

Projekt efektivní komunikace manažera v týmu ve firmě Raiffeisenbank a.s.

Bc. Veronika Bořutová

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika BOŘUTOVÁ, DiS.**

Osobní číslo: **M09821**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt efektivní komunikace manažera v týmu ve firmě Raiffeisenbank a.s.**

Zásady pro vypracování:

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretické poznatky k danému tématu.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a projektu efektivní komunikace manažera v týmu.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současné situace v oblasti komunikace ve společnosti Raiffeisenbank, a.s.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a stanovte oblasti, ve kterých je možné současný stav zlepšit.
- Zpracujte projekt efektivní komunikace manažera v týmu a podrobně jej nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- [1] ALESSANDRA, T.; HUNSAKER, P. *Communicating at Work*. 1st edition. New York: Simon and Schuster, 1993. 272 p. ISBN 0671788558.
[2] JAROŠOVÁ, E.; KOMÁRKOVÁ, R.; PAUKNEROVÁ, D.; PAVLICA, K. *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 223 s. ISBN 80-7261-048-1.
[3] PROVAZNÍK, J.; LADOVÁ, J. *Celostní management*. 4. vyd. Bratislava: Iris, 2010. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
[4] STACKE, E. *Koučování pro manžery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN 80-247-0937-6.
[5] VÁGNER, I.; WEBER, M. *Osobní management*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2006. 142 s. ISBN 80-210-3949-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kacr, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevů jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

11.8. 2011

Zorutová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je zpracovat projekt efektivní komunikace manažera v týmu ve firmě Raiffeisenbank a. s. Teoretická část obsahuje poznatky o komunikaci a managementu týmu. V praktické části je zpracována analýza současného stavu komunikace manažera v týmu ve firmě Raiffeisenbank metodou dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru. V závěrečné praktické části je vypracován projekt efektivní komunikace manažera v týmu, který je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: komunikace, management týmu, týmová porada, individuální pohovor, dotazníkové šetření, strukturovaný rozhovor.

ABSTRACT

The aim of this Master's thesis is to prepare a project manager to communicate effectively in a team in the company Raiffeisenbank. Theoretical section includes findings on communication and management team. The practical part is processed by analysis of the current state of communication in the team manager in the company by Raiffeisenbank survey and structured decision-raft. In the final part is a practical project developed effective communication manager in the team, which is subject to time, cost and risk analysis.

Keywords: communication, team management, team meeting, individual interview, questionnaire, structured interview.

Velmi ráda bych chtěla touto cestou poděkovat všem, kteří se podíleli na vzniku této diplomové práce. Poděkování patří především vedoucímu mé diplomové práce, kterým je doc. Ing. Josef Kacr, CSc. Poděkovat bych chtěla především za jeho odbornou pomoc, připomínky a rady, které mi uděloval při zpracování mé diplomové práce a také za čas, který mi věnoval.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KOMUNIKACE	13
1.1 KOMUNIKACE V MANAGEMENTU.....	13
1.1.1 Slovní komunikace.....	15
1.1.2 Zraková komunikace.....	18
1.1.3 Hlasová komunikace.....	20
1.2 FORMY A METODY KOMUNIKACE UVNITŘ ORGANIZACE	21
1.2.1 Konflikty uvnitř organizace možnosti jejich předcházení	22
1.2.2 Formy komunikace:	22
2 MANAGEMENT TÝMU	24
2.1 POJETÍ MANAGEMENTU A MANAŽERA	24
2.2 KONCEPTY MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ.....	24
2.3 TÝM	25
2.4 TÝMOVÁ PRÁCE	25
2.5 TVORBA TÝMU	26
2.6 VEDENÍ TÝMU	27
2.6.1 Metody vedení týmu	27
2.6.2 Hodnocení pracovníků	29
2.6.3 Styly vedení týmu	30
2.7 PORADY	30
2.7.1 Typy porad	31
2.7.2 Pravidla efektivního vedení porad týmů	31
3 STRUČNÉ ZÁVĚRY K TEORETICKÉ ČÁSTI	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY	37
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI	37
4.2 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	37
4.3 BANKOVNÍ PRODUKTY	38
5 KOMUNIKACE	40
5.1 FORMY VNITŘNÍ KOMUNIKACE FIRMY RB	40
6 MANAGEMENT TÝMU	43
6.1 VEDENÍ LIDÍ	43
6.2 ŘÍZENÍ LIDÍ.....	43
6.3 MOTIVACE LIDÍ	44
6.4 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	45
7 NÁVRHY IMPLEMENTAČNÍHO TÝMU	47
8 DOTAZOVÁNÍ	49

8.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	49
8.2	CÍL DOTAZOVÁNÍ	50
8.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	50
8.3.1	Vzorek respondentů	50
8.3.2	Školení komunikace	52
8.3.3	Komunikace v týmu	53
8.3.4	Komunikace s nadřízeným.....	56
8.3.5	Vlastnosti manažera a plnění funkce manažera	59
8.3.6	Individuální pohovory a hodnotící pohovory.....	65
8.3.7	Týmové porady	67
8.3.8	Informační tabule	68
8.4	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	70
8.5	VYHODNOCENÍ STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU	72
9	STRUČNÉ ZÁVĚRY K ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	75
10	PROJEKT EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE MANAŽERA V TÝMU VE FIRMĚ RAIFFEISENBANK A. S.....	76
10.1	CÍLE PROJEKTU	76
10.2	MODEL PROJEKTU	79
10.2.1	Školení manažerů	79
10.2.2	Denní týmové porady	82
10.2.3	Vizuální management.....	83
10.2.4	Individuální pohovory (koučink)	85
10.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	89
10.3.1	Metoda CPM	90
10.3.2	Časové rezervy	93
10.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	94
10.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	95
10.6	PŘÍNOSY PROJEKTU	96
11	STRUČNÉ ZÁVĚRY K PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	98
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	100
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ	103
	SEZNAM TABULEK.....	104
	SEZNAM GRAFŮ	105
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

Komunikace je proces vzájemného předávání informací v sociálním kontaktu pomocí různých prostředků, zahrnující i sdílení (prožívání a hodnocení této situace). Schopnost komunikace je jednou z největších předností, která nám pomůže dosáhnout úspěch ve všech našich oblastech života. Pro všechny z nás je charakteristické neustálé učení a zdokonalování se v této oblasti. Čím jasněji a úplněji totiž dokážeme sdělovat posluchačům své nápady a myšlenky, tím úspěšnější jsme ve všem, do čeho se pustíme. Také porozumění podstatě rozhovoru, signálům našich posluchačů, významu řeči a schopnosti přesvědčovat patří k základním předpokladům účinné komunikace. Schopnost komunikace je nejdůležitější životní dovedností pro kohokoliv, avšak pro manažera je naprosto nezbytná.

Způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení i celých organizací. Vlastníci nebo vrcholové vedení se proto vždycky silně zajímalo o to, jak jednají jednotliví vedoucí a jak by bylo možné zvýšit jejich výkonnost. Kvalita vedoucího je často posuzována nepřímo podle kvality jeho pracovníků. Na nich se odráží jeho dovednost rozvíjet lidi a směřovat je k cílům spojeným s jejich funkcí a nároky organizace. Lze k tomu použít řadu rozvojových aktivit, z nichž patrně nejsilnější je koučování. Jde o rozvoj dovedností pracovníka za podpory vedoucího. Je to individuální forma rozvoje pracovníků. Vedoucí učí novým znalostem a dovednostem za aktivní účasti pracovníka. Místo tradičního ukládání úkolů, kdy vedoucí stanovuje postup a způsob realizace pouze na základě vlastního uvážení a pak diriguje pracovníka k přesnému plnění svých instrukcí, dostává rozhodující roli v určení postupu pracovníků.

Tato diplomová práce si klade za cíl zvýšit efektivnost komunikace manažera v týmu ve firmě Raiffeisenbank a. s.

Práce je rozdělena na tři části. První část je zaměřena na teoretické poznatky, které byly získány na základě studia odborné literatury. A to především na vymezení základních pojmů, které se vztahují ke komunikaci manažera v týmu a vedení týmu.

V analytické části je představena firma Raiffeisenbank a. s., analýza současného stavu komunikace a vedení lidí ve firmě, které je zjištěno z dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru.

V poslední části diplomové práce je vytvořen projekt, který vychází z výše uvedených analýz. Projekt se skládá z jednotlivých fází, které v konečném důsledku vytváří návrh na

zlepšení komunikace manažera v týmu firmy Raiffeisenbank a. s. Tento projekt je také podroben časové analýze včetně výpočtu časových rezerv v projektu. Tato analýza byla také zpracována v programu WinQSB za využití CPM. Projekt se také zabývá analýzou nákladovou a analýzou rizikovou.

Doufám, že tato práce bude pro firmu přínosem a pomůže jí k efektivnější komunikaci manažera v týmu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Mezilidská komunikace patří mezi naše základní potřeby. Proto má její bezchybné zvládnutí zásadní vliv na úspěšnost nezávislého profesionála. Chyby v komunikaci jsou velmi časté, přestože vedou ke ztrátě klientů a poškození dobrého jména. Typologie může pomoci některým potížím předejít, jiné zmírnit a některé možná i odstranit. Do mezilidské komunikace vstupuje spousta faktorů, které s typem osobnosti nesouvisejí: firemní kultura, hodnoty, národní kultura, technické prostředky a mnoho dalších. Stále však platí, že lidé komunikují s lidmi a jejich typové rysy se do komunikace promítají. Nelze nekomunikovat. Komunikujeme, i když s někým nemluvíme. [1], [11]

1.1 Komunikace v managementu

Všechno, co je předmětem komunikace, je sdělením. Libovolné verbální a neverbální skutečnosti a děje, které mají signální podstatu. Pro komunikaci jsou potřebné zejména dva subjekty, proto je komunikace především vztah a komunikované sdělení aktivita. Mezi základní požadavky na efektivní komunikaci patří obsah sdělení (co komunikovat) a spolehlivost přenosu informací (jak komunikovat). Kromě těchto dvou základních požadavků je potřeba řešit i další otázky účinné komunikace, jako je účelnost komunikace, vhodný čas komunikace a předcházení komunikačním šumům, a to s přihlédnutím ke komunikujícím subjektům.

Komunikované sdělení je možné posuzovat na základě srozumitelnosti, užitečnosti, kterou pro ně má, důvěryhodnosti a dovednosti. Dovednost je způsob, jakými metodami se obsah komunikuje.

Důvěryhodnost komunikovaných sdělení se více pozná z vizuálních a vokálních projevů komunikujících a méně z verbálních projevů. Psychologové tvrdí, že pravdivost sdělení je ve slovech jen 7 %, v hlase 38 % a ž 55 % je v řeči lidského těla, tj. v mimice, v pohybech, v gestech.

Pro komunikaci existují určité principy a pravidla, která když se dodržují, zaručují v komunikaci vysokou účinnost. Účinná komunikace vyžaduje, aby subjekty managementu vědomě a každodenně budovaly jak důvěryhodnost, tak i vysoké mistrovství v komunikaci. Účinnost komunikace je závislá i na vhodně zvoleném čase a místě. Pozitivní a příjemné skutečnosti je vhodnější komunikovat na začátku a méně příjemné na konci. Je třeba upozornit, že komunikace je vzájemný vztah, a tak postavení, pracovní pozice či funkce mo-

hou v rozhodující míře ovlivnit výsledek komunikace. Například pochvalu je možné oznámit i veřejně, ale kritiku je lépe sdělit ve dvojici. [11], [15]

Manažerská práce je založena na procesu vzájemné spolupráce lidí. Jde o sdílení informací, tedy o komunikační procesy. Je třeba tedy zabezpečit vhodné komunikační kanály a poskytnout všechny nezbytné a úplné informace, které pracovníci potřebují pro kvalitní výkon svých činností.

Vytvoření příslušných komunikačních cest dále vyžaduje, aby pracovníci byli informováni o dosažených výsledcích, problémech, cílech, záměrech, zlepšovacích aktivitách atd., aby byl zajištěn přístup pracovníků k managementu s dotazy, připomínkami apod. Manažeři pracují s daty a tím získávají informace, denně komunikují osobně i telefonicky s jejich partnery, využívají počítačově podporovaného přenosu dat (e-mail, práce s IS/ICT apod.), poslouchají či čtou tištěné zprávy a sdělení, příručky, knihy apod. [16], [17]

Komunikace může probíhat bezprostředně mezi lidmi, ale také zprostředkovaně pomocí prostředků informační a komunikační techniky a technologie, mezi lidmi a „stroji“ (např. ovládaní přístrojové techniky).

Dnešní manažeři i jejich partneři se denně setkávají s verbální i neverbální mezilidskou komunikací (sdělení, rozmluvy, příkazy, pozdravy, úsměvy, mimika či jiné formy řeči těla a další projevy emocí apod.), s komunikací využívající velmi širokého spektra prostředků informačního přenosu (tištěné texty a publikace, vysílání rozhlasu a televize, stacionární i mobilními telefony, faxy, apod.). [17]

Druhy komunikace využívané v managementu:

- slovní (verbální) – uskutečňuje se pomocí slov a jejím základem jsou písmena a čísla,
- zraková (vizuální) – probíhá mezi komunikujícími zrakovým vnímáním (pohledem) a jejím základem jsou především pohyby, vzdálenosti, výrazy, projevy tváře, barvy apod.,
- hlasová (vokální) komunikace – uskutečňuje se mezi subjekty využívání intenzity hlasu.

1.1.1 Slovní komunikace

Aktivní formy: mluvení, psaní.

Pasivní formy: poslouchání, čtení.

Průběh komunikace ovlivňují mnohé faktory. Každý člověk je jiný, má rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje, nebo přijímá, přecházejí „filtrem“, ve kterém se odráží několik důležitých složek. Jsou to vědomosti, kultura, status, postoje, emoce, praxe.

Mezi praktické schopnosti patří základní schopnost komunikovat a umění argumentovat, ale i schopnost poslouchat.

Základní problémy slovní komunikace v managementu:

Při aktivních formách slovní komunikace, tedy při mluvení a psaní:

- manažeři nevěnují patřičnou pozornost formě, jazyku prezentování informačního obsahu sdělení, v jehož důsledku se snižuje spolehlivost;
- neberou se v úvahu odborné předpoklady manažerů, kteří mluvené a psané sdělení přijímají, přičemž se často vychází z předpokladu, že „slova a fakta mluví samy za sebe“;
- manažeři často snižují účinnost komunikace nevhodnou volbou času a místa;
- nefiltrují se komunikovaná sdělení z pohledu přijímajících subjektů ve snaze získat jejich přízeň, přičemž ve skutečnosti to může vyvolat opačný efekt, protože se nepoznají pravidla jejich reakce;
- informativnost mluveného či psaného komunikovaného sdělení je často velmi obsažná, což u komunikujících subjektů managementu vyvolává opačný efekt, tj. snižuje pozornost vůči relevantním informacím.

Při pasivních formách slovní komunikace, tedy při poslouchání a čtení:

- nesoustředěnost manažerů na obsah vyslechnutého nebo přečteného sdělení má za následek uniknutí podstatných informací;
- nevyvíjí se dostatečná snaha na významové pochopení vyslechnutého sdělení;
- jen zřídka se využívá zpětná vazba při nepochopení či nepochopení vyslechnuté informace, i když je na to vytvořená možnost;

- nepřipravenost manažerů „číst“ mezi řádky, a to nejen v psaném, ale i vyslechnutém sdělení;
- neochota zaznamenat si vyslechnuté nebo přečtené sdělení.

Mezi další překážky v komunikaci patří také:

- neschopnost koncentrace (stres),
- představa a zaujatost,
- soustředění se na něco jiného, co není předmětem komunikace (špatné naslouchání),
- nedostatek porozumění, nedůvěra, hrozby, obavy,
- nedostatek zájmu,
- nevhodné prostředí na komunikaci (hluk),
- nevhodný čas na komunikaci,
- informační přehuštění.

Uvedené překážky komunikace se obvykle odvíjejí od vlastností komunikujících manažerských subjektů.

Vystupování jako aktivní forma slovní komunikace patří mezi významné dovednosti manažerských subjektů, protože:

- vystupováním před jinými veřejně prezentujeme svou kompetentnost a sebe jako osobnost,
- soukromě vystupujeme jen v naší mysli,
- schopnost vyjádřit myšlenku, a tím dosáhnout aktivitu, je skoro tak těžké jako myšlenka sama. Jinak by se člověk nelišil od ostatních živých tvorů,
- nesprávná komunikace „zabíjí“ dobré nápady a myšlenky,
- je lehce uskutečnitelná, i když vyžaduje přípravu,
- umožňuje bezprostřední zpětnou vazbu v různé formě,
- k její realizaci je potřebné umět hovořit a není potřebný papír, pero, počítač apod.,
- podle výzkumů v průměru až 50 % času stráví manažeri mluvením.

Ve slovní komunikaci rozlišujeme tyto druhy hovorové komunikace:

- Monolog – jednostranné zprostředkování sdělení jedním ze subjektů managementu jinému subjektu nebo skupině lidí. Problémem monologu je menší možnost využívání zpětné vazby. Využívanými formami monologu jsou především přednáška, referát, výklad apod.
- Dialog – forma hovorové komunikace, kterou by měly všechny subjekty managementu ovládat. Dochází zde ke svobodnému posuzování problémů, k naslouchání partnera, při kterém nedáváme najevo svůj názor.
- Diskuse – při diskuzi se obhajují různé názory, ze kterých se hledá ten nejlepší, aby se na základě něho přijalo rozhodnutí. Diskuse se chápe jako doplněk dialogu, pokud jde o pracovní setkání. V dialogu se předpokládají různé názory a cílem je dojít k novému názoru. V diskuzi vítězí preferovaný názor či myšlenka.

Jednotlivé druhy hovorové komunikace se mohou uplatňovat:

- mezi dvěma komunikujícími,
- v malé skupině,
- ve velké skupině.

Principy a pravidla efektivního rozhovoru

Efektivní komunikace v rozhovorech využívá jak receptivní tak expresivní dovednost. Receptivní dovednosti se týkají přijímání informací. Je to pozorování, poslouchání a vcítění se do druhého. Expresivní dovednosti jsou kladení otázek, popisování a přijímání závěrů.

Mezi základní pravidla rozhovoru patří:

Důkladná příprava – promyslet scénář, který by byl nejpřijatelnější, utřídit fakta, argumenty a údaje.

Udělat dobrý dojem – pro průběh a výsledek rozhovoru je často velmi důležitý první dojem, který na sebe účastníci udělají.

Přizpůsobit tempo rozhovoru – při příliš rychlém tempu řeči mohou uniknout důležité informace, rozhovor by se neměl ani příliš protahovat.

Princip empatie – důležité je se umět vcítit do situace, kterou prožívá ten druhý. Jde o schopnost vzájemně se pochopit.

Správná reakce na agresivního partnera – agresivita může vyplývat z nejistoty, ze sebevědomí, z temperamentu, z neschopnosti a z jiných stránek partnerů, které je však často složitě rozlišit.

Rozhovor by měl probíhat v pokojné atmosféře – stanoviska by neměla partnera ranit, ponížit, znechutit.

Upřímnost – může však partnera ranit, proto je třeba nejdříve zdůraznit pozitivní vlastnosti.

Vyhnout se přímému odporu – nesnažit se dominovat, více poslouchat, než mluvit, být přirozený, používat zpětnou vazbu, vyjádřit své pocity, klást otevřené a povzbuzující otázky a směřovat k dohodě.

Jasně závěry – závěry a rozhodnutí musí být jasné všem účastníkům.

Humor – je správné do rozhovoru zakomponovat humor. Pomáhá překlenout nepříjemnosti a odlehčit v případě potřeby jeho důležitost a vážnost.

Principy a pravidla efektivního poslouchání

Poslouchat je možné třemi způsoby: ušima (posloucháním), očima (viděním), srdcem (citem).

Ve skutečnosti slyšíme nejen slova, ale i způsob, jak jsou slova vyslovena. Vnímáme hlasitost, důraz, rychlost řeči, pauzy. Poslouchání očima vnímáme výraz tváře, pohledy, postoje, pohyby a další zrakové projevy. Poslouchání srdce je poslouchání citem. Co není ve slovech a není viditelné.

Uvedeme si pár pravidel efektivního poslouchání.

Posloucháme aktivně, vnímáme nejen to, co partner říká, ale i to jak to říká. Je dobré soustředit se na obsah a číst mezi řádky. Dělejte si poznámky podstatných informací, neskačte partnerovi do řeči, ale reagujte, když je na to vytvořený prostor. Klad'te otázky pro lepší pochopení věci. Poslouchejte klíčové myšlenky, ne jednotlivá slova. Poslouchejte nejen ušima, ale i očima a srdcem. [6], [11]

1.1.2 Zraková komunikace

Rozlišujeme tyto druhy neslovní komunikace:

- neslovní komunikace orgány těla (kinetika, body language),
- neslovní komunikace prostorem (proxemika),

- neslovní komunikace časem (chronomika),
- neslovní komunikace oblečením a prostředím (artefakty),
- neslovní komunikace mlčením (ticho).

Komunikace orgány těla

Řeč těla ilustruje a zdůrazňuje vyslovená slova a někdy je i nahrazuje. Rozrušený člověk se například tahá za ušní lalůček, tře si ruce, nebo si popotahuje oděv. Pocity nejistoty, pochybnosti často vyjadřuje uhlazováním si vlasů, toto gesto signalizuje, že nevíme, zda je lepší zaútočit, nebo ustoupit.

Komunikace orgány těla se uskutečňuje očním kontaktem, výrazy tváře (mimika), tělesným dotykem (haptika), pohyby a polohou těla (posturika), gestikulací.

Neslovní komunikace prostorem

Jde o využívání tělesného odstupu (vzdálenosti) od partnera, se kterým komunikujeme. Člověk potřebuje mít okolo sebe určitý prostor, ve kterém se cítí bezpečně a pohodlně. Odborníci vymezují vzdálenost mezi partnery při dané formě neslovní komunikace: do 50 cm důvěrná (intimní) vzdálenost, využívá se při důvěrných rozhovorech. Do 150 cm osobní sféra, je vhodná na jednání ve dvojici. Do 350 cm společenská vzdálenost, je vhodná pro běžnou manažerskou praxi pro obchodní jednání. Nad 350 cm veřejná vzdálenost, využívá se při vystoupeních, referátech, přednáškách.

Neslovní komunikace časem

Všeobecně platí, čím je kdo důležitější, tím více času si pro sebe nárokuje a navíc o něj připravuje svých podřízených i partnerů. Nakládání s časem vypovídá mnohokrát více než slova. Zaměstnanec, který chodí často pozdě do práce, o sobě prozrazuje nezáměr, nespolehlivost, neorganizovanost. Pozdní příchod na pracovní schůzku je možné klasifikovat jako neúctu k času jiného, nezáměr. Naopak včasný příchod se může klasifikovat jako respekt a zájem o partnerskou komunikující stranu.

Neslovní komunikace oblečením a prostředím

Příkladem artefaktů je oblečení, volba brýlí, maku-up, volba barev, náušnic, ale i výběr a uspořádání nábytku, které mohou naznačovat buď účel a funkci místnosti, nebo to, o jaký druh aktivity půjde.

Neslovní komunikace mlčením

Může vyjadřovat souhlas i nesouhlas. Když partner mlčí, nemusí to znamenat souhlas při projednávání věci. Může též znamenat i skutečnost, že se bojí nebo nechce vyjádřit svoje stanovisko.

Mohou existovat některé další neverbální projevy, které zahrnují mnohé fyzické změny, které jsou neúmyslné, nekontrolovatelné. Jde o množství nádechů, výdechů, o vylučování hormonů, změny teploty a o změny oční zornice. Tyto fyzické změny dávají kontinuálně přesnou informaci o určitých problémech, např. rozčílení, hněv, agresi apod. [1], [11]

1.1.3 Hlasová komunikace

Někdy není důležité, co říkáme, ale jak to říkáme. Hlas je zvukovou vizitkou každého člověka. Mnozí lidé s příjemným a plným hlasem vděčí za úspěšnou kariéru či jiný úspěch v prostředí právě svému hlasu.

Lidský hlas má charakteristiky, které je možné využít i v manažerské komunikaci:

- Kvalita hlasu – je možné ji zlepšovat cvičením, relaxací hrdelních dutin, čelistmi, pohybem rtů.
- Tón hlasu – bez využívání rozsáhlejší stupnice tónu je řeč jednotvárná a monotónní.
- Melodičnost hlasu
- Síla hlasu
- Dech a hlas – chybné dýchání ovlivňuje řeč, klade se důraz na nesprávná slova.
- Hlasitost řeči – řeč musí být slyšitelná, ale velmi hlasité mluvení je nepříjemné.
- Rychlost nebo tempo řeči
- Pauzy – pomáhají oddělovat jednotlivé myšlenky. Používáme ji, když chceme něco zdůraznit.
- Rytmus
- Načasování
- Zdůrazňování
- Zvučnost – zvučnost hlasu je spojená s výškou tónu a rychlostí řeči.

- Artikulace – způsob ozvučování slov.

Výslovnost – špatná výslovnost může způsobit nedorozumění a nesvědčí o žádné dovednosti řečníka. [11]

1.2 Formy a metody komunikace uvnitř organizace

Uvnitř organizace je možné rozlišovat tři druhy vztahů:

- vztah rovnosti (mezi zaměstnanci navzájem, mezi manažery navzájem),
- vztah podřízený – nadřízený (mezi zaměstnanci a manažerem),
- vztah kontrolní (kontroluje ten, kdo rozumí věci).

V důsledku špatné komunikace podřízeného s nadřízeným pracovníkem vznikají zejména tyto problémy:

- pracovník je málo otevřený vůči zpětné vazbě, kterou mu nadřízený poskytuje, neumí pozitivně reagovat na kritiku,
- podřízený s přímým nadřízeným komunikuje zřídka a ne velmi pozitivně,
- pracovník se ve vzájemné komunikaci nesnaží, aby získal nadřízený reálný pohled na něj a na jeho činnost,
- předmětem vzájemné komunikace jsou spíše konkrétní události, úkoly, problémy, než zásadní otázky jako jsou společné cíle, vzájemné vztahy, dlouhodobé problémy,
- v komunikaci příliš dominují požadavky shora nad návrhy a požadavky zdola, pracovník nežádá informace, proto je málo a špatně informovaný,
- při komunikaci s nadřízeným je pracovník málo iniciativní, pasivně čeká podnět na rozhovor,
- pracovník si za chybějící informace dosazuje své vlastní, zpravidla spíše černé představy,
- pracovník nepřesně až chybně dešifruje to, co mu nadřízený říká, nebo co má na mysli, co mu dává mimoslovně najevo,
- komunikaci může stěžovat i vědomá nebo nevědomá snaha o přikrašlování, potlačování nepříznivých informací podávaných směrem nahoru,

- nadřízený zpravidla hraje v komunikaci s podřízeným roli silnějšího partnera, což nepříznivě ovlivňuje jeho účinnost, do této role se však dostává i díky pasivitě podřízených.

Společnou příčinou těchto problémů je málo pozitivní vztah pracovníka k nadřízenému. Z dlouhodobého hlediska vytvářejí komunikační problémy vzájemnou nedůvěru. Iniciativa na zlepšení vzájemné komunikace celého vztahu k nadřízenému může vyjít i od podřízených pracovníků. [11], [14]

1.2.1 Konflikty uvnitř organizace možnosti jejich předcházení

- Konflikt úplně ignorovat, a to tím, že se nemění nic na pracovním výkonu. Je to možné tehdy, kdy se nenarušily podmínky práce.
- Přispět k řešení konfliktu, a to buď důvěrně mezi čtyřma očima, nebo když to nepomáhá, veřejně. Neměli by se přitom vyslovovat osobní stanoviska, ale jen konstatovat, že konflikt působí demotivačně.
- Odejít z organizace, pokud jsou konflikty neúnosné. Manažer ani zaměstnanec by se neměli bát. Slušnost, přímost a nebojácnost jsou podmínky úspěchu při řešení konfliktů.
- Budovat efektivní systém komunikace uvnitř organizace. Využívat přitom zejména osvědčené formy komunikace.

1.2.2 Formy komunikace:

- Celofiremní setkání – porady. V malé organizaci je možné doporučit měsíční setkání, ve větší čtvrtletní a ve velké půlroční či roční.
- Porady manažerů, vedoucích útvarů a týmů. Frekvence porad, ale zejména jejich program, přijaté závěry, vyhotovené záznamy, mají velký vliv na účinnost vnitřního komunikačního systému.
- Informační tabule, jejich forma, aktualizace sdělení, jejich lokalizace a dostupnost také mají ve velké míře vliv na účinnost vnitřní komunikace, na předcházení konfliktům a intrikám.
- Intranet a vnitřní elektronická pošta zvyšují celkovou kvalitu a úspěšnost práce každé organizace.

- Firemní noviny či časopis také pomáhají zvyšovat účinnost a kvalitu komunikace uvnitř firmy.
- Mnozí majitelé a manažeři firem pravidelně hodnotí úroveň komunikace v jejich organizacích s cílem přijímat opatření na zvyšování její kvality. Jdou dokonce firmy, které mají vytvořené pracovní skupiny na řešení komunikačních problémů.

[11]

2 MANAGEMENT TÝMU

2.1 Pojetí managementu a manažera

Ve světové i české manažerské literatuře posledního desetiletí lze snadno nalézt desítky definic pojmu „**management**“ a jejich odlišných interpretací. Neexistuje tudíž jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu.

Pro ilustraci se uvádějí tři definice pojmu management, a to postupně podle toho, zda zdůrazňují *vedení lidí*, nebo *specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky*, nebo *účel a používané nástroje*.

Typickým příkladem definice, která zdůrazňuje vedení lidí, je volná interpretace pojetí Americké manažerské asociace. V tomto pojetí „management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných“.

Příkladem definice managementu, která zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, je: „Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace“.

Příkladem definice managementu, která především poukazuje na účel a používané nástroje manažerské práce, je: „Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“

Pojem management se stal výrazem, který má již mezinárodní platnost.

Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek. Většinou se na tvorbě těchto cílů významně podílí. Především plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků. [4], [17]

2.2 Koncepty manažerských funkcí

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které by měl manažer účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.

Sekvenční manažerské funkce:

- plánování,
- organizování,

- výběr a rozmístění pracovníků,
- vedení lidí,
- kontrolu.

Paralelní manažerské funkce:

- analyzování řešených problémů,
- rozhodování,
- implementace.

Dobrá manažerská práce je podmíněna i uměním komunikace. Platí to pro rozhodující manažerské činnosti, jejichž zobrazením jsou sekvenční i paralelní manažerské funkce. Zde je také komunikace chápána jak prostředí, jehož kvalita je pro realizaci manažerských funkcí podstatná. [12], [17]

2.3 Tým

Tým je malá skupina lidí, kteří se vzájemně doplňují dovednostmi, jsou oddáni společnému účelu, přístupu k práci a pracovním cílům, za něž jsou vzájemně odpovědní. Jestliže práce vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností, především tehdy týmy podávají větší výkon než jednotlivci pracující osaměle nebo ve velkých podnikových skupinách. Jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky. Mohou se přizpůsobovat novým úkolům a informacím rychleji, efektivněji a přesněji než jedinci chycení v síti rozsáhlých podnikových vazeb. [2]

2.4 Týmová práce

Týmová práce se uplatňuje jak v celé organizaci, tak v jednotlivých týmech. Představuje soubor hodnot, které povzbuzují chování, jako je naslouchání a kooperativní odezva na názory vyjadřované ostatními, vyjadřování pochybností ve prospěch ostatních a ve prospěch kvality plnění úkolů, poskytování pomoci těm, kteří ji potřebují, a uznávání zájmů a úspěchů ostatních. Úspěch týmové práce souvisí s rozmanitostí. Jsme-li všichni stejní, pak znásobujeme nejen naše přednosti, ale také naše slabé stránky. V dobrém týmu máme každý svůj osobitý pracovní styl a vlastní schopnost přispívat ke konečnému výsledku. K principům práce týmu patří:

- jasný cíl,

- struktura aktivit zaměřená na výsledky,
- doplňující se kompetentnost členů,
- společný závazek,
- atmosféra spolupráce a tvořivosti,
- vnější podpora a uznání,
- kompetentní vedení a společný podíl na vedení,
- individuální a vzájemná zodpovědnost,
- ztotožnění všech členů s cílem,
- aktivní a tvořivé řešení úkolů na společných setkáních,
- atmosféra důvěryhodnosti,
- účinná komunikace a motivace. [2], [11]

2.5 Tvorba týmu

V průběhu formování je třeba jasně definovat kdo a proč je členem týmu. Úlohou manažera je vysvětlit všem členům, co bude úlohou týmu, a co se od něj očekává. K přístupům, které mohou pomoci tuto fázi zvládnout, patří orientační program, technika párování, stanovení mezí a skupinová diskuze.

- Orientační program – je zaměřen na nové členy týmu, seznámit je s fungováním a vazbami v týmu. Manažer a tým, má pak naopak možnost poznat nově příchozího.
- Technika párování – pomáhá se začleňováním nových členů do týmu. Noví členové týmu jsou přiřazeni zkušenějším pracovníkům, kteří je seznámí s fungováním týmu, s vykonávanou prací apod.
- Stanovení mezí – je zaměřeno spíše na určování rámce, ve kterém by se měli členové týmu pohybovat. Do jisté míry jde o vysvětlení pravidel, jejichž dodržování se očekává. Zejména jde o pravidla komunikace, dodržování pracovního režimu apod.
- Skupinová diskuze – tato fáze dává prostor všem členům týmu, aby se aktivně zapojili do tvorby pravidel fungování týmu, aby vysvětlili ostatním členům svoji představu o úloze v týmu, a aby se podíleli na případném stanovování cílů.

Při výběru členů týmu bychom měli vycházet z poznání a ohodnocení úrovně jednotlivých charakteristik, zejména jejich osobních vlastností, odborných vědomostí a praktických dovedností. [2], [11], [12]

2.6 Vedení týmu

Vedoucí a jejich skupiny jsou na sobě vzájemně závislí, protože funkcí vedoucích je dosáhnout splnění jim uložených úkolů za pomoci skupiny. Vedoucí musejí za prvé plnit úkol a za druhé udržovat efektivní vztahy mezi sebou a skupinou a jedinci ve skupině navzájem.

Vedoucí musejí uspokojovat následující potřeby:

- Potřeby úkolu – skupina existuje, aby plnila nějaký úkol. Úlohou vedoucích je zajistit, aby byl tento úkol splněn. Pokud tomu tak není, ztrácejí vedoucí důvěru skupiny a výsledkem je nespokojenost, zklamání, kritika a možná i rozpad skupiny.
- Potřeby zachování skupiny – skupina musí držet dohromady, aby dosahovala svých cílů. Úkolem vedoucích je tedy vytvářet a udržovat týmový duch a morálku.
- Potřeby jedinců – jedinci mají své vlastní potřeby a očekávají, že je uspokojí prací. Úkolem vedoucích je být si vědomi těchto potřeb tak, aby v případě potřeby mohli podniknout kroky vedoucí ke sladění těchto individuálních potřeb s potřebami úkolu a skupiny.

Tyto potřeby jsou vzájemně závislé. Pro úspěšné plnění úkolu je podstatné, jestliže je skupina stmelována a její členové motivováni tak, aby věnovali práci své nejlepší úsilí. Kroky orientované na uspokojení individuálních potřeb nebo skupinových musejí mít vztah k potřebám úkolu.

2.6.1 Metody vedení týmu

Při vedení lidí v týmech jsou velmi důležité také metody, které při vedení týmu a vedení jednotlivých členů skupiny využívají. Mezi základní metody patří:

- Metoda donucování – využívají se zde přímé (pokuta, odebrání osobního ohodnocení) a nepřímé (strach ze ztráty zaměstnání, donucení pracovat přesčas) donucovací nástroje.
- Metoda příkazování
- Metoda zahrnutá v organizačně-řídící normě

- Metoda motivování – jestliže vedoucí dokáže rozpoznat vnitřní potřeby členů týmu a vhodně nabuzuje jejich uspokojování, tato metoda vede členy týmu k pozitivním výsledkům.
- Metoda koučování – stává se preferovanou metodou. Koučováním rozumíme dávání doporučení a rad členům týmu ve vhodném čase.
- Metoda poradenství a konzultace
- Metoda potřeby vykonávat úlohu – schopnost a ochota vzájemného zastoupení se při vykonávání úloh a aktivit týmu.
- Metoda vedení nově přijatého člena týmu (Mentoring) – cílem je co nejkratší adaptace člena na podmínky práce v týmu. [2], [10], [11]

Metoda motivování

Motivace je proces působení mezi subjekty managementu, ve kterém subjekty s vlastnickými nebo vyššími manažerskými pravomocemi mají vliv na spolupracovníky, s cílem dosahovat co nejvyšší výkonnost nebo s úmyslem dosáhnout stanovené cíle.

Dva základní typy motivace: primární a sekundární motivace.

- Primární – primárně motivovaný pracovník je při práci optimálně aktivní a maximálně spokojený. Výzva je úkol sám a pracovníka uspokojuje samo splnění úkolu. Práce mu dělá radost.
- Sekundární – zde je vynaložena energie pracovníka zaměřená na účel, který leží mimo vlastní úkol. Jeho aktivita na pracovišti je proto méně intenzivní a má jen omezené trvání. Nemá důvod, aby pracoval pilněji, než je nezbytně nutné a déle než dosáhne uspokojení prvořadé potřeby, tedy například mzdy.

Motivace se mění s časem podle toho, jak se mění potřeby lidí. Je tedy potřebné poznat, co lidi motivuje a jednou za čas udělat průzkum, co zaměstnanci nejvíce oceňují.

Existují dva různé druhy faktorů ovlivňujících pracovní motivaci.

1. Motivátory – se starají o primární motivaci. Tato motivace vyznačující se radostí z práce slouží jak pracovníkovi, tak podniku formou ochoty pracovníka podávat výkon, který z ní plyne. Vedoucí by se měl velmi snažit, aby nabídl motivační podněty, které vytvářejí primární motivaci (zajímavé pracovní úkoly, samostatná práce, vlastní odpovědnost, možnost pracovního postupu apod.)

2. Hygienické faktory – podmínky, ve kterých pracovník vykonává svou činnost a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost (systém podnikového managementu, právní postupy, vybavení pracovišť, uspokojivé mezilidské vztahy apod.) [8], [11]

Metoda koučování

Základem koučingu je umění komunikace, vedení rozhovoru a naslouchání. Je to mimořádně efektivní způsob vedení lidí směrem k jejich profesionálnímu a lidskému rozvoji a růstu. Kouč chce ze svého člena týmu získat co nejvyšší výkon.

Pět principů koučování, které musí dobrý kouč uplatňovat:

- Získávání informací – získat informace od člena týmu, bez toho, aby se pracovník cítil nepříjemně a trapně.
- Aktivní poslouchání – kouč by měl ukázat svůj zájem o komunikaci se členem týmu, měl by umět naslouchat nejen slovům, ale i pozadí, aby pochopil kontext a pocity člena týmu.
- Znalost toho, co se děje okolo – zajímat se o dění v týmu.
- Vzdělávání – školit své členy týmu a pravidelně dělat analýzu potřeb vzdělávání.
- Poskytování zpětné vazby – Důležitá je pravidelná komunikace mezi koučem a členy týmu. Nesmí se stát, že si kouč nenajde čas na pochvalu či na negativní zpětnou vazbu, která je vždy vyslovena pozitivně a vyjádřena spolu s návrhy na zlepšení.

2.6.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení výkonu pracovníků je jednou ze základních činností manažerů. Umožňuje jim konfrontovat jejich pohledy na pracovníka s jeho vlastním chápáním a usměrňovat osobní rozvoj podřízených. Přesto se řada manažerů hodnocení vyhýbá a snaží se provádět buď formálně, nebo donekonečna odkládat.

Hodnotící pohovory

V rámci hodnotících pohovorů se hovoří o tom, v čem přesně existuje potřeba změny a jakého co nejkonkrétnějšího a měřitelného konečného stavu chce být dosaženo. Jen tak bude možné později být jednoznačně řečeno, zda bylo požadovaného cíle dosaženo či ni-

koli. Je důležité se přitom řídit kritérii SMART (S = specifický, M = měřitelný, A = ambiciózní, R = reálný, T = termínovaný cíl).

2.6.3 Styly vedení týmu

- Autoritativní styl vedení – je charakteristický vysokou citlivostí manažera jednak vůči úkolům, tedy věcnému aspektu činnosti a kromě toho i vůči vlastní osobě a pozici. Postupuje prostřednictvím příkazů, direktivního řízení. Při direktivním řízení rozhoduje manažer, přičemž hlavními kritérii jsou plnění úkolů a udržování respektu.
- Demokratický styl vedení – se při rozhodování častěji opírá o členy týmu a spolupracuje s nimi. Vedoucí rozděluje svou pravomoc mezi členy týmu, nepoužívá donucovací prostředky, ale přesvědčuje, zaměřuje se na lidi.
- Liberální styl vedení – vedoucí má nízkou autoritu, ale vysokou prestiž. Členům týmu ponechává velkou volnost v konání, takže jsou značně nezávislí. Vedoucí vystupuje jako reprezentant týmu.

Nejefektivnější vedoucí přizpůsobí svůj styl vedení dané situaci, což zahrnuje jak jejich vlastní oblíbený styl práce a osobní charakteristiky, tak povahu úkolu a profil skupiny. [2], [3], [5], [10], [11]

2.7 Porady

Porada je jakákoliv schůzka svolaná s určitým cílem, který závisí na typu porady.

Cílem porady může být např.:

- identifikace problému,
- přijetí rozhodnutí,
- řešení problémů,
- předání informací apod.

Organizování a vedení porad patří k důležitým manažerským dovednostem, protože dochází k řešení závažných úkolů a problémů týmu nebo organizace. Porady se mají pořádat jen tehdy, je-li to bezpodmínečně nutné. Porada, která nesplnila svůj cíl, je ztrátou času. Porada splní poslání, když se splní její předem stanovený program na požadované kvalitě.

tivní úrovni. Je tedy žádoucí dodržovat pravidla pro plánování, organizování, hodnocení a vedení porad. [11], [21]

2.7.1 Typy porad

- Formální – řídí se předem danými písemnými pravidly a postupy, např. pravidelné porady managementu, jednání zastupitelstva atd. Jsou svolávány prostřednictvím oficiálních pozvánek, obsahují obvykle program.
- Neformální – jejich pravidla a postupy bývají velmi málo formalizovány.
- Účelové – jsou schvalovány z nějakého důvodu, např. v reakci na řešení krizové situace, v reakci na ohlasy v médiích atd.
- Řešitelské – cílem je vyřešení problému nebo návrhy nových řešení, nové nápady.
- Informační – cílem je informovat ostatní, např. ranní porady jednotlivých útvarů.

2.7.2 Pravidla efektivního vedení porad týmů

Pravidla je možné rozdělit do třech skupin:

- pravidla pro přípravu,
- pro zabezpečení efektivního průběhu porad,
- pro přijímání závěrů z porad.

Do první skupiny je možné zařadit:

- jednoznačné určení programu – body jednání, přiměřený počet témat, logická návaznost, podklady,
- přesné určení místa a času konání,
- určení účastníků porady – předsedající, účastníci,
- příprava a včasné doručení materiálů určených k projednání,
- seřazení bodů jednání dle priorit – vysoce naléhavé a důležité záležitosti projednávat jako první, důležité, ale méně naléhavé záležitosti projednávat následně, velice naléhavé, ale méně důležité záležitosti řešit, ale nevěnovat příliš času, záležitosti méně důležité a málo naléhavé na poradu nezařazovat,
- vytvoření podmínek pro přípravu účastníků na projednávaný program.

V druhé skupině je možné využívat zejména následující uvedená pravidla:

- zajistit nerušený průběh porady, rozdělení úkolů mezi účastníky,
- provést kontrolu plnění úkolů z předcházející porady,
- určit předpokládanou délku porady již na jejím začátku,
- efektivně vést poradu podle důležitosti projednávaných bodů,
- motivovat účastníky, aby vyjadřovali svá stanoviska věcně, stručně a jasně,
- podle potřeby udělat přestávku a poskytnout občerstvení.

Do třetí skupiny je možné zařadit pravidla:

- vypracovat záznam z porady,
- formulovat jednoznačně rozhodnutí s určením zodpovědnosti a času na jejich splnění,
- vytvořit prezenční listinu,
- určit termín další porady,
- zabezpečit včasné vytvoření a ověření záznamů a závěrů z porady,
- určit rozdělovník, komu má být záznam z porady doručen a zabezpečit jeho doručení včas.

Účastníci porady:

- **Předsedající** – manažer (vedoucí, předseda), který vede poradu. Efektivní předsedající dokáže udržet poradu v rychlém tempu, probere všechna témata v daném časovém rámci, rekapituluje projednávané záležitosti, dá prostor všem účastníkům, dokáže zvládnout různé typy účastníků, dovede diskusi k závěru.
- **Účastníci** – by měli znát program a cíl porady, přijít včas, být připraveni, být aktivní, vyjadřovat se k tématu, stručně a jasně. Základní typy účastníků: pozitivní, učitel, plachý, nezúčastněný, upovídaný, hádavý, pochybovač, nekooperativní.

Pro úspěšný průběh porady je vhodné dopředu delegovat úkoly jednotlivým účastníkům.

Vymežíme nejméně 6 úkolů, které je potřeba mezi účastníky rozdělit:

- iniciátor – poradu svolává a řídí, přijímá závěry a ověřuje zápis,

- zapisovatel průběhu – zaznamenává klíčové myšlenky a stanoviska,
- tvůrce zápisu – zaznamenává rozhodnutí a odpovídá za včasnou distribuci zápisu,
- časoměřič – upozorňuje na dodržování předem určeného času pro jednotlivé body porady,
- účastník – účastníkem je každý bez ohledu na to, jakou úlohu na poradě plní. Podporuje ty, kteří vykonávají jiné určené úkoly, vyjadřuje stanoviska, předpokládá návrhy, poskytuje informace,
- pozorovatel – hodnotí klady a zápory její přípravy a průběhu, navrhuje, co je možné na poradě vylepšit. Na poradě může a nemusí participovat.

Porady jsou užitečné, když splní svůj cíl a vzpruží účastníky do další práce, a neefektivní, když je to naopak. K typickým problémům porad patří např., když porada nemá svůj program, účastní se jí tolik lidí, že většina ostatní práce stojí, koná se pravidelně podle plánu, i když není co řešit, porady, které nezačnou nebo neskončí včas, pokud poradě dominuje jen jediná osoba a nikdo jiný nedostane slovo, lidé ztrácejí zájem, někteří nechtějí hovořit, diskuze přeskakuje z jednoho téma na druhé, příliš mnoho problematik, po poradě nikdo netuší, co má udělat a dokdy.

Při přípravě porad patří mezi nejčastější nedostatky nedostatečná příprava programu včetně určení termínu a délky jejího trvání, výběr lidí, kteří se mají porady účastnit a určení jejich úkolů na poradě, výběr místnosti s příslušným vybavením.

V průběhu porady je třeba dbát na to, aby se neodklánělo od stanoveného programu a využívalo pravidel efektního mluvení a poslouchání.

Mluvit efektivně znamená respektovat emoce, city a výskru důvěry účastníků porady tak, aby neztratili ochotu k vzájemné spolupráci. Umění poslouchat a mluvit spolu velmi souvisí. Pokud jsou tyto souvislosti v rovnováze, porada probíhá v pořádku a neměla by zaběhnout do detailů, dostat se do slepé uličky, nebo skončit v nevyřešeném konfliktu, který zabrání splnění úkolu.

Cílem vedení porady je také stimulovat pozitivní atmosféru, budovat a udržovat ochotu lidí spolupracovat. Pozitivní duch může přispět ke zlepšení vnitřních i vnějších vztahů v týmu, který pracuje na splnění svých cílů.

Pokud mají být porady efektivní, je třeba využívat adekvátních metod a přístupů. Mezi ně patří:

- brainstorming (bouře mozků),
- think thank (zásobárna nápadů).

Metoda brainstorming by měla vést k vyprodukování co největšího množství inovativních či originálních myšlenek v co nejkratším čase. Mělo by dojít k potlačení kritiky, k vzájemné inspiraci, uvolnění fantazie, rovnosti účastníků, poskytnutí co největšího množství nápadů.

Metoda think thank je založená na rozdílných poznacích a zkušenostech účastníků porady. Jejím uplatňováním se využívají informace a nápady lidí různých profesí.

Pokud výše uvedené metody nepřinesou nic užitečného, je možné využít další jednoduché metody:

- metoda souboru karet (CC – Card Clusters),
- metoda Situace, Cíle, Návrhu (STP – Situation, Target, Proposal),
- metoda Únik ze slepé uličky (BS – Breaking a Stalemate).

První metoda vyžaduje trochu plánování a přípravy. Před poradou se určí téma diskuze. Účastníci individuálně, nerušeně a bez časového stresu přemýšlejí a svoje myšlenky zapisují na kartičky. Potom vstupuje do hry skupina, která předložené myšlenky na kartičkách kategorizuje.

Smyslem metody STP je nejprve vyjasnit situace, potom definovat cíl a nakonec hledat řešení.

Třetí metoda vyžaduje podívat se na problémy a úkoly organizace očima externího pozorovatele. [11], [13], [21]

3 STRUČNÉ ZÁVĚRY K TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části této diplomové práce bylo vymezení základních pojmů, které se vztahují ke komunikaci manažera v týmu. Jde zejména o definici pojmu komunikace ve vztahu k managementu firmy včetně jednotlivých druhů využívaných v praktické komunikaci, o problémy efektivnosti komunikace, o formy a metody komunikace uvnitř organizace a o poznání hlavních překážek komunikace v praxi.

Dále bylo žádoucí vymežit pojetí managementu, manažera, týmu a týmové práce, principy vytváření výkonných týmů a jejich vedení ve vazbě na účinnou komunikaci a její vybrané formy (porady). V této souvislosti byla věnována pozornost pravidlům efektivního vedení porad týmu.

Poznání uvedených základních pojmů a jejich vzájemných vztahů je východiskem praktické části diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Raiffeisenbank a. s. nabízí v České republice velké množství bankovních služeb pro soukromou i podnikovou klientelu. Poskytuje služby na mnoha pobočkách, v klientských i hypotečních centrech.



Obr. 1. Logo firmy [22]

4.1 Základní údaje společnosti

Název:	Raiffeisenbank a. s.
Adresa centrály:	Hvězdova 1716/2b, 140 78 Praha 4
IČ:	49240901
DIČ:	CZ699001984
SWIFT kód:	RZBCCZPP
Kód banky:	5500

Zápis do obchodního rejstříku, vedeného Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 2051, proběhl dne 25. Června 1993.

4.2 Profil společnosti

Raiffeisenbank a.s. (RBCZ) poskytuje od roku 1993 v České republice široké spektrum bankovních služeb soukromé i podnikové klientele. V roce 2006 zahájila spojování s eBankou, integrační proces obě banky dokončily v létě roku 2008. Raiffeisenbank obsluhuje klienty v síti více než 100 poboček a klientských center, poskytuje rovněž služby specializovaných hypotečních center, osobních a firemních poradců.

Raiffeisenbank v roce 2009 vykazala čistý zisk ve výši 1,99 miliardy korun, což představuje meziroční nárůst o 42%. V prvním pololetí roku 2010 dosáhl zisk banky 930 milionů korun, rostly jí přitom jak klientské vklady, tak i úvěry. Podle celkových aktiv ve výši 192 miliard korun je Raiffeisenbank 5. největší bankou v České republice.

Pokračující dynamický růst banky potvrdila celá řada ocenění. V nejprestižnější domácí anketě MasterCard Banka roku získala Raiffeisenbank potřetí z poslední čtyř let titul "Nejdynamičtější banka roku", nejlepším účtem roku bylo vyhlášeno eKonto. Po loňském vítězství v hlavní kategorii Banka roku získala v roce 2009 Raiffeisenbank v této kategorii 3. místo. V soutěži Zlatá koruna banka získala první místa v kategorii přímé bankovníctví, hypotéka a podnikatelský účet.

Majoritním akcionářem je s 51 procenty rakouská finanční instituce Raiffeisen Bank International AG (RBI), která vznikla v říjnu 2010 spojením Raiffeisen International a části RZB. Dalšími akcionáři banky jsou Raiffeisenlandesbank Niederösterreich – Wien AG s 24 procenty a RB Prag-Beteiligungs GmbH, která drží 25 procent. RBI zajišťuje služby firemním a investičním klientům v Rakousku a dále obsluhuje klienty v řadě zemí střední a východní Evropy. Majoritním vlastníkem Raiffeisen Bank International je RZB se 78,5 procenty, zbývající část se volně obchoduje.

Skupina Raiffeisen získává pravidelně od prestižních časopisů Euromoney, Global Finance i The Banker ceny pro "Nejlepší banku ve střední a východní Evropě", síťové banky navíc získávají ocenění pro nejlepší banky v daných zemích regionu.

Raiffeisenbank a.s. od samého počátku aktivně nabízí služby s důrazem na zohlednění specifických potřeb klientů v různých regionech. Vedle svých ryze obchodních aktivit se banka angažuje v souladu se 140letou tradicí jména Raiffeisen rovněž v řadě veřejně prospěšných aktivit, zahrnujících např. oblast kultury, vzdělávání či charitativní projekty.

Emblémem a tradiční ochrannou známkou skupiny Raiffeisen je zvláštní architektonický prvek: dvě zkřížené koňské hlavy (tzv. Giebelkreuz). Giebelkreuz, který již po staletí zdobí štíty mnoha budov v Evropě, je symbolem ochrany rodin shromážděných pod společnou střechou před zlem a životním ohrožením. I nadále se budeme snažit, aby Raiffeisenbank představovala pro naše klienty jistotu a stabilitu, zároveň budeme ovšem pokračovat v zavádění moderních bankovních produktů a služeb. [20]

4.3 Bankovní produkty

V oblasti osobních financí banka nabízí:

- běžné účty – eKonto, Studentský účet, Samostatný korunový účet, Samostatný účet v cizí měně,
- přímé bankovníctví,

- debetní karty,
- úvěrové produkty – osobní půjčky, úvěry zajištěné nemovitostí, povolené debety,
- kreditní karty – karty s věrnostním programem Exclusive, partnerské kreditní karty, pojištění ke kartám,
- hypotéky,
- zhodnocování úspor – kombi vklad, podílové fondy, zajištěné investice, spořicí účty, termínovaný vklad, depozitní směnka, penzijní připojištění, stavební spoření, privátní bankovníctví, hypoteční zástavní listy, atd.,
- nadstandardní služby – prémiové bankovníctví, privátní bankovníctví.



Obr. 2. Běžný účet eKonto [22]

V oblasti firemních financí banka nabízí:

- podnikatelské, firemní účty,
- úvěry a financování – podnikatelská rychlá půjčka, podnikatelský kontokorent, podnikatelská hypopůjčka, Leasing,
- investice a depozita – spořicí účty, depozitní směnky, podílové fondy, termínované vklady,
- přímé bankovníctví,
- platební styk,
- spojení osobních a firemních financí. [20], [22]

5 KOMUNIKACE

5.1 Formy vnitřní komunikace firmy RB

Druhy kanálů interní komunikace (IK):

- Intranetová zpráva/novinka
- Intranetová sekce: prezentace útvarů
- Erbéčko – interní časopis
- E-mail z Interní komunikace
- Zaměstnanecké chaty

Intranetová zpráva/novinka

Prostřednictvím intranetové zprávy se komunikují rychlé, aktuální a důležité informace, u kterých je vhodné, aby je znala celá banka. Např. výsledky, tiskové zprávy, důležité milníky klíčových projektů apod. Shrnutí všeho podstatného bez přílišného detailu. Tón je věcný, informativní. Novinky doprovázejí intranetové diskuse, které většinou vyžadují následné upřesňující reakce a odpovědi.

Frekvence: 2-3 zprávy týdně.

Příjemci: celá banka.

Co je potřeba pro zveřejnění intranetové zprávy/novinky?

- Informovat tým IK, že chcete/potřebujete přes intranet komunikovat.
- Dohodnout se s týmem IK, zda si chcete zprávu připravit sami (s korekturou IK) nebo zda budete s přípravou potřebovat pomoci (IK může článek připravit na základě dodání konceptu, „main ideas“, prezentací nebo rozhovoru).
- Po publikaci článku je třeba sledovat diskusi a co nejdříve (v den zveřejnění) v případě potřeby reagovat.
- IK tým zařazuje zprávy na intranet podle priority banky a aktuálnosti. Existuje vždy zhruba 2 týdenní plán zpráv. Čím dříve budete informovat IK o své zprávě, tím je pravděpodobnější, že zprávu vydá ve vámi požadovaném termínu.

Intranetová sekce: prezentace útvarů

Zde se nacházejí informace o jednotlivých útvarech banky nacházející se v záložce „Prezentace útvarů“. Sekci si technicky i obsahově obstarává útvar samostatně, bez dozoru IK.

Frekvence: libovolně.

Příjemci: celá banka.

Co je potřeba pro vytvoření intranetové sekce?

- Informovat tým IK o záměru vytvořit sekci.
- Vytvoření sekce na vaši žádost technicky zajistí do 1 týdne IT.

Erběčko – interní časopis

Erběčko obsahuje články o bance s dlouhodobější informační hodnotou. Články jsou zaměřeny na zajímavé informace, pohled ze strany běžného zaměstnance, orientace na příběhy lidí z banky. Dále v erběčku naleznete pravidelné rubriky (Radar, Palec nahoru a dolů, Obchodník měsíce,...) a další články. Témata jsou podávána s důrazem na zajímavost textů, obrazový materiál, fotografie, vtip, práci s emocemi.

Tón: life-style, čtivý, s emocemi.

Frekvence: měsíčně, vychází vždy 1. den v měsíci.

Příjemci: celá banka.

Co je potřeba pro zveřejnění zprávy v erběčku?

- Informovat tým IK o záměru komunikovat přes erběčko ideálně v prvním týdnu v měsíci, kdy se připravuje seznam témat do nadcházejícího čísla.
- Dohodnout se s týmem IK, zda si chcete zprávu připravit sami (s korekturou IK) nebo zda budete s přípravou potřebovat pomoci (IK může článek připravit na základě konceptu, „main ideas“, prezentací nebo rozhovoru). Erběčko se posouvá směrem k life-style formě, tudíž redakce ráda tímto směrem články upraví. Od vás potřebuje především fakta, main ideas.
- Čas na přípravu se odvíjí dle typu článku. Vzhledem k omezenému rozsahu čísla je nutné o tématu informovat první týden v měsíci, aby mu v čísle bylo rezervováno místo.

E-mail z Interní komunikace

Prostřednictvím e-mailu z IK se komunikují rychlé informace, důležitá oznámení (z vedení,...), důležitá operativa (stávka, výpadek systému,...).

Frekvence: v případě potřeby, maximálně jednou denně.

Příjemci: celá banka, skupiny, útvary.

Co je potřeba pro zveřejnění e-mailu z IK?

- Zaslát na tým IK koncept textu mailu (korekturu a finální úpravu zařídí tým IK).
- Tým IK vás kontaktuje od dodání konceptu do dvou dnů s finální podobou mailu a termínem odeslání.

Zaměstnanecké chaty

Tým IK organizuje dva typy zaměstnaneckých chatů:

- obecně zaměřené chaty s generálním ředitelem,
- tématicky zaměřené chaty s dalšími členy vedení, případně s projektovými týmy.

Frekvence: jedenkrát v měsíci.

Příjemci: celá banka.

Co je potřeba pro uspořádání zaměstnaneckého chatu?

- Informovat o svém záměru uspořádat zaměstnanecký chat tým IK. IK pak posoudí, zda je vaše téma pro chat vhodné, případně vám doporučí jiné komunikační kanály.
- O svém záměru uspořádat chat je třeba informovat tým IK s cca dvouměsíčním předstihem. Tým IK avizuje chat 1-2 dny před jeho konáním.
- Na základě vašeho popisu, čeho se chat bude týkat, tým IK pošle avízo o konaném chatu na celou banku.
- Od momentu rozeslání avíza mohou zaměstnanci vkládat své dotazy do systému. Tým IK tedy od vás bude potřebovat spolupráci na přípravě odpovědí.
- V den konání chatu je nutná vaše přítomnost pro on-line odpovídání nově přichozících dotazů.
- Den po uskutečnění chatu napíše tým IK shrnutí z chatu do novinek na intranet.

6 MANAGEMENT TÝMU

6.1 Vedení lidí

V podniku je poměrně plochá řídicí struktura – ke členům představenstva jsou z nejnižší úrovně pouze 3 manažerské stupně. To vytváří značný nárok a tlak na kvalitu manažerů. Na jednoho manažera v průměru připadá 7 podřízených.

Nicméně z výše uvedených důvodů je kladena velká pozornost již na výběr osoby manažera. Výběr probíhá ve třech kolech 1. HR, 2. manažer v linii potenciálního zaměstnance, 3. manažer o úroveň výše než je linie potenciálního zaměstnance. Potenciální zaměstnanec musí být také schopen deklarovat kladné reference z předchozích dvou zaměstnání.

V průběhu celého roku se bedlivě sleduje, jak manažeři koučují své podřízené a manažeři sami jsou koučováni interními i externími kouči. Dále pak jedenkrát ročně při vyhodnocování výsledků se hodnotí také kompetence jednotlivých zaměstnanců. Klíčovou kompetencí, která je sledována u manažerů, je VLIV A VEDENÍ LIDÍ. Ta je spolu s výsledky anonymního elektronického průzkumu spokojenosti zaměstnanců PROMLUV základem pro stanovení cílů ROZVOJOVÉHO PLÁNU, který je jedenkrát za půl roku vyhodnocován.

RB si silně uvědomuje, že o neúspěchu či úspěchu rozhodnou manažeři. Tedy jejich kvalita, jejich dovednosti a schopnosti. Značné množství zdrojů je tak investováno do výběru správných lidí na pozici manažer, do jejich rozvoje, ale také do ověřování, zda jsou se svým manažerem spokojeni jeho podřízení. Cílovým stavem, kterého chce RB u svých manažerů dosáhnout, je manažer kouč.

6.2 Řízení lidí

V podniku je možné setkat se s téměř všemi styly řízení. Výjimkou je formální styl (styl je kombinací zvýšené pozornosti manažera k procesním formalitám a k vlastní osobě. Jde o řízení na efekt, formální pořádek a množství výkazů a formulářů dusí kreativitu a skrývá nedostatečnou dynamiku). A možná právě proto získala Raiffeisenbank v nejprestižnější domácí anketě MasterCard Banka roku v roce 2010 potřetí za poslední čtyři roky titul "Nejdynamičtější banka roku" a tak je více než zřejmé, že pro formální styl řízení není v podniku místo. V bodě 6.1 je uvedeno, že Raiffeisenbank dlouhodobě směřuje k tomu, aby její manažeři byli kouči. Nejvíce se tato snaha projevuje v prodejní síti, kde se velice důsledně dbá na to, aby všechny manažerské úrovně používaly k řízení lidí koučink. Podnik umoc-

ňuje tuto svou snahu tím, že v každém regionu (ČR je v rámci RB rozdělena na 10 regionů) pracuje ve spolupráci s regionálním ředitelem prodejní sítě kouč. Jeho rolí je rozvíjet dovednosti ředitelů poboček i prodejců samotných. Před RB je ještě dlouhá cesta, než se jí podaří její vytyčený cíl – mít manažery kouče na všech úrovních řízení – naplnit. Pravdou však také je, že část manažerů již kouči dnes je.

6.3 Motivace lidí

Motivace zaměstnanců je silně monitorována samotným generálním ředitelem RB. Právě pro možnost získávat pravidelně informace o úrovni motivace zaměstnanců je jedenkrát za 14 dní organizován anonymní chat s generálním ředitelem a zaměstnanci se mohou generálního ředitele ptát on-line na cokoliv a jedenkrát do roka je spuštěn průzkum spokojenosti zaměstnanců PROMLUV. Informace z těchto zdrojů jsou použity k úpravě pracovního prostředí, podmínek a postupů. Cílem změn realizovaných na základě podnětů zaměstnanců je zvýšení jejich motivovanosti.

Podnik také operuje širokou nabídkou stimulů. Počínaje pohyblivou složkou mzdy, která se odvíjí od celoročních výsledků banky, dále řadou benefitů – cafeterie (stravenky, dovolená navíc, x-dny, placené volno navíc, příspěvky na penzijní a životní pojištění, firemní mateřská školka a finanční příspěvek na školku, odměny k významným životním a pracovním výročím, zdravotní péče, pojištění příjmů pro případ pracovní neschopnosti, zvýhodněné bankovní produkty a služby, slevy u jiných společnostech) a v neposlední řadě podporou vzdělávání včetně podpory jazykového vzdělávání.

Motivace zaměstnanců je tedy klíčovou oblastí, na kterou se RB orientuje. Například pro rok 2010 dostali manažeři do svých cílů, na jejichž naplnění závisí variabilní část jejich mzdy, úkol - signifikantní procentuální nárůst spokojenosti zaměstnanců. Na manažery je tedy vyvíjen tlak, aby naslouchali podřízeným, podporovali je a vytvářeli optimální podmínky pro jejich práci.

Hodnocení pracovníků probíhá v pravidelných intervalech, které závisí na druhu pracovního zařazení zaměstnanců. Hodnocení můžeme rozdělit do dvou kategorií:

1. Hodnocení výkonu – hodnotí se dosažené výkonové výsledky. U prodejců se tak děje na týdenní bázi, u manažerů na měsíční. U všech pracovních úrovní se násled-

ně výkonové výsledky kumulují do kvartální báze, na jejímž základě pak následuje rozdělení zaměstnanců do kategorií:

- TOP 20 % - zaměstnanci s nadprůměrným výkonem
- MIDDLE 60 % - zaměstnanci se stabilním výkonem
- BOTTOM 20 % - zaměstnanci s podprůměrným výkonem – od nich se očekává, že v následujícím kvartálu svůj výkon zlepší a zařadí se minimálně do skupiny MIDDLE

2. Hodnocení kompetencí pracovníků – hodnotí se způsob a postupy, jakými svých výsledků zaměstnanci dosahují. Na základě hodnocení kompetencí se stanovuje osobní rozvojový plán, jehož cílem je rozvoj zaměstnance v dané kompetenci. Jedenkrát za půl roku dochází k revizi pokroku a podle toho, zda v dané oblasti došlo k vývoji či ne, se zaměstnanci navyšuje/nenavyšuje pevná složka mzdy.

Hodnocení pracovníků je tak nedělitelnou součástí pracovní náplně manažerů. Je klíčovým nástrojem, díky kterému RB dosahuje skvělé obchodní výsledky a vysoké profesní úrovně svých zaměstnanců.

6.4 Rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníků v rámci Raiffeisenbank lze rozdělit do dvou částí:

- Povinný rozvoj – jedná se především o rozvoj hard-skills, které jsou nutné pro výkon práce zaměstnanců – produktová školení, školení na ovládání aplikací, které jsou v RB používány, rozvoj PC skills, školení povinná ze zákona.
- Rozvoj za odměnu – možnost rozvoje, která navazuje na hodnocení kompetencí a koreluje s výkonovým výsledkem. Tento druh rozvoje je poskytován pouze zaměstnancům, u nichž vedení podniku dospělo k názoru, že se investice do nich vyplatí, tedy že si o takový druh rozvoje řekli svými výsledky – soft-skills (osobnostní), jazykový rozvoj, zvyšování kvalifikace zaměstnanců (RB podporuje studium zaměstnanců za účelem zvyšování kvalifikace), manažerský rozvoj.

RB investuje do rozvoje zaměstnanců nemalé prostředky. Snaží se však své zdroje diversifikovat tak, aby byly v maximální míře efektivně využívány. Management RB si uvědomuje, že jedinečnou cestou trvalého rozvoje svých zaměstnanců bude schopna držet krok se svou konkurencí a bude tak moci být i nadále vnímána jako nejdynamičtější banka. Nechce však

svou podporu rozvoje uplatňovat plošně, tj. ve stejné míře ke všem zaměstnancům. Usiluje o to, aby si zaměstnanci uvědomili, že se jedná o příležitost, o kterou se musí přihlásit svými výsledky a svým přístupem. Vedení RB věří, že jedině v případě, že zdroje na rozvoj budou investovány do lidí, kteří si to zaslouží, a kteří se rozvíjet chtějí, budou využity správně. [19]

7 NÁVRHY IMPLEMENTAČNÍHO TÝMU

Ve firmě Raiffeisenbank, ve které diplomatka pracuje jako zástupce manažera týmu čerpání hypotečních úvěrů na centrále v Olomouci, byl vytvořen implementační tým, který měl za úkol zefektivnit komunikaci manažera v týmu. Byly vybrány čtyři návrhy, které by dle uvážení týmu mohly zvýšit úroveň komunikace manažera v týmu. Jednalo se o zavedení pravidelných školení manažerských dovedností, denních týmových porad, informačních tabulí a individuálních pohovorů. Tyto zmíněné návrhy budou blíže popsány v projektové části této diplomové práce.

Prvním krokem bylo zavedení výše uvedených návrhů do pěti týmů olomoucké centrály, kde nikdy v minulosti neprobíhalo školení manažerských dovedností ani denní týmové porady prostřednictvím informačních tabulí. Individuální pohovory někde probíhaly, ale nepravidelně, bez zkušeností manažera, jak správně pohovor vést.

Zpočátku nebyly návrhy přijaty jak ze strany manažerů, tak ze strany členů týmu zcela pozitivně. Vyskytly se názory, že denní porady budou zdržovat od práce, nepřinesou žádný přínos a pokud porady budou potřebné, budou stačit jednou týdně. Podobný byl pohled na zavedení informačních tabulí, kdy měli zaměstnanci pocit, že se vrátíme do „dob nástěnek“ místo toho, abychom šli kupředu. Úkolem implementačního týmu bylo změnit myšlení lidí, poskytnout jim veškeré informace o zavedení nástrojů v týmu a dosáhnout toho, aby se ztotožnili s vizí o možném úspěchu zlepšení komunikace v týmu.

Jako první začalo probíhat školení manažerů a zástupců týmů na téma komunikace a zároveň byly objednány informační tabule. Po částečném zaškolení a implementaci tabulí, byly zavedeny denní týmové porady a poté také měsíční individuální pohovory. Po nějaké době byla tato opatření realizována i na některých pobočkách firmy Raiffeisenbank.

Součástí těchto inovačních postupů se stalo i dotazníkové šetření provedené v rámci zprávy této diplomové práce. Jeho cílem bylo zjistit, jak jsou lidé spokojeni s nasazením výše uvedených návrhů implementačního týmu. Zda jsou pro ně přínosem, zda manažeři správně plní svou funkci, provádějí pravidelné denní týmové porady a měsíční individuální pohovory.

Jako další nástroj zkoumání efektivnosti zavedených návrhů implementačního týmu byly využity strukturované rozhovory s manažery týmu firmy Raiffeisenbank. Předmětem dotazování bylo pět manažerů z centrály v Olomouci a pět manažerů z poboček po celé ČR,

kde již byly nasazeny návrhy implementačního týmu. Byly kladeny otázky, které kopírovaly hlavní oblasti dotazníkového šetření. Rozhovory probíhaly u manažerů v Olomouci individuálně s každým manažerem zvlášť v zasedací místnosti. U manažerů poboček probíhaly individuálně na základě telefonického dotazování.

Výsledky dotazování budou popsány v následující části této diplomové práci.

8 DOTAZOVÁNÍ

V diplomové práci bylo pro sběr dat zvoleno dotazování. Podstatou dotazování je kladení otázek, ať už ve formě mluvené (rozhovor), nebo písemné (dotazník). Tato metoda byla zvolena především proto, že získané informace poskytují věrný obraz o postojích respondentů a tyto údaje je možné dobře statisticky zpracovat. Velkou výhodou dotaznickového šetření je to, že oproti jiným metodám je pro provozovatele finanční nenáročnost průzkumu a je také časově nenáročná pro odpovídající respondenty.

8.1 Přípravná fáze

V této fázi byl naplánován celý průběh dotazování. První fází byla příprava otázek, sestavení dotazníku (viz Příloha I) a strukturovaného rozhovoru (viz Příloha II), ve druhé fázi probíhalo vyplňování dotazníků respondenty a provedení strukturovaného rozhovoru s manažery. Ve třetí fázi probíhalo vyhodnocení jak dotazníků, tak rozhovorů.

Při sestavování dotazníků bylo potřeba pečlivě zvážit výběr jednotlivých otázek tak, aby získané odpovědi co nejvíce poukazyvaly na aktuální postoj jednotlivých respondentů. Dotazník je zaměřen především na průzkum komunikace manažera v týmu. Dotazník má celkem 41 otázek. 6 segmentačních, 7 otevřených a 28 uzavřených otázek. Rozhovor, použitý pro účely výzkumu k této práci měl celkem 12 otázek.

Dotazníky byly e-mailem rozeslány 70 ti respondentům. Ty tvořili pracovníci poboček po celé České republice a pracovníci centrály v Olomouci. Protože dotazníky byly rozeslány začátkem prázdnin, tedy v době nástupu poměrně velkého počtu zaměstnanců na dovolenou, návratnost byla vysoká (86 %).

Rozhovor byl proveden s 10 ti manažery společnosti Raiffeisenbank v průběhu července. Polovina manažerů byla z olomoucké centrály, rozhovor s nimi byl proveden osobně v prostorách olomoucké zasedací místnosti. Druhá polovina se týkala manažerů poboček po celé ČR, proto bylo řízené interview provedeno po telefonu.

Získané výsledky dotaznickového šetření je třeba utřídit a shrnout tak, aby co nejvýstižněji vynikly vlastnosti zkoumaného jevu. Existuje více možností, jak jednotlivá data zpracovat, ale pro potřeby této diplomové práce bylo použito grafické znázornění, které dává rychlou a přehlednou představu o získaných údajích. Z jednotlivých rozhovorů byly provedeny psané poznámky.

8.2 Cíl dotazování

Cílem dotazování je získat názory respondentů k současnému stavu komunikace mezi manažerem a jeho týmem. Dotazování se mohou vyjádřit ke školení komunikace, ke komunikaci v týmu, ke komunikaci s nadřízenými (podřízenými), k individuálním pohovorům, týmovým poradám a informačním tabulím. Získané výsledky poslouží k vypracování projektu pro efektivní komunikace manažera v týmu.

8.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

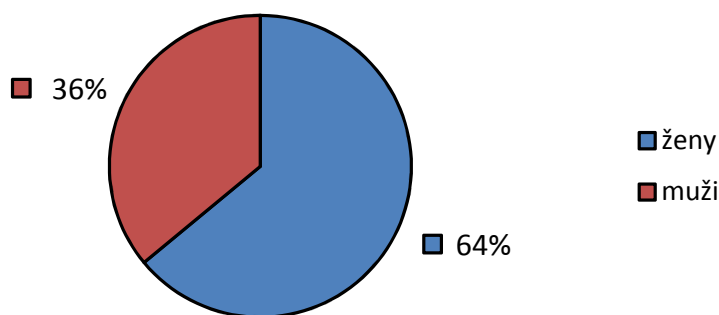
Tato část diplomové práce obsahuje vyhodnocení získaných odpovědí respondentů z dotazníků. Nejprve bude věnována pozornost jednotlivým otázkám samostatně. Na závěr analýzy budou jednotlivé údaje analyzovány jako celek, získané informace budou sloužit jako podklad pro vypracování projektu.

8.3.1 Vzorek respondentů

Na úvod dotazníkového šetření budou vyhodnoceny identifikační údaje, které charakterizují vzorek respondentů.

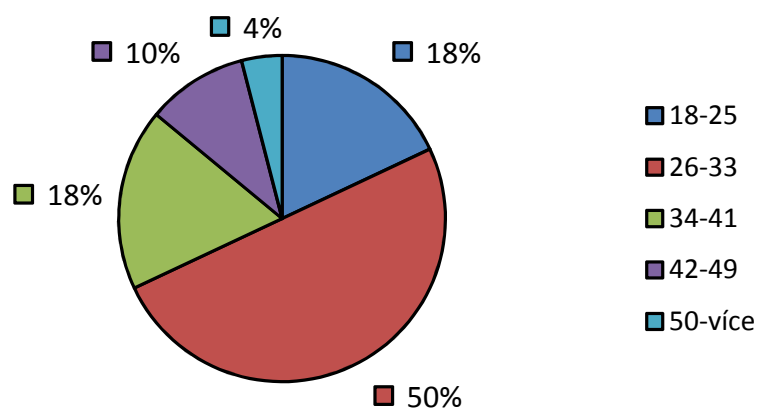
Jak již bylo výše zmíněno, dotazník byl rozeslán 70 ti respondentům a 60 z nich ho poslali vyplněný zpět.

Z celkového počtu respondentů odpovídalo 64 % žen.



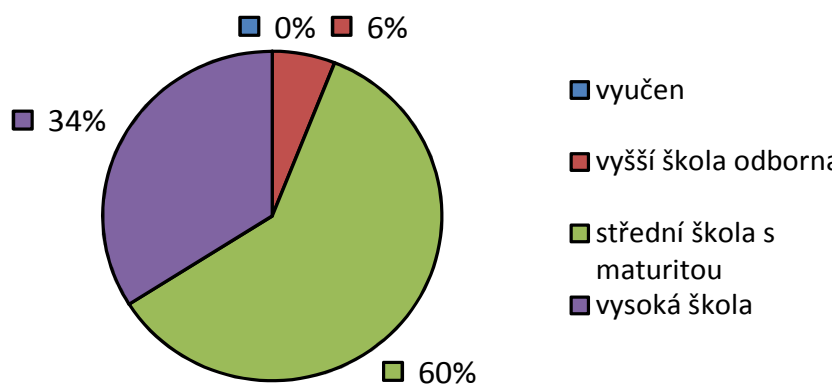
Graf 1. Procentuální vyjádření pohlaví respondentů [vlastní zpracování]

50 % respondentů bylo ve věkovém rozmezí 26-33 let. 18 % bylo ve věku 18-25, dalších 18 % bylo ve věku 34-41 let, 10 % respondentů ve věku 42-49 let a 4 % mělo 50 a více let.



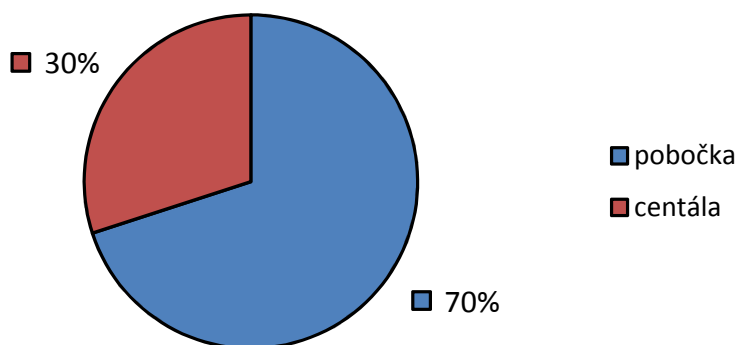
Graf 2. Procentuální vyjádření věkové kategorie respondentů [vlastní zpracování]

Nejvíce dotazovaných (60 %) mělo střední vzdělání, 34 % vysokoškolské vzdělání, vyšší školu odbornou absolvovalo 6 % respondentů a nikdo nebyl pouze vyučen.



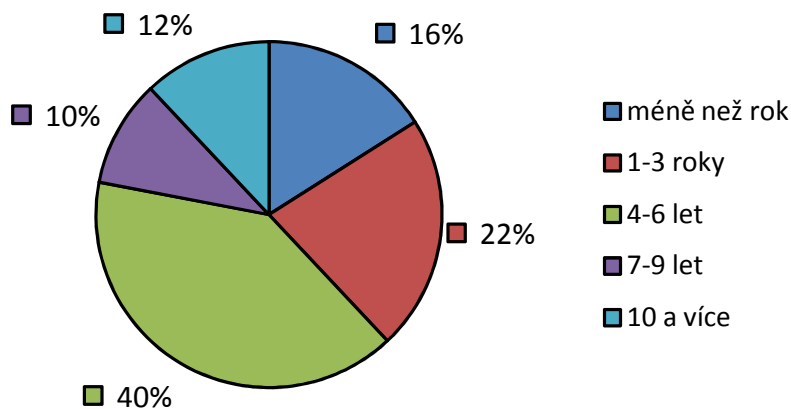
Graf 3. Procentuální vyjádření nejvyššího vzdělání respondentů [vlastní zpracování]

70 % dotázaných pracuje na pobočce a 30 % na centrále.



Graf 4. Procentuální vyjádření místa výkonu práce [vlastní zpracování]

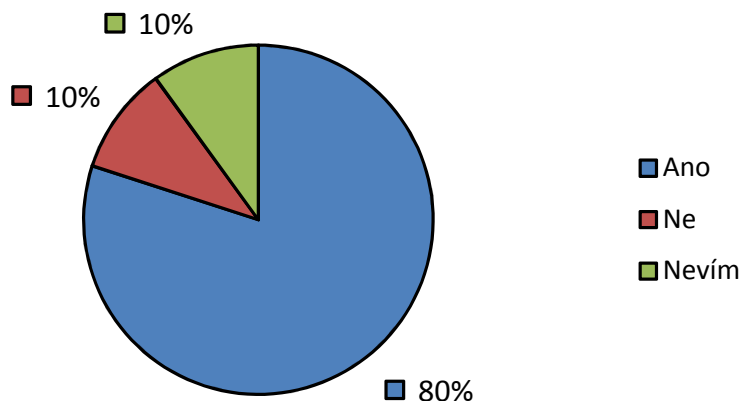
Nejvíce respondentů 40 % pracuje ve firmě Raiffeisenbank 4-6 let, 22 % dotázaných pracuje ve firmě 1-3 roky, 16 % méně než rok, 12 % 10 a více let a 10 % respondentů pracuje ve firmě Raiffeisenbank 7-9 let.



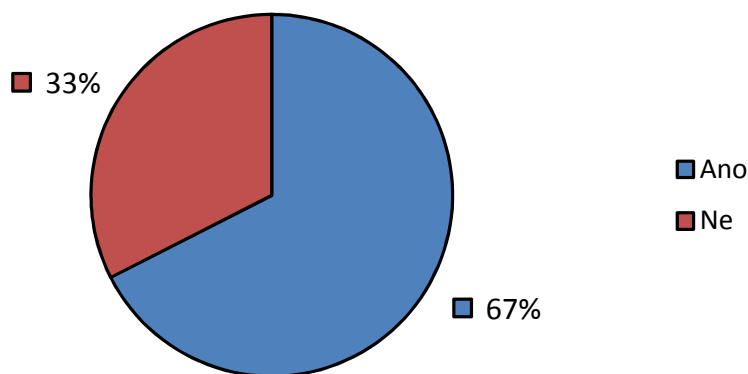
Graf 5. Procentuální vyjádření délky zaměstnání ve firmě Raiffeisenbank a. s. [vlastní zpracování]

8.3.2 Školení komunikace

První dvě otázky v dotazníku, byly zaměřené na školení komunikace. Zda u nich probíhá školení na téma komunikace a pokud ano, zda se školení účastní.



Graf 6. Procentuální vyjádření školení na téma komunikace [vlastní zpracování]

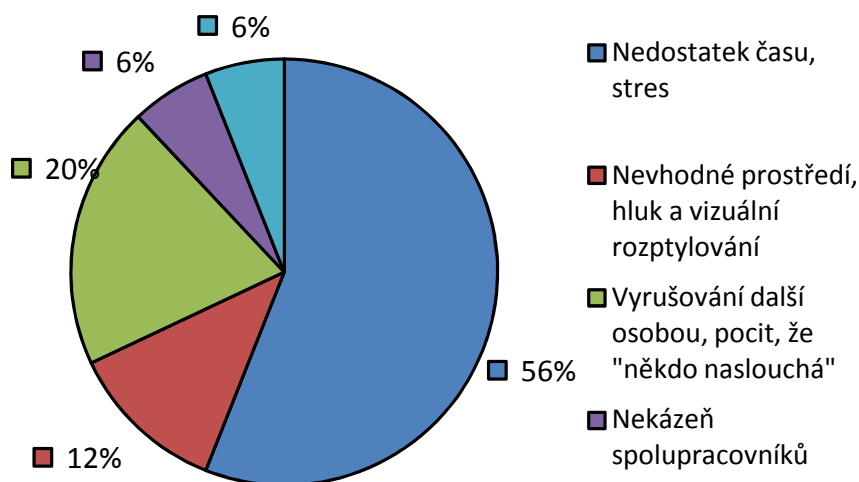


Graf 7. Procentuální vyjádření účasti školení na téma komunikace [vlastní zpracování]

8.3.3 Komunikace v týmu

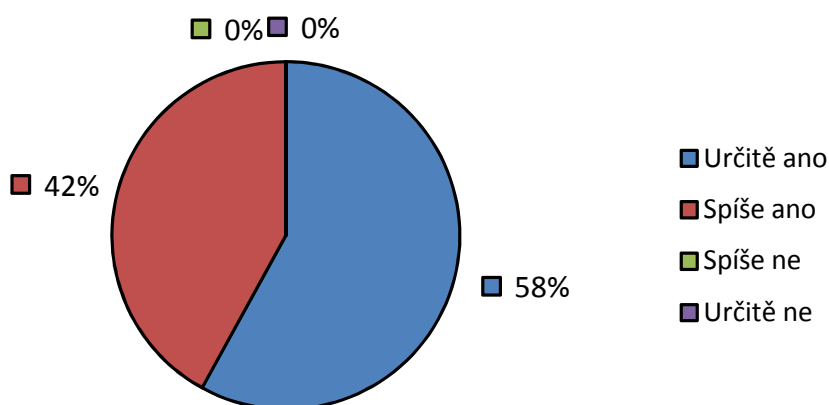
Další série otázek byla zaměřena na komunikaci v týmu. Třetí otázka se týkala bariér při komunikaci na pracovišti. Respondenti měli označit maximálně dvě nejvýznamnější z uvedených odpovědí. Více jak polovina dotázaných odpověděla, že největší bariéru při komunikaci na pracovišti nejčastěji pozorují nedostatek času a stres. 20 % uvedlo vyrušování další osobou, pocit, že „někdo naslouchá“, 12 % respondentů uvedlo nevhodné prostředí, hluk a vizuální rozptylování, 6 % nekázeň spolupracovníků a stejné procento respondentů

uvedlo, že považují jako hlavní bariéru při komunikaci na pracovišti nejasně formulovaná sdělení ze strany vedoucích.



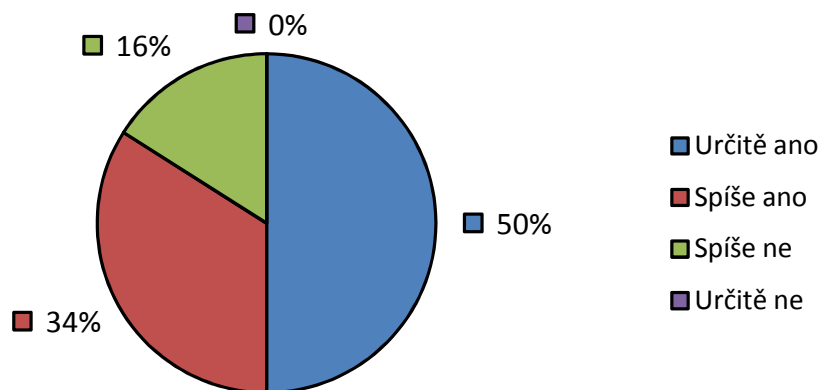
Graf 8. Procentuální vyjádření bariér při komunikaci na pracovišti [vlastní zpracování]

Otázka číslo 4 se zbývala tím, zda respondenti obvykle informují své spolupracovníky v týmu o nezdarech a vlastních chybách při práci, s cílem zabránit jejich opakování. 58 % dotázaných odpovědělo, že určitě o svých chybách spolupracovníky informují a 42 % spíše informují.



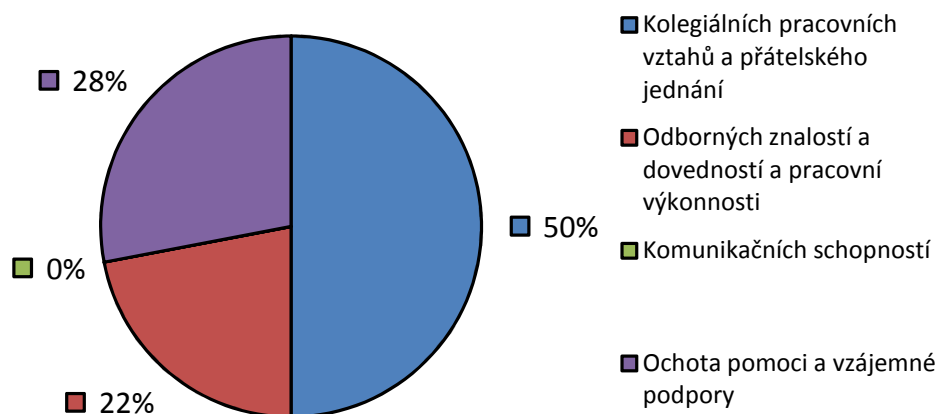
Graf 9. Procentuální vyjádření informovanosti spolupracovníků v týmu o nezdarech a vlastních chybách v práci, s cílem zabránit jejich opakování [vlastní zpracování]

Další otázka byla zaměřena na atmosféru v týmu. Zda panuje v týmu, jehož je respondent členem atmosféra důvěry, která podněcuje k otevřené výměně názorů. 50 % respondentů odpovědělo, že určitě ano, 34 % uvedlo spíše ano a 16 % odpovědělo, že v jejich týmu spíše nepanuje atmosféra důvěry, která podněcuje k otevřené výměně názorů.



Graf 10. Procentuální vyjádření souhlasu či nesouhlasu atmosféry důvěry v týmu, která podněcuje k otevřené výměně názorů [vlastní zpracování]

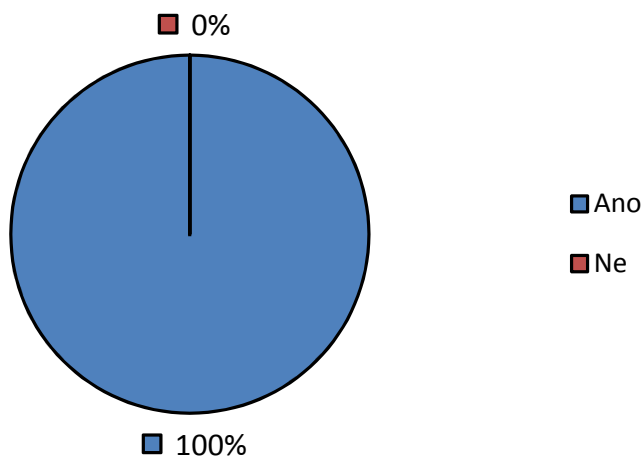
Šestá otázka se dotazovala, čeho si respondenti u kolegů v pracovním vztahu nejvíce cení. Opět měli vyznačit maximálně dvě pro ně nejvýznamnější odpovědi. 50 % respondentů odpovědělo kolegiálních pracovních vztahů a přátelského jednání, 28 % si nejvíce cení ochoty pomoci a vzájemné podpory a 22 % dotázaných si nejvíce u kolegů cení odborných znalostí a dovedností a pracovní výkonnosti.



Graf 11. Procentuální vyjádření, čeho si respondenti u kolegů v pracovním vztahu nejvíce cení [vlastní zpracování]

8.3.4 Komunikace s nadřízeným

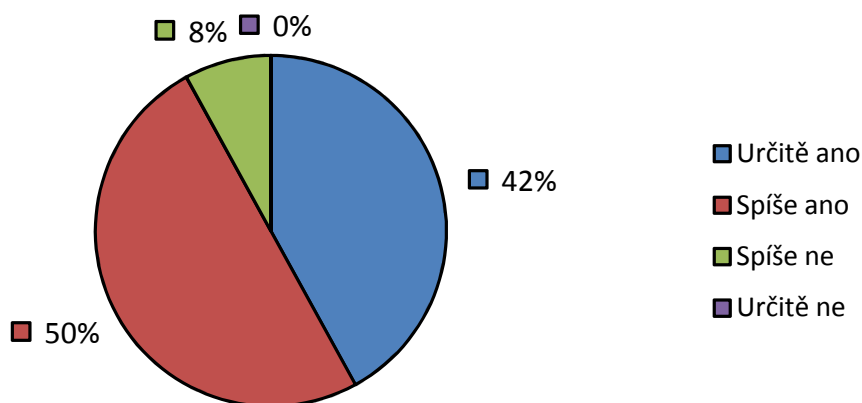
Dále se v dotazníku objevuje celá řada otázek týkající se komunikace s nadřízeným. Otázka č. 7 se respondentů dotazuje, zda se domnívají, že jejich komunikace s nadřízeným probíhá ve většině případů bez závažnějších problémů. Zde všichni odpověděli ano.



Graf 12. Procentuální vyjádření komunikace s nadřízeným probíhající ve většině případů bez závažnějších problémů [vlastní zpracování]

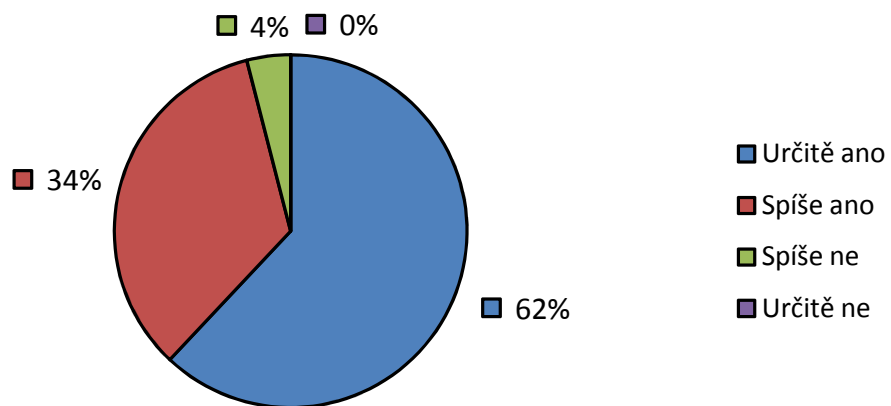
Na následující otázku, o jaké problémy se nejčastěji jedná, by respondenti odpovídali, pokud by nesouhlasili s tím, že jejich komunikace s nadřízeným probíhá ve většině případů bez závažnějších problémů. Tato otázka tedy zůstala nezodpovězená.

Otázka číslo 9 se týkala respondentů. Zda v komunikaci se svým nadřízeným vyjadřují své názory zcela otevřeně. 50 % odpovědělo, že spíše ano, 42 % určitě vyjadřují své názory se svým nadřízeným zcela otevřeně a 8 % z dotazovaných spíše nevyjadřují své názory v komunikaci s nadřízeným zcela otevřeně.



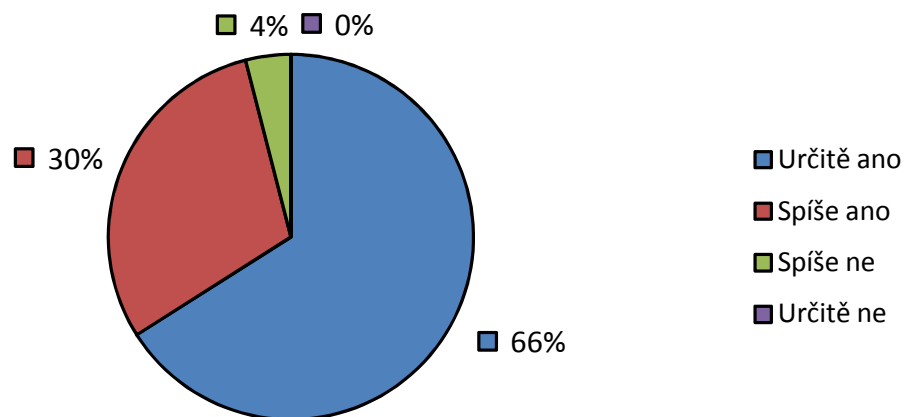
Graf 13. Procentuální vyjádření zcela otevřených názorů při komunikaci se svým nadřízeným [vlastní zpracování]

V další otázce byli respondenti dotazováni, zda jsou svým nadřízeným bezprostředně pochváleni za dokončení mimořádně náročného úkolu bezchybně a včas. 62 % odpovědělo, že jsou určitě pochváleni, 34 % spíše jsou pochváleni a 4 % spíše nejsou svým nadřízeným pochváleni.



Graf 14. Procentuální vyjádření pochválení nadřízeným za dokončení mimořádně náročného úkolu bezchybně a včas [vlastní zpracování]

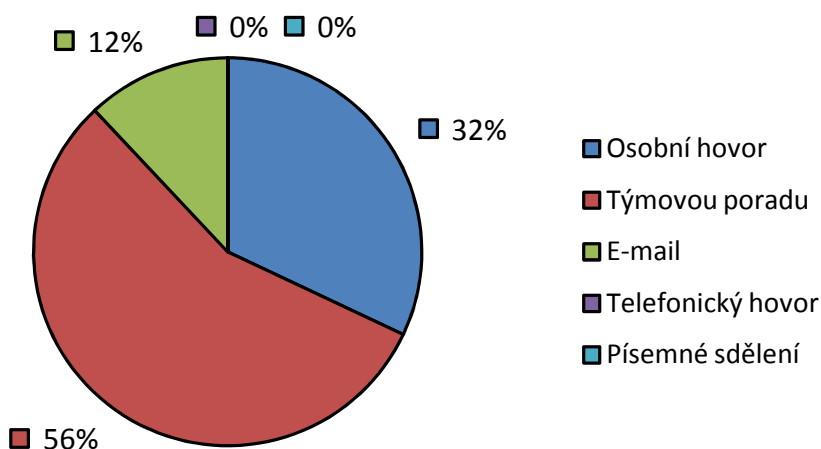
Otázka číslo 11 byla položena tak, že pokud by pracovníci udělali při své práci chybu, zda by byli na to svým nadřízeným včas upozorněni. 66 % jsou určitě upozorněni na chybu od svého nadřízeného, 30 % odpovědělo spíše ano a 4 % spíše nejsou upozorněni na chybu svým nadřízeným, pokud ji při své práci udělají.



Graf 15. Procentuální vyjádření upozornění nadřízeným za chybu [vlastní zpracování]

Otázka číslo 12 se týkala prostředků komunikace, které nadřízený nejčastěji využívá k reakcím na nápady, návrhy, připomínky, dotazy svým podřízených. Více jak 50 % odpovědělo, že manažer pro tyto účely nejčastěji využívá týmovou poradou. 32 % respondentů

uvedlo, že manažer využívá osobní hovor a 12 % uvedlo, že jejich manažer využívá e-mail.



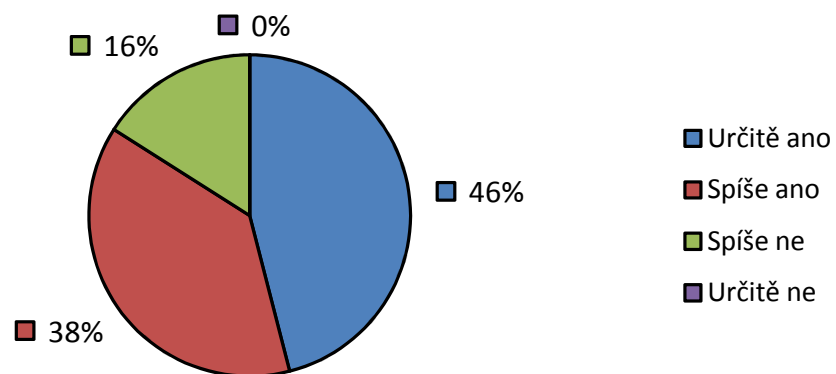
Graf 16. Procentuální vyjádření nejčastěji využívaných prostředků komunikace nadřízeného k reakcím na nápady, návrhy, připomínky, dotazy, atd. svých podřízených [vlastní zpracování]

V následující otevřené otázce se měli pracovníci vyjádřit, jaký způsob komunikace preferují se svým nadřízeným. Naprostá většina respondentů odpověděla, že preferují týmovou poradu nebo osobní hovor. U několika respondentů se také objevil telefonický hovor a e-mail.

8.3.5 Vlastnosti manažera a plnění funkce manažera

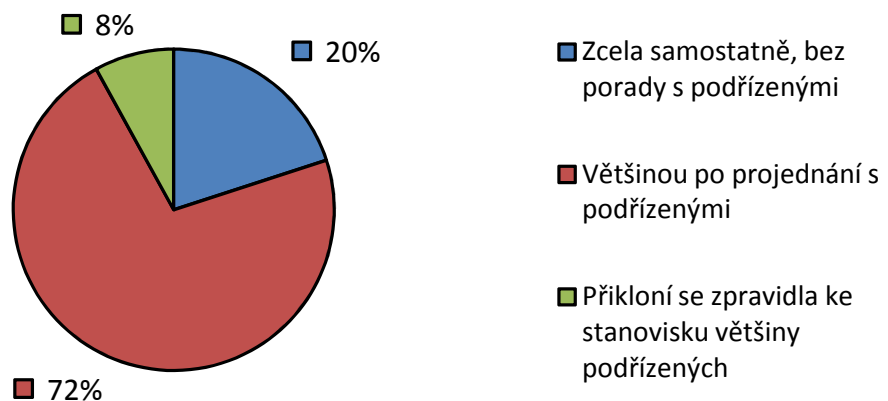
Následující otázky směřovaly k zjištění, zda manažeři plní svou vedoucí funkci, jaký styl řízení nejčastěji využívají, zda se zajímají o dění v týmu atd.

Otázkou číslo 14 mělo být zjištěno, zda pracovníci dostávají od svých manažerů včas informace, které nezbytně potřebují ke splnění pracovních úkolů. 46 % odpovědělo, že určitě ano, 38 % spíše ano a 16 % respondentů spíše nedostává informace od svých manažerů včas.



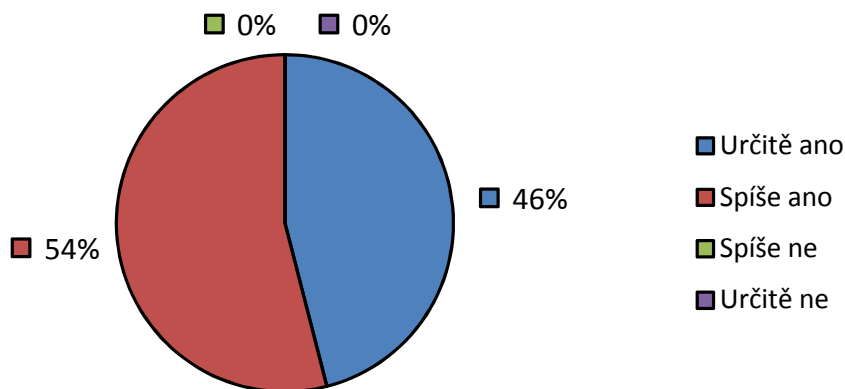
Graf 17. Procentuální vyjádření dostávání informací, od nadřízeného včas, potřebných ke splnění pracovních úkolů [vlastní zpracování]

Následující otázka (č. 15) byla zaměřena na identifikaci převažujícího stylu řízení manažerů. Šlo o zjištění, zda přímý nadřízený respondentů rozhoduje vážnější pracovní problémy zpravidla zcela samostatně, bez porady s podřízenými, nebo většinou po projednání s podřízenými, nebo se zpravidla přikloní ke stanovisku většiny podřízených. 72 % respondentů odpovědělo, že manažer většinou vážnější pracovní problémy rozhoduje po projednání s podřízenými. 20 % uvedlo, že se manažer rozhoduje zcela samostatně, bez porady s podřízenými a 8 %, že se nadřízený přikloní ke stanovisku většiny podřízených.



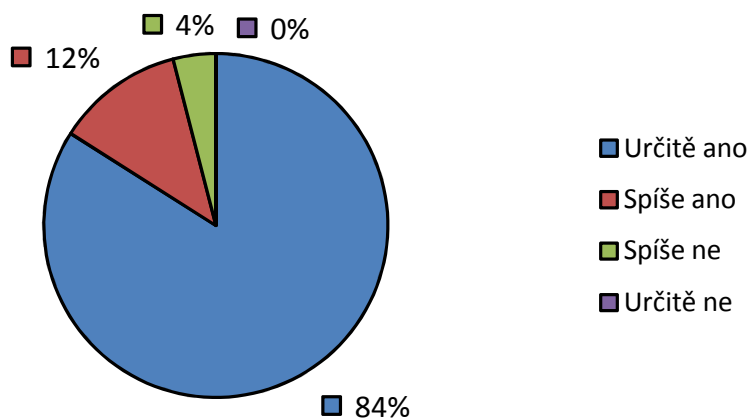
Graf 18. Procentuální vyjádření rozhodování vážnějších pracovních problémů nadřízeným [vlastní zpracování]

Dále navazovala otázka, zda pracovníkům při plnění pracovních úkolů manažer poskytuje značnou míru volnosti a nezasahuje, pokud to není nezbytné. Zde 54 % odpovědělo spíše ano a 46 % určitě ano.



Graf 19. Procentuální vyjádření poskytování značné míry volnosti pracovníkům při plnění pracovních úkolů [vlastní zpracování]

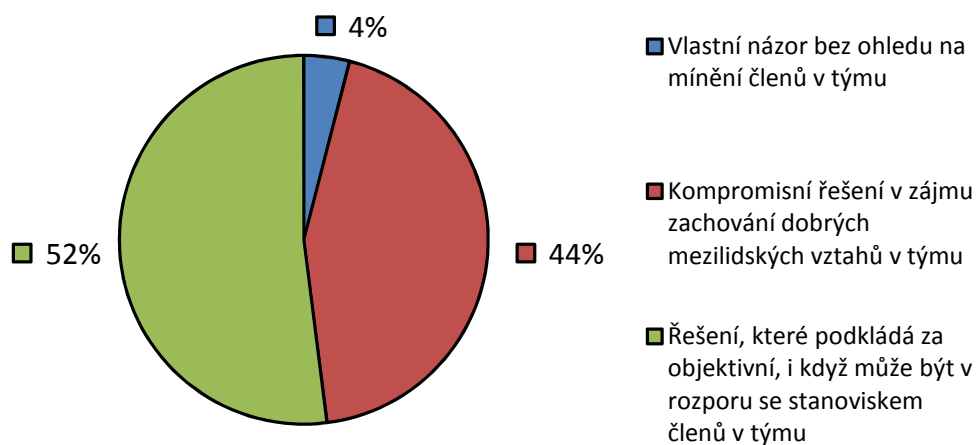
Otázka číslo 17 se dotazovala, zda se nadřízený zajímá o dění ve svém týmu. 84 % odpovědělo, že určitě ano, 12 % uvedlo, že se nadřízený spíše zajímá o dění v týmu a 4 % respondentů uvedla, že se manažer spíše nezajímá o dění v týmu.



Graf 20. Procentuální vyjádření zájmu nadřízeného o dění v týmu [vlastní zpracování]

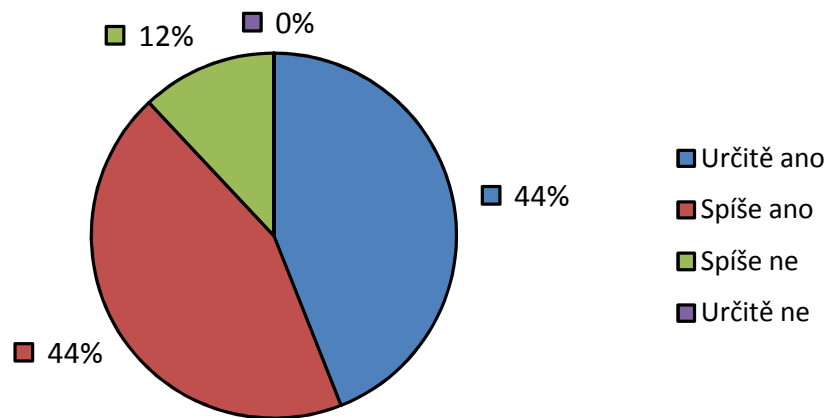
Následovala otevřená otázka, kde se pracovníci měli vyjádřit, jakým způsobem manažer řeší vzniklé konflikty na pracovišti. Většina respondentů odpověděla, že manažer vzniklé konflikty řeší otevřenou diskuzí s účastníky konfliktu, hledáním kompromisů pro všechny zúčastněné strany nebo operativně, dle vzniklého problému, popř. po konzultaci s podřízenými případně s příslušnými místy na centrále.

V otázce č. 19 měli respondenti uvést, zda při řešení konfliktů manažer prosazuje buď vlastní názor bez ohledu na mínění členů v týmu, nebo kompromisní řešení v zájmu zachování dobrých mezilidských vztahů v týmu nebo řešení, které pokládá za objektivní, i když může být v rozporu se stanoviskem členů v týmu. 52 % respondentů odpovědělo, že manažer prosazuje řešení, které pokládá za objektivní, i když může být v rozporu se stanoviskem členů v týmu, 44 % uvedlo, že manažer prosazuje kompromisní řešení v zájmu zachování dobrých mezilidských vztahů v týmu a 4 % respondentů uvedla, že manažer prosazuje vlastní názor bez ohledu na mínění členů v týmu.



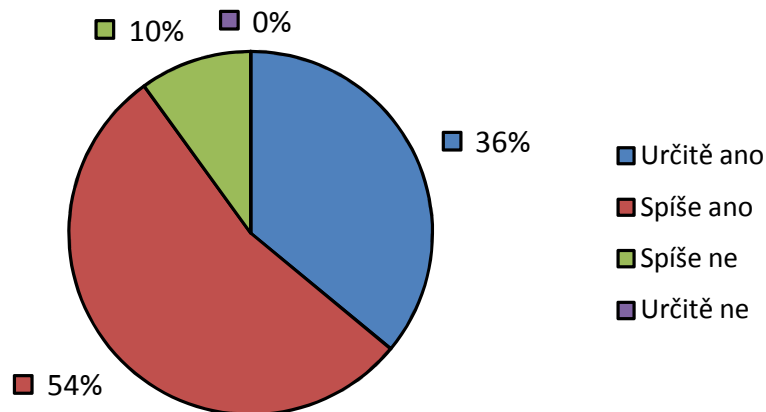
Graf 21. Procentuální vyjádření řešení konfliktů manažerem [vlastní zpracování]

Otázka číslo 20 sledovala, zda nadřazený při rozhodování bere v úvahu kritické připomínky členů týmu. Ze všech dotazovaných 44 % odpovědělo, že určitě ano a stejné procento uvedlo spíše ano. Pouze 12 % uvedlo spíše ne.



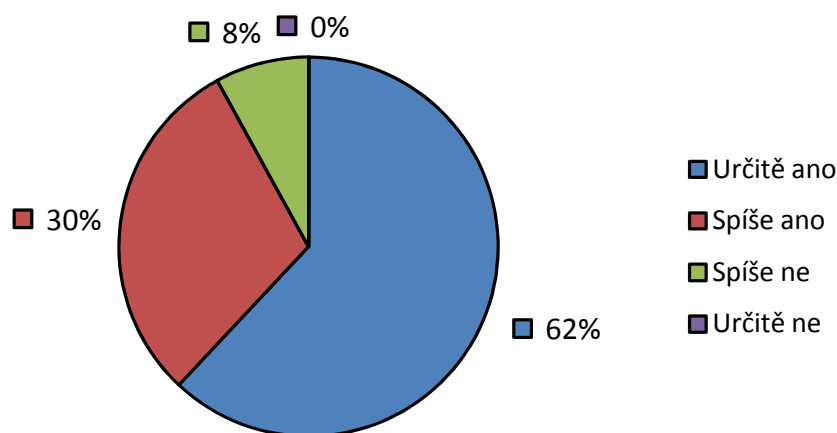
Graf 22. Procentuální vyjádření, zda bere nadřízený v úvahu při rozhodování kritické připomínky členů v týmu [vlastní zpracování]

V další otázce měli pracovníci odpovědět, zda je jejich nadřízený empatický člověk. 54 % uvedlo, že spíše je jejich nadřízený empatický, 36 % uvedlo, že určitě je empatický člověk a 10 % uvedlo, že jejich nadřízený spíše není empatický člověk.



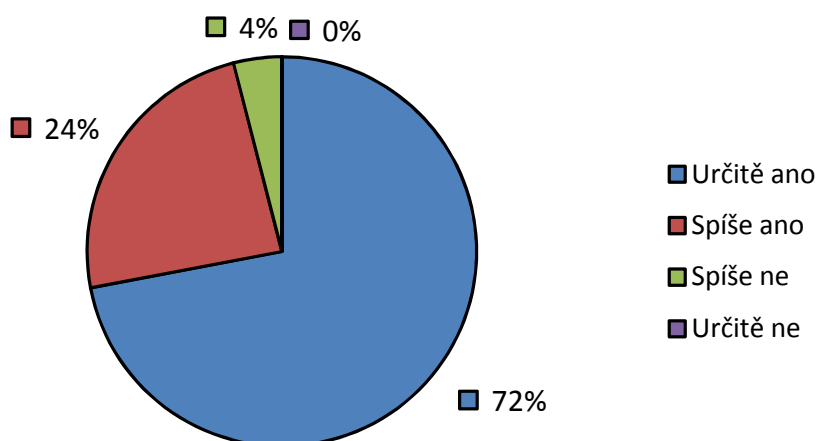
Graf 23. Procentuální vyjádření vcítění se nadřízeného [vlastní zpracování]

Otázka č. 22 doplňující předchozí otázku měla za cíl zjistit, zda nadřízený umí aktivně naslouchat. Zde 62 % respondentů odpovědělo, že jejich nadřízený jim určitě dokáže aktivně naslouchat, 30 % uvedlo spíše ano a 8 % uvedlo, že jejich nadřízený jim spíše nedokáže aktivně naslouchat.



Graf 24. Procentuální vyjádření aktivního naslouchání nadřízeným [vlastní zpracování]

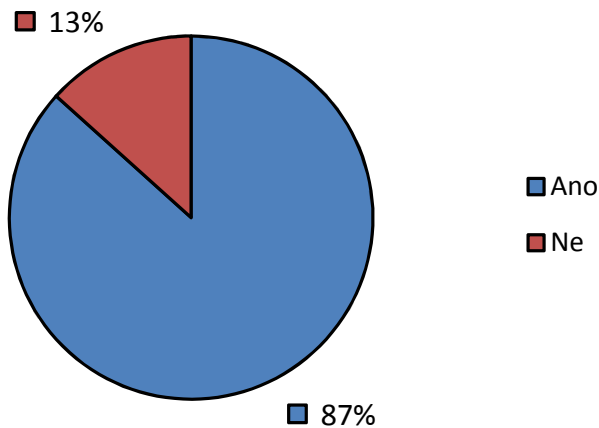
Otázka č. 23 měla zjistit, zda nadřízený se členy týmu zpravidla diskutuje o pracovních problémech a zajímá se o jejich názory. 72 % respondentů uvedlo, že se jejich nadřízený určitě zajímá o jejich názory a diskutuje s nimi o pracovních problémech. 24 % uvedlo spíše ano a 4 % uvedla, že se jejich nadřízený spíše nezajímá o jejich názory a se členy týmu nediskutuje o pracovních problémech.



Graf 25. Procentuální vyjádření diskutování nadřízeného se členy týmu o pracovních problémech [vlastní zpracování]

8.3.6 Individuální pohovory a hodnotící pohovory

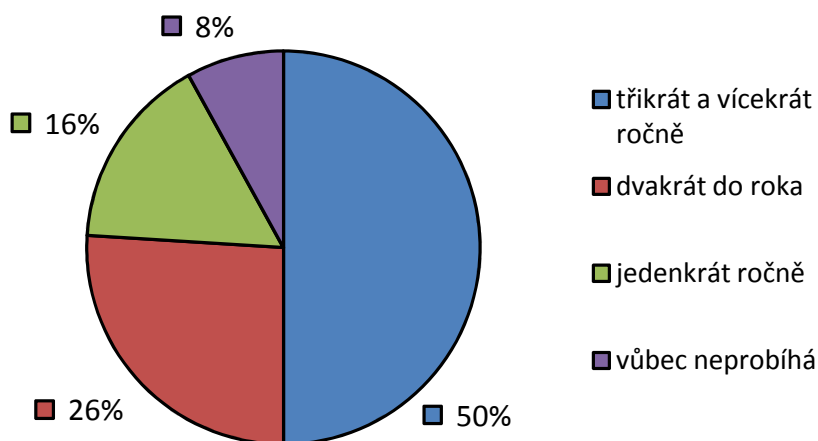
Otázka č. 24 byla zaměřena na zjištění, zda manažer se svými podřízenými uskutečňuje pravidelné individuální pohovory (zpětná vazba). 87 % respondentů uvedlo, že jejich nadřízený s nimi uskutečňuje pravidelné individuální pohovory.



Graf 26. Procentuální vyjádření uskutečňování pravidelných individuálních pohovorů [vlastní zpracování]

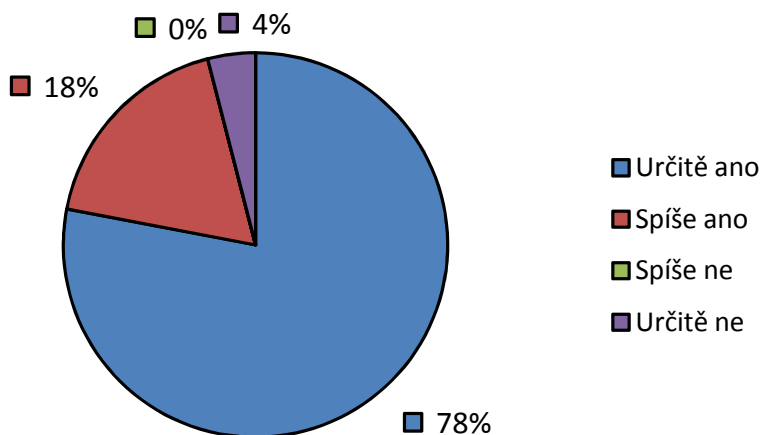
Navazující otázka č. 25 šetřila, zda pravidelné individuální pohovory manažerů s podřízenými jsou vnímány jako přínosné (u těch respondentů, kteří na předchozí otázku odpověděli kladně). Někteří respondenti na výše uvedenou otázku neodpověděli, jinak se objevovaly pozitivní ohlasy. Většina bere individuální pohovory za velmi přínosné. Poskytují jim zpětnou vazbu k výkonu, návrhy na zlepšení, poučení z vlastních chyb, otevřenost ze strany manažerů, pochvalu, podporu v jejich rozvoji, hledání rezerv a jak se rozvíjet v oblasti pracovních dovedností, které pomohou ke splnění cílů. Objevil se však, i když ojediněle, názor že pro dlouhodobé zaměstnance to nemá skoro žádný přínos, pohovory jsou pro ně spíše stresující.

Další otázka byla zaměřena na hodnotící pohovory. Zda vůbec v jejich týmu probíhá hodnocení výkonu v rámci hodnotícího pohovoru a pokud ano, kolikrát do roka probíhá. Polovina respondentů odpověděla, že probíhá třikrát a vícekrát ročně, 26 % uvedlo dvakrát do roka, 16 % jedenkrát ročně a u 8 % dotázaných hodnotící pohovory vůbec neprobíhají.



Graf 27. Procentuální vyjádření probíhajícího hodnocení výkonu nadřízeným v rámci hodnotícího pohovoru [vlastní zpracování]

Následovala navazující otázka, zda na základě hodnotícího pohovoru jsou pro podřízené stanoveny úkoly pro další období. Zde 78 % odpovědělo určitě ano, 18 % spíše ano a 4 % respondentů přiznalo, že na základě hodnotícího pohovoru určitě pro ně nejsou stanoveny úkoly pro další období.

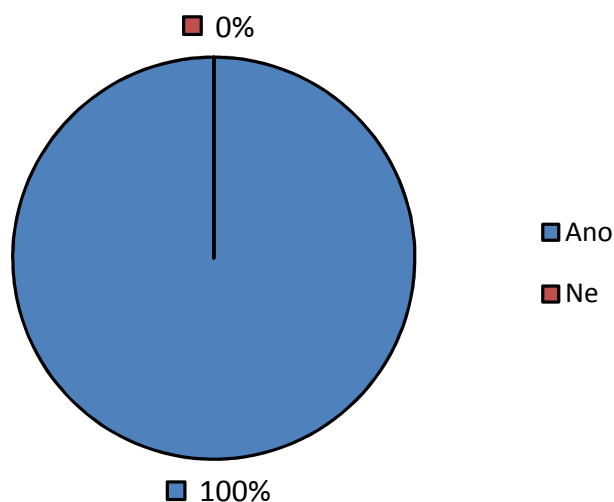


Graf 28. Procentuální vyjádření stanovení úkolů pro další období na základě hodnotícího pohovoru [vlastní zpracování]

8.3.7 Týmové porady

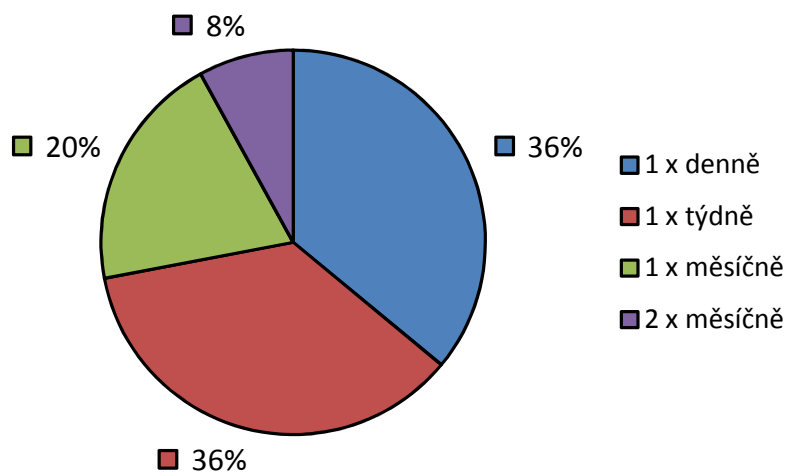
Následující tři otázky dotazníku se týkaly týmových porad, a to zda probíhají pravidelně, pokud ano, jak často a co patří mezi hlavní témata těchto porad.

Na otázku č. 28, zdali v týmu probíhají pravidelné týmové porady, všichni odpověděli ano.



Graf 29. Procentuální vyjádření pravidelných porad v týmu [vlastní zpracování]

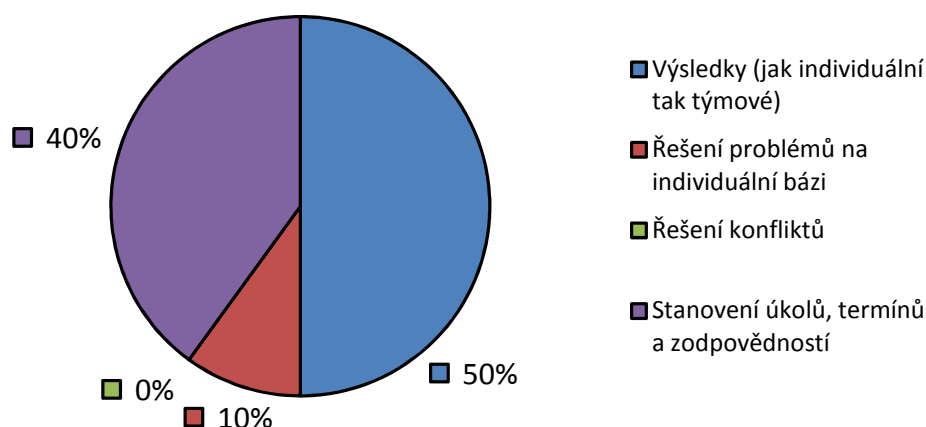
Následovala otázka, jak často probíhají týmové porady. 36 % odpovědělo 1x denně a stejný počet 36 % odpovědělo, že u nich v týmu probíhají porady jedenkrát týdně. U 20 % respondentů probíhají porady jedenkrát měsíčně a u 8 % dvakrát měsíčně.



Graf 30. Procentuální vyjádření množství týmových porad [vlastní zpracování]

V otázce č. 30 se měli respondenti vyjádřit, jaký přínos má pro ně týmová porada. Zde se objevovaly jen kladné odpovědi. Týmová porada jim přináší velký přínos hlavně ve vzájemné informovanosti, nastavení úkolů a priorit, dozvídají se včas nové informace, podílejí se o zkušenosti a poznatky. Mají dobrý pocit z toho, že se jejich tým aspoň jednou za den celý sejde, dochází k „pročištění vzduchu“ mezi členy týmu. Dozvídají se výsledky, čili opět zpětná vazba a také pravidelný styk s nadřízeným.

Otázka č. 31 nabízela několik témat porady a respondenti měli vybrat ta hlavní, která se v jejich týmové poradě objevují. Polovina respondentů uvedla jako hlavní téma týmové porady výsledky (jak individuální tak týmové). 40 % dotázaných uvedlo, že hlavním tématem jejich porady je stanovení úkolů, termínů a zodpovědností a u 10 % se na týmové poradě řeší převážně problémy na individuální bázi.

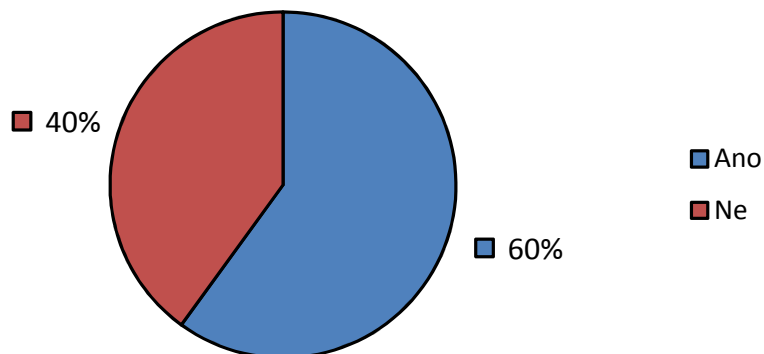


Graf 31. Procentuální vyjádření hlavních témat týmové porady [vlastní zpracování]

8.3.8 Informační tabule

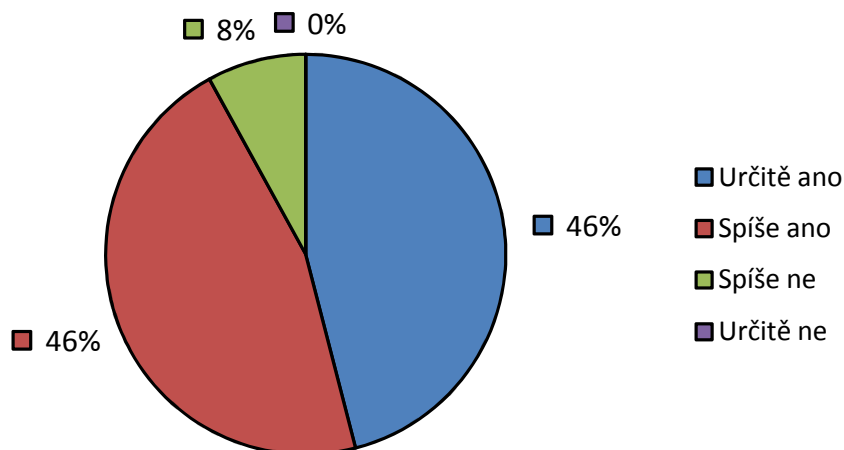
Poslední čtyři otázky byly zaměřeny na informační tabule, ať už klasické nebo elektronické, a to zda mají v týmu informační tabule, pokud ano, zdali jsou na nich vždy aktuální informace. Následně bylo šetřeno, jaký přínos respondentům poskytují informační tabule a zda je na nich sledován každodenně individuální výkon.

Otázka č. 32 měla za cíl zjistit, kolik respondentů – členů týmu – má k dispozici informační tabule. Výsledné zjištění: 60 % má tyto tabule k dispozici.



Graf 32. Procentuální vyjádření uživatelnosti informačních tabulí [vlastní zpracování]

Následovala otázka (č. 33), na kterou odpovídalo výše uvedených 60 % respondentů, kteří mají v týmu k dispozici informační tabule, o aktuálnosti informací na těchto tabulích. Převažující část respondentů odpověděla kladně.

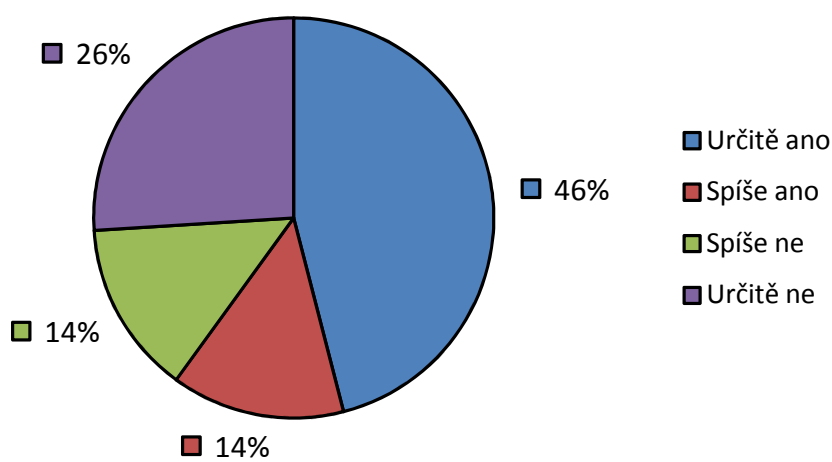


Graf 33. Procentuální vyjádření aktuálnosti informací [vlastní zpracování]

Otázka č. 24 byla otevřená, kde se respondenti mohli volně vyjádřit, jaký přínos jim informační tabule poskytují. Poskytují jim pravidelné informace o novinkách v procesech a

produktech, líbí se jim vizualizace úkolů, lze se vrátit i k termínům a závazkům jednotlivců, na tabuli je souhrn všeho důležitého. Informace o stavu plnění, nastavení úkolů, zdůraznění priorit, přehled výsledků za celou pobočku, za celý tým i za jednotlivce.

Následující otázka šetřila, zda je na informačních tabulích sledován každodenní individuální výkon respondentů. Rozložení odpovědí uvádí graf č. 34.



Graf 34. Procentuální vyjádření každodenní sledovanosti individuálního výkonu [vlastní zpracování]

8.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjištění, zda navrhované řešení implementačním týmem bylo efektivní a pomohlo ke zvýšení úrovně komunikace manažera v týmu.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že u 67 % respondentů probíhá školení na téma komunikace. Jelikož 70 % respondentů pracuje na pobočce a jsou denně v kontaktu s klienty, školení se týká právě jich. Proto není nutné zavádět školení u členů týmu, protože školení již probíhají. Pracovníci na centrále nepotřebují být školeni na téma komunikace, protože s klienty nejednají, nebo jen minimálně, a to telefonicky.

Následující škála otázek se týkala komunikace v týmu. Z výsledků šetření vyplynulo, že členové týmu vnímají jako hlavní bariéry při komunikaci na pracoviště nedostatek času a stres a vyrušování další osobou, pocit, že „někdo naslouchá“. Dále možno konstatovat, že většina respondentů informuje své spolupracovníky v týmu o nezdarech a vlastních chy-

bách v práci s cílem zabránit jejich opakování. Většina respondentů v této souvislosti uvedla, že v jejich týmu panuje atmosféra důvěry, která podněcuje k otevřené výměně názorů. U svých spolupracovníků si nejvíce cení kolegiálních pracovních vztahů a přátelského jednání, ochotu pomoci a vzájemné podpory.

Komunikace s nadřízeným probíhá ve většině případů bez závažnějších problémů. Své názory mohou vyjadřovat zcela otevřeně. Dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že pokud zaměstnanci dokončí mimořádně náročný úkol bezchybně a včas, jsou svým nadřízeným bezprostředně pochváleni. V opačném případě, při vzniku chyb, je na to zaměstnanec svým nadřízeným včas upozorněn.

Dále bylo zjištěno, že manažer nejčastěji využívá týmovou poradou, osobní pohovor a e-mail k reakcím na nápady, návrhy, připomínky a dotazy podřízených. Většina lidí preferuje při komunikaci s nadřízeným týmovou poradou a osobní hovor. Ukázalo se, že členům týmů současný způsob komunikace v podstatě vyhovuje.

Hodnocení výkonu manažerských funkcí ve vztahu k podřízeným dále prokázalo, že pracovníci od svého nadřízeného dostávají informace, které potřebují ke splnění pracovních úkolů, většinou včas. Vážnější problémy zpravidla rozhoduje manažer po projednání s podřízenými, při plnění pracovních úkolů poskytuje značnou míru volnosti, nezasahuje, pokud to není nezbytné. Dále se zajímá o dění v týmu, bere při rozhodování v úvahu kritické připomínky členů týmu, je to spíše empatický člověk, dokáže aktivně naslouchat, diskutuje se členy týmu o pracovních problémech, zajímá se o jejich názory. Při řešení konfliktů prosazuje řešení, které pokládá za objektivní, i když může být v rozporu se stanoviskem členů týmu, nebo prosazuje kompromisní řešení v zájmu zachování dobrých mezilidských vztahů v týmu.

Většina manažerů uskutečňuje se členy týmu pravidelné individuální pohovory, ale ve firmě pracují, i když v menšině, i takoví vedoucí, kteří individuální pohovory neposkytují. Většina dotázaných hodnotí individuální pohovory za velmi přínosné. Poskytují jim zpětnou vazbu k výkonu, návrhy na zlepšení, poučení z vlastních chyb, otevřenost ze strany manažerů, pochvalu, podporu v jejich rozvoji, hledání rezerv a návod rozvoji v oblasti pracovních dovedností, nezbytných k efektivnímu plnění úkolů. Polovina zaměstnanců odpověděla, že hodnocení výkonu nadřízeným probíhá v rámci pravidelného hodnotícího pohovoru třikrát a vícekrát ročně, při čemž jsou stanoveny úkoly pro další období, čtvrtina

uvedla, že probíhá dvakrát do roka, ostatní vypověděli, že probíhá jedenkrát ročně nebo vůbec neprobíhá.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve firmě jsou organizovány pravidelné týmové porady, ale denně probíhají jen u 36 % dotázaných. Ostatní respondenti uvedli, že se konají buď jednou týdně, jednou měsíčně nebo dvakrát měsíčně. Význam týmových porad tkví v tom, že přináší oběma stranám, nadřízenému i podřízeným, aktuální informace, konkretizuje a upřesňuje nové úkoly a stanoví jejich priority. Vedle nových poznatků je příležitostí k výměně zkušeností. Účastníci porad mají dobrý pocit z toho, že se jejich tým aspoň jednou za den celý sejde, dochází k „pročištění vzduchu“ mezi členy týmu. Pravidelný styk s nadřízeným je vnímán pozitivně, informace o pracovních výsledcích, jak individuálních tak týmových, má motivující charakter. Současně jsou projednávány nové úkoly, termíny jejich plnění a odpovědnosti jednotlivých členů týmu.

60% dotázaných, má k dispozici informační tabuli, na které jsou zpravidla uváděny aktuální informace. Významná jsou každodenní sdělení o individuálních výkonech. Členové týmu, kteří mají tuto tabuli k dispozici, hodnotí kladně její přínos. Informační tabule poskytují pravidelné informace o novinkách bankovních procesů a o existujících i připravovaných bankovních produktech. Kladně je respondenty hodnocena vizualizace úkolů, lze se vracet i k termínům a závazkům jednotlivců, na tabuli je souhrn všeho důležitého souvisejícího s plněním úkolů. Významné jsou informace o stavu plnění, nastavení úkolů, zdůraznění priorit, přehled výsledků za celou pobočku, za celý tým i za jednotlivce.

8.5 Vyhodnocení strukturovaného rozhovoru

Jako další nástroj zkoumání komunikace manažera v týmu byly využity strukturované rozhovory s manažery týmu firmy Raiffeisenbank. Jak již bylo uvedeno, předmětem dotazování bylo pět manažerů z centrály v Olomouci a pět manažerů z poboček celé ČR. Byly kladeny otázky na téma komunikace manažera v týmu (viz Příloha II), které kopírovaly hlavní oblasti dotazníkového šetření. Rozhovory probíhaly u manažerů v Olomouci individuálně s každým manažerem zvlášť v zasedací místnosti centrály. U manažerů poboček se uskutečnily individuálně prostřednictvím telefonického dotazování.

Na úvod byl vedoucím pracovníkům objasněn důvod a účel rozhovoru, poté následoval vlastní rozhovor, ze kterého vyplynuly následující informace.

Manažeři poboček se účastní školení na téma komunikace a koučinku, které jsou pro ně velkým přínosem. Jedná se jak o teoretická školení, tak i praktická, kde si vyzkouší různé situace a jak se nejlépe v daný moment zachovat. Školení probíhá pravidelně, většinou 3x do roka. Manažeři centrály se takového školení neúčastní. 9 manažerů z 10 uskutečňuje se svými podřízenými pravidelné individuální pohovory. Za jejich hlavní přínos pokládají informace o průběhu pracovních procesů ve styku s klienty, které mohou být využity při zlepšování prodejních dovedností, při plnění náročných cílů banky. Souběžně kladou důraz na kvalifikační rozvoj zaměstnance. Rovněž řešení individuálních potřeb podřízených je předmětem individuálních pohovorů, někdy i řešení osobních záležitostí. Navíc nadřízení touto cestou získají informace, které by jinak zůstaly utajeny.

Důležitým tématem těchto pohovorů je projednání pracovního výkonu a možností jeho dalšího zefektivnění. Podřízený má možnost řešit své individuální potřeby se svým nadřízeným a zároveň nadřízený může vhodným způsobem svými pokyny působit na výkon podřízeného.

Z výpovědí manažerů dále vyplynulo, že individuální pohovory mohou kladně ovlivnit atmosféru v týmu. Podřízení mohou při individuálním projednávání řešit i takové problémy, jejichž řešení by před kolektivem týmu nepřicházelo v úvahu pro psychické zábrany. Mohou individuálně konzultovat dobré i špatné zkušenosti řešení nejrůznějších pracovních situací. Manažerům se při tom nabízí příležitost k motivaci podřízeného pochvalou, ale i kritickým hodnocením pracovního výkonu face to face („mezi čtyřma očima“), projednáním možností osobního růstu apod.

Všichni dotázaní manažeři provádí se členy týmu pravidelné týmové porady. Manažeři z Olomouce jedenkrát denně a ostatní manažeři jedenkrát týdně. Všichni se shodli na tom, že pravidelné týmové porady mají jak pro ně samotné, tak pro členy týmu velký význam. Především jde o vzájemné sdílení informací, o kritické posouzení dosažených výsledků a vymezení nových úkolů, o pohotovému řešení aktuálních problémů (např. vzájemné zastupitelnosti při absenci), podnětů ke zlepšení práce apod. Týmové porady tak přispívají podle názoru manažerů k upevnění mezilidských vztahů v týmu a současně přinášejí i úspory času oběma stranám.

9 manažerů z 10 na pobočce disponuje informační tabulí, kterou využívají k sdělování aktuálních informací. Tabuli pokládají za velmi pozitivní nástroj při vedení meetingů, a za pohotovému zdroj informací. K významným nutno počítat např. informace o aktuálním plnění

čtvrtletních plánů v členění po jednotlivých měsících, jakož i informace o výsledcích jednotlivých týmů i jednotlivců. Tato forma vizualizace přináší i časový harmonogram s vymezením úkolů pro jednotlivé týmy a jejich členy.

9 STRUČNÉ ZÁVĚRY K ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části byla představena firma Raiffeisenbank a. s. a provedena analýza současného stavu komunikace a vedení lidí ve firmě.

Dále bylo zjištěno, že navrhované řešení implementačního týmu opravdu zvýší efektivnost komunikace manažera v týmu a pro firmu budou přínosem. Hlavním zdrojem těchto informací bylo dotazování. Jednalo se o dotazníkové šetření u pracovníků firmy Raiffeisenbank a strukturovaného rozhovoru s manažery týmu.

Analytická část bude sloužit jako podklad pro zpracování projektové části diplomové práce.

10 PROJEKT EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE MANAŽERA V TÝMU VE FIRMĚ RAIFFEISENBANK A. S.

Projektová část diplomové práce je zaměřena na vytvoření konkrétního projektu efektivní komunikace manažera v týmu ve firmě Raiffeisenbank a. s. Základem pro vytvoření projektu jsou především výsledky dotazování, které bylo zaměřeno převážně na zjištění současného stavu komunikace manažera v týmu, po zavedení denních týmových porad, informačních tabulí a individuálních pohovorů.

10.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je zefektivnit komunikaci manažera v týmu. Splnění tohoto cíle předpokládá realizaci těchto cílů dílčích:

- Sledovat poptávku a řídit kapacity.
- Sdílet informace o výkonnosti, vyzdvihnout problémy a příležitosti.
- Motivovat pracovníky ke sdílení nápadů vedoucích ke zvýšení výkonnosti.
- Řešit podstatné problémy, které ovlivňují efektivní výkon týmu.

Sledovat poptávku a řídit kapacity

Manažer by měl sledovat a řídit kapacity využíváním efektivních a pečlivě stanovených KPIs. K základním principům KPIs patří pravidelnost, forma, transparentnost a jednoduchost. To znamená, že by mělo docházet k aktualizaci KPIs na denní bázi, vizualizaci na týmové tabuli, sledování individuálního a týmového výkonu, obsah by měl být jednoduchý a srozumitelný pro pochopení a vizualizaci. Cílem KPIs je napomáhat k optimálnímu nastavení efektivního výkonu.

Sdílet informace o výkonnosti, vyzdvihnout problémy a příležitosti

Manažer by měl sledovat informace o výkonu jednotlivců i týmu a podstatná zjištění zobrazovat v reálném čase na týmové tabuli. Touto cestou jsou všichni členové týmu informováni o svém individuálním výkonu v konfrontaci s výkony ostatních členů. Podřízení, kteří se ocitají v grafickém znázornění na posledních místech, usilují zpravidla o zlepšení své pozice. Kromě výkonnosti je třeba na týmové tabuli prezentovat také problémy a příležitosti týmu, které aktuálně snižují úroveň pracovních výsledků, ať už jsou to nedostatky provozní či systémové. V takových případech je třeba poukázat na podstatu problému, ur-

čit, kdo zajistí jeho řešení, a to včetně závazného termínu plnění. Vizualizace těchto informací na tabuli snižuje na minimum riziko „zametení problému pod koberec“, jakož i jmenovitou odpovědnost delegovanou na konkrétního člena týmu.

Stejně důležité je vizualizovat příležitosti týmu. Nezřídka jde o náměty směřující k zlepšení či zjednodušení pracovních činností. Vedoucí týmu námět posoudí a rozhodne (obvykle po poradě s členy týmu), zda je realizovatelný. V kladném případě se inovace projeví ve vyšší výkonnosti týmu, jehož členové znají důvěrně problematiku v oboru své působnosti.

Motivovat pracovníky ke sdílení nápadů vedoucích ke zvýšení výkonnosti

Manažer by měl motivovat pracovníky ke sdílení nápadů vedoucích ke zvýšení výkonnosti. Denní pracovní porady, jejichž program tvoří převážně řešení operativních problémů souvisejících s denní agendou, mají samy o sobě motivující charakter ve vztahu k výkonnosti členů týmu. Manažer týmu by měl k podněcování podřízených pracovníků dovedně využívat zejména, ale nikoliv jenom nefinančních forem motivace.

Řešit podstatné problémy, které ovlivňují efektivní výkon týmu

V množině každodenních pracovních úkolů je třeba věnovat pozornost zvláště řešení problémů podstatných, tj. takových, které svým významem i časovou naléhavostí zasluhují prioritu. Zkušenosti svědčí o tom, že k pohotovému a efektivnímu řešení přispívají individuální pohovory s jednotlivými členy týmu. V podstatě jde o formální a neformální koučink. Neformální koučink spočívá v každodenním pozorování členů týmu během prodejního procesu a následnou zpětnovazebnou reakcí ze strany manažera týmu. Formální koučink představuje měsíční poradou se strukturovanou zpětnou vazbou a konkrétním plánem rozvoje na následující období. Pro manažera je tato forma řízení týmu zdrojem četných, pro fungování kolektivu a plnění úkolů významných informací, které by se pravděpodobně nikdy nedověděl.

Cílové skupiny projektu

Projekt efektivní komunikace manažera v týmu firmy Raiffeisenbank má 2 cílové skupiny:

- Hlavní cílová skupina – manažeri firmy.
- Vedlejší cílová skupina – účastníci týmu, pracující pod manažery firmy.

Dobrá spolupráce obou cílových skupin je nezbytnou podmínkou fungování celku a promítá se do výsledné efektivnosti pobočky.

Hlavní cílová skupina

Hlavní cílovou skupinou projektu jsou manažeři firmy Raiffeisenbank a. s. Zvýšení účinnosti komunikace manažerů s členy týmů patří k významným aktuálním úkolům firmy. Splnění tohoto cíle předpokládá informovat manažery poboček a centrály o konkrétních projektech. Aby jejich realizace byla úspěšná, nutno zvýšit úroveň znalostí manažerů o podstatě, metodách a formách komunikace a koučinku formou školení a doškolování. Dalším krokem bude zavedení denních týmových porad a individuálních pohovorů se členy týmu.

Vedlejší cílová skupina

Vedlejší cílovou skupinou jsou účastníci týmu, pracující pod manažery firmy. Citlivým problémem je přístup a chování manažerů k členům týmu. Jde převážně o neformální projevy tohoto vztahu, které ovlivňují mezilidské vztahy na pracovišti a tím i pracovní výkon.

Změny v přístupu a chování mohou mít podobu

- modelového chování – „vidím, že se nově chovají jak mí nadřízení, tak kolegové“. Je třeba iniciovat každodenní schůzky, zajistit, aby vedoucí svým týmům denně komunikovali výkonnostní cíle za použití tabulí pro vizuální řízení a dále, aby přidělili dobré pracovníky jako mentory pro slabší kolegy;
- podpory správného chápání – „vím, co se ode mě očekává, souhlasím s tím, má to smysl“. V tomto případě je žádoucí zavést projektový zpravodaj a při spuštění projektu uspořádat akci, která vysvětlí nutnost změny, objasní všechny podrobnosti a zdůrazní význam změn pro jednotlivé členy týmu. Také to, co změna znamená pro jednotlivce. Možno naplánovat „oslavy“ dosažených úspěchů, které rozšíří povědomí individuálních i týmových zásluh o dosažené výsledky;
- rozvoje talentu a dovedností – „na to, abych se choval nově, mám potřebné dovednosti i schopnosti“. Jde o individuální rozvoj kvalifikace členů týmu v souvislosti s připravovanými změnami, aby pracovníci svými znalostmi a dovednostmi byli na žádoucí úrovni. Tomuto účelu by mělo přispět průběžné školení a vytvoření klimatu vzájemné kolegiální pomoci. Posilování formálními mechanismy – „změna v chování, která se po mně chce, je podporována všemi strukturami, procesy a systémy“. Je třeba přenastavit týmová i individuální KPI, jmenovitě ocenit dobrou práci.

10.2 Model projektu

V projektu jsou stanoveny jednotlivé kroky, které jsou mezi sebou provázány a navzájem se doplňují. Tento model bude podkladem pro zefektivnění komunikace manažera v týmu firmy Raiffeisenbank.

Z dotazování vyplynulo, že se manažeři poboček účastní školení na téma komunikace a koučinku, které jsou pro ně velkým přínosem. Jedná se jak o teoretická tak i praktická školení, spojená s optimálním řešením modelových (ale reálných) situací. Školení probíhají pravidelně, většinou 3x do roka. Manažeři centrály se těmto školením neúčastní. Tento nedostatek je žádoucí odstranit, tedy zavést školení u manažerů olomoucké centrály.

Dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve firmě jsou organizovány pravidelné týmové porady, ale denně jen u 36 % dotázaných. Ostatní respondenti uvedli, že tyto porady se konají buď jednou týdně, jednou měsíčně nebo dvakrát měsíčně. Bude tedy nutné sjednotit pravidelnost týmových porad.

60 % dotázaných má k dispozici informační tabuli a uvádějí, že většinou na ni jsou aktuální informace, včetně každodenně z obrazovaného individuálního výkonu. Pracovníci, kteří mají informační tabuli k dispozici, hodnotí její přínos jednoznačně kladně. Pozornost bude dále zaměřena na implementaci informačních tabulí do zbývajících týmů.

Většina manažerů uskutečňuje se členy týmu pravidelné individuální pohovory. Menšina manažerů zřejmě význam individuálních pohovorů nedoceňuje, a proto je nerealizuje. Bylo by žádoucí dosáhnout toho, aby všichni manažeři tyto formy komunikace přijali za své.

Realizace projektu předpokládá postup ve čtyřech krocích, a to:

1. Školení manažerů.
2. Denní týmové porady.
3. Vizualní management.
4. Individuální pohovory.

10.2.1 Školení manažerů

Aby byl projekt účinný, je třeba zavést pravidelné školení manažerů na téma komunikace a koučinku. Dle výsledků dotazování se manažeři poboček těmto školením, účastní. To neplatí

o manažerech centrály v Olomouci. Tento stav by se měl změnit: účast na školení by měla být závazná i pro manažery centrály.

Pokud jde o organizaci školení, bude na základu výběrového řízení dojednáno s profesionální firmou, která taková školení manažerů provádí. Školení bude pro účastníky bezplatné, hrazené z prostředků firmy.

Školení bude probíhat v prostorách olomoucké centrály pravidelně, ze začátku jednou měsíčně po dobu dvou dnů. Jakmile získají frekventanti školení základní informace a absolvují praktické dovednosti při řešení problémových úkolů, sníží se frekvence školení na interval tří měsíců (vždy dva dny). Po ukončení základního školení bude přidělen každému manažerovi osobní kouč, s kterým bude řešit ve spolupráci konkrétní úkoly. Setkání budou probíhat v místě olomoucké centrály (mítnost bude zajišťovat koučovaný). Individuální koučink proběhne v celkovém rozsahu cca 4-6 setkání, podle potřeby, a po vzájemné dohodě.

Výběr kouče bude probíhat dle následujících kritérií:

- Odborné předpoklady – odpovídající vzdělání, příslušné certifikáty, doba praxe by měla splňovat mezinárodní kritéria, tj. minimálně 200 hodin výcviku ve dvou letech.
- Profesionální rozvoj kouče – je třeba zjistit, zda se kouč neustále profesionálně rozvíjí a jak často si nechává svoji práci hodnotit zkušenými odborníky. Výhodné je, pokud kouč sám je supervizorem svých kolegů či ještě lépe výcvikového programu určeného pro budoucí kouče.
- Reference a diskrétnost – je třeba se ptát na konkrétní reference, případy z praxe a jejich výsledky. Zjistit, jak dlouho kouč se svými partnery spolupracuje. Kvalitní kouč zpravidla s většinou svých zákazníků pracuje dlouhodobě, protože se jim to vyplácí.
- Osobnost kouče – měl by být dostatečně sebevědomý a zároveň vstřícný. Měl by být schopen výborně komunikovat, takzvaně se připojit k jazyku klienta.
- Cena – koučování není levná záležitost, ostatně jako žádná investice, která má přinést významné výsledky. Cena u zkušeného kouče činí zpravidla 3 – 4 tisíce za hodinu.

Mezi koučovaným a koučem bude uzavřena následující dohoda:

Obě strany budou dodržovat dohodnuté termíny schůzek. Pokud koučovaný zruší termín méně než 24 hodin před sjednanou schůzkou, může jej nahradit během následujících dvou týdnů formou telefonického koučinku (dle časových možností kouče – volá koučovaný). Pokud kouč nebude schopen splnit svůj závazek, je povinen nabídnout koučovanému jiný termín (podle možností koučovaného) nebo zajistit koučování jiným koučem a to ve stejné kvalitě.

Koučovaný se zavazuje:

- stanovit si dlouhodobý cíl i dílčí cíle,
- dodržovat termíny a závazky, které v průběhu koučování přijímá,
- přistupovat ke koučování otevřeně, se zájmem o osobní rozvoj,
- mít při sobě záznam / poznámky z minulých sezení.

Kouč se zavazuje:

- maximálně využívat svých znalostí a dovedností tak, aby formou koučování vytvořil co nejlepší podmínky pro rozvoj koučovaného,
- vést agendu,
- nakládat s informacemi uvedenými koučovaným jako s důvěrnými,
- kontrolovat (společně s koučovaným) účinnost koučingu, zda vede k cíli.

Tab. 1. Školení manažerů [vlastní zpracování]

ŠKOLENÍ MANAŽERŮ	
Podpůrné činnosti	Zjištění nabídek jednotlivých školících firem Výběr nejvhodnější firmy Podepsání smlouvy o spolupráci s danou firmou Výběr prostoru pro školení Samotné školení manažerů
Časová náročnost	190 dní
Očekávané náklady/osoba	31 000 Kč

10.2.2 Denní týmové porady

Denní týmovou poradou možno pokládat za nástroj operativního řízení. Vyžaduje kvalifikované řízení v průběhu ranní doby v rozsahu 15 až 30 minut. Hlavním tématem by měly být vždy individuální a týmové pracovní výsledky prezentované v grafické podobě. Diskuse by měla řešit vzniklé problémy, úkoly pro daný den, priority, popř. realizaci zlepšovacích námětů apod. Tyto schůzky by neměly nahrazovat pravidelné porady týmu, plánovaná školení, individuální koučink, nestrukturovaný brainstorming apod.

Plán týmových porad

Pro pobočky:

Ranní 5 - ti minutová porada – 1 x denně, krátké zhodnocení výsledků předchozího dne i hodnocení individuálního přínosu každého člena týmu, nastartování týmu k žádoucímu výkonu, určení priorit a cílů dne (včetně individuálních). Délka porady by měla být v rozmezí 5 – 15 minut.

Porada pobočky – 1 x týdně, hodnocení týmu a jednotlivců v oblasti prodejních výsledků a aktivit, diskuse o prodejních výsledcích a zadání úkolů, porovnání s plánem, předání důležitých informací, rozvojové aktivity, zdůraznění a určení cílů a priorit. Délka porady by měla být v rozmezí 1 – 1,5 hodiny.

Pro centrálu:

Ranní 5 - ti minutová porada – 1 x denně, krátké zhodnocení výsledků předchozího dne i na individuální bázi přínosu každého pracovníka, nastartování týmu, určení priorit a cílů dne (včetně individuálních). Délka porady by měla být v rozmezí 10 – 30 minut.

Při vedení porad nutno respektovat tyto zásady:

Úvod - by měl být vždy pozitivní. Je žádoucí začít včas, vymezit denní úkoly a zdůvodnit jejich splnění, definovat hlavní cíl, přidělit role jednotlivým pracovníkům, sjednotit názory a podle potřeby připomenout nutnost dodržování pravidel, která jsou součástí filozofie banky.

Porada – těžiště je v řešení problémů, zejména negativní povahy. Nutno vytvořit prostor pro vzájemnou výměnu názorů. Vedoucí i členové týmu by měli klást otázky. Jejich zodpovězení je úkolem řídicího porady, od něhož se očekává pohotová reakce, dovednost formulovat shrnující závěry a schopnost zvládat emoce, a to vše ve vymezeném čase.

Závěr – by měl být vždy pozitivní, shrnout výsledky, stanovit úkoly v kontextu s cíli banky, ocenit průběh, poděkovat atd.

Tab. 2. Denní týmové porady [vlastní zpracování]

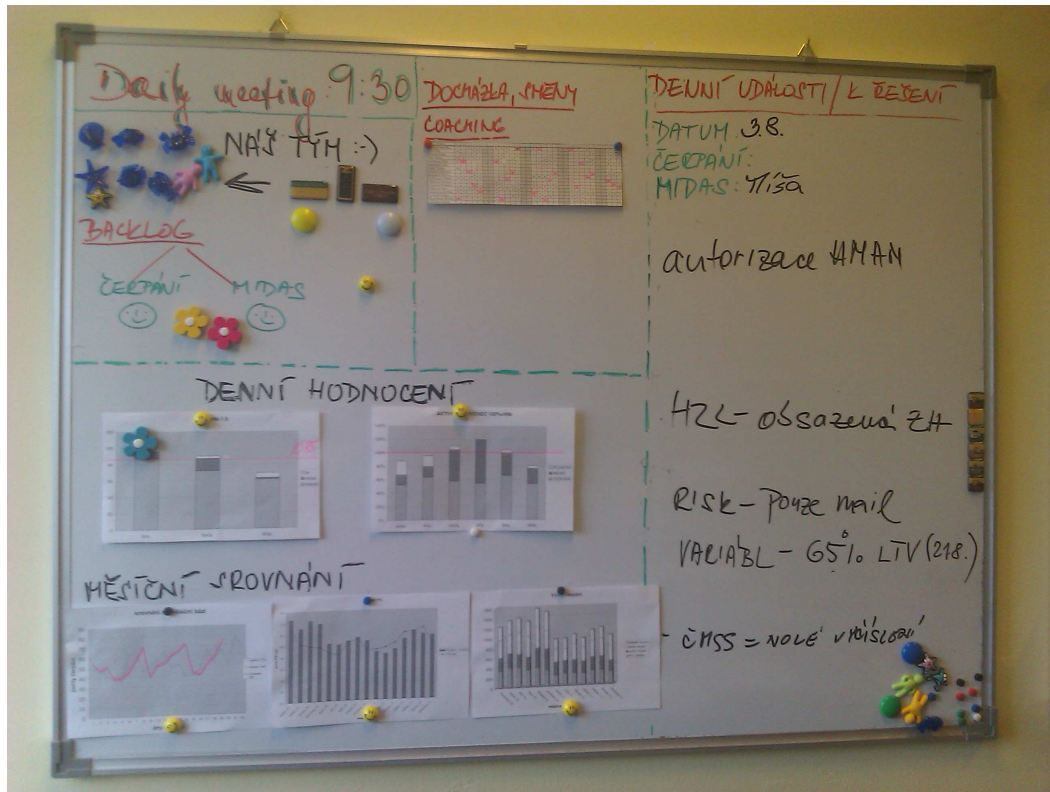
DENNÍ TÝMOVÉ PORADY	
Podpůrné činnosti	Příprava podkladů Příprava grafického znázornění Příprava hodnocení
Časová náročnost	3 dny
Očekávané náklady	0 Kč

10.2.3 Vizuální management

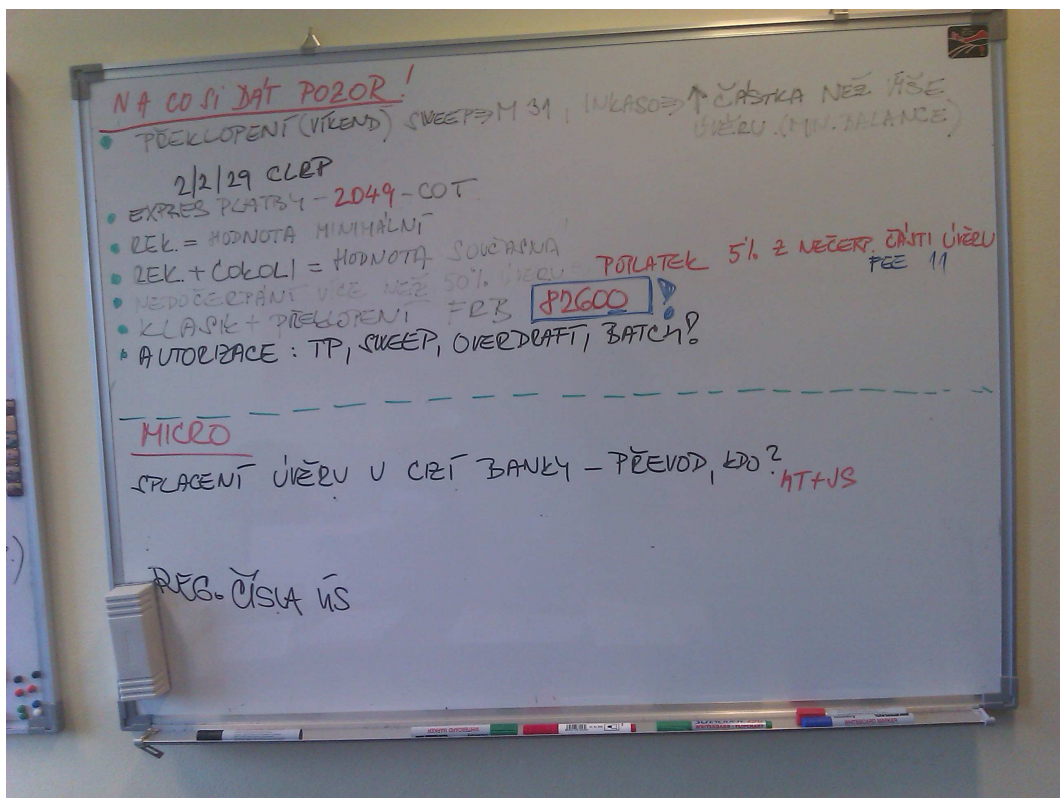
Vizuální management neboli informační tabule je pro tým obrovským přínosem. Vykazuje aktuální denní informace, podle kterých se mohou účastníci týmu řídit. Jde například o plánování činností a o stanovení odpovědností za její průběh a výsledky. Významné jsou informace o nedostatečné nebo nadbytečné kapacitě. S tím je spojeno jednoduché přerozdělení práce mezi pracovníky.

Neměl by chybět tzv. koučovací plán, který zahrnuje rozpis individuálních pohovorů. Dále by na informační tabuli měly být zobrazeny aktuální denní i měsíční výsledky jednotlivých členů týmu. Důležité jsou však i historické výsledky, které charakterizují např. vývoj poptávky po konkrétních bankovních produktech, které patří do působnosti určitého týmu. Neméně důležitá je i vizualizace změn a novinek, které se bezprostředně týkají jednotlivých týmů a jejich členů, jakož i informace o aktuálních problémech, které je nutno pohotově řešit s údaji o odpovědnosti a o termínech, které nutno dodržet. Tento postup by měl zamezit vzniku nedorozumění na straně řešitelů problémů.

Část tabule by měla být vyhrazena námětům členů týmu směřujících k jakýmkoliv zlepšením.



Obr. 3. Informační tabule našeho týmu [vlastní zpracování]



Obr. 4. Informační tabule našeho týmu [vlastní zpracování]

Tab. 3. Vizuální management [vlastní zpracování]

VIZUÁLNÍ MANAGEMENT	
Podpůrné činnosti	Vyhledání vhodného výrobce tabulí Provedení objednávky Dodávka tabulí Rozvoz na konkrétní místa Implementace
Časová náročnost	19 dní
Očekávané náklady/ 1 tabule	6 000 Kč

10.2.4 Individuální pohovory (koučink)

- Manažer by měl 50 % svého času strávit koučinkem.
- Výstupy z koučinku by měly být využity pro zpětnou vazbu.
- Manažeři by měli být na koučink pravidelně školeni.

Neformální koučink je každodenní pozorování členů týmu a rychlá zpětná vazba.

Cesta k neformálnímu koučinku:

1. Sledování využití prodejních dovedností členů týmu.
2. Uskutečnění rozhovoru se zpětnou vazbou.
3. Zaznamenání výsledku rozhovoru.

Formální koučink je měsíční schůzka se strukturovanou zpětnou vazbou a konkrétním plánem rozvoje.

Cesta k formálnímu koučingu:

1. Sledování zaměstnance v průběhu měsíce (neformální koučink).
2. Uskutečnění rozhovoru se zaměřením na rozvoj.
3. Vytvoření a předání plánu rozvojových aktivit.

Součástí individuálních pohovorů by měla být zpětná vazba, která podporuje jak růst a neustálé zlepšování, tak i výsledky.

Zpětná vazba se řídí určitými pravidly, která se vztahují k situaci, kdy je zpětná vazba užívána jako vědomý a zúčastněnými lidmi přijímaný nástroj získávání zkušeností a sociálního učení.

Poskytování zpětné vazby

- Na vyžádání – zpětná vazba je nejúčinnější, pokud o ni dotyčný člověk sám stojí a vyžaduje ji. S poskytnutím zpětné vazby by však měl přinejmenším souhlasit.
- Správný čas a místo – poskytování zpětné vazby vyžaduje alespoň základní soukromí a přiměřeně času.
- Popis skutečnosti, ne hodnocení – je třeba popsat, co člověk řekl nebo udělal, ale nehodnotit, zda je to správné či špatné.
- Konkrétně, ne obecně – popisujte, co jste skutečně viděli v konkrétní situaci, ne snažte se zobecňovat své poznatky.
- Zdůrazněte důsledky – do popisu zahrňte konkrétní důsledky, které dané jednání nebo situace způsobuje.
- Úplnost, pocitovost – do popisu zahrňte veškeré své reakce a chování druhého, včetně toho, jak jste se v danou chvíli cítili.
- Vyrovnanost – nesoustřeďujte se ve svém popisu pouze na to, co způsobilo obtíže. V každém jednání jsou obvykle přítomny pozitivní i negativní aspekty.

Přijímání zpětné vazby

- Aktivně naslouchat – je třeba pozorně vnímat a pamatovat si (tedy i písemně zaznamenávat) přijímané informace.
- Ubezpečit se, že správně rozumím – užitím otevřených otázek je dobré přezkoumat informace, které nejsou dostatečně zřetelné nebo jednoznačné. Je možné se ptát na další příklady podobného jednání.
- Neobhajovat se – je snadné, ale obvykle ne užitečné začít vysvětlovat, proč jste určitou věc udělal/a právě takovým způsobem.
- Ponechat si právo vyhodnocení – Je třeba si ponechat dostatek času k promyšlení informací a kriticky zhodnotit, zda je pro vás důležité měnit některé rysy vašeho chování.

- Poděkovat – upřímně a správně podaná zpětná vazba je pro vás užitečným darem, za který je správné poděkovat, i když v něm třeba převládá negativa.

Správné návyky pro poskytování zpětné vazby:

- je prováděno především jako sebehodnocení,
- neposuzuje člověka, ale situaci nebo projevy chování,
- obě strany se musí předem připravit,
- je vyvážené – pozitiva vs. negativa,
- je konkrétní – poskytuje příklady,
- musí probíhat ve vhodném prostředí, ve vhodnou dobu a v otevřené atmosféře,
- posiluje motivaci podřízeného,
- hodnotitel by neměl hodnotit více než 3 podřízené v průběhu jednoho dne.

Struktura zpětné vazby:

- Pozitivní zahájení – říci účel schůzky, nabídnout občerstvení atd.
- Co se ti podařilo? Pozitivní výsledky: manažer používá techniku „CAR“ a klade otázky. Příjemce zpětné vazby odpovídá. Manažer poté provede shrnutí, jak to vnímá on a přidá konkrétní příklad, za co by chtěl podřízeného pochválit.
- Co chceš zlepšit? Nežádoucí projevy: manažer používá techniku „CAR“, dotazuje se pozitivně na negativa. Příjemce zpětné vazby odpovídá. Manažer poté provede shrnutí, vyjádří svůj názor na chyby podřízeného, nabídne vhodný příklad optimálního postupu atd.
- Řešitelský trychtýř – zde je prostor na rozvoj podřízeného. Příklady otázek: Co navrhuješ? Co s tím uděláš? Jaký uděláš první krok?
- Pozitivní závěr – zdůraznění něčeho pozitivního. Dodržovat principy správné komunikace (oslovovat podřízeného jménem, dbát o oční kontakt, zdůraznit, čeho si váží u podřízeného apod.).

Technika „CAR“

Vede k hlubšímu dotazování.

C (Context/Kontext) – zde se popisuje výchozí situace. Např.: Jaká byla situace na začátku měsíce? Co myslíš, že se Ti podařilo - dej mi konkrétní příklad.

A (Actions, Activities/Aktivita) – zde se popisují aktivity. Např.: Jak jsi to řešil? Co všechno jsi udělal? Jak jsi to udělal? Co bylo pro Tebe nejnáročnější? Kde vidíš svůj největší přínos?

R (Result/Výsledek) – zde se popisují výsledky. Např.: Jaký je výsledek? Jaký máš z toho pocit? Jaké dopady/ přínosy to má pro Tebe? Jaké dopady/ přínosy to má pro okolí? Kde vidíš poučení do budoucna? Co si uvědomuješ o sobě?

Plán individuálních pohovorů

Pro pobočky:

Individuální rozhovor – 1 x týdně, diskuse o plánu a skutečnosti prodejních výsledků a aktivit na dobu cca 10 minut.

Neformální koučink – 1 x týdně, pozorování členů týmu během prodejního procesu, poskytování zpětné vazby. Délka pozorování bude individuální na 5 – 60 minut, poskytování zpětné vazby na 1 minutu.

Formální koučink – 1 x měsíčně, poskytování zpětné vazby + rozvoj pracovníka. Délka formálního koučinku 30 – 40 minut.

Pro centrálu:

Neformální koučink – 1 x týdně, pozorování členů týmu během pracovního procesu, poskytování zpětné vazby. Délka pozorování bude individuální na 5 – 60 minut, poskytování zpětné vazby na 1 minutu.

Formální koučink - 1 x měsíčně, poskytování zpětné vazby + rozvoj pracovníka. Délka formálního koučinku 30 – 40 minut.

Tab. 4. Individuální pohovory [vlastní zpracování]

INDIVIDUÁLNÍ POHOVORY	
Podpůrné činnosti	Vyhledání vhodné místnosti Příprava na pohovor (pozorování členů týmu, připomenutí technik pro efektivní vedení pohovorů, atd.) Vytvoření zápisu z individuálního pohovoru
Časová náročnost	3 dny
Očekávané náklady	0 Kč

10.3 Časová analýza projektu

Tato část projektu efektivní komunikace manažera v týmu je zaměřena na časovou analýzu, ve které je uvedený podrobný časový harmonogram jednotlivých fází při realizaci projektu, který je následně zpracován v programu WinQSB. Jedná se o navazující činnosti, jejichž délka je uvedena ve dnech. Některé fáze projektu probíhají po určitou dobu současně. Je to způsobeno tím, že do projektu je zapojeno více lidí, kteří vykonávají odlišné aktivity, které na sobě nejsou závislé. Ostatní fáze projektu na sebe logicky navazují a zahájení nové činnosti je možné až po dokončení činnosti předcházející. Časový harmonogram celého projektu můžeme vidět v následující tabulce.

Tab. 5. Časový harmonogram jednotlivých činností a doba jejich trvání ve dnech
[vlastní zpracování]

Činnost	Název činnosti	Předchozí činnost	Doba trvání
A	Zahájení projektu	-	1
ŠKOLENÍ MANAŽERŮ			
B	Zjištění nabídek jednotlivých školících firem	A	3
C	Výběr nejvhodnější firmy	B	2
D	Podepsání smlouvy o spolupráci s danou firmou	C	2
E	Výběr prostoru pro školení	D	3
F	Samotné školení manažerů	E	180
VIZUÁLNÍ MANAGEMENT			
G	Vyhledání vhodného výrobce tabulí	A	3
H	Provedení objednávky	G	2
I	Dodávka tabulí	H	7
J	Rozvoz na konkrétní místa	I	4
K	Implementace	J	3
DENNÍ TÝMOVÉ PORADY			
L	Příprava podkladů	F, K	1
M	Příprava grafického znázornění	L	1
N	Příprava hodnocení	M	1
INDIVIDUÁLNÍ POHOVORY			
O	Vyhledání vhodné místnosti	A	1
P	Příprava na pohovor	O	1
Q	Vytvoření zápisu z individuálního pohovoru	P	1

10.3.1 Metoda CPM

Vyhodnocení časového harmonogramu uvedeného v tabulce bude následně provedeno v programu WinQSB. K tomuto vyhodnocení bude sloužit metoda CPM (Critical Path Method), která patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy. Cílem této metody je určit dobu trvání celého projektu na základě kritické cesty. Každý projekt má minimálně jednu kritickou cestu, kterou je nejdelší možná cesta v projektu. Zároveň udává nejkratší možnou dobu pro splnění projektu. Kritická cesta se skládá z jednotlivých po sobě jdoucích činností s nulovou časovou rezervou. Z toho vyplývá, že pokud dojde ke zpoždění

určité činnosti na kritické cestě, zpozdí se i realizace celého projektu. Naopak pokud dojde ke zrychlení určité činnosti na kritické cestě, zkrátí se i doba trvání celého projektu.

Celková doba trvání projektu efektivní komunikace manažera v týmu firmy Raiffeisenbank je stanovena odhadem na 216 dní. Vzhledem k tomu, že některé činnosti probíhají současně a jiné na sebe logicky navazují, lze předpokládat, že kritická cesta bude podstatně kratší. Na základě informací uvedených v tabulce, bude prostřednictvím programu WinQSB určena kritická cesta, budou zjištěny celkové časové rezervy u jednotlivých činností a také získáme informace o délce trvání celého projektu.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	3
3	C	B	2
4	D	C	2
5	E	D	3
6	F	E	180
7	G	A	3
8	H	G	2
9	I	H	7
10	J	I	4
11	K	J	3
12	L	F,K	1
13	M	L	1
14	N	M	1
15	O	A	1
16	P	O	1
17	Q	P	1

Obr. 5. Zadávací tabulka v programu WinQSB [vlastní zpracování]

07-26-2011 20:42:05	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	3	1	4	1	4	0
3	C	Yes	2	4	6	4	6	0
4	D	Yes	2	6	8	6	8	0
5	E	Yes	3	8	11	8	11	0
6	F	Yes	180	11	191	11	191	0
7	G	no	3	1	4	172	175	171
8	H	no	2	4	6	175	177	171
9	I	no	7	6	13	177	184	171
10	J	no	4	13	17	184	188	171
11	K	no	3	17	20	188	191	171
12	L	Yes	1	191	192	191	192	0
13	M	Yes	1	192	193	192	193	0
14	N	Yes	1	193	194	193	194	0
15	O	no	1	1	2	191	192	190
16	P	no	1	2	3	192	193	190
17	Q	no	1	3	4	193	194	190
	Project	Completion	Time	=	194	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 6. Výsledky časové analýzy v programu WinQSB [vlastní zpracování]

07-26-2011	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	D
5	E
6	F
7	L
8	M
9	N
Completion Time	194

Obr. 7. Kritická cesta v programu WinQSB [vlastní zpracování]

V obrázku č. 6 jsou uvedeny výsledky časové analýzy zpracované pomocí programu WinQSB. Z výsledků je patrné, že délka projektu je rozvržena na dobu 194 dní a projekt má pouze jednu kritickou cestu.

Průběh jednotlivých činností a kritickou cestu projektu zobrazuje síťový graf, který je umístěn v příloze P III. Z obrázku č. 7, z předchozího obrázku i síťového grafu je patrná kritická cesta činností A, B, C, D, E, F, L, M, N.

10.3.2 Časové rezervy

Důležitým bodem časové analýzy projektu je výpočet časových rezerv. Časové rezervy udávají, o kolik se mohou jednotlivé činnosti v projektu opozdit, aniž by došlo ke zpoždění konečného data ukončení projektu. Rozlišujeme tři druhy časových rezerv:

- celková časová rezerva,
- volná časová rezerva,
- nezávislá časová rezerva.

Celková časová rezerva určuje množství času, o který se může činnost opozdit, aniž by došlo ke zpoždění data ukončení projektu. Celkovou časovou rezervu vypočítáme pomocí vzorce $RC_{ij} = TP_j - t_{ij} - TM_i$.

Volná časová rezerva určuje množství času, o který se může činnost prodloužit, aniž by došlo k narušení nejdříve možného počátku následující činnosti a tedy k jejímu zpoždění. Volnou časovou rezervu vypočítáme pomocí vzorce $RV_{ij} = TM_j - t_{ij} - TM_i$.

Nezávislá časová rezerva je nejmenší časová rezerva činnosti. Představuje časový úsek, o který lze opozdit počátek činnosti oproti nejpozději možné realizaci výchozího uzlu, aniž by došlo k narušení nejdříve možného počátku následující činnosti a tedy k jejímu zpoždění. Nezávislou časovou rezervu vypočítáme pomocí vzorce $RN_{ij} = TM_j - t_{ij} - TP_i$.

Výpočet časových rezerv v projektu se uveden v následující tabulce (Tab. 6). Z této tabulky vyplývá, že činnosti G, H, I, J a K se mohou opozdit o 171 dní, aniž by to mělo vliv na časové dokončení projektu. U těchto činností jsou také zřejmé dostatečné volné a nezávislé časové rezervy. Činnosti O, P a Q mohou být požděny o 190 dní, volná časová rezerva u těchto činností je 189 dní a nezávislá časová rezerva je 188 dní.

Tab. 6. Výpočet časových rezerv v projektu [vlastní zpracování]

Činnost	t_{ij}	Nejdříve možný		Nejpozději přípustný		RC_{ij}	RV_{ij}	RN_{ij}
		Počátek TM_i	Konec TP_i	Počátek TM_j	Konec TP_j			
A	1	0	1	0	1	0	0	0
B	3	1	4	1	4	0	0	0
C	2	4	6	4	6	0	0	0
D	2	6	8	6	8	0	0	0
E	3	8	11	8	11	0	0	0
F	180	11	191	11	191	0	0	0
G	3	1	4	172	175	171	168	165
H	2	4	6	175	177	171	169	167
I	7	6	13	177	184	171	164	157
J	4	13	17	184	188	171	167	163
K	3	17	20	188	191	171	168	165
L	1	191	192	191	192	0	0	0
M	1	192	193	192	193	0	0	0
N	1	193	194	193	194	0	0	0
O	1	1	2	191	192	190	189	188
P	1	2	3	192	193	190	189	188
Q	1	3	4	193	194	190	189	188

10.4 Nákladová analýza projektu

Na realizaci celého projektu budou zapotřebí jisté finanční prostředky, které je nutné do projektu investovat. Převážná část investic se bude týkat především školení manažerů. Cílem samozřejmě je, aby tyto počáteční náklady byly co nejnižší, aby firmu příliš nezatížily. Předpokládané náklady na realizaci projektu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 7. Očekávané náklady na realizaci projektu [vlastní zpracování]

NÁKLADY NA PROJEKT	
Položka	Částka [Kč]
Školení manažerů	
Hromadné školení komunikace 12 lekcí/osoba	6 000
Individuální koučink 5 schůzek/osoba	25 000
Celkové náklady na osobu/školení	31 000
Vizuální management	
Cena tabule	4 500
Rozvoz tabule	1 000
Implementace tabule	500
Celkové náklady na implementaci jedné tabule	6 000

Jednotlivé náklady byly zjišťovány u předpokládaných dodavatelů/poskytovatelů.

Kromě uvedených nákladů jsou s jednotlivými činnostmi spjaty i nezbytné režijní náklady (energie aj.).

Projekt jako takový není příliš finančně náročný. Skládá se však z návrhu, který je dlouhodobějšího charakteru a který se bude každoročně opakovat. Jedná se o školení manažerů.

10.5 Riziková analýza projektu

Realizace každého projektu sebou nese i určitou míru rizika. Rizika představují pravděpodobné možné neúspěchy, které by pro projekt znamenaly zhoršený finální výsledek a v podstatě nesplnění projektovaných cílů. Je proto nezbytné případným rizikům při realizaci projektu předcházet pravidelnou kontrolou a vyhodnocováním průběžných činností. Proto je riziková analýza nezbytnou součástí každého projektu. Má za úkol identifikovat všechna možná rizika, která by mohla daný projekt ohrozit. Možnými riziky při realizaci projektu mohou být:

- špatný výběr dodavatele tabulí,
- špatný výběr školící firmy,
- negativní vztah manažerů k novému projektu,

- negativní vztah podřízených k novému projektu,
- překročení plánovaných nákladů,
- nedodržení plánovaných termínů projektu.

V následující tabulce jsou uvedena výše zmiňovaná rizika, která by mohla projekt ohrozit. U každého rizika je uvedena pravděpodobnost jeho vzniku a jeho vliv na realizaci projektu.

Tab. 8. Rizika projektu [vlastní zpracování]

Riziko	Pravděpodobnost vzniku	Vliv na realizaci projektu	Míra rizika
Špatný výběr dodavatele tabulí	Nízká	Střední	Nízká
Špatný výběr školící firmy	Střední	Vysoká	Střední
Negativní vztah manažerů	Střední	Vysoká	Střední
Negativní vztah podřízených	Vysoká	Vysoká	Vysoká
Překročení plánovaných nákladů	Střední	Nízká	Střední
Nedodržení plánovaných termínů	Střední	Nízká	Střední

10.6 Přínosy projektu

Mezi očekávané přínosy projektu je možné zahrnout následující jevy:

- Zefektivnění komunikace manažera týmu.
- Stmelení pracovního kolektivu v důsledku každodenního setkání týmových porad.
- Zlepšení vztahu mezi manažerem a účastníky týmu.
- Zlepšení vztahů mezi pracovníky navzájem a posílení jejich spolupráce.
- Zvýšení výkonnosti pracovníků.
- Rozvinutí kreativního myšlení u členů týmu, možnost získání přínosných informací pro zefektivnění bankovních procesů.

Navrhovaná řešení mají svůj dopad zejména do oblasti vztahu manažera ke členům týmu a vzájemného vztahu mezi členy týmu.

Zefektivnění komunikace manažera povede ke snazšímu vedení týmu a to se projeví v důvěře členů týmu ve vedení, ve snaze ztotožnit se s jeho cíli a s postupy, které vedou k jejich naplnění.

Díky každodenního setkání při týmových poradách dojde ke stmelení pracovního kolektivu, zlepšení vztahů mezi pracovníky navzájem a posílení jejich spolupráce.

Zlepšení vztahu mezi manažerem a účastníky týmu možno očekávat díky pravidelným individuálním pohovorům, kde má podřízený prostor pro vyjádření svých individuálních potřeb a nadřízenému se nabízí příležitost k motivaci podřízeného pochvalou, ale i kritickým hodnocením pracovního výkonu face to face („mezi čtyřma očima“), projednáním možností osobního růstu apod.

Důležitou součástí těchto přínosů je zvýšení výkonnosti pracovníků v důsledku vizualizace individuálních i týmových výsledků na informační tabuli, sdílení informací a zamezení opakujícím se chybám.

11 STRUČNÉ ZÁVĚRY K PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Poznatky získané z dotazníkového šetření členů týmů a z řízených rozhovorů s manažery posloužily jako východisko pro stanovení návrhů, vedoucích k zefektivnění komunikace manažera v týmu ve firmě Raiffeisenbank a.s.

Model projektu je složen ze čtyř návrhů: školení komunikace a koučinku manažerů, zavedení denních týmových porad, individuálních pohovorů a vizuálního managementu.

Aby byl projekt účinný, bylo třeba zavést školení pro manažery mimo jiné k efektivnímu vedení denních týmových porad a individuálních pohovorů. Teprve potom budou porady a pohovory ku prospěchu manažerům i členům týmu.

Projekt byl v konečné fázi podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout řešení pro zefektivnění komunikace manažera v týmu ve firmě Raiffeisenbank a. s.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První, teoretická část práce, je zaměřena na studium základních poznatků o komunikaci manažera v týmu, o problémy efektivnosti komunikace, o formy a metody komunikace uvnitř organizace a o hlavních překážek komunikace v praxi. Dále bylo žádoucí vymezit pojetí managementu, manažera, týmu a týmové práce, principy vytváření výkonných týmů a jejich vedení ve vazbě na účinnou komunikaci a její vybrané formy (porady). V této souvislosti byla věnována pozornost pravidlům efektivního vedení porad týmu. Poznání uvedených základních pojmů a jejich vzájemných vztahů je východiskem praktické části diplomové práce.

Praktická část se zabývá představením firmy Raiffeisenbank a analýzou současného stavu komunikace a vedení lidí ve firmě. Jako hlavní nástroj analytických postupů byl využit průzkum názorů a postojů podřízených dotazníkovou metodou. Doplnkovou metodou byl strukturovaný rozhovor s nadřízenými, který byl zaměřen na vybrané problémy související s komunikací manažera v týmu.

Výstupem praktické části je projekt, který z analytických postupů vyvozuje návrhy na opatření, jejichž realizace by měla přispět k zefektivnění komunikace manažera v týmu ve firmě Raiffeisenbank. Jedná se o školení komunikace a koučinku manažerů, zavedení denních týmových porad, individuálních pohovorů a vizuálního managementu.

Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze a obsahuje celkový očekávaný přínos jeho realizace.

Autorka práce věří, že výše zmíněné návrhy, které byly zavedeny a reálně otestovány v týmu, ve kterém pracuje a byly vyhodnoceny jako velmi přínosné, budou přínosem také pro ostatní týmy firmy Raiffeisenbank a. s.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ALESSANDRA, T.; HUNSAKER, P. *Communicating at Work*. New York: Simon and Schuster, 1993. 272 s. ISBN 0671788558.
- [2] AMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- [4] ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.
- [5] FAERBER, Y.; STÖVE, CH. *Vedení lidí v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
- [6] JAROŠOVÁ, E.; KOMÁRKOVÁ, R.; PAUKNEROVÁ, D.; PAVLICA, K. *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 223 s. ISBN 80-7261-048-1.
- [7] LANG, H. *Management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [8] LAUFER, H. *99 typů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- [9] PALMER, S.; WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 168 s. ISBN 80-7169-940-3.
- [10] PARMA, P. *Umění koučovat: systematické koučování ve firmě, rodině a škole: pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 232 s. ISBN 80-86851-34-6.
- [11] PROVAZNÍK, J.; LADOVÁ, J. *Celostní management*. 4. vyd. Bratislava: Iris, 2010. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [12] STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN 80-247-0937-6.
- [13] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

- [14] UHLIG, B. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2661-8.
- [15] VÁGNER, I.; WEBER, M. *Osobní management*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2006. 142 s. ISBN 80-210-3949-3.
- [16] VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1.
- [17] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Internetové zdroje

- [18] Česká asociace koučů [online]. [cit. 2011-08-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.cako.cz/index.php?cid=58&lang=cz>>.
- [19] Intranet banky
- [20] Raiffeisenbank a. s. [online]. [cit. 2011-06-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.rb.cz/o-bance/o-bance>>.
- [21] ZVONEK, R. *Porada = ztráta času? / Efektivní vedení porady*. [online]. [cit. 2011-01-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.orkita.cz/detail.php?clanek=61>>.

Kvalifikační práce

- [22] ČECHMÁNKOVÁ, V. *Výzkumná sonda procesu schvalování hypotečních úvěrů a jako součást procesu zdokonalení služeb*. Zlín, 2009. 72 s. Bakalářská práce. VOŠE Zlín.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BO	Bankéř obchodu
CAR	Context, Actions, Results – Technika dotazování – kontext, aktivity, výsledky
CPM	Critical Path Metod – metoda kritické cesty
ČR	Česká republika
HR	Human resources – personální oddělení
IK	Interní komunikace
Kč	Korun českých
KPI	Key Performance Indicators – klíčové ukazatele výkonnosti.
RB	Raiffeisenbank
RBI	Raiffeisen Bank International
RZB	Raiffeisen ZentralbankÖsterreich

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Logo firmy [22]	37
Obr. 2. Běžný účet eKonto [22].....	39
Obr. 3. Informační tabule našeho týmu [vlastní zpracování]	84
Obr. 4. Informační tabule našeho týmu [vlastní zpracování]	84
Obr. 5. Zadávací tabulka v programu WinQSB [vlastní zpracování].....	91
Obr. 6. Výsledky časové analýzy v programu WinQSB [vlastní zpracování]	92
Obr. 7. Kritická cesta v programu WinQSB [vlastní zpracování]	92

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Školení manažerů [vlastní zpracování].....	81
Tab. 2. Denní týmové porady [vlastní zpracování]	83
Tab. 3. Vizualní management [vlastní zpracování]	85
Tab. 4. Individuální pohovory [vlastní zpracování]	89
Tab. 5. Časový harmonogram jednotlivých činností a doba jejich trvání ve dnech [vlastní zpracování]	90
Tab. 6. Výpočet časových rezerv v projektu [vlastní zpracování].....	94
Tab. 7. Očekávané náklady na realizaci projektu [vlastní zpracování]	95
Tab. 8. Rizika projektu [vlastní zpracování].....	96

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Procentuální vyjádření pohlaví respondentů [vlastní zpracování]	50
Graf 2. Procentuální vyjádření věkové kategorie respondentů [vlastní zpracování]	51
Graf 3. Procentuální vyjádření nejvyššího vzdělání respondentů [vlastní zpracování]	51
Graf 4. Procentuální vyjádření místa výkonu práce [vlastní zpracování]	52
Graf 5. Procentuální vyjádření délky zaměstnání ve firmě Raiffeisenbank a. s. [vlastní zpracování]	52
Graf 6. Procentuální vyjádření školení na téma komunikace [vlastní zpracování]	53
Graf 7. Procentuální vyjádření účastnění školení na téma komunikace [vlastní zpracování]	53
Graf 8. Procentuální vyjádření bariér při komunikaci na pracovišti [vlastní zpracování]	54
Graf 9. Procentuální vyjádření informovanosti spolupracovníků v týmu o nezdarech a vlastních chybách v práci, s cílem zabránit jejich opakování [vlastní zpracování]	54
Graf 10. Procentuální vyjádření souhlasu či nesouhlasu atmosféry důvěry v týmu, která podněcuje k otevřené výměně názorů [vlastní zpracování]	55
Graf 11. Procentuální vyjádření, čeho si respondenti u kolegů v pracovním vztahu nejvíce cení [vlastní zpracování]	56
Graf 12. Procentuální vyjádření komunikace s nadřízeným probíhající ve většině případů bez závažnějších problémů [vlastní zpracování]	56
Graf 13. Procentuální vyjádření zcela otevřených názorů při komunikace se svým nadřízeným [vlastní zpracování]	57
Graf 14. Procentuální vyjádření pochválení nadřízeným za dokončení mimořádně náročného úkolu bezchybně a včas [vlastní zpracování]	58
Graf 15. Procentuální vyjádření upozornění nadřízeným za chybu [vlastní zpracování]	58
Graf 16. Procentuální vyjádření nejčastěji využívaných prostředků komunikace nadřízeného k reakcím na nápady, návrhy, připomínky, dotazy, atd. svých podřízených [vlastní zpracování]	59
Graf 17. Procentuální vyjádření dostávání informací, od nadřízeného včas, potřebných ke splnění pracovních úkolů [vlastní zpracování]	60

Graf 18. Procentuální vyjádření rozhodování vážnějších pracovních problémů nadřízeným [vlastní zpracování]	60
Graf 19. Procentuální vyjádření poskytování značné míry volnosti pracovníkům při plnění pracovních úkolů [vlastní zpracování]	61
Graf 20. Procentuální vyjádření zájmu nadřízeného o dění v týmu [vlastní zpracování]	61
Graf 21. Procentuální vyjádření řešení konfliktů manažerem [vlastní zpracování]	62
Graf 22. Procentuální vyjádření, zda bere nadřízený v úvahu při rozhodování kritické připomínky členů v týmu [vlastní zpracování].....	63
Graf 23. Procentuální vyjádření vcítění se nadřízeného [vlastní zpracování]	63
Graf 24. Procentuální vyjádření aktivního naslouchání nadřízeným [vlastní zpracování]	64
Graf 25. Procentuální vyjádření diskutování nadřízeného se členy týmu o pracovních problémech [vlastní zpracování]	64
Graf 26. Procentuální vyjádření uskutečňování pravidelných individuálních pohovorů [vlastní zpracování].....	65
Graf 27. Procentuální vyjádření probíhajícího hodnocení výkonu nadřízeným v rámci hodnotícího pohovoru [vlastní zpracování].....	66
Graf 28. Procentuální vyjádření stanovení úkolů pro další období na základě hodnotícího pohovoru [vlastní zpracování].....	66
Graf 29. Procentuální vyjádření pravidelných porad v týmu [vlastní zpracování].....	67
Graf 30. Procentuální vyjádření množství týmových porad [vlastní zpracování]	67
Graf 31. Procentuální vyjádření hlavních témat týmové rady [vlastní zpracování]	68
Graf 32. Procentuální vyjádření uživatelnosti informačních tabulí [vlastní zpracování]	69
Graf 33. Procentuální vyjádření aktuálnosti informací [vlastní zpracování].....	69
Graf 34. Procentuální vyjádření každodenní sledovanosti individuálního výkonu [vlastní zpracování]	70

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha PI Dotazník
- Příloha PII Strukturovaný rozhovor
- Příloha PIII Síťový graf v programu WinQSB
- Příloha PIV Ukázka plánu koučinku
- Příloha PV Formulář: Záznam z pozorování BO
- Příloha PVI Formulář: Záznam z formálního koučinku

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená kolegyně, vážený kolego,

dovoľte, abych se na Vás obrátila s touto prosbou. Jsem studentkou Fakulty managementu a ekonomiky (FaME) Univerzity T. Bati ve Zlíně. V současnosti zpracovávám diplomovou práci na téma Efektivní komunikace manažera v týmu. Splnění tohoto úkolu se opírá mimo jiné o poznání Vašich názorů a postojů k této problematice. Obracím se proto na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, a to tak, že označíte odpověď, která nejlépe vyjadřuje Váš názor (pokud u příslušné otázky není jiná instrukce). Při elektronickém vyplnění dotazníku hodící se odpověď vyznačte **tučně**.

Průzkum je anonymní. Výsledky šetření budou využity pro potřeby mé diplomové práce. Jakékoliv dotazy a připomínky mi sdělte, prosím, na tuto adresu: veronikacechmankova@seznam.cz

Děkuji za Vaši ochotu a čas.

Bc. Veronika Bořutová

studentka 5. roč. FaME

1. Probíhá u vás ve firmě školení na téma komunikace?

- Ano
- Ne
- Nevím

2. Pokud ANO, účastníte se ho?

- Ano
- Ne

3. Které z bariér při komunikaci na pracovišti nejčastěji pozorujete?

Označte maximálně dvě nejvýznamnější z uvedených odpovědí.

- Nedostatek času, stres
- Nevhodné prostředí, hluk a vizuální rozptylování

- Vyrušování další osobou, pocit, že „někdo naslouchá“
 - Nekázeň spolupracovníků
 - Nejasně formulovaná sdělení ze strany vedoucích
4. Informujete obvykle své spolupracovníky v týmu o nezdarech a vlastních chybách v práci, s cílem zabránit jejich opakování?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
5. Panuje v týmu, jehož jste členem (členkou), atmosféra důvěry, která podněcuje k otevřené výměně názorů?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
6. Čeho si u kolegů v pracovním vztahu nejvíce ceníte?
Označte maximálně dvě nejvýznamnější z uvedených odpovědí.
- Kolegiálních pracovních vztahů a přátelského jednání
 - Odborných znalostí a dovedností a pracovní výkonnosti
 - Komunikační schopnosti
 - Ochota pomoci a vzájemné podpory
7. Domníváte se, že Vaše komunikace s nadřízenými probíhá ve většině případů bez závažnějších problémů?
- Ano
 - Ne
8. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a Ne, o jaké problémy nejčastěji jde?

.....
.....

9. Vyjadřujete v komunikaci se svým nadřízeným své názory zcela otevřeně?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
10. Dokončíte-li mimořádně náročný úkol bezchybně a včas, jste nadřízeným bezprostředně pochválen/a.
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
11. Uděláte-li při své práci chybu, jste na to svým nadřízeným včas upozorněn.
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
12. Který z následujících prostředků komunikace nejčastěji využívá Váš nadřízený k reakcím na Vaše nápady, návrhy, připomínky, dotazy, atd. (Zakroužkujte prosím jednu vybranou variantu).
- Osobní hovor
 - Týmovou poradou
 - E-mail
 - Telefonický hovor
 - Písemné sdělení
 - Jiný způsob (prosím vypište):
13. Jaký způsob komunikace se svým nadřízeným preferujete?
-

14. Informace, které nezbytně potřebujete ke splnění pracovních úkolů, dostáváte od svého nadřízeného včas.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

15. Váš přímý nadřízený rozhoduje vážnější pracovní problémy zpravidla

- zcela samostatně, bez porady s podřízenými
- většinou po projednání s podřízenými
- přikloní se zpravidla ke stanovisku většiny podřízených

16. Váš nadřízený Vám při plnění pracovních úkolů poskytuje značnou míru volnosti. Nezasahuje, pokud to není nezbytné.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

17. Zajímá se Váš nadřízený o dění v týmu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

18. Jakým způsobem řeší manažer vzniklé konflikty na pracovišti?

.....
.....

19. Při řešení konfliktů manažer prosazuje:

- vlastní názor bez ohledu na mínění členů v týmu
- kompromisní řešení v zájmu zachování dobrých mezilidských vztahů v týmu

řešení, které pokládá za objektivní, i když může být v rozporu se stanoviskem členů v týmu

20. Bere Váš nadřízený při rozhodování v úvahu kritické připomínky členů týmu?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

21. Je Váš nadřízený empatický člověk? (Empatie = schopnost vcítit se do druhého, podívat se na situaci očima toho druhého).

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

22. Dokáže Vám Váš nadřízený aktivně naslouchat?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

23. Váš nadřízený zpravidla se členy týmu o pracovních problémech diskutuje, zajímá se o jejich názory.

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

24. Uskutečňuje Váš nadřízený se členy týmu pravidelné individuální pohovory (poskytování zpětné vazby)?

Ano

Ne

25. Pokud ANO, jaký mají přínos podle Vašeho názoru tyto pohovory?

.....
.....

26. Hodnocení Vašeho výkonu nadřízeným probíhá v rámci pravidelného hodnotícího pohovoru:

- třikrát a vícekrát ročně
- dvakrát do roka
- jedenkrát ročně
- vůbec neprobíhá

27. Na základě hodnotícího pohovoru jsou pro Vás osobně stanoveny úkoly pro další období.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

28. Probíhají u Vás v týmu pravidelné porady (týmové schůzky)?

- Ano
- Ne

29. Pokud ANO, jak často?

.....

30. Jaký přínos má pro Vás týmová porada?

.....
.....

31. Mezi hlavní témata Vaší týmové porady patří:

Označte maximálně dvě nejvýznamnější z uvedených odpovědí.

- výsledky (jak individuální tak týmové)
- řešení problémů na individuální bázi
- řešení konfliktů

stanovení úkolů, termínů a zodpovědností

32. Máte k dispozici informační tabule? (Klasické nebo elektronické)

Ano

Ne

Pokud ANO, odpovězte prosím na následující otázky:

33. Jsou na nich vždy aktuální informace?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

34. Jaký přínos Vám poskytují informační tabule?

.....
.....

35. Je na nich sledován každodenně individuální výkon?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

Pohlaví:

muž žena

Věk:

18-25 26-33 34-41 42-49 50-více

Nejvyšší dosažené vzdělání:

vyučen , střední škola s maturitou

vyšší škola odborná vysoká škola

Pracovní zařazení:

- pracovník vedoucí pracovník

Místo výkonu práce:

- pobočka centrála

Délka zaměstnání ve firmě Raiffeisenbank:

- méně než rok 1-3 roky 4-6 let 7-9 let 10 a více

PŘÍLOHA P II: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

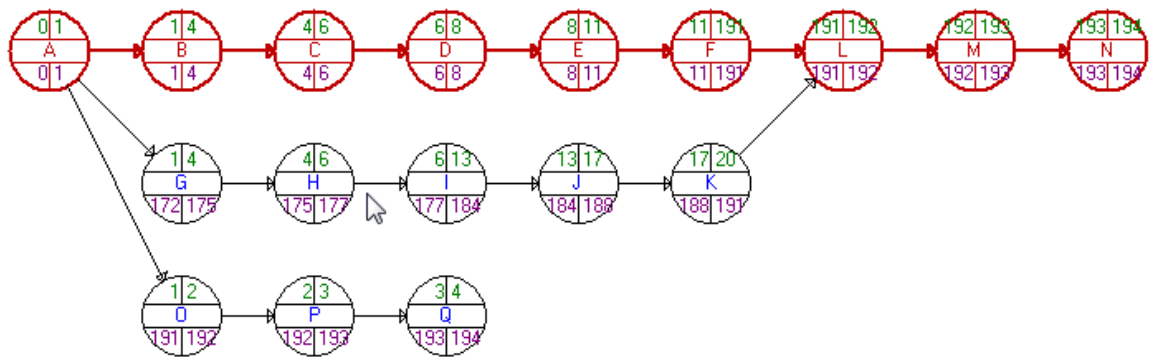
Manažerům týmu firmy Raiffeisenbank byly formou řízeného rozhovoru kladeny otázky, týkající se komunikace manažera v týmu. Cílem bylo zjistit, jaký pohled mají manažeři na danou problematiku a zda jejich názory korespondují s názory jejich podřízených.

Na úvod byl vedoucím pracovníkům objasněn důvod a účel rozhovoru, poté následoval vlastní rozhovor.

Otázky byly kladeny v níže uvedeném pořadí.

1. Účastníte se školení na téma komunikace?
2. Jak často se školení účastníte?
3. Jaký přínos má pro Vás školení?
4. Uskutečňujete se svými podřízenými pravidelné individuální pohovory?
5. Jak často je uskutečňujete?
6. Jaký mají přínos dle Vašeho názoru tyto pohovory?
7. Uskutečňujete se svými podřízenými pravidelné týmové porady?
8. Jak často u Vás probíhají?
9. Jaký mají přínos jak pro Vás, tak pro Váš tým týmové porady?
10. Využíváte při poradách informační tabuli?
11. Jsou na ni vždy aktuální informace?
12. Jaký přínos Vám a Vašemu týmu poskytují informační tabule?

PŘÍLOHA P III: SÍŤOVÝ GRAF V PROGRAMU WINQS8



PLÁN KOUČINGU PRO OBDOBÍ OD 8.8.2011 - DO 9.10.2011

	1. TÝDEN					2. TÝDEN					3. TÝDEN					4. TÝDEN					5. TÝDEN				
	Po	Út	St	ČT	Pá	Po	Út	St	ČT	Pá	Po	Út	St	ČT	Pá	Po	Út	St	ČT	Pá	Po	Út	St	ČT	Pá
<i>Pobočka</i>			PP					PP					PP					PP					PP		
<i>Zaměstnanec</i>																									
Jarda Okoun		N					N					N					N		F			N			
Mirek Štika		N					N					N					N		F			N			
Jarmila Úhořová			N					N					N					N	F				N		
Angelika Ropušnice			N					N					N					N	F				N		

Záznam z pozorování BO (jméno bankéře):

ze dne : _____

Jméno BM/kouče: _____

Pobočka: _____

Oblast	Popisný standard práce bankéře	Složeno 0,1,2,3,N	Záznam rozhovor u (poznámky)
Příprava k prodeji	<ul style="list-style-type: none"> • Přepážka je uspořádaná – není nepořádek 		
Zahájení	<ul style="list-style-type: none"> • Ukazuje zákazníkovi ochotu se mu věnovat • Zdraví srdečně a přátelsky "otevřít" prodejní rozhovor • Žádá o svolení k otázkám 		
Zjišťování potřeb	<ul style="list-style-type: none"> • Používá vhodné otázky ke zjištění potřeb klienta • Zjišťuje motivy/důvody požadavku klienta • Identifikuje i další potřeby klienta • Využívá aktivně prodejní pomůcky • Slnuje všechny (i budoucí) zákaznickovy potřeby předtím, než navrhne řešení • Používá slova/fráze klienta 		
Doporučení vhodného produktu	<ul style="list-style-type: none"> • Navrhuje vhodné řešení – produkty, které uspokojí zákaznickovy potřeby • Dokáže formulovat osobní výhody a užítky pro klienta • Dokáže zvládat zákaznickovy námitky 		
Uzavření obchodu	<ul style="list-style-type: none"> • Zjišťuje, jak navržené řešení vyhovuje požadavkům zákazníka • Ptá se na uzavření obchodu 		
Trvalý vztah s klientem	<ul style="list-style-type: none"> • Nabízí další jednání, telefonní kontakt, další pomoc • Navrhuje zákazníkovi řešení jeho dalších potřeb • Přátelsky a srdečně zakončuje rozhovor • Správně reaguje na narušení obsluhy (omluva, mobilní ne, telefon do 3. zazvonění, rychlé vyřízení) 		
Oblasti ke sdělení – odřízní	Oblasti pro rozvoj, konkrétní body		
1.	1	1	Termin
2.	2	2	Podpis BM/kouče:

Záznam z formálního koučingu

Schůzka s:	
Datum:	
Čas:	

Koučování - období (od – do):		
Počet neformálních koučingů při prodeji:		
Ukazatel	Cíl/Plán	Skutečně dosažený výsledek

Aktivity	Cíl/Plán	Skutečně dosažené aktivity

Shrnutí poznatků z neformálních koučingů

Fáze uvítání:

Fáze zjišťování potřeb:

Fáze nabídky řešení:

Ukazatel	Cíl prodeje pro následující období

Aktivity	Cíl pro následující období

.....
bankéř / poradce

.....
ředitel pobočky