rozdělení konkrétních úkolů do skupin podle toho, jak jsou důležité pro dosažení cíle. V tabulce 2 je znázorněna časová náročnost jednotlivých úloh a její přínos výsledků pro manažera.

Tabulka 2: ABC analýza

Hodnota činností		
65 %	20 %	15 %
A – Velmi důležité úkoly	B – Důležité úkoly	C – Drobné rutinní úkoly
15 %	20 %	65 %
Skutečná časová náročnost		

Zdroj: Mládková a Jedinák (2009, s. 238)

„Pokud má manažer dobře řídit své podřízené, měl by umět stanovovat cíle, plánovat, rozhodovat, delegovat úkoly, motivovat, vést a řídit podřízené, kontrolovat a hodnotit, koučovat, vyjednávat, přesvědčovat, řešit konflikty atd., musí hlavně umět řídit sám sebe, tzn. svůj pracovní i osobní život“ (Mládková, Jedinák, 2009, s. 234).

Veber a kol. (2011, s. 53) uvádějí tyto časté, chybné postupy při určování cílů manažera:

- Manažer řeší triviální záležitosti značnou část svého času, protože se řídí heslem „kdo dřív přijde, ten dřív mele“. Přijímá okolnosti tak, jak postupně k němu přicházejí jiní lidé – podřízení, sekretářka, telefonáty, e-maily.
- Manažer při určování priorit vychází z úrovně řízení, nejvyšší prioritu přiznává úkolům, které přicházejí od nadřízeného. Tyto úkoly však nemusí být automaticky ty nejdůležitější, které by měl manažer řešit.
- Manažer si jako prioritu volí úkoly s nejbližšími termíny, nebo úkoly s krátkým termínem řešení. Úkoly, které jsou na čas náročnější, odkládá na později.
- Manažer za přednostní úkoly volí ty, jejichž řešení je příjemnější, nebo které už řešil a má s nimi zkušenosti. Ty úkoly, ke kterým nemá manažer kladný vztah, odkládá na později.

Veber a kol. (2011, s. 55) doporučují v oblasti soustředění na činnost následující:

1. dokončovat to, co se začne,
2. neskákat mezi činnostmi,
3. připravit se před složitějšími úkoly,
4. na tvůrčí úkoly si vyhradit nejlepší čas,
5. pracovat s časovou rezervou,
6. neplýtvat časem, určit, které nedostatky v práci způsobují ztrátu času,
7. zvážit počet personálu, aby si nepřekážely a neztráceli čas při práci,
8. ověřit si, zda útvar, který manažer vede, funguje správně.

Aby mohl manažer úspěšně vykonávat svou činnost, je nutné, aby věděl, jak si má svůj čas plánovat. Může při tom využít například tabulku, do které si vyznačí všechny úkoly, které má provést, přiřadí jim určitý čas, který jim chce věnovat a určí si jejich prioritu.

Podle Prokopenka a Kubra (1996, s. 33) „*manažeři se nerozvíjejí proto, aby byly mnohem kvalifikovanější obecně, ale proto, aby získali kompetence potřebné pro dosažení požadované úrovně výkonnosti v konkrétních organizacích.*“ Na osobnost manažera jsou kladeny vysoké nároky z hlediska rozmanitosti a náročnosti činností, úkolů a rolí. Aby je manažer zvládl, musí být vybaven předpoklady, určitými vlastnostmi a schopnostmi. U každého vedoucího se nabyté vědomosti a praktické zkušenosti projevují jiným způsobem. Od každého vedoucího, od každého manažera očekáváme efektivní využívání znalostí, schopností i manažerských nástrojů na uskutečňování cílů organizace.

Podle Prokopenka a Kubra (1996, s. 23) „*kompetence manažera je jeho schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Nejobvykleji se profese manažera popisuje prostřednictvím požadavků na jeho znalosti, povahové rysy, postoje a způsobilosti.*“

Manažeři působící v mezinárodních organizacích by měli mít tyto typy kompetencí:

1. Kompetence typu „doing“

Kompetence typu „doing“ (činnosti, akce, aktivita), do tohoto typu kompetence patří: tvorba strategie (mezinárodní), koučování, práce s místními týmy, zavádění změn.

2. Kompetence typu „being“

Tyto kompetence typu „being“ (podstata, bytí, existence) obsahují: schopnost dívat se na dané situace z různých úhlů pohledu, ovládat alespoň jeden cizí jazyk plynule, udržovat respekt k lidem jiné národnosti a rasy (Pošvář, Chládková, 2009).

3. Kompetence podle iEAC

Rozvoj společnosti podle Pošváře a Chládkové (2009) je, a v budoucnu vždy bude ovlivňován znalostmi. Výkonnost a úspěch manažerů bude záviset na jejich vlastním intelektuálním potenciálu a na tom, jak si osvojí nové požadavky. Předpokladem nových manažerských kompetencí podle iEAC jsou tyto schopnosti:

- intelektová (rozumová) schopnost (I), označována jako celková schopnost zahrnující schopnost myslet, nacházet a následně řešit problémy, adaptovat se, schopnost učení se,
- emocionální schopnost (E), zahrnuje schopnost empatie, schopnost pochopit názory jiných lidí, schopnost sebeuvědomění a sebeovládání, schopnost využití příležitostí a motivace,

- akční schopnost (A), znázorňuje rychlé rozhodování a reagování na změny bez pomoci jiných,
- kreativní schopnost (C), chápe se pod ní tvůrčí schopnost a také schopnost bezproblémového řešení problémů.

3.7 Cíle manažera v podnikání

Pozice vrcholového manažera obvykle u člověka završuje jeho pracovní a životní dráhu, jeho profesi i pracovní kariéru. Pod kariérou rozumíme společenský a ekonomický výstup, který je doprovázen symboly moci a vážnosti. Manažer si buduje konkrétní cíle, které vedou k vyšší výkonnosti. Těžko dosažitelné cíle vytvářejí vyšší motivaci k jejich dosažení stejně jako cíle, které jsou snadné. Stanovené cíle, které jsou úspěšně plněné, pomáhají ke zvyšování sebevědomí a vlastní osobní účinnosti. *„Za další nástroj efektivního působení manažera je v tomto smyslu třeba považovat i vytváření podmínek práce. To zahrnuje zájem a péči lídra o všechny faktory, které působí na pracovníky při provádění práce, ale také o některé mimopracovní záležitosti“* (Bedrnová, Nový, Jarošová a kol., 2012, s. 417).

Cestu k úspěchu je nezbytné cílevědomě budovat, a to znamená řídit se mnohými zásadami, mezi nejdůležitější patří:

- stanovit si jasné a náročnější cíle,
- snažit se dosahovat aktivitami splnění stanovených cílů,
- vytvořit si představu o svém vývoji a postupu v budoucnosti,
- získat postavení výkonného a spolehlivého manažera,
- umět odhadnout své možnosti „od podlahy až po případný strop“,
- neustále se vzdělávat a vytvářet si znalosti potřebné k provádění řídicí funkce
- dokázat reálně posuzovat své klady i zápory (Bedrnová, Nový, Jarošová a kol., 2012, s. 214).

Každý manažer by si měl uvědomit, že někdy je více na místě, aby vystupoval v postavení reprezentanta a jindy by se měl projevovat jako organizátor, iniciátor nebo kontrolor. Je třeba, aby vystupoval i v postavení vychovatele a poradce. Snaží se řízením své pracovníky ovlivňovat a směřovat jejich zájem na vlastní pracovní podmínky

a angažovat je do procesu změn. Nejdůležitějším prostředkem manažera je právě jeho schopnost komunikovat s pracovníky, která začíná při zadávání pracovních úkolů.

Cílem každého manažera je vybudování úspěšné kariéry a určitého postavení v podniku. Kariéru můžeme vysvětlit jako společenské postavení a pořadí určitých postojů, které vznikají ze skutečných pracovních zkušeností během pracovního života manažera. Závaznost postavení manažera je v pozici vedoucího v tomto směru mnohem větší. Jeho pozice je přímo ovlivňována každodenním jednáním s lidmi, a to směrem ke spolupráci a zvyšování výkonů, které vytvářejí prosperitu podniku s ohledem k jejich spokojenosti a cílem k rozvoji jejich osoby.

Efektivním nástrojem práce manažera můžeme považovat i vytváření podmínek práce. V tom je obsažen zájem a péče manažera o všechny faktory, které mají dopad na výkony pracovníků, ale taky o mimopracovní záležitosti. Do mimopracovních záležitostí můžeme zahrnout materiální podmínky práce a charakteristiku pracovního prostředí, sociální vztahy, které vznikají na pracovišti i zdravotní stav pracovníků a rodiny. *„Kariéra je průvodním znakem každého úspěšného manažera. Jeho trvalým úsilím je dosáhnout vyššího společenského uznání a postavení v pracovním životě. Základem manažerských přístupů ke kariéře je plánování jednotlivých částí a pořadí, které manažer dělá během pracovního života. Někteří lidé považují takové plánování hierarchie organizačních částí za velmi důležité a věnují jim značnou pozornost“* (Gozora, 2000, s. 39).

3.8 Předpoklady úspěchu manažera

Na výkon manažerských činností a dosažení úspěchu je zapotřebí určitých schopností. Tuto skupinu schopností označujeme jako manažerské dovednosti. Záležitosti osobní kvality manažera, úzce souvisí s problematikou jeho kompetence a autority. Manažer by měl svým zaměstnancům umět naslouchat, aby jim mohl v přiměřené míře poskytnout akceptující reflexi. Pomocí neformální komunikace na ně působit tak, aby je podpořil ve výkonu práce, která je pro zaměstnance důležitá. Pro úspěšnost kariéry manažera je možné stanovit určité stupně pracovní kariéry a to:

1. vstup do odborné oblasti – odpovědným je referent,
2. samostatné řešení odborných problémů – odpovědným je samostatný odborný referent,

3. specialista v určitém oboru – odpovědným bývá manažer nebo vedoucí odborného útvaru,
4. generalista – odpovědným bývá manažer nebo vrcholový manažer (Bedrnová, Nový, Jarošová a kol., 2012, s. 217).

Přínosy koučování pro manažera

- Více času na vlastní práci. Když se zaměstnanec stává stále nezávislejší a schopnější, má manažer více času se soustředit na svou roli.
- Lepší výsledky. Pokud je koučování efektivní, dokáže pracovník lépe zvládnout nový úkol nebo projekt.
- Větší zodpovědnost. Pracovníci nesou odpovědnost za výsledky práce.
- Vyšší důvěra. Koučování zvyšuje sebedůvěru všech zaměstnanců organizace. Výsledkem je, že se důvěra manažera rozvíjí (Košťan, Bělohlávek, Šuleř, 2006, s. 647).

Definujeme tři základní podmínky úspěšného koučování:

1. Důvěra a respekt – má-li manažer vést svého pracovníka k určitému cíli, musí mezi nimi vzniknout atmosféra oboustranné důvěry a respektu.
2. Vstřícnost – pracovník organizace musí být ochoten pracovat na svých nedostatcích.
3. Odvaha – manažer musí být připraven na přemýšlení a otevřené vyjádření i o věcech, které jsou obtížně akceptovatelné při jeho práci.

„Organizace různými prostředky podporuje autoritu svých manažerů a tím se snaží upevnit jejich moc. Dávají jim do rukou nástroje, o kterých mluvíme jako o základech moci:

- *odměňování, které umožňuje ovlivňovat chování pracovníků slibem nebo zaručením odměny za dobrý pracovní výkon a dobré chování,*
- *postihování, které má formu hrozby jako snížení mzdy nebo propuštění z práce,*
- *legitimita, která je zakotvena ve formálním postavení nebo autoritě a nese s sebou právo rozhodovat,*
- *informace, které dostává manažer na rozdíl od svých podřízených, které jeho pracovníci potřebují,*

- *vztah jiných lidí k vedoucím, kteří se ztotožňují s jeho jednáním a přijímáním jeho názory*“ (Košťan, Bělohávek, Šuleř, 2006, s. 58).

3.9 Profesionální komunikace manažera

Aby mohl manažer dosáhnout svých osobních a firemních cílů, je třeba vynikající ovládnutí profesionální komunikace. *„V podnikovém a podnikatelském prostředí probíhá, resp. měla by probíhat pouze profesionální komunikace. Jejím nositelem a protagonistou je manažer, účastníkem je zaměstnanec, zákazník nebo klient“* (Szarková a kol., 2002, s. 18). Nejdůležitějším nástrojem manažera je však jeho komunikace s pracovníky, která zvyšuje jejich výkonnost. Komunikace musí mít jasný záměr, cíl a manažer, který vytváří komunikaci se zaměstnancem, musí akceptovat úroveň jeho myšlení, vnímání a jeho znalosti. Manažer by měl být schopen použít takové nástroje komunikace, aby mu zaměstnanec porozuměl. Příkladem můžeme uvést slang, způsob nadhledu, způsob vyjadřování, žargon apod. *„Komunikací v práci (i v osobním životě) a v managementu rozumíme předávání a přijímání oznámení nejméně mezi dvěma nebo více subjekty. Oznámením je vše, co je předmětem komunikace, libovolné verbální a neverbální skutečnosti a děje, které mají signální podstatu. Jelikož pro komunikaci jsou potřeba nejméně dva subjekty, komunikace je především vztah. Oznámení může mít pro účastníky komunikace totožnou nebo rozdílnou srozumitelnost, vypovídací schopnost a tím i hodnotu. Pokud je komunikace vztah, oznámení je aktivita“* (Porvazník, 1991, s. 306).

Komunikace má dva základní úkoly:

- Vyměňovat za určitý časový úsek co největší množství obsahu oznámení, mluvíme o efektivnosti komunikace.
- Snažit se přenést oznámení mezi komunikujícími s co nejmenšími ztrátami, protože vzniká při komunikaci šum. Mluvíme o spolehlivosti komunikace.

Kromě těchto dvou úkolů známe ještě další nezbytné úkoly, které je třeba řešit: proč a kdy je třeba komunikovat, místo – kde je třeba komunikovat (na pracovišti, na poradě, doma apod.) a postavení komunikujících subjektů (vlastník, manažer, zaměstnanci apod.) *„Profesionální komunikace je charakterizována především používáním odborných termínů a obsahově vymezených kategorií daného oboru, používáním specifických výrazových prostředků, používáním komunikačních technik a nástrojů, jasným definováním komunikačního záměru, stupněm závaznosti a odpovědnosti vůči příjemcům*

informace, způsobem řešení komunikačních konfliktů, které v rámci komunikačního procesu vznikly“ (Szarková a kol., 2002, s. 20).

Manažer v komunikačním procesu aktivně eliminuje subjektivní komunikační bariéry, které mohou vzniknout na straně odesílatele, ale i příjemce informace a vzniká překrytí předmětu komunikace. Do nejčastějších bariér zařazujeme tyto: odesílatel a příjemce mají rozdílné vnímání, příjemce slyší to, co chce slyšet, ignorování konfliktních informací, předsudky, nedůvěra, sympatie – empatie, rozdílné tempo myšlení a řeči, nízká schopnost aktivně naslouchat apod. Každý člověk, který chce využívat sociální a profesionální komunikaci se musí zapojit do procesu výměny informací. Správná profesionální komunikace není jen o vnímání a hodnocení lidí v práci. Je důležitým nástrojem pro vedení, řízení, získávání lidí pro plnění pracovních cílů. Komunikace motivuje a stimuluje k lepším pracovním postojům. Manažer, který komunikuje se svými pracovníky o pracovních i mimopracovních problémech, je obecně pozitivněji vnímán.

Do základních komunikačních prostředků zahrnujeme verbální komunikaci a její formy, neverbální komunikaci a její složky, poslech a naslouchání. Verbální komunikace má hlavní úlohu při interakci mezi lidmi. Komunikaci můžeme provádět ústně nebo písemně. *„Ústní komunikace zahrnuje osobní rozhovor, skupinovou diskusi, poradů, telefonický rozhovor a jiné situace, kdy odesílatel používá ke komunikaci mluvené slovo. Může být formální a neformální a být plánovaná i neplánovaná“ (Sedlák, 2012, s. 265).* Výhodou verbální komunikace je, že umožňuje zpětnou vazbu v podobě otázek nebo vyjádření souhlasu slovy a gesty. Vyžaduje malou přípravu a je snadno proveditelná.

Neverbální komunikace doplňuje verbální projev a to tím, že ho zesiluje a podpírá zároveň emociální stavy člověka. Vyskytuje se v jakékoli interakci mezi jednotlivci tváří v tvář. *„Neverbální komunikace obsahuje celou řadu signálů, znaků a informací, které se v odborné literatuře nazývají souhrnným termínem silent language“ (Szarková a kol., 2002, s. 34).* Mají význam v tom, že oznamují adresátovi vztahovou úroveň komunikačního aktu, zpřesňují role komunikantů a oznamují psychický stav účastníků komunikačního procesu. Mezi složky neverbální komunikace zařazujeme: mimiku, gestikulaci, haptiku, posturiku, kineziku a paralingvistiku.

Komunikační vzorce chápeme jako ucelené postupy při verbální i neverbální komunikaci, které kromě výrazových prostředků obsahují normy, hodnoty a etické hodnoty vytvořené sociálním prostředím podniku. Upravují se do základních komunikačních

nástrojů podniku, mohou být ve směrnících, organizačním a pracovním řádu nebo je jejich zaměstnanci podniku prostě vnímají a respektují jako principy podnikové kultury. „*Pokud nedokážeš komunikovat – nedokážeš řídit. Ten, kdo neovládá abecedu mezilidské komunikace, je odsouzen k neúspěchu i v pracovních jednáních*“ (Lipták, 1991, s. 309).

4 Vlastní práce

Následující část práce se věnuje manažerským a obchodním dovednostem uplatňovaným v nadnárodní bankovní instituci. Převážná část analytické části je popisována na konkrétní vybrané společnosti Komerční banka a.s. Důvodem pro výběr společnosti je velikost dané korporace, která umožňuje popsat více řídicích stupňů a příslušných dovedností. Dovednosti jsou ve vybrané společnosti zkoumány v části banky Retail banking pomocí předložených dotazníků a jedním řízeným rozhovorem s vybraným manažerem útvaru Lidské zdroje.

4.1 Dovednosti pracovníků ve finanční instituci

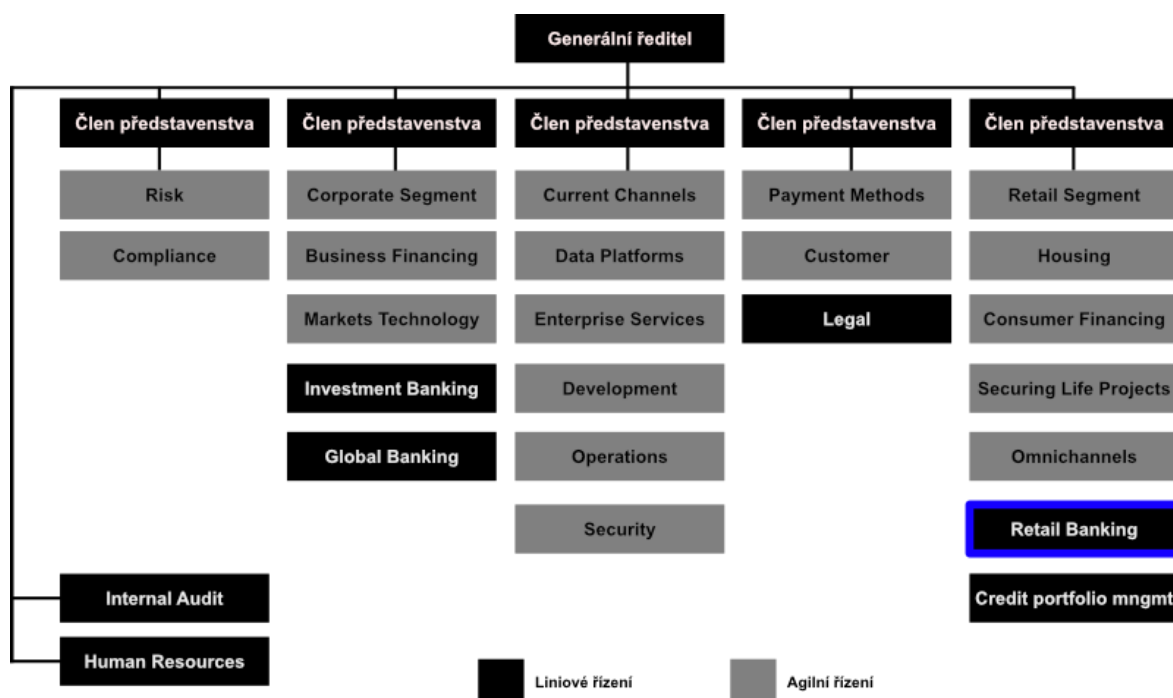
Finanční instituce nebo zjednodušeně banka je takovým subjektem na trhu, který poskytuje finanční služby. Jedná se o silně regulovanou oblast a pro výkon své činnosti musí banka splnit celou řadu povinností, zejména získat pro daný trh bankovní licenci. Splnění regulatorních podmínek je však pouze začátkem cesty a po získání licence se pro danou společnost otevírá vysoce konkurenční trh s náročným očekáváním klientů. Dovednosti jednotlivých zaměstnanců jsou klíčové pro úspěch banky jako účastníka finančního trhu. Následující text se věnuje popisu základních funkcí a úkolů obchodních bank, jejich jednotlivých řídicích stupňů a očekávání od zaměstnanců právě v oblasti dovedností.

4.2 Charakteristika vybrané společnosti

Komerční banka a.s. (dále také „KB“) je jednou z nejvýznamnějších bank na českém trhu, která poskytuje své služby téměř 1,7 milionu klientů a zaměstnává více než 7,5 tisíc zaměstnanců. Společnost je součástí mezinárodní skupiny Sociétés Générale a je také přední bankovní institucí ve střední a východní Evropě. Své služby nabízí v oblastech retailového, podnikového i investičního bankovníctví. Skupina KB má také nadpoloviční podíl u svých 11 dceřiných společností, které pro své podnikání využívají pobočkové síť KB a jejich bankéřů. Banka je tak schopna nabízet nejen své produkty, ale také specializované produkty a služby svých dceřiných společností, mezi které se řadí penzijní připojištění, stavební spoření, specializované financování či faktoring.

Komerční banka je leaderem ve využívání nových digitálních technologií a podílí se určování trendů moderního bankovníctví. Neustále vyvíjí své služby a produkty a zaměřuje se zejména na uspokojení potřeb a přání svých klientů. Aby byla banka schopna pružněji reagovat na měnící se trh a konkurenci a rychleji zavádět nové inovace, přešla neobchodní část banky v roce 2018 transformací na tzv. agilní⁵ řízení. Díky tomu si banka osvojila celou řadu nových dovedností, resp. změnila a rozšířila svá očekávání od manažerů a zaměstnanců na různých stupních řízení, kterým se práce věnuje v dalších kapitolách. Pro naplnění cílů této práce se analytická a návrhová část zaměřuje na obchodní část banky, úsek Retailové bankovníctví.

Obrázek 2: Zjednodušená organizační struktura KB a.s.



Zdroj: Interní zdroj KB a.s., vlastní zpracování

4.3 Funkce obchodních bank

V současné době se obchodní banky stávají stále častěji poradenským centrem, které se zaměřuje na řešení velmi široké škály situací, ve kterých se ocitají její klienti. Skrze naplnění očekávání a potřeb klientů díky poskytování celé řady služeb a produktů, plní obchodní banky tři základní funkce.

⁵ Z angl. agility – hbitost, pohyblivost.

Přerozdělování finančních zdrojů

Přerozdělování peněz znamená přesun finančních prostředků od takových účastníků finančního trhu, kteří mají přebytek prostředků k těm, kteří naopak mají nedostatek a finanční prostředky poptávají. Jedná se o jednu z nejstarších funkcí bank a její princip spočívá v bezpečném uložení depozit do banky⁶, která vlastníkově hradí cenu za uložení, kterým je úrok z vkladu. Na druhé straně řetězce je subjekt, který si vložená depozita od banky půjčuje za cenu, kterou je úrok z úvěrového obchodu⁷. Kladný rozdíl mezi úrokovými sazbami z vkladu a úvěru je zisk, který banka generuje. Více v části obchodní činnosti bank.

Emise bezhotovostních peněz

Banka je schopná díky bezhotovostní formě peněz daleko rychleji navyšovat (tvořit) peníze v oběhu. Peníze na účtech mají v bance podobu „pouhého“ zápisu bankovním systémem a je pro banku velmi snadné tvořit další depozita, protože nemusí při jejich půjčování operovat s hotovostí. Schopnost emise bezhotovostních peněz pomocí nových úvěrů je přirozeně novou funkcí, která vznikla až s rozmachem výpočetní techniky a má potenciál ovlivnit celkovou zásobu peněz v ekonomice.

Provádění platebního styku

Obchodní banka tvoří mezičlánek při převodu prostředků mezi dvěma subjekty, plátcem a příjemcem. Opět díky bezhotovostní podobě peněz, které mají podobu účetního záznamu v bance, je přesun mezi účastníky finančního trhu velmi rychlý. V současné době jsou stále častější okamžité platby. Jedná se o skutečnost, kdy obě banky, které se účastní převodu, disponují příslušnou technologií a mohou platbu vypořádat v reálném čase. Platební styk se tak stále zrychluje a okamžité platby se stávají standardem.

4.4 Činnosti obchodních bank

Obchodní banky jsou podnikatelské subjekty, a tedy podnikají za účelem dosažení zisku. Neustále rozšiřují škálu činností, pomocí kterých uspokojují potřeby svých klientů či naplňují očekávání svých akcionářů.

⁶ Depozitní funkce banky.

⁷ Úvěrová funkce banky.

Mezi základní činnosti komerčních bank patří:

- Přijímání vkladů a poskytování úvěrů. Činnost souvisí s redistribuční funkcí obchodních bank, tedy přesun prostředků od přebytkových k deficitním subjektům (klientům). Banky nabízí širokou škálu spořicí a úvěrových produktů.
- Provádění platebního styku. Tato činnost zahrnuje nejen platební příkazy k úhradě, ale také mezinárodní platební příkazy, trvalé či inkasní příkazy.
- Investování do cenných papírů. Banky pomáhají svým klientům efektivně umístit své volné zdroje tak, aby nedocházelo k jejich znehodnocení vlivem rostoucí cenové hladiny, V případě vhodných nástrojů na finančních trzích je banka schopna prostředky zhodnotit nad úroveň inflace.
- Pronájem bezpečnostních schránek. Banka poskytuje bezpečné uložení listin, cenností či jiných vybraných⁸ předmětů pomocí svých sejfů. Klient si často může vybrat z různých velikostí schránek a může s jejich obsahem diskrétně nakládat.
- Směnárenská činnost. Svým klientům banky poskytují celou směnu do celé řady světových měn, přímou směnu valut či převody v rámci devizových účtů.
- Pojištění. Klienti mají možnost se díky svému bankovnímu poradci pojistit proti celé řadě rizik. Banky dokáží pojistit nejen fyzické osoby, ale nabízí také celou řadu korporátních pojištění.

Popis služeb výše je pouze základním výčtem služeb, které banky poskytují svým externím klientům. Je nutné si uvědomit, že banky neustále škálu svých činností rozšiřují s ohledem na rostoucí nároky klientů či rozvoj nových technologií. Banky jsou často jedny z prvních institucí, které jsou schopny v praxi technologii využít a nabídnout novou službu svým klientům. Aktuálním příkladem je služba „bankovní identita“⁹, která využívá bankovních aplikací jako identifikaci a autorizaci při komunikaci se státními správou, či neustále se rozvíjející bankovní mobilní aplikace.

4.5 Řídící úrovně obchodní banky

Z výčtu jednotlivých činností bank a příkladu Komerční banky je zřejmé, že se organizační struktura banky složitě člení horizontálně, tedy dle zaměření jednotlivých

⁸ Upraveno podmínkami pro pronájem bezpečnostních schránek konkrétní banky.

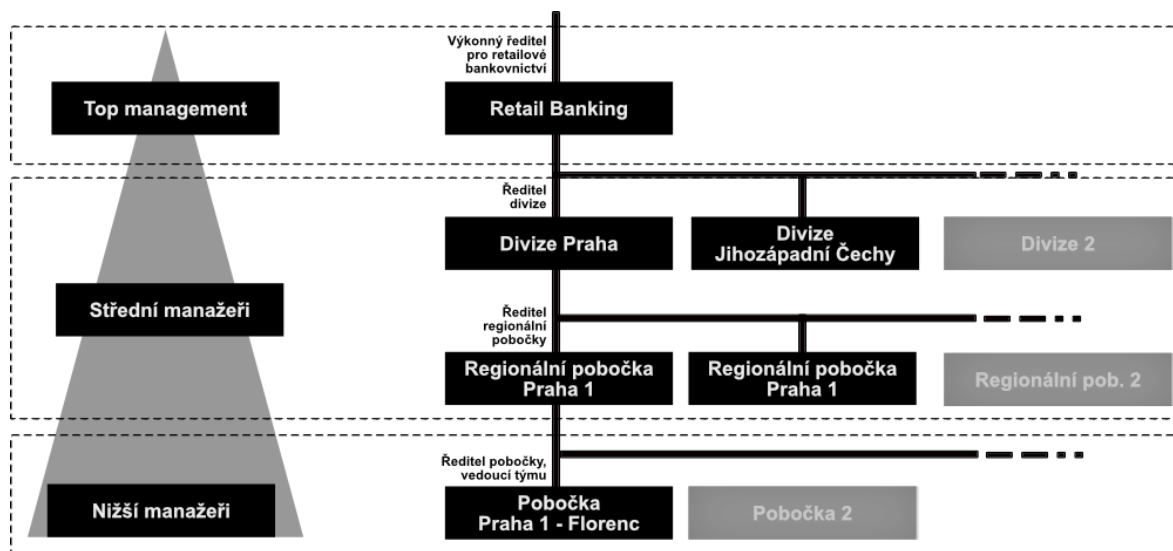
⁹ Více na www.bankovni-identita.cz.

útvary, tak vertikálně, tedy podle úrovně řízení. Každá banka má jinou organizační strukturu a mění se s ohledem na velikost dané společnosti, počet zaměstnanců a činností, které vykonává. Počet řídicích úrovní je také proměnlivý, v případě Komerční banky dosahuje v obchodní části až 6 stupňů. Základní členění managementu, které je definováno podle umístění v organizační struktuře, má obvykle tři úrovně manažerů:

1. Vrcholoví manažeři, označováni také jako „Top“ manažeři. V případě banky se jedná o členy představenstva a výkonné ředitele jednotlivých úseků.
2. Střední manažeři. Jedná se o takové manažery, kteří vedou manažery nižší úrovně a nedosahují pozice výkonných ředitelů.
3. Nižší manažeři, označováni také jako „operativní“ či „linioví“ manažeři. Jedná se o vedoucí řadových zaměstnanců na pobočkách, často mají také své vlastní výkonnostní plány a přímo se podílejí na provozu jednotlivých poboček.

Každá z řídicích úrovní má specifické zaměření a vykonává jiné činnosti. Stejně tak profil manažera je pro každou úroveň z části odlišný a vyžaduje rozdílné kompetence, tedy znalosti dovednosti.

Obrázek 3: Manažerské úrovně v retailu KB a.s.



Zdroj: Interní zdroj KB a.s., vlastní zpracování

4.5.1 Cíle a činnosti jednotlivých úrovní managementu

Členění řídicích úrovní s sebou přináší také různé cíle a zaměření těchto úrovní. Každá z nich má své úkoly a svá specifika, ale také společné, zejména strategické úkoly.

Vrcholový management často zahrnuje také představenstvo dané společnosti, které ve spolupráci s majiteli, tedy akcionáři, definují vize a cíle dané společnosti. Jejich rozhodnutí je závazným rozhodnutím celé organizace. Určují také strategické úkoly, které jsou s touto vizí v souladu, a pomáhá jejímu naplnění. Vrcholoví manažeři plánují v dlouhodobém horizontu, kdy je možné zahrnovat změny v řízení podniku, úpravy organizační struktury a směřování značky společnosti na trhu.

Střední management je mezičlánkem, který zprostředkovává komunikaci vize a zajištění strategických plánů mezi vrcholnými manažery a operativní linií. Střední management je zodpovědný za vhodnou a konzistentní komunikaci rozhodnutí směrem k operativním manažerům. Střední manažeři sestavují spíše plány pro kratší období, organizují jednotlivé úseky a útvary v souladu se strategií společnosti a napřímo vedou operativní manažery. Provádějí motivační programy, stanovují výkonnostní cíle a vyhodnocují jejich plnění. Typickou je rutinní zpětná vazba a rozhodování na úrovni těchto výkonnostních cílů.

Nižší management, také operativní či liniový management, vede a řídí týmy výkonných pracovníků, kteří jsou často v přímém kontaktu s klientem a dodávají bance hlavní činnosti. Tato úroveň managementu má nejvíce znalostí a dovedností, které se této činnosti přímo dotýká. Mezi jejich základní činnosti patří operativní vyhodnocování výkonnosti jednotlivých pracovníků, poskytování zpětné vazby, definování rozvojových plánů a motivace podřízených. Operační manažeři mají také pokročilé profesní dovednosti a jsou schopni zastoupit činnost podřízených pracovníků v případě potřeby. Směrem ke střednímu managementu vypracovávají pravidelný reporting o plnění klíčových ukazatelů a jsou za tyto výsledky zodpovědní.

4.6 Analýza dat

Následující část práce si klade za cíl získat a zpracovat relevantní data o dovednostech v nižším managementu vybrané společnosti. Jako základní vstup byl zvolen řízený rozhovor se senior manažerkou útvaru Vzdělávání (Head of Training and Development Team). Výstupy z rozhovoru budou sloužit k získání základních kvalitativních pohledů na dovednosti, které následně vstupují do dotazníkového šetření, kde budou získaná poznání kvantitativně ověřena.

Osoby respondentů pro oba typy sběru dat zůstávají anonymní, důvodem je, mimo jiné, snaha o maximální otevřenost odpovědí.

4.6.1 Řízený rozhovor s manažerkou Vzdělávání a rozvoj

Prvním typem průzkumu, sloužící pro sběr relevantních dat je řízený, strukturovaný rozhovor se senior manažerkou útvaru Vzdělávání, která se zaměřuje na vzdělávání retailové části banky. Rozhovor probíhal formou osobního setkání ve vybrané společnosti, kdy bylo respondentce položeno celkem 13 otevřených otázek a celý rozhovor trval cca 90 minut. V první části se rozhovor věnuje roli manažerky v dané společnosti, následně se věnuje popisu aktuálního stavu a v poslední části doporučeným změnám v přístupu k rozvoji dovedností. Jedná se o názory vybrané manažerky, následně je díky syntéze dat z řízeného rozhovoru sestaven dotazník pro kvantitativní dotazování.

1) Na jaké pozici v bance pracujete a jaké jsou vaše činnosti?

„Moje pozice se jmenuje Vedoucí týmu vzdělávání a rozvoje, která je součástí útvaru Vzdělávání, která spadá pod úsek Lidské zdroje. Mám na starosti tým, který se věnuje školení zaměstnanců pobočkové sítě. Hlavní náplní je tedy školení a trénink kurzů pro nové a stávající zaměstnance, také stavíme nové tréninkové koncepce, tedy připravujeme nová školení a ty jsme schopni si pak sami školit. Máme na to celkem 6 školitelů, trenérů. Zajímavá je také podoba školení, máme k tomu tzv. Školící pobočky, což jsou místnosti, které se podobají reálné pobočce a zde se, v relativně bezpečném prostředí, věnujeme rozvoji znalostí a dovedností. Samozřejmě se věnujeme jak bankérům a jejich odborným znalostem a dovednostem, tak manažerům. Ti dostávají od nás manažerské a samozřejmě také i ty odborné, profesní dovednosti.“

Jak velkou populaci zaměstnanců takto školíte?

„V pobočkové nebo také distribuční síti je cca 4 tisíce zaměstnanců, pokud se tedy bavíme o retailu. Nebavíme se o segmentech Corporate a Top Corporate, to jde již mimo mě. Jednoduše každého, koho můžete potkat na pobočce vy, jako retailový klient, tak jeho vzdělávání máme na starosti. Přibližně 1 000 z těchto zaměstnanců jsou manažeři, většinou nižší manažeři na úrovni týmů. Jsou kurzy, které školíme pořád, třeba semináře pro nováčky. Pak jsou tady kurzy, které poptávají vyšší manažeři nebo přímo vedení retailu operativně, tam je pak buďto také máme připravené nebo je stavíme nově. V minulosti třeba kurz „Jak prodat cenu“, ten se zaměřoval na prodej pomocí užitku služby.“

2) Jak se podle vás prolínají a doplňují manažerské a profesní dovednosti?

„Pokud to vztáhnou k práci u nás na pobočkách, tak velmi. Ptáte se, jak se prolínají a jak se doplňují. Já bych ráda doplnila ještě pohled, kterým chci začít, a to „kde je hranice mezi těmito skupinami dovedností“, tady bych pak doplnila, že hranice vlastně vymezená není. Zejména v dnešní době, kdy se snižují stavy zaměstnanců, lidé se stávají stále více univerzálními a přestávají si hrát na čisté ředitele, kteří sedí za zavřenými dveřmi. Dnešní manažer je někdo, kdo perfektně zvládá obsluhu klientů, dokáže naplnit jejich očekávání a působí pozitivně na chod celého týmu. Stejně úkoly má také kolega, který nemusí být vedoucí, ale plní stejné cíle. To, že manažer motivuje, komunikuje a deleguje je hezké, ale to samé, možná až na to delegování, dělá jakýkoliv jiný specialista na pobočce. Nikdo přece není dobrým zaměstnancem proto, že zvládá nějakou oblast, ale jinak demotivuje a rozkládá tým.

Ale zpátky k dotazu, je naprosto klíčové, aby naši zaměstnanci disponovali silnými prodejními, vyjednávacími nebo souhrnně obchodními dovednostmi, stejně tak zvládali základní manažerské úkony a k tomu je nutné, aby měly potřebné znalosti. Nevím, zda se ke znalostem ještě dostaneme, ale šíře všech možných produktů, služeb, metodiky a legislativy je nesmírně široká a ti lidé mají můj obdiv. A nejen můj, celého vedení banky, předpokládám. Takže ano, prolínají se, jedny bez druhých nemohou existovat, respektive asi mohou, ale tak jednostranného člověka u nás asi nevyužijeme a nezaměstnáme.“

3) Jak byste popsala dovednosti ideálního zaměstnance banky?

„Teda to jste si nepřipravil jednoduché otázky, i když se to může zdát jako snadné. Možná se vrátím k tomu, co už jsem říkala před chvílí. Ideální zaměstnanec pobočky je skvělý obchodník, komunikátor, který klientům jasně vysvětlí naše produkty. Navíc krom toho, že je vysvětlí, tak je musí také vhodně nabídnout a prodat. Tedy vybrat danému klientovi právě tu nejlepší nabídku, jak se říká „na míru“. Takže skvělý, empatický obchodník, a navíc musí umět skvěle organizovat svůj čas, řídit si pracovní den, organizovat svoji činnost, a tedy je i částečně skvělým manažerem. Navíc, aby toho nebylo málo, tak ten člověk, a už ho úplně vidím, musí mít dostatek pokory a respektu. Přeci jen pracujeme s penězi a důvěrou lidí. To už možná nejsou dovednosti, ale nějaké charakteristiky, vlastnosti toho člověka. Trochu jsem to rozvinula, ale odpověď tedy skvělý obchodník, manažer, komunikátor a motivátor. Není toho málo.“

4) Jaké dovednosti by naopak měl mít ideální operační manažer na pobočce?

„No a jsme zase u toho, skoro chci říct „viz předchozí otázka a odpověď“. Ale tak jednoduché to úplně není. Pokud zde manažerem myslíte vedoucího pracovníka, vlastně ano, ptáte se na operačního manažera, tak ten má trochu ten poměr nakloněný ve prospěch právě těch organizačních dovedností, musí umět delegovat, přemýšlet o týmu z většího nadhledu a, je to trochu ohrané, motivovat svým jednáním, ale i náladou, vystupováním atd. druhé lidi.

Ještě poznámka k tomu manažerovi. Kdo je dnes vlastně manažer? Ono je to trochu nadužívané slovo, každému říkáme manažer bez ohledu na to, kolik lidí vede. Někdo je manažer dokumentace, někdo manažer vztahu s klientem, někdo manažer týmu. A možná je to správně, že si uvědomujeme, že manažer není nutně ten, kdo má podřízené.“

5) V jakých dovednostech jsou zaměstnanci ve vaší organizaci nejsilnější?

„Asi bych, podle předešlé otázky, měla napsat, že ve všech, ale asi by to nebyla úplně pravda. Myslím si, že naši zaměstnanci mají velký tah na branku, tedy dokáží klientovi ve správný čas nabídnout správnou nabídku a tu pak dotáhnout do uzavření smlouvy. Problém nastává, pokud má klient námítky a často třeba vyjednává, ale na to se mě neptáte. Tedy silní rozhodně ve vedení obchodního rozhovoru, s tím souvisejí různé prodejní techniky, kdy dokážou vypíchnout to podstatné a naleznou na službě užitek po konkrétního klienta, který před nimi stojí, vlastně sedí. Dále pak rozhodně řízení času. Jak už jsem řekla, zaměstnanců je stále méně, klienti na pobočky chodí neustále, navíc se roste objem vzdálených on-line schůzek. Kvalitně všechny klienty obsloužit, nenechat je čekat, zvládnout potřebnou administrativu a další aktivity pro chod poboček, to je umění. A to naši zaměstnanci skvěle zvládají. Víme to jak z klientských průzkumů, tak vlastně i z Mystery shoppingu, ale to je jiné téma.“

Rozumím tomu dobře, že tedy prodejní dovednosti a řízení času patří mezi silné dovednosti?

„Ano, samozřejmě je toho víc, ale když mám mluvit o opravdu silných dovednostech v celé populaci, tak jsou to tyto. Je to logické, klienti nás kontaktují stále častěji, očekávají stále víc, produkty jsou také pořád pestřejší a rozmanitější, obecně tedy tyto dovednosti vnímám jako klíčové pro úspěch na pobočce. Důležité a k tomu se asi dostaneme v dalších otázkách, jsou IT dovednosti.“

6) V jakých situacích jsou tyto dovednosti uplatňovány?

„Tak zde bych odpověděla, že ve všech (smích). Ale popořadě, jak jsem říkala u minulé otázky, škála činností a situací, ve kterých se naši zaměstnanci nacházejí, je obrovská. Ano, můžeme říci, že bankéři prostě vedou schůzky s klienty, ale druhů a typů těch schůzek je opravdu nepřehledné množství. Základní dělení je na servisní schůzky a obchodní nebo prodejní schůzky. A tady začíná to členění. Máme schůzky na každodenní bankovníctví, kde zakládáme účty, karty, mobilní a internetové bankovníctví a třeba povolený debet. Pak jsou samozřejmě témata jako spoření a investování, což jsou hned dvě oblasti. Spoření je nabídka spořicích, termínovaných vkladů, stavebního spoření a třeba penzijního připojištění, u investování pak je zde kolektivní investování do celé řady fondů, těch je cca deset skupin a samotných fondů několik desítek. Dále přímo do vybraných akcií či dluhopisů apod. Další skupinou, ať tolik neodbočím, je poskytování úvěrů. Zde se to zase člení na kreditní karty, spotřebitelské úvěry, hypotéční úvěry a jiné účelové půjčky. Každý úvěr se hodí k jiné životní situaci klienta, na vyřešení jiné potřeby a podobně. Ještě jsem nemluvila o pojištění, od pojištění karet, plateb, majetková, nemajetková pojištění a třeba pojištění k úvěrům, třeba rizikové životní pojištění hypotéky. Vše, o čem mluvím, a to je jen hrubý náčrt, se vyskytuje ve dvou modifikacích, tedy pro občany a podnikatele. Každý produkt má úplně jiné nastavení, jiné parametry apod. Zde je nutno říci, že máme univerzální zaměstnance, třeba ředitele malých poboček, kteří toto všechno ovládají a obsluhují oba segmenty! Klientům dále poskytujeme bezpečnostní schránky, směnárny, noční trezory pro uložení hotovosti, pokladnu jako takovou a tak dále a tak dále. Není toho málo, co?

A ještě komentář, že každá oblast a činnost vyžaduje trochu jiný mix dovedností a samozřejmě znalostí, bez nich je dovednost hezká, ale pokud tu dovednost „nenaplním“ příslušnými a správnými znalostmi, tak to nemá šanci dobře dopadnout. Bez jedné nebo druhé složky neudělám nic.“

7) Jaké dovednosti je naopak nutné posílit a proč?

„Takhle hned první, co mě napadne, jsou IT dovednosti. Ty jsou úplně zásadní, hlavně budou ještě zásadnější. V poslední době, asi nemusím moc připomínat proč, velmi vzrostla nutnost ovládat všechny možné formy vzdáleného připojení, vlastně vzdáleného jednání a vedení schůzek s naším klientem. A nejen s ním. Celý bankovní svět, ať už je to zmíněné jednání s klienty, nebo třeba týmové porady, setkání zaměstnanců a v poslední

době i teambuildingy, to vše se přesunuje do virtuálního prostoru a odehrává se tam. Navíc klientům to nejen nevadí, oni to dokonce vyžadují. Stále více klientů chce běžné úkony, administraci produktů nebo menší změny provádět vzdáleně, pomocí komunikátorů, mailů, telefonů. Samozřejmě roste také populace těch, kteří si chtějí udělat úplně sami, ale to je ještě jiná kategorie. Abych to shrnula, bankéři musí být schopni se připojit kdykoliv, s kýmkoliv a jakkoliv a ideálně řešit vše stejně kvalitně, jako by to řešili na pobočce. Což je výzva a je k tomu zapotřebí právě specifických dovedností.

Druhou oblastí, do které musíme investovat svoji energii, tedy nejenom energií, je řešení námitek a požadavků klientů. Ty jsou stále náročnější, námítky častější a klienti prostě čekají, i díky vysoké konkurenci, stále víc. Není vůbec jednoduché jednat s klienty, kteří chtějí všechno zadarmo, rychle a mají celou řadu alternativ. Klient může dne vlastně kdykoliv, velice rychle přejít do jiné banky a my mu v tom nebráníme, naopak mu s tím pomáháme. Nazvala bych tu poslední skupinu jako retenční dovednosti.

Abych to shrnula, je nutné se věnovat IT dovednostem, specifickým obchodním, tedy retenčním dovednostem. Samozřejmě je toho víc, ale na vrcholu vidím tyto dvě skupiny. “

8) Jaký mají manažerské dovednosti vliv na výkon řadových zaměstnanců ve vaší organizaci?

„Rozhodně klíčový. Pokud v naší společnosti nebudeme zaměstnávat lidi s rozvinutými dovednostmi, kteří díky nim řídí a podporují svůj výkon a výkon ostatních kolegů a podřízených, nemůžeme být konkurenceschopní. Asi nejsem konkrétní, pokusím se. Jak už jsme se bavili, tak seznam činností, kterým se zaměstnanci věnují a které vykonávají je velké. Pokud si člověk nebo jako nadřízený nebudou schopni nastavit fungující mechanismy pro řízení svého času, nebudou schopni „prioritizovat“ úkoly a zaměřit se na ty zásadní, pak není možné uspokojit naše klienty. Pokud nadřízený nebude schopen přerozdělit a delegovat činnosti v rámci týmu tak, aby byly efektivně vykonávány ve prospěch klienta, tak nemůžeme uspět. Také, oblíbené téma je motivace a není to klišé, protože bez motivace skutečně lidi nebudou chtít nic dělat nebo se u toho budou cítit špatně. Navíc bez motivace, ke které přispívá svými dovednostmi každý zaměstnanec a manažer, nebude žádný nebo velmi malý další rozvoj a nebudeme se nikam posouvat. Budeme dělat ty činnosti, které mechanicky známe, to možná ano, ale nikdo nebude chtít se posouvat, učit se novým věcem a získat nové dovednosti. Bez manažerských

dovedností není možné, resp. krátkodobé možná ano, ale není možná v delším horizontu obstát jako společnost. “

9) Jak ovlivňují manažerské dovednosti zavádění změn v bance? Uveďte, prosím, příklady.

„Aktuální otázka, díky za ní. Zavádění změn se stále zrychluje a téměř není měsíc, kdy nezavádíme nějakou změnu v pobočkové síti. Nebavím se o nějakých lokálních úpravách, ale o změnách systémových, která se týká velké populace. Zavádíme nové systémy, nové způsoby práce, neustále se snažíme zjednodušovat procesy a tím je samozřejmě měnit. Velmi těžko se člověk vydává jinou cestou, když je před ním nějaká známá a vyšlapaná cesta. Zde je velmi důležité, aby manažeři, ale i klíčoví řadoví zaměstnanci ukázali, že ta cesta je možná a že přináší efekt. Co je vlastně moment, kdy podporují změnu a jakou dovednost k tomu potřebují? Především musím sám chtít nebo mít odvahu a vytrvalost a změnu přijímat. Pokud jsem manažer a mým úkolem je jít směrem, který odpovídá strategii a cílům, kterou určilo vedení banky, pak o tom nejen mluvím, tedy komunikuji a ošetřuji různé obavy, předsudky a námitky, ale taky sám danou změnu realizuji. Ono je velmi těžké, když manažer, nadřízený, je pod drobnohledem ostatních členů týmu, kteří čekají na to, že ta změna selže, tak je těžké být v klidu, soustředěný a vykonávat nové činnosti, dělat věci jinak, jiným postupem apod.

Jako příklad jsme v nedávné době zaváděli aplikaci, která slouží jako pomoc bankéřům při investičních rozhovorech a pomáhá správně určit rizikový profil, nabídnout odpovídající nabídku a také zpracovat dokumentaci. Celý proces se zkrátil o desítky minut, navíc vznikla mnohem dostupnější a komplexnější databáze, se kterou mohou zaměstnanci pracovat. Ale proč o tom mluvím. V prvním měsíci bylo používání velice slabé a lidé neustále utíkali k původní aplikaci, původnímu řešení. Co bylo úžasné, tak lidé, kteří aplikaci používali prakticky okamžitě, byli operační manažeři. Ti nejenže okamžitě přešli na nový proces, ale díky opakování a evidentnímu prospěchu, který byl viditelný, tak strhli velkou část kolegů také k aktivnímu užívání. Na začátku používali aplikaci výhradně manažeři, křivka byla velmi plochá po dobu několika týdnů a následně se, právě díky vytrvalosti manažerů, jejich přesvědčivosti, komunikaci a působením na tým, přidali také ostatní. Ta křivka, kterou jsem měla možnost vidět, nějaká křivka adopce, přesně odpovídala změnovým křivkám z nějaké učebnice. Stačí takto? “

Máte, prosím, ještě nějaký rychlý příklad další změny?

„Tedy možná jako příklady změn, mě napadá vzdálená obsluha, nutnost prakticky ze dne na den přejít na nový způsob vedení schůzek, vystupování v online prostředí, vlastně nějaká nová etiketa online schůzek apod., to vše jsou aktuálně přijímané změny, podporované pracovitostí a neústupností našich manažerů. To už asi stačí k otázce.“

10) Jak v současné době v Komerční bance rozvíjíte dovednosti zaměstnanců?

„No tak dovednosti rozvíjíme hlavně trénováním těch aktivit, při kterých se ty konkrétní dovednosti používají. Ale asi chcete být konkrétnější, předpokládám. Začnu možná trochu zešíroka. Když nabíráme nového zaměstnance, tak už u něj zjišťujeme, jaké má silné stránky, tedy na čem můžeme stavět. Před chvílí jsme si popisovali, jaké dovednosti od nových zaměstnanců vyžadujeme, a tak tedy určitě penzum dovedností si nese už do organizace. Následně je, teda aspoň na obchodních pozicích, nutný vstupní, říkáme také základní, seminář. Zde se zaměstnanec ocitá na školicí pobočce, tu jsme již zmiňovali a zde jdeme od znalosti k dovednosti. Tedy nejprve si vždy předáme zásadní informace, tedy získáváme znalost a následně jdeme trénovat případové a modelové situace. Tedy, dovednosti rozvíjíme, trénujeme, na začátku pomocí odborných tréninků, modelových situací. Lektor zde působí jako kouč, tedy pozoruje, naslouchá, podává zpětnou vazbu a následně sestavuje rozvojový plán, který vede k předem známému cíli. Následně je člověk rozvíjen na pobočce, zde máme také kouče v terénu, kteří se účastní jednání bankéřů a opět jsou schopni předat zpětnou vazbu, určit další kroky, případně upravit rozvojové cíle, pokud je to potřeba.“

Stávající zaměstnance, tedy dosud jsem popisovala nováčky, rozvíjíme samozřejmě také. Opět mají možnost si objednat kouče, který je stínuje, nebo svého nadřízeného. Každý nadřízený je vlastně také tím, kdo je schopen poskytnout zpětnou vazbu a společně definovat, na co se zaměřit při rozvoji a jaké aktivity vykonávat. To už je rozvoj při práci, tedy „on the job training“. No a samozřejmě máme k dispozici odborná školení, ať už externí či interní, kdy si po domluvě s nařízeným může zaměstnanec „sáhnout“ na nějaké školení, které odpovídá rozvojovému plánu, pokud jej tedy máme v nabídce.“

Co když to potřebné školení v nabídce není?

„No tak pak jej nemůžeme dodat (smích). Můžeme zkusit dodat nějaké alternativní školení, které dokáže cíl alespoň částečně naplnit, nebo to bereme jako podnět pro

doplnění nabídky kurzů. Pokud se poptávka objeví u více lidí, tak se pak školení snáze dostane do nabídky. Zaměstnanec jej tak absolvuje třeba v dalším období, dalším roce.“

11) Jaké změny současné podoby rozvoje dovedností byste navrhla?

„Dlouho v hlavě nosím vznik portálu nebo platformy, prostě seznamu možných školení nikoliv podle názvu, ale podle požadované kompetence. Tzn. nebudeme školení řadit a nabízet podle jejich zajímavých názvů či školitelů, napadá mě „Zbav se trémy“, „Bud' profík“, „Sales academy“, ale prostě mít je řazené podle kompetenčního modelu. Každé pozice v bance by měla definované znalosti a dovednosti, které jsou pro její práci potřebné. Pokud vznikne potřeba rozvoje, tak si daný zaměstnanec zažádá, že chce rozvíjet danou kompetenci, nikoliv, že chce konkrétní školení. Bude mu pak nabídnutou přesně pro něj školení. Navíc by nebyla definována baterie školení, které máme v nabídce, ale dalo by se dodat cokoliv, co je v té době na trhu. Otevřené kurzy, ale i interní kurzy, nejen několik ušitých kurzů pro nás.

Nevím, zda jsem srozumitelná, zaměstnanec by poptal danou dovednost včetně popisu situací a vrátila by se mu nabídka konkrétních školení. Dneska zaměstnanec dostane katalog školení a vybírá si i podle názvu, podle dodavatele nebo školitele atd. Tohle bych změnila!

No a další je posílení těch technických dovedností, ve smyslu vzdálené komunikace, online komunikátorů, vedení jednání a uzavírání obchodů vzdáleně. Není to jen IT gramotnost, ale právě ta, již zmíněná, online etiketa. Je to takový pracovní název, ale je to oblast, které se musíme nyní více věnovat. Nejenom dodat školení všem stávajícím zaměstnancům, ale udělat modul pro nováčky, který bude zaměřený právě na online jednání s klientem. Napadá mě, že by to bylo školení, které by obsahovalo právě třeba případové studie, modelové situace, video tréninky, které by se odehrávaly nikoliv tváří v tvář, ale po nějakém komunikátoru. Opět shrnu (smích), jde mi o existenci školení pro nováčky, ale taky modul pro stávající zaměstnance.

Tedy ještě jedno shrnutí toho mého monologu (smích), určitě dodávat školení podle kompetencí a velký důraz na online aktivity, než nám ujede vlak. Stačí takto?“

12) Jak a v jaké horizontu se vaše společnost v oblasti rozvoje dovedností připravuje do budoucna?

„Já bych začala tím horizontem. V bance v současné době běží několik projektů, které si kladou za cíl zmapovat stávající situaci a navrhnout takové opatření, které nám

pomohou naplnit definované cíle. Třeba nyní se hodně věnujeme naší vizi pro rok 2025, jejíž součástí jsou nejen nové systémy a aplikace, ale také třeba podoba vzdělávání v tomto roce. Využíváme k tomu techniky design sprintu, kde hodně brainstormujeme¹⁰, prioritizujeme a navrhujeme různé koncepty toho, jak by to mohlo vypadat. Jaké nástroje, jaké přístupy, jaké inovace zavádět.

Zase jsem se rozjela, ale přemýšlíme v různých horizontech. To, co bude třeba do pěti let, to musíme již nyní pevně držet v rukou a pracovat na tom, vlastně ty změny realizovat už teď. Tedy strategie banky musí vidět jasně, nejen v obrysech to, co bude za pět let.“

Můžete být ještě konkrétnější, prosím?

„No třeba chystáme velkou nabídku školení v e-formě. Bavíme se s dodavateli o tom, jak tvořit efektivní elektronická školení, v jakém nástroji a jak zajistit co nejvyšší interaktivitu a zábavnost. Dokonce nyní máme u nás v bance zaměstnané tvůrce takovýchto školení, kteří jsou schopni vytvořit školení, po dodání podkladů, tedy naprogramovat jej na míru pro každý útvar v bance.

Takže mapujeme si trh, dodavatele, definujeme si strategii vzdělávání a rozvoje a připravujeme se na pružné dodávání potřebných školení. Tak abychom v budoucnu byli schopni vyvinout a dodat potřebný interní kurz třeba v řádu měsíců.

Samozřejmě měníme také svůj přístup a komunikaci směrem k zaměstnancům. Aktuálně zavádíme pojem, napadá mě slovo „politika“ (smích) „Self-development ownership“. Tím říkáme, že každý je nejen zodpovědný za svůj rozvoj, ale je jeho vlastníkem. Tedy rozvoj je jen vaše věc, my vám dodáme podporu, školení, poradenství, ale vše je jen na vás. Musíte vyvinout nějakou iniciativu, dozdělat se, věnovat se tématu. Není to jen o tom, že takzvaně odsedíte školení a tím to končí, že do vás někdo ty znalosti nalije nebo za vás bude trénovat. Jste to vy sám a rozvoj je vaší zodpovědností, my jen poskytneme podmínky.“

13) Co byste k tématu manažerských a profesních dovedností doplnila?

„Už jsem toho řekla dost, snad jen to, že je často zdlouhavé si nějakou dovednost osvojit, ale není, zdůrazňuji, není vše jako jízda na kole a celá řada dovedností se nepoužíváním vytrácí a člověk ji pak musí znovu získávat. Vyřešit tohle, jak oživit dočasně „zaparkované“ dovednosti tak, abych o ně nepřišla, to je výzva.“

¹⁰ Z angl. brainstorming – metoda generování a sběru inovativních nápadů.

4.6.2 Závěry z řízeného rozhovoru

Tato kapitola se pokusí shrnout klíčová poznání, která hloubkový rozhovor přinesl. Získaná kvalitativní data budou následně sloužit jako základ pro dotazníkové šetření, ve kterém budou ověřena či vyvrácena. Celý rozhovor trval přibližně 90 minut a byl veden ve velmi přátelské a otevřené atmosféře a je nutno říci, že byl velmi obohacující. Je nutné zvonu připomenout, že níže uvedená poznání se týkají retailové části banky a nemusí být použitelná pro jiné úrovně (segmenty) banky.

Základním poznáním, které vyplývá z rozhovoru, je zjištění, že manažerské a profesní dovednosti tvoří nedílný celek, obě skupiny se vzájemně doplňují, obohacují a stojí vedle sebe. V dané korporaci není efektivní zaměřovat se v rozvoji pouze na jednu oblast. Jako společné dovednosti, které jsou relevantní jak pro manažery i specialisty, jsou označeny IT dovednosti, komunikační a obchodní dovednosti, řízení času a překvapivě také motivace kolegů.

Manažerka popsala jako silné dovednosti stávajících zaměstnanců banky zejména obchodní dovednosti. Díky širokému portfoliu nabízených produktů a služeb je pro zaměstnance nezbytné, aby k tomu disponovali odpovídající úrovni obchodních dovedností. Jako silnou označila respondentka také oblast řízení pracovního času. Ten je důležitý zejména s ohledem na náročná očekávání klientů, kteří nechtějí čekat na příslušnou obsluhu a chtějí být ve stanovený čas rychle odbaveni. Jako dovednosti, na které je nutné cílit další rozvoj zejména v budoucnu, byly označeny IT dovednosti a specifické obchodní dovednosti, které přispějí k úspěchu v konkurenčním boji a pomohou udržet stávající klienty. Respondentka tyto dovednosti označila pojmem „retenční dovednosti“ a tímto pojmem jsou také nazývány v další části práce a vstupují do dotazníkového šetření. Pro dlouhodobé úspěšné fungování banky je klíčové efektivní zavádění změn, ve kterém hrají manažeři banky klíčovou roli. Ti jsou v těchto momentech nejen podporovateli zaměstnanců specialistů, ale sami do změny vstupují jako první a jsou schopni přesvědčit kolegy o benefitech z přijetí změny.

Manažerka navrhuje do budoucna několik změn v přístupu k rozvoji dovedností. Jednou z nich je nabídka školení nikoliv podle cílové pozice či podle názvu školení, ale podle kompetencí, které má dané školení za cíl rozvíjet. Katalog by mohl být strukturován podle skupin (bloků) těchto kompetencí tak, aby odpovídaly popisům (kompetenčním modelům) jednotlivých pozic v bance. S rozvojem technologií a nárůstem požadavků

na vzdálenou obsluhu také roste potřeba „online dovedností“, do kterých manažerka řadí nejen IT dovednosti, ale také třeba etiketu ve virtuálním prostředí.

4.6.3 Dotazníkové šetření

Jako základ pro kvantitativní průzkum byla použita poznání ze strukturovaného rozhovoru s manažerkou vzdělávání. Šetření si klade za cíl tato poznání ověřit, zpřesnit či vyvrátit. Průzkum se týká opět retailové části Komerční banky, konkrétně pozice vedoucí týmu bankovních poradců a ředitel pobočky. Tito zaměstnanci jsou cílovou skupinou, za jejichž rozvoj je zodpovědná manažerka, respondentka řízeného rozhovoru, zodpovědná. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně v měsíci říjen 2021 elektronickou formou. Celkem bylo osloveno 200 zaměstnanců na cílových pozicích a sběr probíhal po dobu jednoho týdne, pátý den pak bylo zasláno připomenutí sběru odpovědí. Celkem se podařilo získat 91 vyplněných dotazníků, návratnost tak činila 45,5 %. Celý dotazník, komunikaci na cílovou skupinu a výstupy včetně slovních odpovědí (verbatimů) jsou k nahlédnutí v příloze B resp. v příloze C na konci této práce.

Dotazníkové šetření obsahuje celkem 22 otázek, které je možné podle typu rozdělit do několika částí.

- Identifikační otázky (otázka 1–4). Tyto otázky směřují na základní charakteristiky dotazovaných jako je jejich pohlaví, délka zaměstnání v KB a.s., čas strávený na manažerské pozici a určení manažerské pozice. První tři otázky nebyly povinné a několik respondentů využilo možnosti neodpovědět. Identifikační otázky byly do dotazníku zařazeny z důvodu následného vztahu identifikačních charakteristik a názorů na úroveň dovedností.
- Otázky na vztah mezi manažerskými a profesními dovednostmi (otázka 5–6). Otázky se zaměřují na vnímání obou skupin dovedností, rozdíl mezi nimi a společné oblasti. Otázky tohoto typu jsou zařazeny na základě řízeného rozhovoru a mají za cíl kvantitativně upřesnit názory z rozhovoru.
- Hodnocení úrovně dovedností (otázky 7.1–8.7). Tyto otázky obsahují výčet sedmi dovedností, kdy se každá dovednost hodnotí pomocí pětistupňové škály. Otázky na dovednosti jsou tak rozděleny do sedmi podotázek. Hodnocení se zaměřuje na aktuální úroveň dovedností a úroveň, která bude potřebná pro banku v blízké

budoucnosti. Otázky na dovednosti jsou zařazeny z důvodu porovnatelnosti stávající a budoucí požadované úrovně dovedností.

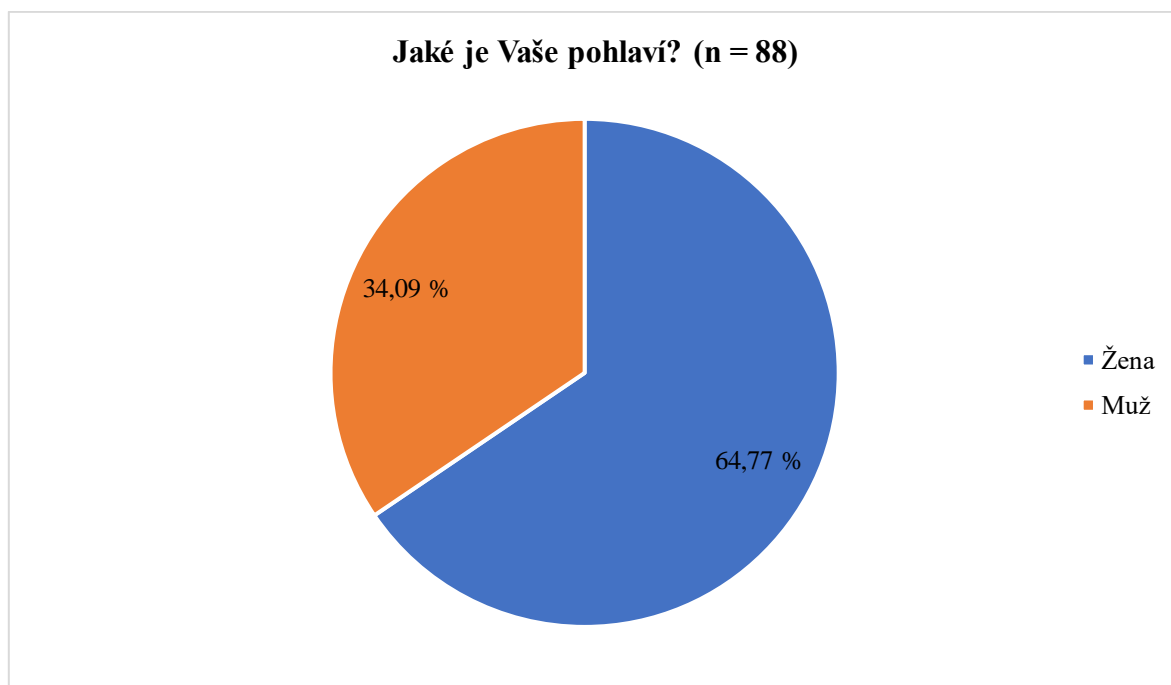
- Otevřená otázka. Otázka se snaží zmapovat návrh změn, které by manažeři navrhli pro budoucí rozvoj dovedností v Komerční bance a.s.

Odpovědi na otázky jsou v agregované formě uvedeny v následující části pomocí grafu a vysvětlujícího textu. Doprovodný text odkazuje na řízený rozhovor a upozorňuje na případné potvrzení názoru manažerky. Otázky hodnotící úroveň aktuální a požadovanou úroveň dovedností jsou následně porovnány ve společném grafu. Textové výstupy ze závěrečné otázky jsou také agregovány podle podobných odpovědí.

Struktura respondentů dle pohlaví

Otázka na pohlaví dotazovaných nebyla povinnou otázkou. Z celkového počtu 91 vyplněných dotazníků se k první otázce vyjádřilo celkem 88 dotazovaných. V Komerční bance, zejména v pobočkové síti je zaměstnán výrazně větší počet žen než mužů. Této skutečnosti odpovídají také výstupy z dotazníkového šetření. Vyplněný dotazník se tak vrátil od 57 žen a 30 mužů.

Graf 1: Struktura dle pohlaví

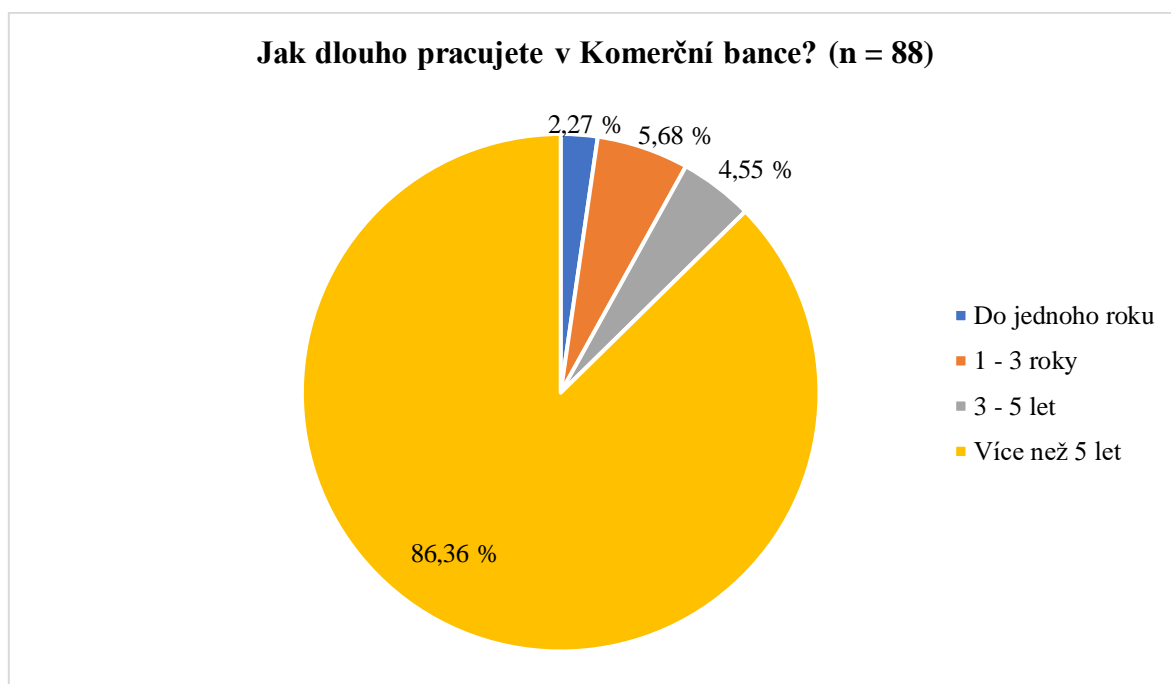


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Délka zaměstnání v Komerční bance

Zaměstnanci pobočkové sítě Komerční banky jsou obecně velmi loajální a nejsou výjimkou pracovní poměry v délce větší než 20 let. Analogicky také nejčastější délka zaměstnání respondentů (76) je delší než 5 let. To činí přibližně 86 procent. Naproti tomu pouze 4 respondenti jsou manažerem, který v Komerční bance pracuje kratší dobu než 1 rok. Otázku, týkající se délky zaměstnání v Komerční bance, zodpovědělo celkem 88 respondentů.

Graf 2: Struktura dle délky zaměstnání



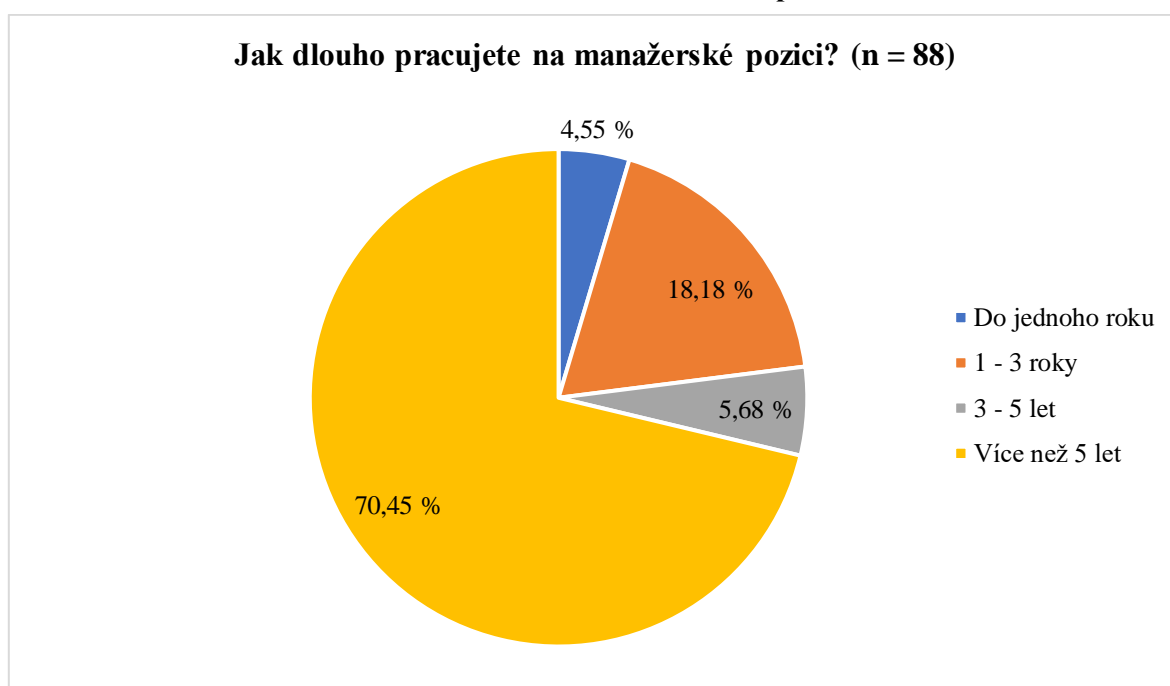
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Otázku, týkající se délky zaměstnání v Komerční bance, zodpovědělo celkem 88 respondentů.

Délka praxe na manažerské pozici

Otázka si klade za cíl určit, jaká je délka praxe respondentů s výkonem manažerské role. Zahrnuje v sobě nejen pracovní historii respondentů v Komerční bance, ale také u předchozích zaměstnavatelů. Otázku opět zodpovědělo pouze 88 respondentů, přičemž největší část (62) respondentů pracuje na manažerské pozici Více než 5 let. Porovnáním s otázkou na délku zaměstnání v KB lze usoudit, že respondenti přicházeli od jiného zaměstnavatele z jiné manažerské pozice.

Graf 3: Struktura dle manažerské praxe

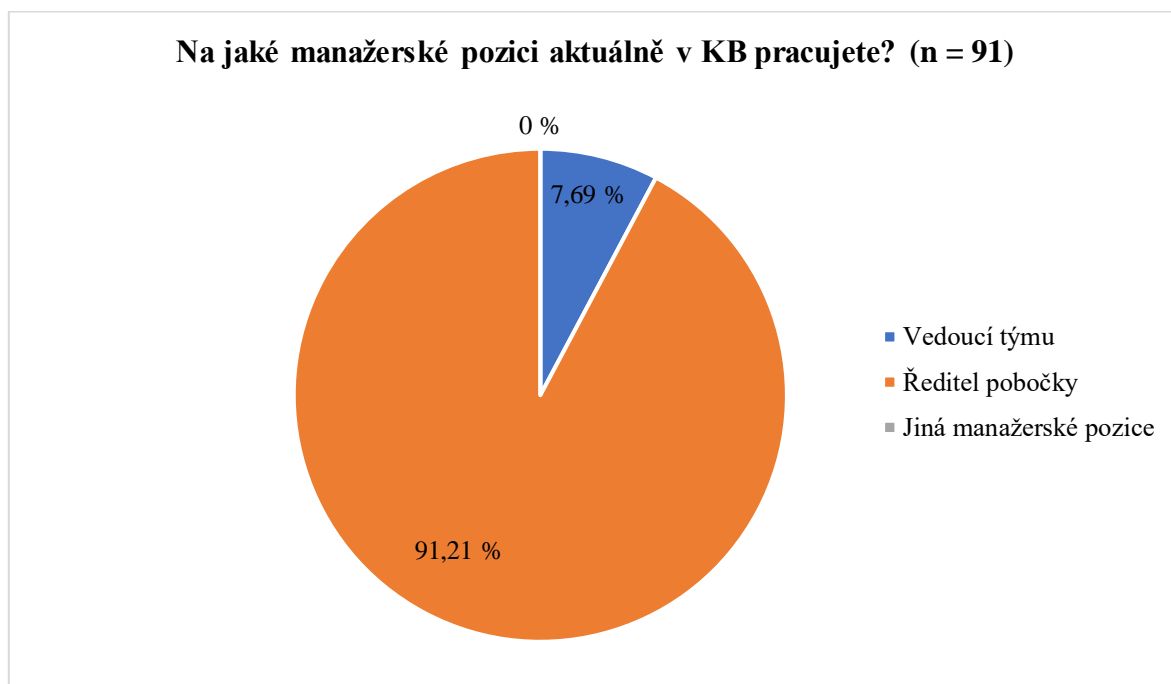


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Struktura dle manažerské pozice v KB

Pobočková síť KB se skládá celkem z 264 poboček, kdy je většina z nich řízena ředitelem pobočky a nemají další řídicí článek. Ve větších městech či větších městských částech se nachází větší pobočky s regionální působností. Ředitel této pobočky často není v kontaktu s klienty banky ani napřímou nevede bankovní poradce. Pro tyto účely mají tyto větší pobočky ve své struktuře začleněného jednoho či více vedoucí jednotlivých týmů. Regionálních poboček je celkem 27. Tomuto poměru přibližně odpovídá také rozložení respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Ředitelé pobočky odpovídali na dotazník v 83 případech, vedoucí týmu pak pouze v 7 případech. Otázka na manažerskou pozici byla povinná, odpovědělo tedy všech 91 respondentů.

Graf 4: Struktura dle manažerské pozice



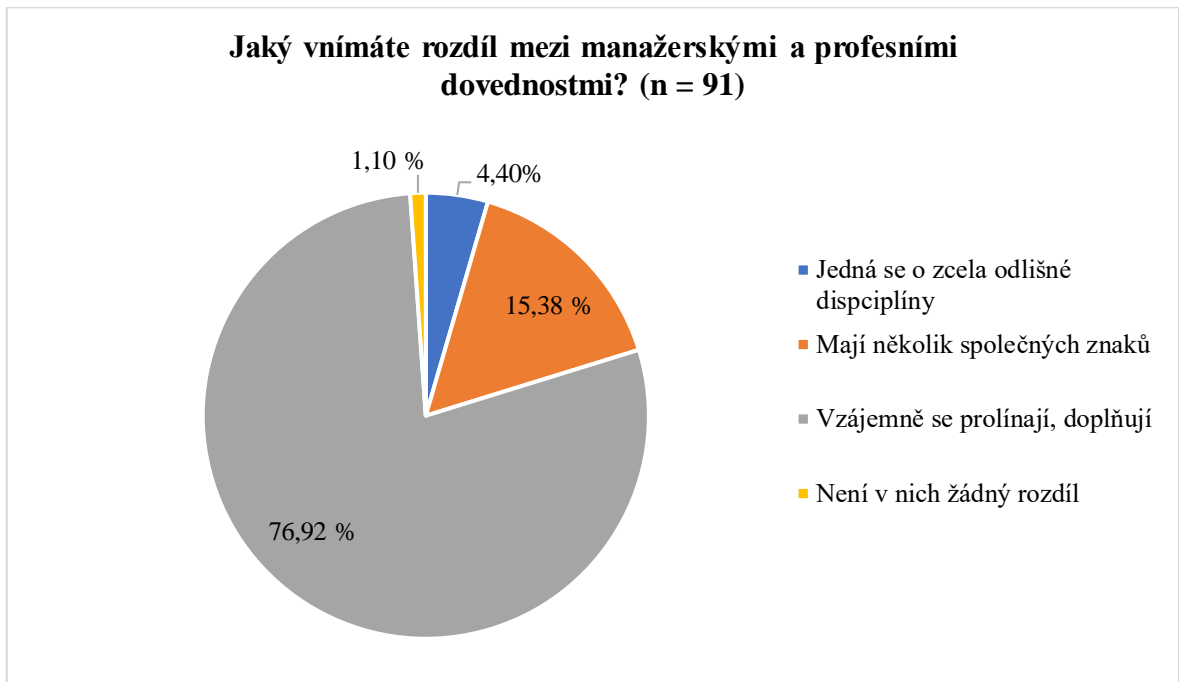
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Vztah mezi manažerskými a profesními dovednostmi

Část dotazníku, která se zaměřuje na vnímání rozdílu a oddělitelnosti obou skupin dovedností se skládá ze dvou otázek. První otázka se zaměřila přímo na rozdílnost, resp. shodu obou skupin. Otázky byly povinné a k jejich vyplnění došlo v 91 případech. Náhled na skupiny dovedností vyšel silně ve prospěch názoru, že se manažerské a profesní vzájemně doplňují a prolínají, celkem v 76,92% (70). Pouze ve 4 případech respondenti uvedli, že se jedná o zcela rozdílné disciplíny. Tento výsledek potvrzuje hypotézu z řízeného rozhovoru, kde respondentka tvrdila, že manažerem je z pohledu potřebných dovedností každý, kdo se věnuje chodu bankovní pobočky či řídí obchodní rozhovory s klienty.

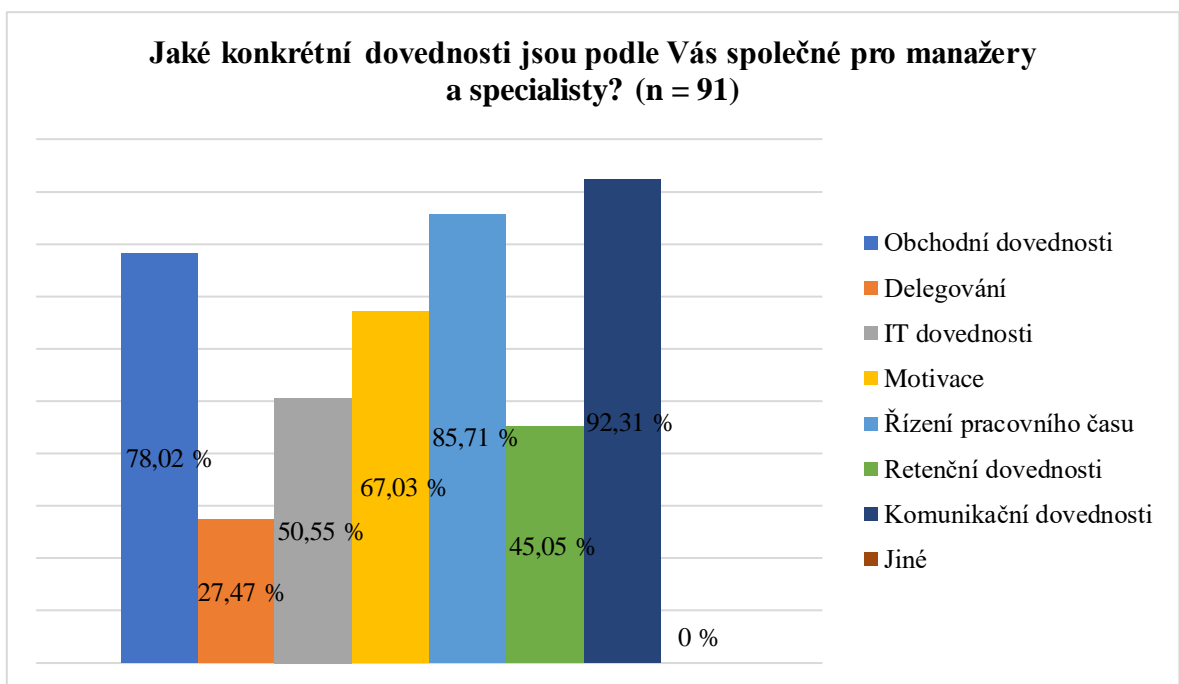
Druhá otázka se zaměřovala na určení konkrétních dovedností, které jsou společné pro manažery a specialisty. V souladu s výstupy z řízeného rozhovoru se jako společné profilují komunikační a obchodní dovednosti, překvapivě však také řízení pracovního času a zejména motivace druhých lidí. Poslední dvě zmiňované dovednosti jsou velmi často označovány jako manažerské dovednosti a podle nich se také přistupuje k definování cílové skupiny, u které budou rozvíjeny. Z rozhovoru a následného dotazníku však vyplývá, že motivace či řízení času je důležitou složkou kompetenčního modelu nejen manažerů poboček KB a.s., ale také zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu s klientem. Dovednosti, které jsou v nejmenší míře společné pro obě skupiny, jsou dle výsledků z dotazníku delegování a udržení stávajícího klienta (retenční dovednosti).

Graf 5: Rozdíl mezi manažerskými a profesními dovednostmi



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Graf 6: Společné dovednosti manažerů a specialistů



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Hodnocení úrovně dovedností

V této fázi dotazníku byli respondenti tázáni na hodnocení úrovně sedmi dovedností, které vyplynuly z řízeného rozhovoru jako klíčové pro zaměstnance pobočky banky. V první části byli respondenti tázáni na sebehodnocení úrovně dovedností, ve druhé pak hodnocení s ohledem na to, jak budou dovednosti klíčové v příštích pěti letech. S ohledem na výstupy z rozhovoru a otázek na vzájemný vztah manažerských a profesních dovedností se v dotazníku k dovednostem přistupuje jako k jedné skupině, tedy není rozlišováno, zda se jedná o manažerskou či profesní dovednosti. Jako hodnotícího nástroj byla použita škála se stupnicí 1 až 5, kde známka 5 je považována za nejvyšší možnou. Otázky byly povinné pro celou cílovou skupinu a odpovídalo na ní tedy všech 91 respondentů.

V tabulce níže (Tabulka 3: Úroveň dovedností – sebehodnocení) je zobrazen přehled všech odpovědí v rámci sebehodnocení společně s výslednou průměrnou známkou. Tabulka rozlišuje průměrnou známku pomocí hranice s výsledkem „4“. Cílová skupina hodnotí jako silné obchodní, komunikační dovednosti a také motivaci druhých lidí. Naopak pod hodnotou 4 se nachází dovednosti jako delegování, IT dovednosti, řízení pracovního času a retenční dovednosti. Tabulka dále zohledňuje kumulativní rozdělení výsledků mezi jednotlivé hodnoty a jako významné (označeno tučně) jsou zvýrazněny hodnoty, které odpovědělo více než 10% respondentů.

Druhá tabulka (Tabulka 4: Úroveň dovedností – budoucnost) obsahuje přehled za stejnou skupinu dovedností, tentokrát však s ohledem na důležitost těchto dovedností pro budoucí fungování banky, konkrétně pro příštích pět let. Tabulka je pro vzájemnou porovnatelnost konstruována stejným způsobem. Zásadním zjištěním deklarovaná vyšší důležitost (průměrná hodnota více než 4) u téměř všech měřených dovedností. Dovednosti, které jsou cílovou skupinou vnímány jako zásadní pro fungování banky v příštích pěti letech, jsou obchodní, komunikační, IT dovednosti, řízení času, motivace a retenční dovednosti. Jedinou dovedností, jejíž očekávaný význam do budoucna zaostává (zůstává pod hodnotou 4), je delegování.

Tabulka 3: Úroveň dovedností – sebehodnocení

Jak hodnotíte aktuální úroveň svých dovedností?						
<i>Použijte škálu 1–5, hodnota 5 je nejvyšší úroveň</i>						
Odpověď	1	2	3	4	5	Průměr
Obchodní dovednosti	0 % (0)	0 % (0)	7,87 % (7)	48,31 % (43)	43,82 % (39)	4,36
Delegování	3,37 % (3)	4,49 % (4)	48,31 % (43)	31,46 % (28)	12,36 % (11)	3,45
IT dovednosti	2,25 % (2)	11,24 % (10)	44,94 % (40)	35,96 % (32)	5,62 % (5)	3,31
Motivace druhých lidí	0 % (0)	2,25 % (2)	15,73 % (14)	42,70 % (38)	39,33 % (35)	4,19
Řízení pracovního času	1,12 % (1)	6,74 % (6)	24,72 % (22)	39,33 % (35)	28,09 % (25)	3,87
Retenční dovednosti	2,25 % (2)	3,37 % (3)	19,10 % (17)	62,92 % (56)	12,36 % (11)	3,80
Komunikační dovednosti	0 % (0)	0 % (0)	10,11 % (9)	47,19 % (42)	42,70 % (38)	4,33

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka 4: Úroveň dovedností – budoucnost

Jaká úroveň dovedností bude pro banku zásadní v příštích pěti letech?						
<i>Použijte škálu 1–5, hodnota 5 je nejvyšší úroveň</i>						
Odpověď	1	2	3	4	5	Průměr
Obchodní dovednosti	0 % (0)	0 % (0)	2,22 % (2)	15,56 % (14)	82,22 % (74)	4,80
Delegování	5,56 % (5)	8,89 % (8)	32,22 % (29)	34,44 % (31)	18,89 % (17)	3,52
IT dovednosti	0 % (0)	0 % (0)	2,22 % (2)	17,78 % (16)	80,00 % (72)	4,78
Motivace druhých lidí	0 % (0)	1,11 % (1)	3,33 % (3)	17,78 % (16)	77,78 % (70)	4,72
Řízení pracovního času	2,22 % (2)	2,22 % (2)	5,56 % (5)	18,89 % (17)	71,11 % (64)	4,54
Retenční dovednosti	0 % (0)	1,11 % (1)	13,33 % (12)	21,11 % (19)	64,44 % (58)	4,49
Komunikační dovednosti	2,22 % (2)	2,22 % (2)	6,67 % (6)	15,56 % (14)	73,33 % (66)	4,56

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Srovnání současné a požadované úrovně dovedností

Zajímavý a v rozvoji dovedností využitelný pohled nastává v okamžiku porovnání obou měření dovedností – tedy úrovně získané při sebehodnocení a očekávané úrovně pro budoucí vývoj a existenci banky. Zásadním poznáním je zvýšení důležitosti všech hodnocených dovedností. Hypotézy, vysvětlující tuto změnu se dají shrnout do třech bodů:

- Respondenti mají vysokou schopnost sebereflexe a uvědomují si, že mají v rozvoji dovedností stále rezervy.
- Potřeba na vyšší úrovně dovedností je dána rostoucím očekáváním klientů a přechodem do vzdálené obsluhy klientů.
- Rychle se rozvíjející konkurence přináší tlak na vyšší dovednosti ve všech aspektech obsluhy klientů či řízení týmů.

Největší nárůst mezi současnou a očekávanou hodnotou (dále jen nárůst) je v oblasti IT dovedností. V posledních letech se odvětví bankovních aplikací prudce rozvíjí a tato situace je urychlována aktuální děním na bankovním trhu a trhu obecně. Přetrvávající pandemie tlačí na co nejméně časté fyzické setkávání lidí. Obsluha klientů se odehrává převážně ve virtuálním prostředí za pomoci internetových komunikátorů, rozvíjí se vzdálená autorizace¹¹ a roste potřeba klientů po takových nástrojích, které jim umožní vyřešit své požadavky z pohodlí domova. Tyto skutečnosti kladou velké nároky na dovednosti zaměstnanců banky v oblasti bankovních a kancelářských aplikací.

Znatelný nárůst je také v dovednostech, jako je motivace druhých lidí a řízení pracovního času. Tyto výsledky mohou souviset opět s aktuálním děním na trhu a vzdáleným přístupem. Stále častější práce z domova či z jiného místa (např. pracovní „huby“) klade nároky na efektivnější řízení času, kdy mají zaměstnanci tendence nedostatečně využít časový fond, nebo naopak silně roste počet přesčasových hodin. Motivace je dovedností, kterou máme spojenou zejména s osobním jednáním, ať už při hodnotících schůzkách či neformálních setkáních. Je velmi těžké identifikovat problémy s motivací kolegů či riziko vyhoření pouze při občasném vzdáleném jednání, které navíc bývá časově omezeno. Do budoucna bude velmi těžké nalézt v oblasti motivace takové mechanismy, které s těmito problémy pomohou či je vyřeší. Poslední dovedností, která zaznamenala větší růst jsou retenční dovednosti. Vedle stále většího očekávání od klientů, které může někdy lépe uspokojit konkurence, je zde snazší a pružnější možnost přejít

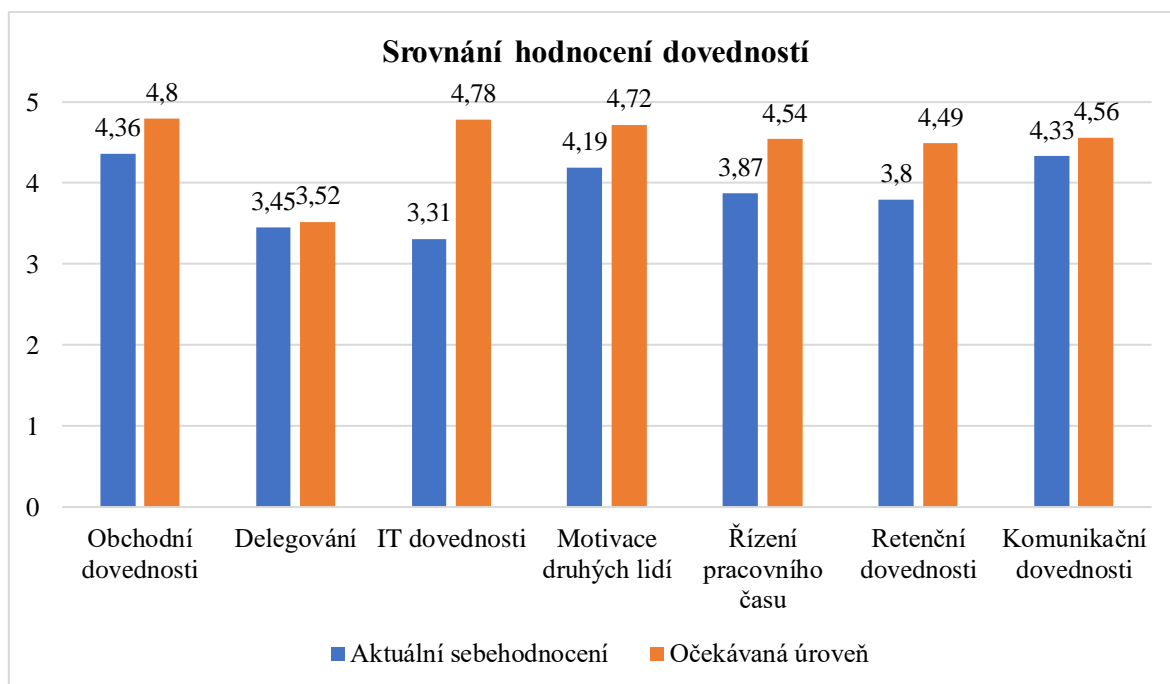
¹¹ Vzdálené ověření totožnosti klienta pomocí příslušných počítačových aplikací a algoritmů.

od jedné banky ke druhé, tzv. mobilita klientů¹². Velmi cenné tak budou dovednosti, které umožní klienta překonat námitky a zajistit dlouhodobou loajalitu klientů ke své bance.

Obchodní a komunikační dovednosti zaznamenaly také nárůst, ovšem jejich úroveň je hodnocena vysokou známkou již nyní. Význam těchto dovedností v čase tedy, dle respondentů, poroste, ale jejich důležitost je stabilní dlouhodobě.

Zanedbatelný nárůst zaznamenala dovednost delegování. Ta byla označena jako jedna z těch, které se nejvíce profilují pouze jedním, manažerským směrem. Zajímavé je, že cílová skupina již nyní hodnotí delegování jako svoji nejslabší kompetenci, ale přisuzují jí také menší důležitost v budoucnu. Hypotézou pro vysvětlení může být opět vzdálená práce a nutnost většího sebe-řízení času i úkolů. Pro vysvětlení této skutečnosti a ověření dané hypotézy je potřebný další výzkum (kvalitativní a následné ověření kvantitativním průzkumem).

Graf 7: Aktuální a očekávaná úroveň dovedností



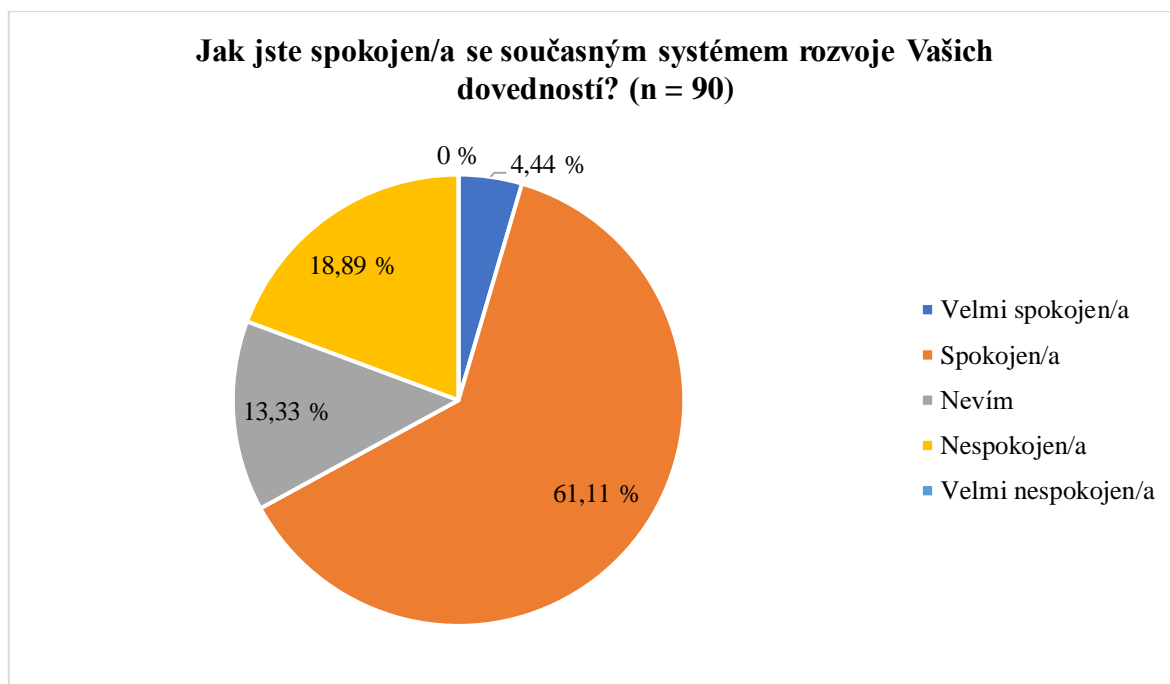
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

¹² Česká bankovní asociace – Standard mobility klientů upravuje postup a pravidla při změně banky klientem.

Spokojenost se systémem rozvoje dovedností a návrh změn

Závěrečná část dotazníku se skládá ze dvou otázek. První mapuje spokojenost se současným systémem rozvoje dovedností v Komerční bance a.s. Jako povinná otázka nabízí pětistupňovou škálu slovních odpovědí. Otázka je povinná, odpovědělo na ní celkem 90 respondentů. Rozdíl (1) v počtu respondentů je zřejmě způsoben nedokončením online dotazníku respondentem. Celkem 61,11% (55) uvedlo, že je se systémem rozvoje dovedností spokojeno, 4,44% (4) dokonce velmi spokojeno, Nespokojeno je 18,89% (17) a 13,33% (12) označilo jako odpověď „nevím“, tedy nejsou schopni říci, zda jsou spokojeni či nejsou. Tato skutečnost může být způsobena tím, že nemají srovnání s jiným zaměstnavatelem, či si na jiný systém nevzpomínají. Jedná se však o neověřenou hypotézu.

Graf 8: Spokojenost se systémem rozvoje dovedností



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Poslední otevřená otázka vybízela respondenty ke slovnímu vyjádření návrhu změn, které by v přístupu k rozvoji dovedností navrhovali. Otázka byla povinná a pro její splnění bylo nutné zapsat jakoukoliv odpověď. Celkem se vrátilo 77 slovních odpovědí, kdy rozdíl mezi počtem vyplnění předchozích částí dokumentu (88) byl způsoben předčasným ukončením dotazníku. Dalších 16 odpovědí bylo realizováno pomocí zástupného znaku¹³,

¹³ Znak, který nenese relevantní informaci. Jako zástupný znak byla použita např. tečka, písmena x či y, případně mezera.

který neobsahoval žádnou informaci, a do výsledků tyto odpovědi nevstupují. Výsledných 61 slovních odpovědí bylo označeno odpovědním kódem, jejich přehled a četnost je uvedena níže v tabulce (**Tabulka 5: Agregace slovních odpovědí**). Konkrétní doslovné citace jsou uvedeny v příloze C této práce. Návrhy změn se nejvíce týkaly rozšíření tréninku IT dovedností (12), následně poptávce po více prezenčních vzdělávacích akcích (11). Další významnější oblasti doporučení se týkaly většího zapojení nadřízeného a cíleného zaměření rozvoje na konkrétního zaměstnance.

Tabulka 5: Agregace slovních odpovědí

Jakou byste navrh/a změnu v přístupu k rozvoji dovedností?	
Oblast slovních odpovědí (odpovědní kód)	Počet odpovědí
Více trénovat IT dovednosti	12
Více prezenčních vzdělávacích akcí	11
Více podpory nadřízeného	5
Více manažerských školení obecně	5
Větší individuální zacílení rozvoje	4
Platforma pro sdílení zkušeností zaměstnanců	3
Více školení obecně	3
Zlepšit kvalitu lektorů	3
Změna struktury či obsahu školení	3
Zaměřit se na komunikační dovednosti	2
Požadavek na koučování	2
Zaměřit se na řízení času	2
Zaměření na vzdálenou obsluhu	2
Umožnit rozvoj cizích jazyků	1
Více trénovat dovednost delegování	1
Více se zaměřit na motivaci podřízených	1
Nastavit formu a obsah školení potřebám klientů	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5 Výsledky a diskuse

Analytická část se vedle představení vybrané společnosti a zasazení tématu do kontextu fungování banky na vysoce konkurenčním bankovním trhu, věnovala zkoumání požadovaných dovedností, které se u manažerů a specialistů v retailové části banky očekávají. Na základě řízeného rozhovoru se střední manažerkou vzniklo několik hypotéz, které byly následně ověřovány pomocí kvantitativního průzkumu. Analytická část následně vygenerovala několik poznání, která mapují stávající a zejména budoucí stav dovedností a jejich rozvoje.

Jako zásadní zjištění, které vstupuje do následné návrhové části je skutečnost, že manažerské a profesní dovednosti tvoří vzájemně provázaný celek, ke kterému má být jako k celku přistupováno také při definování a realizaci vzdělávacích akcí. Dalším zjištěním, které vyplývá s aktuální situace na trhu a z předpokládaného vývoje, je nutnost výrazně posílit dovednosti v oblasti informační techniky. Tato oblast je v případě banky spojena nejen s přímou technickou obsluhou aplikací, ale také se vzdálenou obsluhou klientů banky, vystupováním, online etiketou a uzavíráním bankovních obchodů bez fyzické přítomnosti klienta. Rozvoj dovedností navíc je zodpovědností zejména daného rozvíjeného zaměstnance, jehož nadřazený do procesu vstupuje jako podpora, pomoc při individuálním zacílení rozvoje dovedností a pomoc při výběru vhodné vzdělávací akce. Zodpovědnost a jakési „vlastnictví“ rozvoje je však na straně zaměstnance. Současně je nutné pamatovat na prudce se rozvíjející konkurenci, její snahu o získání klientů jiných bank a jednoduchost, s jakou může klient banku změnit. Tento fakt by měl být zohledněn při rozvoji tzv. retenčních dovedností, tedy takových aktivit, které pomohou identifikovat momenty, při kterých hrozí odchod klienta a v těchto momentech vhodně reagovat a klienta v bance udržet.

Následná část práce představuje čtyři návrhy, které si kladou za cíl respektovat výše uvedená poznání a vhodným způsobem na ně reagovat. Je nutné podotknout, že se stále pohybujeme v prostoru retailové části banky a v jiných segmentech či útvarech banky nemusí být návrhy aplikovatelné. Každý z návrhů je představen ve formě konceptu, tedy není rozpracován do maximálního detailu a před jeho zavedením bude nutné danou oblast dále zkoumat a návrh posouvat.

5.1 Návrh pro společné školení manažerských a profesních dovedností

Daný návrh vychází z poznání, že řada dovedností (kompetencí) je v současné době v bance rozvíjena výhradně u vybraných cílových pozic. Limity současného modelu rozvoje dovedností jsou zejména ve skutečnosti, že pro rozvoj vybrané dovednosti je nutné pracovat na cílové pozici, které je aktivita přiřazena. Nový návrh tento přístup otáčí, ze systému vzdělávání odstraňuje pozice a ponechává pouze kompetence. Tím vzniká soustava školení, kdy se každé zaměřuje na rozvoj kompetence bez ohledu na pozici účastníka. **Cílem konceptu je tedy rozvíjet dovednost, nikoliv pozici.**

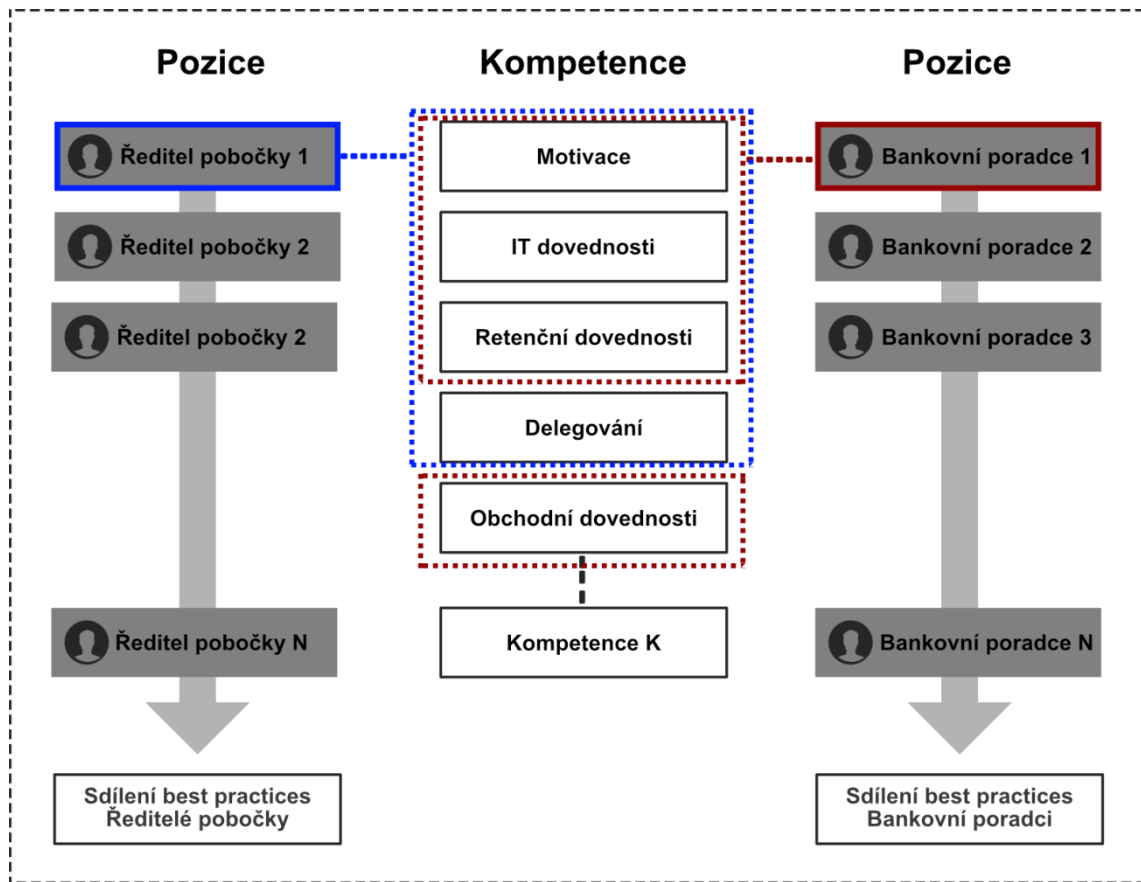
Předpokladem pro fungování nového modelu je nutnost identifikovat všechny zásadní kompetence a těm vytvořit odpovídající vzdělávací akce. Nutné je také vytvořit takovou platformu, kde si budou moci účastníci, po domluvě s manažerem příp. další relevantním zaměstnancem¹⁴, vybrat a přihlásit se na vhodné školení. Sloučením manažerské populace se specialisty také dochází k omezení možnosti sdílet best practices¹⁵ v rámci homogenní skupiny manažerů. Tento fakt se může vyřešit navazujícím „follow-up“ školením, jehož cílem by byla fixace získaných dovedností, zkušenosti z praxe. Navazující školení by již bylo realizováno na homogenní skupině dle pozic.

Navrhovaný model má také řadu rizik. Jedním ze základních je příprava školení tak, aby byla schopna pokrýt poptávku obou skupin, manažerů i specialistů. Struktura školení musí pamatovat na variantní cvičení, vzájemně je propojit a např. připravit více typů modelových situací apod. Na společné školení by již při jeho přípravě mělo být pohlíženo jako na unikátní příležitost a vytěžit z něj maximum a specifika cílových skupin odložit na navazující školení.

¹⁴ Např. konzultant lidských zdrojů či vyšší manažer.

¹⁵ Pojem převzatý z angl., česky „nejlepší praxe“.

Obrázek 4: Společný rozvoj kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5.2 Důraz na IT dovednosti v kontextu vzdálené obsluhy

Poznání, která popisovala vzrůstající důležitost nových nástrojů a přístupů při vzdálené obsluze klientů řeší následující návrh. Aktuální situace na trhu vede k silné poptávce po zvládnutí nových komunikačních nástrojů, právních znalostech nutných k uzavírání bankovních produktů či služeb pomocí těchto nástrojů a také po specifikách jednání a vystupování při vzdálené komunikaci. Aktuálně jsou tyto kompetence rozvíjeny jako součást ostatních školení, neexistují však jako samostatná vzdělávací akce či více souvisejících vzdělávacích akcí. Návrh uvažuje vznik skupiny školení a tréninků, zastřešených pod názvem „Remote Academy“¹⁶.

Cílem konceptu je rozvíjet kompetence pro vzdálenou obsluhu jako jeden celek. Akademie se člení do několika celků, kurzů, které na sebe chronologicky navenavazují a je možné je procházet v libovolném, potřebném pořadí. Akademie se zaměřuje vedle

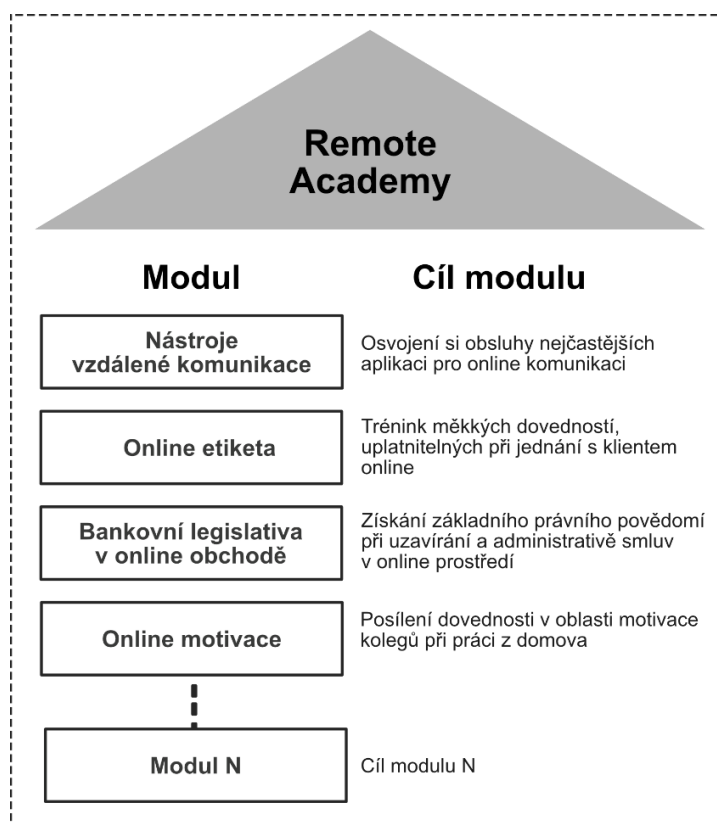
¹⁶ Z angl. remote academy – vzdálená akademie. Tedy akademie pro vzdálený přístup.

nutného zvládnutí nejběžnějších komunikačních nástrojů také na zvládnutí legislativního kontextu, tedy formy a náležitosti autorizace klientů, uzavírání a administraci smluv. Dalším možným modulem je zmíněná etiketa v online prostředí či „klasické“ manažerské a profesní dovednosti, převedené do online světa. Příkladem jsou motivace, delegování či vedení porad v online prostředí.

Předpokladem pro spuštění platformy Remote Academy je odpovídající technické prostředí v bance, dostatečný počet licencí jednotlivých programů a samozřejmě podpora operativních manažerů jako nositelů změny. Daný koncept je možné využívat společně s prvním návrhem, kdy si jednotlivé kompetence (moduly) vybírá jakýkoliv zaměstnanec banky, bez nutnosti příslušnosti k manažerské či jiné specifické populaci.

Rezervy konceptu, které jsou již nyní zřejmé, jsou např. velmi vysoký počet komunikačních nástrojů, jejichž implementace do banky je velmi nákladná. Také je nutné vyřešit prostory, ve kterých se budou „vzdálené“ schůzky realizovat tak, aby se bankovní poradci vzájemně nerušili. Vzniká zde tedy nutnost zajistit dostatečné prostory a efektivně řídit společný čas bankovních poradců tak, aby se schůzky vzájemně nepřekrývaly.

Obrázek 5: Návrh Remote Academy



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5.3 Posílení loajality klientů – retenční dovednosti

Návrh, reagující na rostoucí očekávání klientů a dramaticky se rozvíjející konkurence, vychází z inovační metody HCD¹⁷, kdy se realizuje rozsáhlý průzkum na klientské populaci. Ta je nejprve podrobena reprezentativnímu počtu hloubkových kvalitativních rozhovorů, při nichž se průzkum zaměřuje na potřeby a očekávání klientů. Cílem je zmapovat, při jakých situacích se rozhoduje o tom, zda klient u banky zůstává či nikoliv. Může se jednat o žádost o významný produkt¹⁸, stížnost klienta či jiné klíčové situace. Důležité je realizovat hloubkový rozhovor pomocí otevřených, nepodsouvajících otázek a zjistit skutečnou potřebu klientů. Výstupy z kvalitativní části následně vstupují do kvantitativního ověření, kde se zjišťuje, nakolik se jedná o zásadní a častou potřebu klientů. Metoda HCD v dalším kroku ověřené potřeby zpracovává do konceptů a prototypů. Ty jsou následně testovány opět s klienty a je ověřováno, zda nápad (produkt, služba, přístup) odpovídá potřebám klientů. **Cílem použití metody HCD je nalezení takového inovativního produktu, služby či chování, které je na trhu unikátní a dokáže udržet stávající a přivést nové klienty.**

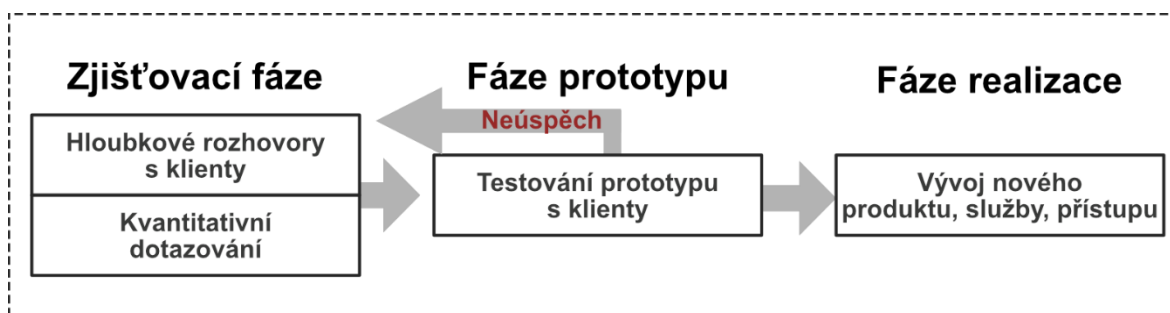
Předpokladem pro úspěšné zavedení metody HCD do banky je otevřenost inovacím a ochota činit zásadní změny. Design zaměřený na člověka poskytuje výraznou úsporu zavádění inovací zejména v tom smyslu, že snižuje pravděpodobnost vývoje a zejména financovat neúspěšné či nechtěné služby.

Limity konceptu autor spatřuje zejména v neochotě organizace vynakládat prostředky na prototypy a testování, kdy často prototyp neuspěje a plánovaný projekt je zrušen. Zde je důležité vedení banky přesvědčit, že největšího efektu a úspory se dosahuje právě při zjištění, že daný inovativní nápad by byl „slepou uličkou“.

¹⁷ Zkratka z angl. Human Centered Design – design zaměřený na člověka.

¹⁸ Významným produktem je myšlen produkt s velkým objemem prostředků, či dlouhodobý produkt – např. Hypotéční úvěr.

Obrázek 6: Hledání inovativního řešení pro klienty



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

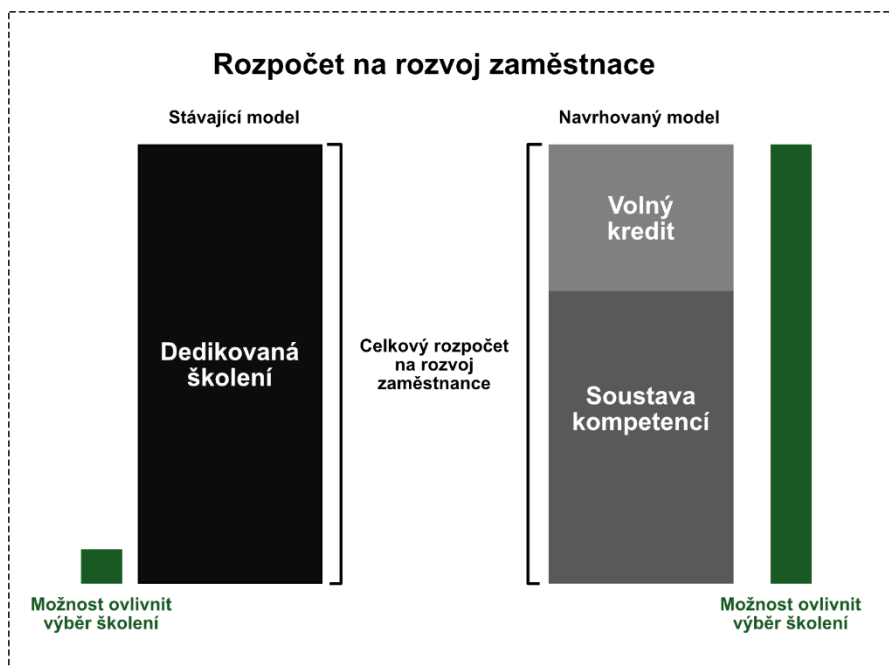
5.4 Posílení zodpovědnosti za vlastní rozvoj zaměstnance

Poslední návrh je založen na posílení pocitu zodpovědnosti za rozvoj konkrétního zaměstnance. Současný model rozvoje dovedností je ve sledované společnosti postaven tak, že každá pozice má definovanou soustavu, často povinných, školení. Zaměstnanec tak vnímá rozvoj dovedností jako povinnost, navíc má omezenou možnost ovlivnit rozvíjené kompetence. Navrhovaný koncept vychází ze sebehodnocení rozvojových dovedností. Pracovník banky si tak pomocí sebereflexe zhodnotí úroveň dovedností a zvolí si ty, které dále posilovat osobně chce. Stoupá tím motivace k účasti na vzdělávací akci a být zde aktivním účastníkem. Zaměstnanec navíc získává každý rok určitý počet kreditů, jejichž rozdělení může sám ovlivnit a část z kreditů může využít na účast externí vzdělávací akce, která není součástí definovaných kompetencí. Povinností zaměstnance je rozvíjet a udržovat společností definované kompetence, a pokud jej zajímá rozvoj navíc, může nejen aktivně hledat ve volně dostupných zdrojích, ale využít kreditu a banka mu uhradí veřejně dostupný, otevřený kurz. **Cílem konceptu je motivovat zaměstnance k rozvoji skrze posílené možnosti tento rozvoj ovlivnit.**

Předpokladem fungování konceptu je intenzivní zapojení nadřízeného, který poskytuje svůj pohled na sebehodnocení zaměstnance a průběžně mu poskytuje zpětnou vazbu. Nutná je také silná komunikační kampaň, která přesvědčí zaměstnance k upřímnému sebehodnocení. Samozřejmostí je bezpečné prostředí v bance, kdy se zejména výstupy ze sebehodnocení uchovávají bezpečně, bez přístupu třetí osoby.

Návrh, apelující na zodpovědnost zaměstnance při vlastním rozvoji, má také své rezervy. Výzvou je zde určení výše kreditu pro zaměstnance tak, aby umožnil účast na otevřených kurzech, které jsou pro zaměstnance atraktivní, a navíc byl pro banku nákladově udržitelný.

Obrázek 7: Možnost ovlivnit vzdělávací akce



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

6 Závěr

Dovednosti zaměstnanců jsou pro bankovní instituci klíčovým zdrojem výkonu. Bez rozvinutých manažerských a profesních dovedností není možné generovat takový výkon a takovou úroveň služby, která má šanci uspět na vysoce konkurenčním bankovním trhu.

Cílem této diplomové práce je nabídnout řešení pro přístup ke klíčovým manažerským a profesním dovednostem zaměstnanců, které jsou zcela zásadní pro její budoucí výkonnost. Navazujícím cílem pak je přinést takové návrhy změn v rozvoji a v přístupu k dovednostem, které pomohou udržet a ideálně zvýšit konkurenceschopnost a výkon společnosti. Práce se zaměřuje na retailovou část vybrané společnosti, Komerční banky a.s.

Práce je rozdělena do dvou hlavních celků, kde v první popisuje základní pojmy, které souvisí s daným tématem, tedy oblastí manažerských dovedností. První, teoretická část tak pomůže čtenáři zorientovat se v tématu a uvědomit si rozmanitost tématu manažerských dovedností. Zdrojem teoretických poznatků byla dostupná odborná literatura, jejíž seznam je uveden na konci této práce. Druhá, praktická část práce následně přináší pohled do fungování banky, pomáhá popsat specifika a šíři dovedností, které se při každodenním fungování bank uplatňují. Pro popis dovedností v širším fungování banky bylo využito strukturovaného rozhovoru, který byl realizován s manažerskou vzdělávání a rozvoje vybrané společnosti. Ten přinesl jiný pohled na manažerské dovednosti a zasadil je do přímé souvislosti s profesními dovednostmi specialistů. Klíčová poznání z kvalitativního rozhovoru následně sloužila jako podklad pro sestavení kvantitativního průzkumu, který byl realizován pomocí elektronického dotazníku.

Dotazník pomohl ověřit hypotézy, vyplývající z kvalitativního šetření. Prvním zjištěním, které ovlivnilo následnou diskuzi a návrhy skutečnost, že manažerské a profesní dovednosti fungují jako jeden celek a jejich oddělení, zejména při jejich rozvoji, vede k neefektivitě při fungování retailu. Souvisejícím silným tématem je také aktuální situace na trhu v době pandemie, tlak ze strany klientů a konkurence na vzdálený servis. To s sebou přináší požadavky na technické dovednosti, kdy bankovní poradci a manažeři musí prakticky ze dne na den přejít do málo zmapovaného prostředí online komunikátorů, online legislativy či etikety. Dalším z několika identifikovaných příležitostí pro banku je

pak nutnost posílit aktivity a dovednosti v oblasti retence klientů. Konkurence je schopna velice rychle a cíleně nabízet své služby a oslovuje klienty i ostatních finančních ústavů. Banka tak musí reagovat a přinášet takové služby a změny ve svém přístupu, aby zabránila odchodu klientů ke konkurenci.

Uvedená poznání jsou pro banku identifikovanými příležitostmi, na které je možné v aktuální době reagovat a přijít s návrhy na řešení popsaných situací. Práce v poslední kapitole přichází s několika koncepty řešení, které si kladou za cíl ošetřit popsanou situaci a pomoci s rozvojem dovedností v širším kontextu. Základním návrhem je přístup k dovednostem jako celku a do jisté míry rozvíjet společně manažery i specialisty. Přináší pohled na rozvoj jako na soustavu kompetencí, nikoliv jako na seznam doporučených školení a tréninků. Každý tak může rozvíjet v daném čase konkrétní dovednost. Díky rozdělení rozvoje na jednotlivé kompetence je také možné definovat směr a úroveň dovedností, po jejichž dosažení může zaměstnanec částečně rozhodovat o svém dalším rozvoji v rámci přidělených zdrojů na vzdělávání. Návrhy také řeší potřebu kompetencí pro vzdálenou obsluhu a přináší platformu „Remote Academy“, zaměřenou výhradně na tuto formu obsluhy klientů. Platforma počítá se celou řadou kompetencí v oblasti vzdáleného servisu a nepřináší jen technické tréninky, ale také odborné právní znalosti a měkké dovednosti.

V závěru je nutné zmínit, že práce řeší současnou situaci a problematiku konkrétní organizace a jednotlivé koncepty reagují na aktuálně realizovaný výzkum. Je zřejmé, že při změně prostředí na trhu či dalším vývoji nových přístupů a technologií, mohou pozbývat aktuálnosti. Pokud se společnost rozhodne změnit svůj přístup k dovednostem, je nutné se danými tématy zabývat do větší hloubky a zejména ověřovat a testovat koncepty na klientech či popsaných personách. Jedině tak se vyhne neefektivnímu vynaložení zdrojů bez požadovaného efektu.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina, 2008. *Management a leadership*. Preložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. 272 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Preložil Josef KOUBEK. Praha: Fragment. 400 s. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

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

BORSÍKOVÁ, Bernardína a kol., 2010. *Od manažera k lídrovi, alebo, Kde sa ľahnu uznávaní lídri*. Bratislava: Raabe. 90 s. ISBN 978-80-89182-49-7.

CARNEGIE, Dale, 2011. *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat*. Preložil Svatoslav GOSMAN. Praha: Práh. 185 s. ISBN 978-80-7252-333-7.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 352 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

CRAINER, Stuart, 1998. *The Ultimate Business Library: 50 Books that Made Management*. Oxford: Capstone Publishing. 319 p. ISBN 2-900961-38-5.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M., 1992. *Fundamentals of management*. Boston: Irwin. 358 p. ISBN 0-256-09791-7.

FAIRWEATHER, Alan, 2007. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha Grada. 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.

GOZORA, Vladimír, 2000. *Podnikový manažment*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita. 193 s. ISBN 80-7137-690-6.

GRZNÁR, Miroslav, ŠINSKÝ, Peter a MARSINA, Štefan, 2009. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Ekonóm. 259 s. ISBN 978-80-893-9304-6.

HANGONI, Tomáš a IMRICHOVÁ, Anna, 2010. *Manažment a jeho aplikácia v sociálnej práci*. Gorlice: Elpis. 132 s. ISBN 978-83-928613-4-8

- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. 136 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
- JAY, Ros a TEMPLAR, Richard, 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. Preložil Viktor FAKTOR. Praha: Grada. 516 s. ISBN 80-247-1279-2.
- KOŠŤAN, Pavol, BĚLOHLÁVEK, František a ŠULEŘ, Oldřich, 2006. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press. 724 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.
- LIPTÁK, František, 1991. *Metódy a štýly riadenia: Príručka identifikovania a diagnostikovania*. Bratislava: Bradlo. 208 s. Základy managementu. ISBN 80-7127-006-7.
- LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. 181 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MAJTÁN, Miroslav a kol. 2008. *Manažment*. 4.vyd. Bratislava: Sprint. 425 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
- MESÁROŠOVÁ, Margita a kol., 2008. *Komunikačné a manažérske schopnosti pre prax*. Košice: VÚSI. 274 s. ISBN 978-80-89383-00-9.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 380 s. ISBN 80-247-1349-7.
- MIKUŠ, Pavel a DROPPA, Milan, 2010. *Základy manažmentu*. Ružomberok: Verbum. 261 s. ISBN 978-80-8084-622-0.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr, 2009. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk. 273 s. ISBN 978-807-3802-301.
- OWEN, Jo, 2008. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Preložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. 224 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2400-3.
- PITRA, Zbyněk, 2008. *Dovednosti a image manažera*. 2. vyd. [Praha]: Bankovní institut vysoká škola. 299 s. ISBN 978-80-7265-130-6.
- PORVAZNÍK, Ján, 1999. *Celostný manažment: piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava: SPRINT. 493 s. ISBN 80-88848-36-9.
- POŠVÁŘ, Zdeněk a CHLÁDKOVÁ, Helena, 2009. *Management*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.

- PROKOPENKO, Joseph a KUBR, Milan, 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- ROLNÝ, Ivo a LACINA, Lubor, 2008. *Globalizace, etika, ekonomika*. 3., rozš. vyd. Ostrava: Key Publishing. 281 s. *Ekonomie* (Key Publishing). ISBN 978-80-8707162-5.
- RUDY, Ján a kol. 2001. *Organizačné správanie*. Bratislava: Faber. 352 s. ISBN 80-89019-07-2.
- RYBANSKÝ, Rudolf a ŠČASNOVIČOVÁ, Ivana, 2011. *Základy manažmentu*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave. 183 s. ISBN 978-80-8105-242-2.
- SEDLÁK, Mikuláš, 2001. *Manažment*. 2.vyd. Bratislava: Iura Edition. 378 s. ISBN 80-89047-18-1.
- SEDLÁK, Mikuláš, 2012. *Základy manažmentu*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Bratislava: Iura Edition. 330 s. ISBN 978-80-8078-455-3.
- SCHEIN, Edgar H. 1993. *Career Anchors: Discovering your real values*. London: Pfeiffer and Co. ISBN 1-904190-82-0.
- SOJKA, Ladislav a kol., 2009. *Riadenie ľudských zdrojov*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove. 165 s. ISBN 978-80-8068-871-4.
- SOJKA, Ladislav, 2009. *Základy manažmentu*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove. 104 s. ISBN 978-80-8068-593-5.
- SZARKOVÁ, Miroslava a kol., 2002. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom. 198 s. ISBN 80-225-1585-X.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada. 112 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2494-2.
- ŠULEŘ, Oldřich, 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- TRUNEČEK, Jan a kol. 1995. *Management I*. Praha: Vysoká škola ekonomická. 221 s. ISBN 80-7079-929-3.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. 172 s. *Psyché* (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír a kol., 2011. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga, 2001. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kol., 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada. 356 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

ZAMYKALOVÁ, Miroslava, 2003. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing. 171 s. ISBN 80-86419-28-2.

Internetové zdroje

DRAVECKÝ, Ján, 2014. *Základy manažmentu 1*. [online]. Levoča: Ján Dravecký [cit. 2021-11-15]. Dostupné z: http://www.jan.dravecky.org/data/zaklady_manazmentu.pdf

DRUCKER, Peter F., 2008. *Management* [e-book]. Toronto: HarperCollins Publishers, [cit. 2021-11-11]. ISBN 978-0-06-168687-0. Dostupné z: <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-FDrucker-Management-Rev Ed.pdf>

JANIKOVÁ, Hana, 2012. *Základy komunikačních dovedností: „Nejen ústa mluví“*. 2. rozš. a uprav. vyd. Pardubice: SKP-CENTRUM, 23 s. [cit. 2021-10-30] Reg. č. CZ.1.04/3.1.02/67.00044. Dostupné z: <http://www.skp-centrum.cz/wpcontent/uploads/2012/05/Zaklady-komunikacnich-dovednosti-aneb-Nejen-ustamluvi.pdf>

KATZ, Robert L., 2017. *Skills of an Effective Administrator* [online]. Harvard Business Review. Harvard Business Publishing: 1974, September [cit. 2020-11-02]. Dostupné z: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

8 Přílohy

Příloha A:	Scénář řízeného rozhovoru.....	91
Příloha B:	Návrh dotazníku pro kvantitativní šetření	93
Příloha C:	Odpovědi na otázku č. 10 kvantitativního dotazníku	96

Příloha A: Scénář řízeného rozhovoru

Počet respondentů: 1

Délka rozhovoru: 90 minut

Počet otázek: 13

Datum realizace: 22. 9. 2021

Cíle rozhovoru:

- sběr a odborné uspořádání poznatků, sloužících pro následné sestavení dotazníku,
- získání dalších rozšiřujících a upřesňujících poznatků.

1) Úvodní informace o rozhovoru pro respondenta.

- Rozhovor je realizován za účelem získání informací pro zpracování výše uvedené diplomové práce.
- V práci bude uvedeno jméno a pozice respondenta, žádné další (zejména osobní) údaje v práci uvedeny nebudou.
- Rozhovor je pouze jedním ze vstupů do diplomové práce, bude dále doplněn kvantitativním dotazníkem, který bude na základě tohoto rozhovoru sestaven.
- Dotaz na souhlas s pořízením audio nahrávky. Nahrávka bude pořízena pouze za účelem následného zápisu z rozhovoru a bezprostředně po jeho vyhotovení bude zničena.
- Otázky, které se ptají na manažerskou populaci cílí na nižší manažery v retailové části banky.
- Prosba o maximální otevřenost a objektivnost popisovaných skutečností.

2) Na jaké pozici v bance pracujete a jaké jsou vaše činnosti?

3) Jak se podle vás prolínají a doplňují manažerské a profesní dovednosti?

4) Jak byste popsala dovednosti ideálního zaměstnance banky?

5) Jaké dovednosti by naopak měl mít ideální operační manažer na pobočce?

6) V jakých dovednostech jsou zaměstnanci ve vaší organizaci nejsilnější?

- 7) V jakých situacích jsou tyto dovednosti uplatňovány?
- 8) Jaké dovednosti je naopak nutné posílit a proč?
- 9) Jaký mají manažerské dovednosti vliv na výkon řadových zaměstnanců ve vaší organizaci?
- 10) Jak ovlivňují manažerské dovednosti zavádění změn v bance? Uveďte, prosím, příklady.
- 11) Jak v současné době v Komerční bance rozvíjíte dovednosti zaměstnanců?
- 12) Jaké změny současné podoby rozvoje dovedností byste navrhla?
- 13) Jak a v jaké horizontu se vaše společnost v oblasti rozvoje dovedností připravuje do budoucna?
- 14) Co byste k tématu manažerských a profesních dovedností doplnila?
- 15) Závěr rozhovoru.
 - Poděkování za čas a informace.
 - Zopakování pravidel pro nakládání s audio nahrávkou a zápisu z rozhovoru.

Příloha B: Návrh dotazníku pro kvantitativní šetření

- Dotazník bude zaslán na cílovou skupinu 200 nižších manažerů (vedoucí týmu a ředitelé malých poboček).
- Zaslání proběhne v týdnu 11. až 15. 10., na vyplnění bude 7 dní.
- den bude odeslána připomínka k vyplnění.

Cíl dotazníku

Na základě řízeného rozhovoru ověřit:

- jaký vztah mezi manažerskými a profesními dovednostmi respondenti vnímají,
- jak manažeři hodnotí vlastní úroveň vybraných dovedností nyní a do budoucna,
- jaké dovednosti manažeři vnímají jako silné a které rozvojové,
- Jak jsou spokojeni s rozvojem dovedností a jaké navrhuji změny.

Komunikace

Vážená paní kolegyně, vážený pane kolego,

Dovoluji si Vás oslovit s žádostí o vyplnění dotazníku pro mou diplomovou práci, jejímž tématem práce jsou manažerské a profesní dovednosti a jejich rozvoj.

Na níže uvedeném odkaze je pro Vás přístupný elektronický dotazník, obsahující 10 otázek, jejichž vyplnění Vám zabere cca 10 minut.

Odkaz na dotazník: <https://www.netquest.cz/dotaznik/675412/manazerske-dovednosti-jako-nastroj-podpory-vykonnosti.html>

Rád bych Vás ujistil, že vyplnění dotazníku je plně anonymní, dobrovolné a výstupy z dotazníku budou použity výhradně pro potřeby diplomové práce a pouze v agregované podobě.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku a přeji příjemný den

Jan Waldhauser

Návrh dotazníku

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2) Jak dlouho pracujete v Komerční bance?

- a) Do jednoho roku
- b) 1–3 roky
- c) 3–5 let
- d) Více než 5 let

3) Jak dlouho pracujete na manažerské pozici?

- a) Do jednoho roku
- b) 1–3 roky
- c) 3–5 let
- d) Více než 5 let

4) Na jaké pozici v KB aktuálně pracujete?

- a) Vedoucí týmu
- b) Ředitel pobočky
- c) Jiná manažerská pozice...

5) Jaký vnímáte vztah mezi manažerskými a profesními dovednostmi?

- a) Jedná se o zcela rozdílné disciplíny
- b) Obě skupiny mají několik společných znaků
- c) Dovednosti se vzájemně prolínají a doplňují
- d) Nevnímám v nich rozdíl

6) Jaké konkrétní dovednosti, jsou podle Vás společné pro manažery a specialisty? (více odpovědí)

- a) Obchodní dovednosti
- b) Delegování
- c) IT dovednosti
- d) Motivace druhých lidí
- e) Řízení pracovního času
- f) Retenční dovednosti (udržení stávajícího klienta)
- g) Komunikační dovednosti
- h) Jiné...

7) **Jak hodnotíte aktuální úroveň svých dovedností?** Použijte škálu 1–5, hodnota 5 je nejvyšší úroveň.

7.1. Obchodní dovednosti 1–5

7.2. Delegování 1–5

7.3. IT dovednosti 1 – 5

7.4. Motivace druhých lidí 1–5

7.5. Řízení pracovního času 1–5

7.6. Retenční dovednosti (udržení stávajícího klienta) 1–5

7.7. Komunikační dovednosti 1–5

8) **Jaká úroveň daných dovedností bude pro banku zásadní v příštích pěti letech?**

Použijte škálu 1–5, hodnota 5 je nejvyšší úroveň.

8.1. Obchodní dovednosti 1–5

8.2. Delegování 1–5

8.3. IT dovednosti 1–5

8.4. Motivace druhých lidí 1–5

8.5. Řízení pracovního času 1–5

8.6. Retenční dovednosti (udržení stávajícího klienta) 1–5

8.7. Komunikační dovednosti 1–5

9) **Jak jste spokojen/á se současným systémem rozvoje Vašich dovedností?**

a) Velmi spojen/á

b) Spokojen

c) Nevím

d) Nespokojen

e) Velmi nespokojen

10) **Jakou byste navrhl/a změnu v přístupu k rozvoji dovedností? (rozepisovací otázka)**

Příloha C: Odpovědi na otázku č. 10 kvantitativního dotazníku¹⁹

Odpověď	Odpovědní kód
.	Bez návrhu
<i>bez návrhu</i>	Bez návrhu
<i>více času na rozvoj, častější</i>	Bez návrhu
<i>Nenavrhuji</i>	Bez návrhu
<i>žádné</i>	Bez návrhu
<i>Se současným vzděláváním jsem spokojena</i>	Bez návrhu
---	Bez návrhu
<i>Nemám na to názor.</i>	Bez návrhu
<i>Věci jak přichází, tak je řeším.</i>	Bez návrhu
<i>x</i>	Bez návrhu
<i>nic mě nenapadá</i>	Bez návrhu
<i>Nemám nic konkrétního , Komerční banka má celkově propracovaný systém vzdělávání zaměstnanců ,někdy až příliš ,pokud si vezmu kolik nám chodí e-learningů, které musíme absolvovat .Oceňuji však jakoukoliv možnost se něco nového naučit a myslím, že rozvoj dovedností v KB je na předních místech pokud jsem měla možnost srovnat s konkurencí .</i>	Bez návrhu
<i>jsem spokojená</i>	Bez návrhu
<i>Za sebe jsem velice spokojená se svým vedením, kde nacházím otevřený a vřelý přístup, kde si člověk může o jakýkoli rozvoj už nyní říci a je mu vyhověno. Za mě panuje spokojenost.</i>	Bez návrhu
<i>Kdybych se díval na zaškolovací program z pohledu někoho, kdo nemá s bankovním segmentem zkušenosti, tak bych byl ve stresu z certifikací na které je určitý termín dále plnění plánu, které je po 1 měsíci a rozhodně helkarta a certifikace ze školení, které na sebevědomí nováčkům také nepřidá.</i>	Bez návrhu
<i>Osobní ambice, chuť je vysoká. Často se stává, že priorit je mnoho, operativně se mění naplánovaný program. Sebevzdělávání se tím u pozadí.</i>	Bez návrhu
<i>Doplňování cizím jazykem a IT dovednosti.</i>	Cizí jazyky

¹⁹ Tabulka obsahuje doslovné přepisy odpovědí bez gramatické či stylistické korekce.

Odpověď	Odpovědní kód
<i>Častější školení na téma delegování.</i>	Delegování
<i>Doplňování cizím jazykem a IT dovednosti.</i>	IT dovednosti
<i>zjednodušení aplikací</i>	IT dovednosti
<i>Zaměřit se na IT dovednosti bez kterých se do budoucna neobejdeme.</i>	IT dovednosti
<i>IT dovednosti, řízení pracovního času - efektivita a delegování</i>	IT dovednosti
<i>školení v oblasti IT a aplikací pro menší SKYPE skupiny.</i>	IT dovednosti
<i>Pohled z retailu. Změna na agilní řízení má za následek to, že každý tribe se snaží prezentovat svoji práci a to formou školení, WS, prezentováním v novinkách apod. Absolutně se tak zahltila prodejní síť kde se dnes již ani seniorní obchodníci nestačí orientovat v těchto novinkách, změnách, postupech. Co je však horší, že odpovědnost za prezentaci, školení byla přesunuta na manažery. Z trenérů se stal ohrožený druh a kvalita bankovních poradců upadá. Samozřejmě tomu nepomáhá ani současný stav na pracovním trhu, kdy kvalitního člověka zlatem platí. Osobně si myslím, že je čas se vrátit zpět kdy je třeba posílit trenérskou populaci, jít cestou specialistů, kteří však nejsou bičováni pouze za výsledky ale hlavně se zaměřit na jejich skutečnou profesionalitu kterou budou přenášet na klienty. Co mě dále chybí je rozvoj digitálních znalostí našich zaměstnanců - občas mě přijde, že ten zaměstnanec který má více aplikací v telefonu se stává Guru přes digitální technologie na pobočce. Sám se považuji za lidoopa ve světě digitálních technologií a mám pocit, že v pobočkovém světě jsem na tomto pomyslném evolučním žebříčku ještě vysoko. Věřím, že spousta zaměstnanců ani pořádně neví co si má představit pod pojmem nová digitální banka.</i>	IT dovednosti
<i>školení it procesů</i>	IT dovednosti
<i>nejvíc eby kolegům pomohly IT dovednosti a zjednodušení procesů</i>	IT dovednosti
<i>Nejdůležitější jsou dle mého názoru obchodní a komunikační dovednosti. V současné době a pro budoucnost IT.</i>	IT dovednosti
<i>Manažer by měl mít lepší podporu v oblasti IT od specialistů pro systémy banky</i>	IT dovednosti
<i>maximálně se snažím držet krok s IT změnami</i>	IT dovednosti

Odpověď	Odpovědní kód
<i>rozvoj v IT dovednostech - motivace</i>	IT dovednosti
<p><i>řízení času - očekávám zjednodušení procesů, méně reportů, sledované oblasti mít na jednom místě ne v několika reportech, místech, s různými přístupy, hesly. Obecně zjednodušení procesů pro realizaci obchodů - máme velké očekávání od digi banky :-).</i></p> <p><i>Mít ucelený přehled-report u každého BAPO - report vyhodnocující různé oblasti aktivit na jednom místě - bylo by přehledné pro BAPO a pro OTL úspora času, který může věnovat rozvoji BAPO.</i></p> <p><i>Motivace - mít více času být u/s BAPO - určitě by byl progres v rozvoji dle kompetencí daného BAPO a cílená motivace, včetně finanční. Pro rozvoj komunikačních dovedností OTL realizovat skype dle různých kompetencí, kde si každý vybere, např. workshopy s Jankou byly úžasné. Děkuji za oslovení, snad bude pro Vás přínosné. Přeji hodně úspěchů.</i></p>	Komunikační dovednosti
<p><i>Nejdůležitější jsou dle mého názoru obchodní a komunikační dovednosti. V současné době a pro budoucnost IT.</i></p>	Komunikační dovednosti
<i>kouč po telefonu</i>	Koučování
<p><i>Více soft skills workshopů s profesionálními kouči, více komunikace týkající se těchto možností.</i></p>	Koučování
<p><i>řízení času - očekávám zjednodušení procesů, méně reportů, sledované oblasti mít na jednom místě ne v několika reportech, místech, s různými přístupy, hesly. Obecně zjednodušení procesů pro realizaci obchodů - máme velké očekávání od digi banky :-).</i></p> <p><i>Mít ucelený přehled-report u každého BAPO - report vyhodnocující různé oblasti aktivit na jednom místě - bylo by přehledné pro BAPO a pro OTL úspora času, který může věnovat rozvoji BAPO.</i></p> <p><i>Motivace - mít více času být u/s BAPO - určitě by byl progres v rozvoji dle kompetencí daného BAPO a cílená motivace, včetně</i></p> <p><i>□ nanční. Pro rozvoj komunikačních dovedností OTL realizovat skype dle různých kompetencí, kde si každý vybere, např. workshopy s Jankou byly úžasné. Děkuji za oslovení, snad bude pro Vás přínosné. Přeji hodně úspěchů.</i></p>	Motivace
<p><i>Více se orientovat na potřeby klienta a k tomu vést celou banku.</i></p>	Orientace na potřeby klienta

Odpověď	Odpovědní kód
<i>Více práce s mou pozicí a podporu od manažera - další rozvoj na pozici</i>	Podpora od manažera
<i>individuální přístup ze strany nadřízeného</i>	Podpora od manažera
<i>Dostávat ZV od svého nadřízeného, případně individuální konzultace s odborníkem.</i>	Podpora od manažera
<i>Pracujeme a učíme se v rychlosti a ve stresu. Málokdo to zvládá. Uvítala bych více praktických příkladů a i osobní stínování zkušenějších kolegů. Většinou to personální stav na pobočkách nedovoluje.</i>	Podpora od manažera
<i>Individuální sezení s nadřízeným, individuální přístup</i>	Podpora od manažera
<i>umění organizace času</i>	Řízení času
<i>řízení času - očekávám zjednodušení procesů, méně reportů, sledované oblasti mít na jednom místě ne v několika reportech, místech, s různými přístupy, hesly.</i>	Řízení času
<i>Nebylo by špatné, kdyby pro manažerské pozice byla možnost více školení na manažerské dovednosti. Bylo by dobré pořádání různých setkání manažerů napříč bankou, kde se mohou podělit o své zkušenosti a know-how.</i>	Sdílení know how
<i>Více společných setkání s manažery na stejných/podobných pozicích zaměřené na sdílení zkušeností.</i>	Sdílení know how
<i>Samozřejmě záleží na epidemiologických okolnostech, ale například pro mě je důležité osobní sdílení zkušeností s kolegy, manažerská školení po skypu nebo teams nejsou pro mě efektivní.</i>	Sdílení know how
<i>Nějaký katalog a poradenství co si mám vybrat</i>	Větší individuální zacílení
<i>je potřeba, aby BAPO vnímal školení rozvoje jako pomoc v jeho práci. Spíše se setkávám s přístupem: zase tam po mě budou něco chtít, zase workshopy. Každý BAPO je jiný a každému vyhovuje něco jiného. Někdo se potřebuje zapojovat a pomáhá mu to a druzí třeba jen poslouchají a vezmou si z toho, co potřebují a upraví to do své pusy a je to pro ně přínosnější. Školení bych prováděla spíše příjemnější formou nenucené diskuze a pak případně individuální pomoc přímo při jednání s klientem v praxi. Pomoc manažera, trenéra nebo seniorního kolegy.</i>	Větší individuální zacílení

Odpověď	Odpovědní kód
<i>Větší možnost samostatného rozhodování o tom, jakým způsobem dosáhnout nastavených obchodních cílů. Mít možnost sám si nastavit aktivity a nenásledovat plošně nastavené aktivity</i>	Větší individuální zacílení
<i>individuální přístup šitý na míru a ne všichni všechno</i>	Větší individuální zacílení
<i>Rozhodně časový prostor - jako manažer se věnuji týmu a na sebevzdělávání zbývá čas až po práci nebo o víkendech (zase tím okrádám rodinu o čas), jinak možnosti vzdělávání a rozvoje jsou dostatečné :)</i>	Více času na seberozvoj
<i>Věnovat rozvoji dovedností větší časový prostor v rámci rozvrhu pracovní doby a cíleně jej organizovat.</i>	Více času na seberozvoj
<i>Chybí kontinuální vzdělávání manažerů a jejich dovedností, před koronavirem to bylo úplně v minimální míře, nyní už není žádné.</i>	Více manažerských školení
<i>častější rozvoj manažerských dovedností, kdy informace o možných školeních dostávám na určité frekvenci. Dotaz z centrály o jaké školení bych měl zájem a pak aby školení proběhlo.</i>	Více manažerských školení
<i>Větší zaměření a přístup k rozvoji. V KB si člověk většinou musí zjistit vše sám a jet metodou pokus omyl. Pravidelná rozvojová školení na to jak být správným manažerem prostě nejsou. Je jedno školení na začátku a potom jde spíše o to porad' si sám a zjistí si sám. Pokud si člověk sám neřekne a nevyprosí pomoc v tréninku tak žádné školení nebo trénink není.</i>	Více manažerských školení
<i>Víc se věnovat manažerským pozicím v začátku. Na pozici jsem třetí měsíc a zatím nebylo ani jedno školení cílené na rozvoj manažera, leadera... Vše co umím, je z mých předchozích zkušeností a zkušeností získaných od mých manažerů.</i>	Více manažerských školení
<i>V covidové době mi chybí manažerské prezenční školení, programy talent a další rozvojové prezenční formou. U počítače se člověk tolik nesoustředí a nevtáhne se tolik do školení.</i>	Více manažerských školení
<i>Standardní prezenční školení, která vedou zkušení trenéři, s možností si ihned tyto novinky vyzkoušet. Neúkolovat v nových školeních ředitele poboček. Ředitel pobočky by neměl toto za trenéry suplovat.</i>	Více prezenčních školení
<i>Kombinace on-line forem vzdělávání a face to face cca 60/40 (online/osobní), nyní 90% online</i>	Více prezenčních školení

Odpověď	Odpovědní kód
<i>Intenzivní trénink v školícím zařízení.</i>	Více prezenčních školení
<i>návrat k prezenčním školením</i>	Více prezenčních školení
<i>Především proškolení prezenční formou, kde můžeme podrobnosti probrat i individuálně nebo neformálně. Většina distančních školení nemají kvalitní přenos zvuku a obrazu, nemáme plnou možnost sdílet názory. On-linových školení je hodně, ale ne všechny se dají skloubit se zajištěným chodu pobočky a schůzek s klienty. Na následné studium nebo poslechnutí si školení už není čas. Na home office musím zpracovat jiné aktivity.</i>	Více prezenčních školení
<i>Vrátit se ke klasickým školením dovedností ve školících prostorech. Nespoléhat se na to, že ředitel je schopen naučit své lidi věci z praxe, když jim sám buď moc nerozumí, či je málo ovládá. Školení na dálku má sice své ekonomické opodstatnění, ale téměř se vytratila okamžitá reakce a zpětná vazba. Výsledky dálkového školení jsou dle mého mínění hluboce pod úrovní dřívějších klasických školení.</i>	Více prezenčních školení
<i>praktická výuka s osobním kontaktem ne jen e-learning více času na vstřebání a praktické procvičení</i>	Více prezenčních školení
<i>Nyní probíhá většina vzdělávacích akcí vzdálenou formou. Dle mého názoru dřívější forma vzdělávání - klasické školení - byla více přínosná. Jednak se člověk po dobu školení věnoval pouze školení samotnému (a ne jak nyní je ze školení neustále odvoláván kolegy, klienty, telefonáty atd.) a také se navzájem předávali praktické zkušenosti při osobním setkání kolegů z jiných poboček. Rozumím tomu, že současný způsob vzdělávání šetří náklady i čas. Otázkou však zůstává, na kolik je v konečné fázi přínosný.</i>	Více prezenčních školení
<i>poslední době příliš mnoho i dlouhých skype školení - domnívám se, že na udržení pozornosti to není ideální stav.</i>	Více prezenčních školení
<i>více prostoru pro vzdělávání prezenční formou, ne vzdáleně</i>	Více prezenčních školení
<i>Více prezenčních školení, rozvoj přes skype u mě nefunguje. Daleko více je osobní setkání, protože to přenáší emoce, po skype jdou předat jen znalosti, ale to netrénuje dovednosti. Navíc chybí možnost předat si osobní zkušenosti.</i>	Více prezenčních školení
<i>ZAUJETÍ, více školení</i>	Více školení obecně

Odpověď	Odpovědní kód
<i>více školení, které v této době nepochybně chybí, hlavně předávání si know how a best practise</i>	Více školení obecně
<i>Více školení</i>	Více školení obecně
<i>Obchodní dovednosti by měl u nových BaPo rozvíjet člověk, který má vynikající obchodní dovednosti ověřené z praxe, občas se stává, že u BaPo rozvíjí obchodní dovednosti člověk, který by v praxi neuspěl.</i>	Vyšší kvalita lektorů
<i>Pohled z retailu. Změna na agilní řízení má za následek to, že každý tribe se snaží prezentovat svoji práci a to formou školení, WS, prezentováním v novinkách apod. Absolutně se tak zahltila prodejní síť kde se dnes již ani seniorní obchodníci nestačí orientovat v těchto novinkách, změnách, postupech. Co je však horší, že odpovědnost za prezentaci, školení byla přesunuta na manažery. Z trenérů se stal ohrožený druh a kvalita bankovních poradců upadá. Samozřejmě tomu nepomáhá ani současný stav na pracovních trhu, kdy kvalitního člověka zlatem platí. Osobně si myslím, že je čas se vrátit zpět kdy je třeba posílit trenérskou populaci, jít cestou specialistů, kteří však nejsou bičováni pouze za výsledky ale hlavně se zaměřit na jejich skutečnou profesionalitu kterou budou přenášet na klienty. Co mě dále chybí je rozvoj digitálních znalostí našich zaměstnanců - občas mě přijde, že ten zaměstnanec který má více aplikací v telefonu se stává Guru přes digitální technologie na pobočce. Sám se považuji za lidoopa ve světě digitálních technologií a mám pocit, že v pobočkovém světě jsem na tomto pomyslném evolučním žebříčku ještě vysoko. Věřím, že spousta zaměstnanců ani pořádně neví co si má představit pod pojmem nová digitální banka.</i>	Vyšší kvalita lektorů
<i>Školení a rozvojové dovednosti by měli trénovat „profesionálové,, nikoliv manažeři alias školitelé. Chybí prostor pro vyzkoušení technikálií nanečisto. Prodej Pojistných produktů po telefonu - neštěstí - jenom ta příručka vypadá hrůzostrašně, natož pak opravdu realizovat.</i>	Vyšší kvalita lektorů
<i>tréninky pro rozvoj prodeje na dálku , jak pro nové , tak stávající BAPO.</i>	Vzdálená obsluha

Odpověď	Odpovědní kód
<i>Nyní postupující digitalizace, komunikační skripty prodeje na dálku, rozvoj v prodejních dovednostech po telefonu</i>	Vzdálená obsluha
<i>Osobně vnímám proces rozvoje dovedností, především pro nováčky nebo zaměstnance po změně pozice, jako velmi zdlouhavý. Mezi jednotlivými bloky jsou mnohdy i 3 týdny. Celkově je člověk "metodicky" připraven pro činnost po cca 4-6 měsících při očekávání plného nasazení po 2-3 měsících. Jedná se o velký problém v menších týmech. Na školeních pak s postupem času vznikají velké odlišnosti ve znalostech jednotlivých účastníků. Z pohledu manažerských dovedností nevnímám přidanou hodnotu školení po 7-10ti měsících na pozici (FLC, nový ředitelé apod.) Pak bych navrhoval buď úplně taková školení zrušit a například vyčlenit novému zaměstnanci na manažerské pozice měsíční "intenzivní" trénink řízený nadřízenou pobočkou.</i>	Změna struktury školení
<i>Průhlednější rozpis různých změn v rámci schvalování, změn produktů, KYC, školení, ucelených na v jednom souboru raz za měsíc...</i>	Změna struktury školení
<i>častější workshop s kouči mimo KB pro změnu přístupu k podřízeným ve smyslu např. ne kolik jsi prodal, ale jak a jak nyní změniš pohled na oblast ty - dle mého názoru málo podřízených tuto metodu koupí a je to jen o našich lepších dovednostech</i>	Změna struktury školení