

# **Vedení a rozvoj obchodního týmu agenturní sítě Amcico**

Bc. Barbora Ševčíková

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora ŠEVČÍKOVÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Vedení a rozvoj obchodního týmu agenturní sítě  
Amcico**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se úlohy vedoucího pracovní skupiny.
- Specifikujte profil a osobnost manažera.
- Charakterizujte metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav produkčních faktorů obchodního týmu a vliv jednotlivých faktorů na jeho výkonnost.
- Aplikujte výsledky analýzy na zlepšení vedení a rozvoje obchodního týmu.
- Navrhněte zdokonalení současného stavu, ověřte jeho funkčnost a přínos navržených opatření.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] DRUCKNER, P. Efektivní vedoucí. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 205 s. ISBN 978-80-7261-189-8  
[2] DYTRT, Z., STRÍTESKÁ, M. Efektivní inovace. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2771-1  
[3] DYTRT, Z., STAŇKOVÁ, P., TOMANCOVÁ, L. Manažerská etika: Etika v managementu a podnikání. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2007. 125 s. ISBN 978-80-7318-645-6  
[4] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 978-80-247-1457-8  
[5] URBAN, J. Řízení lidí v organizaci - personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.**  
Ústav managementu  
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



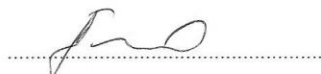
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské 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 obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou 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. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou 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 diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 29.4.2010



*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). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(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 jim 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Práce se zabývá analýzou a současným stavem produkčních faktorů obchodního týmu. Popisuje vliv jednotlivých faktorů na jeho výkonnost, poukazuje na nedostatky jednotlivých členů obchodního týmu, ale především na nedostatky vedení ze strany manažera a přímého vlivu neodpovídajícího prvku vedení a stimulace na výsledky skupiny jako celku. Primární složkou práce je tedy tvorba struktury, jejích vlastností a charakteristik pro exponenciální zvýšení efektivity, výsledků a celkového rozvoje jak celého obchodního týmu, tak jeho jednotlivých členů a její aplikace vedoucí k jeho směrodatnému pozitivnímu růstu.

Klíčová slova: manažer, obchodní tým, analýza, výkonnost, rozvoj, výsledky.

## **ABSTRACT**

The thesis analyzes the current status and factors of production sales team. Describes the effect of various factors on its performance, shows the weaknesses of individual members of the business team, but also the shortcomings of leadership from the manager and the direct impact of inadequate leadership and stimulating element to the results of the group as a whole. The primary component of the work is creating the structure, properties and characteristics for an exponential increase in efficiency, performance and overall business development of both the team and its individual members and its application to his head decisive positive growth.

Keywords: managers, sales team, analyze, performance, development, results.

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu mé práce panu doc. Ing. Zdenku Dyrtrovi, CSc. za podporu při tvorbě této práce, a také za cenné odborné rady, které mi během vypracovávání práce poskytl. Rovněž děkuji svému kolegovi z řad managementu panu Ivo Jurčíkovi za odbornou i lingvistickou konzultaci a zpětnou vazbu při analýze a tvorbě praktické části diplomové práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ÚLOHA VEDOUCÍHO PRACOVNÍ SKUPINY</b> .....	<b>13</b>
1.1 PŘEDPOKLADY TVOŘIVÉ PRÁCE VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA .....	15
1.1.1 Osobní a morální vlastnosti .....	15
1.1.2 Vztah vedoucího k pracovnímu kolektivu.....	16
1.1.3 Identita vedoucího .....	16
1.1.4 Temperament .....	16
1.1.5 Pracovní předpoklady.....	16
1.1.6 Racionalizace práce.....	17
1.1.7 Pracovní motivace.....	17
1.2 VÝSLEDKY TVOŘIVÉ PRÁCE VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA .....	18
1.3 ZÁKLADNÍ FUNKCE VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA.....	19
1.3.1 Plánování .....	19
1.3.2 Organizování.....	20
1.3.3 Kontrola .....	21
1.3.4 Vedení .....	21
1.3.5 Rozhodování.....	23
1.4 KONCEPCE 7S .....	23
1.5 ETIKA A KREATIVNÍ MYŠLENÍ.....	25
1.5.1 Etika v managementu a podnikání .....	25
1.5.2 Kreativní myšlení .....	26
<b>2 PROFIL A OSOBNOST MANAŽERA</b> .....	<b>27</b>
2.1 VLASTNOSTI A SCHOPNOSTI MANAŽERA .....	29
2.1.1 Odborné znalosti.....	30
2.1.2 Praktické dovednosti.....	30
2.1.3 Sociální zralost.....	31
2.2 DOVEDNOSTI MANAŽERA .....	31
2.2.1 Lidské dovednosti.....	32
2.2.2 Koncepční dovednosti.....	32
2.2.3 Technické dovednosti.....	32
2.3 MOC A AUTORITA MANAŽERA.....	32
2.4 CHARAKTER MANAŽERSKÉ PRÁCE .....	33
<b>3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>34</b>
3.1 POTŘEBA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ .....	35
3.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ .....	36
3.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti.....	36
3.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	39
3.2.3 Kombinované metody vzdělávání .....	42
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>43</b>



<b>4</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRODUKČNÍCH FAKTORŮ OBCHODNÍHO TÝMU .....</b>	<b>44</b>
4.1	VLIV JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ NA VÝKONNOST OBCHODNÍHO TÝMU .....	45
<b>5</b>	<b>APLIKACE VÝSLEDKŮ ANALÝZY NA ZLEPŠENÍ VEDENÍ A ROZVOJE OBCHODNÍHO TÝMU .....</b>	<b>48</b>
5.1	PŘEDPOKLADY IDEÁLNÍHO ČLENA OBCHODNÍHO TÝMU .....	48
5.1.1	Profil.....	48
5.1.2	Profesionalita .....	48
5.1.3	Etika.....	55
5.1.4	Sebevzdělávání a rozvoj.....	56
5.2	PŘEDPOKLADY IDEÁLNÍHO TÝMU.....	56
5.2.1	Ideální tým z hlediska komunikační typologie .....	56
5.2.2	Směr a cíl týmu .....	59
5.2.3	Motivace týmu.....	59
5.2.4	Pravidla týmu.....	60
<b>6</b>	<b>OVĚŘENÍ FUNKČNOSTI A PŘÍNOSU NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ.....</b>	<b>65</b>
6.1	FÁZE EXPANZE .....	65
6.1.1	System výběru členů pracovního týmu.....	65
6.1.2	System rozvoje členů pracovního týmu.....	69
6.2	FÁZE OVĚŘOVÁNÍ FUNKČNOSTI A ZACHOVÁNÍ TENDENCE NÁRŮSTU.....	71
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>81</b>

## ÚVOD

Již od dob, kdy se lidstvo začalo dělit do specifických sociologických kategorií, byl obchod nejvýnosnějším odvětvím komplexního spektra lidské činnosti. Škála komodit a posléze i služeb, se kterou lidé obchodovali, byla v průběhu evolučního a civilizačního procesu přímo úměrná lidským potřebám, nárokům na životní standard, stupni závislosti na sociálním systému, pracovním prostředí a danému společenskému postavení.

V současné době existuje nepřeborné množství obchodních odvětví a oblastí zájmu, které však mají bez ohledu na geografickou polohu, politický systém či demografickou strukturu, několik společných prvků. Základním a nejdůležitějším prvkem obecného obchodu, a to vnímaným z jakéhokoliv úhlu pohledu, je obchodník. Obchodník je základním stavebním kamenem obchodního týmu. Na kvalitě a profesní úrovni dosaženého stupně rozvoje jednotlivých obchodníků závisí nejen objem produkce a kvalita uzavřených obchodů, ale také budování dobrého jména společnosti, šíření obchodní značky společnosti jako předpokladu kvalitních služeb nebo záruky kvalitního zboží.

Aby obchodní tým pracoval efektivně a jeho členové splňovali tyto podmínky, musí být v týmu stanovena jasná pravidla, nastaveny odpovídající standardy a systematicky zvyšována jejich profesní kvalifikace v maximální míře, kterou jim dovoluje jejich osobní potenciál. V případech, kdy obchodníci tvoří kompaktní tým, je tedy nepostradatelným prvkem týmu osobnost vedoucího, označovaného v novodobém obchodním žargonu termínem manažer. Manažer představuje úlohu řídicí, koordinační, plánovací a kontrolní složky obchodního týmu či struktury. Měl by být empatický, charismatický, asertivní, spravedlivý, upřímný, měl by jednat eticky a v zájmu jak svých podřízených a kolegů, tak v zájmu své společnosti, měl by respektovat názory druhých, motivovat své podřízené k lepším výkonům a celkové pracovní spokojenosti, a kromě svých manažerských schopností by měl být v ideálním případě i profesionál v daném oboru.

Cílem této diplomové práce je nejen definovat úlohu a význam manažera a souhrn jeho vlastností, které při správné aplikaci vedou k dlouhodobě dobrým obchodním výsledkům, ale také definovat konkrétní strukturu, pravidla a systém rozvoje vedení obchodního týmu. Praktická část diplomové práce se opírá o tvorbu vlastního obecného systému vedení a jeho konkrétní aplikace v oblasti pojišťovnictví. Primárním účelem této práce je prakticky dokázat funkčnost nastaveného systému a přímý vliv vedení manažera prostřednictvím tohoto

systemu na podstatný nárůst produktivity, efektivity práce, zvýšení kvality pracovního prostředí a komplexních výsledků pracovního týmu za určené časové období. Práce se opírá o reálné působení na obchodní tým po dobu 24 měsíců a tvoří ucelenou analýzu rozvoje nového či z hlediska produktivity neuspokojivě fungujícího obchodního týmu, sestavenou a popsanou tak, aby bylo možno ji aplikovat obecně pro jakoukoliv obchodní skupinu podobného charakteru. Komplexní výsledky obsažené v této práci odpovídají prodejní skupině v počtu do deseti členů, ale za dodržení daných podmínek je možno systém použít i pro větší prodejní skupinu či strukturu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ÚLOHA VEDOUcíHO PRACOVNí SKUPINY

Vedoucí pracovník je ten, kdo přijímá a nese odpovědnost za rozhodování a vlastní přispění, které významným způsobem ovlivňuje schopnost pracovní skupiny podávat výkon a dosahovat požadovaných výsledků. Prvořadým úkolem vedoucího pracovníka je zajišťovat efektivnost pracovního týmu, takže jeho sebeřízení je neopomenutelným předpokladem při řízení jednotlivců či celé skupiny. Osobní efektivnosti se vedoucí pracovníci musí učit, aby dokázali dělat to, co od nich očekávají jejich podřízení a nadřízení, ale především to, co je hlavní náplní jejich pracovního zařazení.

Vedoucí pracovník tedy dosahuje svých pracovních výsledků vedením druhých lidí. Jeho primární funkcí není přikazovat, ale vést lidi, motivovat je a budovat pozitivní vztahy na pracovišti založené na týmové spolupráci. Musí mít dobré komunikační dovednosti, organizovat čas, vést jednání a porady, posilovat tvořivost, předcházet, ale také řešit konfliktní situace, umět motivovat a hodnotit zaměstnance, ale především je vést ke zvyšování jejich výkonnosti. [11, s. 184]

Ve značné míře ovlivňuje spokojenost řízených pracovníků. Stylem své řídicí práce a svou autoritou se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu na daném pracovišti. Nepříznivě ho obvykle ovlivňuje různými formami autokratického jednání, ale i nerozhodností, nespravedlivým jednáním, hrubostí, nedůsledností, apod. Pozitivně se na úrovni pracovní spokojenosti jednotlivců i pracovních kolektivů podepisuje svou náročností, rozhodností, spravedlivostí a sociální citlivostí, případně i dalšími svými vlastnostmi a způsoby jednání. [11 s. 184]

Přístup vedoucího by neměl být orientován příliš direktivně. Vedoucí ani nemůže rozkazovat svým podřízeným, co mají dělat, protože mu ve velké většině zkrátka chybějí odborné znalosti specifického tématu, které však perfektně ovládají právě jeho podřízení. Jeho úkolem tedy není poučovat podřízené o tom, co a jak mají vlastně dělat, jako spíš dokázat je správně motivovat k tomu, aby pro něj a pro organizaci vytěžili maximum ze svých, leckdy úzce specializovaných znalostí.

Vztah nadřízený a podřízený, ve kterém se uplatňuje mocenská autorita, je již minulostí. Vedoucí a pracovníci jsou v mnohem rovnoprávnějším vzájemném postavení a jednají spolu partnersky. Ani jeden se již neobejde bez dobré vůle druhého.

Z toho vyplývá, že vedoucí by měl dát prostor svým podřízeným pro zviditelnění se a sebe-realizaci a soustředit se na poskytnutí takových podmínek, které by podřízené motivovali k lepším a vyšším pracovním výkonům. Z těchto poznatků vyplývá následující: Lidé se neřídí, úkolem je lidi vést a cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince. [3]

*"Na člověka se nemůžeme dívat pouze jako na objekt manipulace, ale musíme ho vnímat jako bytost, která si zaslouží, abychom s ní jednali s respektem. Takový pohled máme na pracovníka zvláště pro jeho schopnost tvořivé práce."*

*Immanuel Kant*

Existuje pět praktických postupů – pět návyků myšlení, které je třeba si osvojit, aby se člověk mohl stát efektivním vedoucím:

- Efektivní vedoucí ví, na co vynakládají svůj čas. Systematicky se snaží ho řídit a zbavovat se činností, které jsou neproduktivní ztrátou času.
- Efektivní vedoucí se zaměřují na produktivní přispění, které se realizuje ve vnějším prostředí. Soustředí se především na výsledky, nikoli na úsilí samo.
- Efektivní vedoucí stavějí na silných stránkách – na svých vlastních, ale i na silných stránkách svých nadřízených, kolegů a podřízených; stavějí také na výhodných stránkách situace čili na tom, co mohou udělat.
- Efektivní vedoucí se soustředí na omezený počet důležitých oblastí, v nichž prvotřídní výkonnost přinese vynikající výsledky. To znamená, že určují priority.
- Efektivní vedoucí přijímají efektivní rozhodnutí. Vědí, že je třeba přijímat jen pár, avšak zásadních rozhodnutí. [3, s. 9-37]

Pokud formální vedoucí neplní dobře svou řídicí roli, může se ve skupině vyskytnout neformální vedoucí - vůdce, mluvčí. Bývá to obvykle člověk, který má největší vliv na skupinu, především v závislosti na svých specifických osobnostních či odborných charakteristikách. V mnoha případech právě určité výraznější vyznění osobnosti - osobní kouzlo či charisma - postupně posune původně neformálního vedoucího do oficiální vedoucí pozice. Může také třeba jen pomáhat formálnímu vedoucímu v jeho práci s lidmi (např. ve funkci zástupce vedoucího). V jiných případech může však dojít k tomu, že neformální mluvčí působí proti formálnímu vedoucímu skupiny - často ke škodě skupiny. [11, s. 210]

Pracovní skupiny nejsou pouhým náhodným seskupením jedinců, kteří mají plnit určité předem přesně definované pracovní úkoly. Roli zde hrají jejich individuální potřeby, zájmy a postoje, ale také skupinové tradice, normy a hodnoty. Tyto aspekty výrazně ovlivňují skladbu skupiny a úroveň jejího řízení. Pracovní skupiny jsou společenským útvarům, který mnohdy vznikl, případně se do značné míry rozvíjel právě v důsledku působení daného vedoucího.

Za faktory charakterizující vůdcovství bývá považováno:

- uznávání a chápání členů skupiny
- iniciativa a organizační schopnosti
- účast na životě skupiny
- osobní vztah k motivacím členů skupiny
- sociální citlivost vůči dění ve skupině [11 s. 210]
- přirozená autorita

## 1.1 Předpoklady tvořivé práce vedoucího pracovníka

### 1.1.1 Osobní a morální vlastnosti

**Osobní schopnosti** - jedná se především o tvořivou pracovní iniciativu, tvůrčí představivost, fantazii, angažovanost, vysoké pracovní nasazení, přirozenou inteligenci, poctivost, ctíživost, cílevědomost, komunikativnost, sebekritičnost a sebeuznání, zodpovědnost, důslednost, apod.

**Morální předpoklady** - patří sem např. upřímné jednání, důvěra v druhé, respektování osobností a zdravotního stavu u sebe i druhých, pocit odpovědnosti za sebe i druhé, dodržování morálních zásad u sebe i druhých, dodržování etického kodexu společnosti, respektování vedoucích i podřízených a identita se spolupracovníky i se společností, slušné vystupování a jednání vůči ostatním lidem, respektování názorů jiných, asertivní chování, ochota pomoci.

### 1.1.2 Vztah vedoucího k pracovnímu kolektivu

**Sounáležitost s kolektivem** - vedoucí pracovník by měl mít především osobní vztah a důvěru k jednotlivým členům pracovnímu týmu, vytvořil si pocit sounáležitosti a sledoval společný cíl s pracovním týmem, vytvářel klidné, příjemné a atraktivní pracovní prostředí, pozitivně a aktivně ovlivňoval interpersonální vztahy, měl smysl pro disciplínu a plnění úkolů u sebe i podřízených. Na druhou stranu musí dobře volit pracovníky, sestavit pracovní tým a být jeho platným členem. Při nastavování konkrétních podmínek pracovního týmu by měl vycházet z reálných a uvážených možností jednotlivých členů tohoto týmu. [4, s. 94]

### 1.1.3 Identita vedoucího

**Vztah k firmě** - základem je, aby vedoucí pracovník měl dobrý vztah k podniku či k organizaci, kterou zastupuje, ale také k práci spolupracovníků, aby přizpůsobil své zájmy k potřebám a požadavkům organizace a prosazoval zájmy organizace před vlastními, pozitivně a aktivně ovlivňoval veřejné mínění o podniku a jeho strategii.

**Vztah k profesi** - jedná se o postoj, který zaujímá on sám ke své vlastní práci, ale především kvalitou vykonané práce spoluvytváří prestiž této pozice, navazuje na její tradici a vytváří strategii a taktiku realizace této pracovní činnosti. Nejdůležitějším aspektem je, aby si vytvořil osobní vztah ke své profesi a prohluboval své pracovní a etické předpoklady.

### 1.1.4 Temperament

Temperament závisí na povaze každého člověka. Jedná se o to, aby vedoucí pracovník ve vhodném okamžiku, rychle a uvážlivě reagoval na konfliktní situace, kvalifikovaně je řešil ještě v době, kdy lze předejít ztrátám, řešil nespokojenost jednotlivých členů pracovního týmu, operativně reagoval na nerovnováhy, které vznikli nejen v jeho týmu, ale i v celém pracovním prostředí. Musí umět se správně a včas rozhodnout při řešení konkrétní situace.

### 1.1.5 Pracovní předpoklady

**Vrozené schopnosti** – patří sem zejména potřeba řídit, vedoucí by měl mít silný vliv na ostatní, cit a pochopení pro své podřízené a tolerovat názory jiných lidí. Důležitý je také vhodný temperament, tedy musí vhodně reagovat na vnější podněty. Vedoucí musí být pochopitelně osoba inteligentní, schopná samostatného tvořivého myšlení, správného úsudku, apod.



*Odborné předpoklady* - tyto předpoklady můžeme kvalifikovat jako souhrn teoretických znalostí a praktických zkušeností. Vedoucí pracovník musí získat odbornou kvalifikaci k výkonu své profese, znalost pracovního procesu, technologie a prostředí, dodržovat ekonomické zásady a pravidla, ale také sledovat vývoj daného odvětví a nové trendy na daném trhu. [4, s. 95]

### 1.1.6 Racionalizace práce

*Předpoklady racionálního chování* - vedoucí pracovník by měl racionálně pracovat s informacemi, využívat analýzy minulých období a zohledňovat výsledky těchto analýz při své další práci. Důležité je nalézt a definovat problém, přičemž by měl oddělovat podstatné problémy od nepodstatných, problém řešit komplexně v souvislostech, stanovit kritéria úspěšnosti řešení, najít vhodný okamžik pro realizaci řešení a na závěr definovat cílový stav. Při tom by měl citlivě reagovat na potřeby a zájmy nejen pracovníků, ale i celé společnosti v rámci jejího ekonomického okolí.

*Racionalita řídicí práce* - kompetencí vedoucího pracovníka je zpracovat a prosazovat strategii a taktiku společnosti, sledovat a respektovat tempo rozvoje daného odvětví. Také by měl delegovat pravomoc, metodicky kontrolovat své podřízené, nebát se kontroly a využívat ji, aplikovat a využívat progresivní pracovní metody a prosazovat je u druhých. Nedílnou součástí je i plánovitost a organizace času jak v práci, tak i ve volném čase.

### 1.1.7 Pracovní motivace

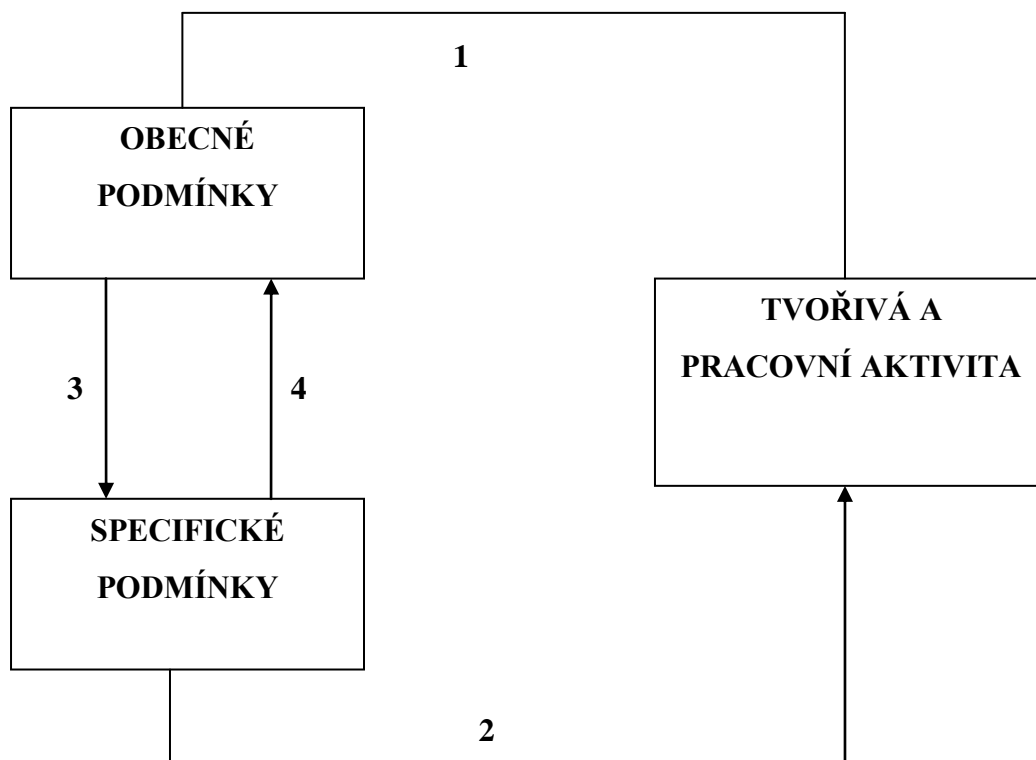
*Důvěra k podniku* - zde je zahrnuta osobní, sociální a právní jistota, důvěra ve stabilitu a budoucnost firmy, důvěra k zaměstnavateli, ale také částečná jistota pracovní pozice a pracovního místa jako takového. Vedoucí pracovník musí být přesvědčen, že jde správným směrem, ale především musí věřit službám či výrobkům, které společnost nabízí.

*Zázemí vedoucího pracovníka* - patří sem dobré rodinné poměry a prostředí, uspokojení osobních a rodinných potřeb, důvěra okolí ve schopnosti pracovníka, stejně tak i důvěra pracovníka k zaměstnavateli. [4, s. 96]

## 1.2 Výsledky tvořivé práce vedoucího pracovníka

Tvořivá práce musí být taková schopnost, která na základě znalostí vnitřních a vnějších podmínek společnosti, potřeb a zájmů ekonomického okolí, dokáže produkovat vysokou kvalitu pracovního procesu. Výsledkem tvořivé práce vedoucího pracovníka by měli být především invence a posléze inovace přispívající k etice a efektivnosti firmy. Neznamená to však jenom schopnost tvořit pozitivní invence a inovace, ale vytvářet jejich komplex - inovační proces. [4, s. 97]

Jak vzájemné působení obecných a specifických podmínek ovlivňuje tvořivou práci vedoucího pracovníka, vyplývá z následujícího obrázku:



Obr. 1 Vlivy působící na kreativitu vedoucího [4, s. 97]

kde:

Vazba č. 1 ovlivňuje tvořivost vedoucího pracovníka celospolečenskými normami a pravidly.

Vazba č. 2 ovlivňuje tvořivost vedoucího pracovníka vnitřními normami a pravidly firmy.

Vazby č. 3 a 4 ukazují vzájemné vztahy obecných a specifických podmínek a jejich vzájemné ovlivňování.

Vedoucí pracovník musí mít představu nejen o účelnosti a účinnosti navrhované investice, ale i o času potřebném k její realizaci a zavedení. Očekává se od něho, že kvalifikovaně stanoví časový harmonogram a svojí činností vytvoří předpoklady k úspěšnému vyřešení problému. Podnětná inovace vedoucího pracovníka má vyvolávat proces kreativního myšlení u spolupracovníků a stimulovat jejich spoluodpovědnost za realizaci inovačního procesu. Inovační proces firmy by měl být záležitostí všech zaměstnanců, i když navenek za něj odpovídá vedoucí pracovník. [4, s. 93]

Na druhé straně nelze přehlédnout, že pracuje-li vedoucí pracovník na řešení sám, anebo se na něm alespoň aktivně podílí, práce s informacemi a fakty jej obohacuje, protože skýtá sama o sobě inspiraci nových řešení.

### **1.3 Základní funkce vedoucího pracovníka**

Vychází se z předpokladu, že dosažení cílů organizace, a tím vlastně plnění poslání managementu, může být nejlépe zajištěno vzájemným souladem v plnění základních vedoucích funkcí. Mezi základní funkce vedoucího patří plánování, organizování, kontrola, rozhodování a vedení.

#### **1.3.1 Plánování**

Plánování je jedna z hlavních činností vedoucího pracovníka, která zahrnuje manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem plánování je plán, tj. psaný dokument nebo specifikující akce, které musí firma uskutečnit. [6, s. 34]

Smyslem plánování tedy je stanovení cílů v čase (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé) a vymezení postupů jak těchto cílů dosáhnout. Bez racionálně stanoveného cíle, strategií a postupů jeho dosažení, nelze provádět ani výběr a rozmisťování pracovníků, ani účinné organizování nebo kontrolu. Každý plán by měl dát odpověď na otázky: co, kdo, kdy a jakým způsobem bude dělat. Plán vychází především z analýzy rozhodovací situace:

- rozbor výchozí situace
- stanovení cílů a jejich vazeb
- návrhy postupů pro dosažení uvažovaných cílů
- výběr varianty plánovacího postupu a úvaha o kvalitě zvoleného postupu realizace
- realizace plánovaného úkolu, včetně rezerv

Z formálního hlediska mají správně formulované plány a také cíle splňovat požadavky dle tzv. principu SMART:

- **S - specifický** - musí být specifické a konkrétní.
- **M - měřitelný** - musí být měřitelné.
- **A – akceptovatelný** - přijatelné pro všechny strany.
- **R - reálný** - realizovatelné, splnitelné.
- **T – termínovaný** - konkrétní termín splnění.

### 1.3.2 Organizování

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž úkolem je uspořádat prvky v systému tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Je nutno uspořádat zdroje, a to především lidi, tak aby uskutečňovaly plány společnosti. Jedná se o rozdělení, vymezení i zabezpečení činností a vzájemných vztahů jednotlivých pracovníků a pracovních týmů při plnění určitého cíle. Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci.

Znamená nejen vytvoření vnitřní organizační struktury určitého celku, ale také organizování času jak vedoucího tak i jeho podřízených. Pomáhá určovat podřízeným, jak si mají zorganizovat plánované úkoly a rozložit čas pro efektivní práci. Sleduje zároveň i cíl, aby vymezené činnosti a dělba práce odpovídaly vhodné specializaci k zajištění celkové hospodárnosti společnosti, kvality vykonané práce, apod. K tomuto účelu vedoucí pracovník organizuje a zajišťuje i sdružování lidí do vhodných pracovních kolektivů.

Organizování formuloval rovněž Ernest Dale pomocí často citovaného **principu OSCAR**, který zahrnuje:

- **Objectives** - stanovení cílů.
- **Specialization** - specializaci pracovníků a vnitropodnikových jednotek.
- **Coordination** - koordinování činností při plnění cílů.
- **Aurhority** - vymezení pravomoci vedoucím pracovníkům.
- **Responsibility** - vymezení odpovědností za plnění úkolů. [6, s. 40]

### 1.3.3 Kontrola

Kontrola je proces sledování realizace plánů a stanovení opatření v případě existence odchylek, aby bylo zajištěno splnění předem jasně definovaných plánů a dosaženo stanovených cílů. Proto lze poslání kontroly charakterizovat jako včasné a hospodárné zjišťování, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi stavem, kterého by mělo být dosaženo se stavem skutečným. [6, s. 71]

Kontrola konečných výsledků většinou slouží k vyvození závěrů týkajících se úspěšnosti nebo neúspěšnosti ukončeného procesu. Může jít o závěry spojené se všemi manažerskými funkcemi, počínaje odměnou lidí za dosažené výsledky a konče změnami v plánu či organizaci navazujících činností. Formy kontroly mohou být velmi rozmanité a mohou využívat různé nástroje. Podstatné je, aby závěry kontroly měly vazbu na pracovníky, kteří nesou zodpovědnost za provádění činnosti a že se opravují odchylky, pokud se vyskytly.

### 1.3.4 Vedení

Vedení lidí je proces ovlivňování podřízených k takovému chování, které je optimální pro dosahování stanovených cílů organizace. Lze tudíž říci, že se jedná o psychologické ovlivňování podřízených s cílem využít optimálně jejich schopnosti pro zájmy společnosti. Z tohoto pohledu vedení lidí je nejen součástí řízení, ale vykonává funkci hnacího motoru. Platí, že pokud vedoucí nevede lidi cestou motivace ke splnění úkolů, jsou veškeré aktivity (plánování, organizování, rozhodování, kontrola) věcmi bez života. Vedení lidí je jedním z hlavních předpokladů pro dosažení úspěchu v podnikání. [6, s. 53]

Vedení lidí se týká především vzájemných vztahů nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. Zahrnuje způsoby přímého usměrňování v chování podřízených spolupracovníků tak, aby efektivně a včas plnili potřebné úkoly. Nemusí přitom jít jen o plánované úkoly, neboť účast lidí v řízených procesech vyžaduje reagovat i na nepředvídané situace vyplývající z neurčitosti budoucích procesů, změn předpokladů a adaptace na měnící se podmínky.

K tomu, aby vedoucí pracovník mohl účinně vést podřízené k úspěšnému splnění stanovených cílů, potřebuje:

- dobře znát osobnosti podřízených pracovníků, jejich vlastnosti, pracovní schopnosti, zručnost, kvalifikaci, apod.
- znát charakter a rozsah práce, kterou pracovník vykonává.

**Styly vedení:**

**Autokratický styl** – vedoucí je velmi aktivní a navíc orientován na sebe a na své pojetí toho, jak mají věci fungovat. Do rozhodování často zasahuje, vydává příkazy a rozkazy, oznamuje svá rozhodnutí a druzí nemají takřka žádný prostor pro samostatné rozhodování a prosazení svých vlastních názorů.

**Demokratický styl** – vedoucí je aktivní, ale dává prostor pro vyjádření druhým lidem. V tomto stylu klade podřízeným otevřené otázky (např. „co si myslíte o tom a tom?“) a pokud přináší vlastní návrhy, hovoří až jako poslední, aby svůj názor nezakotvil ve skupině a to proto, že tento názor má vždy větší váhu než názory členů skupiny.

**Liberální styl** – vedoucí může být v pozadí, nemusí být aktivní a přitom mu může jít pouze o jeho zájmy. Vedoucí nechce přijímat odpovědnost nebo se jí dobrovolně zříká (např. „rozhodněte se, jak chcete“ nebo „mně je to jedno, je to na Vás“).

**Participativní styl** – vedoucí může být v pozadí, nepříliš aktivní a přitom se zaměřit na rozvoj týmu, může mu jít o to, aby dával prostor druhým. Vytváří podmínky pro rozvoj jednotlivých členů týmu, klade jim otázky, koučuje je. Nechává je pracovat a do jejich práce nezasahuje, pak si nad výsledky a průběhem práce sedne s členy skupiny a diskutuje o tom, jak se jim povedlo dojít k cíli a co by příště dělali stejně, co jinak, co se jim na práci a výsledcích líbí a co ne. Vedoucí vždy dává nejdříve prostor k vyjádření druhým a sám nemluví vůbec nebo až jako poslední. Pomocí otázek a koučování je tak vede k seberozvoji.

Všechny styly vedení mají v práci vedoucího své místo, všechny jsou důležité, ale každý má svou sílu za určitých okolností. **Direktivní** by vedoucí pracovník měl být tak v 10% či maximálně 20 % situací – když jsou porušována pravidla nebo když je stanovený určitý cíl a začíná se od něj vzdalovat nebo se tak vedoucí může direktivně vracet k cíli porady, pokud někdo odvádí téma jinam.

**Liberální** by měl vedoucí pracovník být zejména v případech, kdy věc nesouvisí s cíli naší práce či pokud po nás druzí chtějí rozhodnutí v nějaké nedůležité a nepodstatné věci - jedná se o přibližně 5% situací. **Demokratický a participativní** by vedoucí pracovník měl být pak ve všech zbývajících situacích – když chce pro druhé vytvářet prostor, vést je k větší odpovědnosti a aktivitě. To nejde jinak než demokraticky či pomocí koučování (direktivní styl totiž nevede k samostatnosti a odpovědnosti, ale právě naopak). [16]

### 1.3.5 Rozhodování

Rozhodování je jádrem řízení, neboť jako nedílná složka práce se rozhodování uplatňuje při všech činnostech vedoucího. Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky tohoto procesu ovlivňují vždy určitým způsobem efektivnost fungování a často i budoucí prosperitu dané organizace. Nekvalitní rozhodování může být přitom jednou z významných příčin podnikatelského neúspěchu. Rozhodování má vždy dvě stránky, ať probíhá na jakékoli úrovni. Jedná se o stránku meritorní (věcnou, obsahovou) a stránku formálně logickou. [6, s. 90]

*Meritorní stránka* odráží odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů, tedy jejich typů. V závislosti na obsahové náplni se vzájemně liší rozhodování o výrobním programu, o kapitálových investicích, o uvedení výrobku na trh a jeho marketingové strategii, o organizačním uspořádání firmy, o výběru pracovníků na určitá místa, atd.

Každý tento typ rozhodovacího procesu má své specifické rysy, které jsou zdrojem odlišností těchto procesů. Jednotlivé procesy jsou též předmětem studia různých disciplín, např. rozhodování o marketingové strategii je součástí marketingu, rozhodování o kapitálových investicích je předmětem studia finančního řízení, rozhodovací procesy spojené s výběrem pracovníků studuje personalistika.

*Stránka formálně logická* - na druhé straně mají však jednotlivé rozhodovací procesy, jejich typy určité společné rysy a vlastnosti, a to bez ohledu na jejich obsah. To, co jednotlivé rozhodovací procesy spojuje, je určitý rámcový postup, procedura řešení odvíjející se od identifikace problému, vyjasňování jeho příčin, cílů řešení, vyhodnocení variantních řešení a volby varianty určené k realizaci. Spojovacím článkem je i uplatnění určitých metod i modelových nástrojů podporujících řešení rozhodovacích problémů.

## 1.4 Koncepce 7S

Tato koncepce je velmi inspirativní. Patří mezi koncepce, které koncentrují pozornost vedoucích pracovníků na ty činnosti, které mají pro jejich práci zásadní význam. Jde o různé varianty tzv. rozhodných nebo kritických faktorů úspěchu v managementu. Koncepce je uceleným rozborovým přístupem sedmi vzájemně se podmiňujících faktorů manažerské činnosti, a tedy i její úspěšnosti. Jsou to:

- **Strategy** - strategie
- **Structure** - struktura
- **Staff** - personál
- **Systems** - systémy řízení
- **Shared values** - cíle a hodnoty
- **Style** - styl řízení
- **Skills** - znalosti, schopnosti, dovednosti, návyky

**Strategie** - zachycuje vymezení a uspořádání soustavy cílů podnikatelského rozvoje dané organizační jednotky, stanovení vhodných podmínek, předpokladů, cest a postupů k jejich dosažení. Hybnou silou strategie, a tím i dlouhodobější podnikatelské činnosti, jsou inovace.

**Struktura** - představuje vymezení prvků daného organizačního systému a jejich vzájemných vazeb. Jde o organizační strukturu, v níž náplň prvků je funkční náplní útvarů (odborů, oddělení, kolektivů) a vazby tvoří horizontální či vertikální vztahy (vztahy podřízenosti a nadřízenosti, sdílení informací atd.).

**Personál** - jsou lidé, kteří v procesu podnikového řízení plní své funkční poslání a vytvářejí kolektiv se svojí společenskou kulturou.

**Systém řízení** - zahrnuje postupy, metody, techniku a technologii řídicí práce, která usnadňuje zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a užitečných návyků lidí pro racionální plnění manažerských funkcí.

**Cíle a hodnoty** - jsou základní orientací pro sociální, hospodářské, kulturní a další poslání podnikového kolektivu, který usiluje o naplnění tohoto poslání.

**Styl řízení** je typický způsob řídicího jednání vedoucích pracovníků při uplatňování vedoucích funkcí vůči jím řízenému kolektivu.

**Znalosti, dovednosti, schopnosti, návyky** - představují intelektuální bohatství podnikového kolektivu, a tím i zázemí pro úspěšné plnění cílů řízených procesů.

Integrujícím článkem **koncepce 7S** jsou lidé (personál), zejména pak vedoucí pracovníci. Vyváženým, harmonickým využitím ostatních faktorů této koncepce, úspěšně řídí celkový krátkodobý i dlouhodobý rozvoj nejen podřízených pracovníků, ale i celé organizace. Rozhodující je nejen soulad jednotlivých faktorů, ale i jejich komplexní působení. To je právě integrující úloha lidského faktoru.



## 1.5 Etika a kreativní myšlení

### 1.5.1 Etika v managementu a podnikání

Vyspělé ekonomiky již dospěly k poznání, že konzumní postoje v managementu je třeba korigovat etickými postoji manažerů, nejen uvnitř řízených objektů, ale i v jejich ekonomickém okolí. [5, s. 6]

Etické chování je závislé na snaze a způsobu myšlení každého z nás. Předpoklady k etickému myšlení jsou nám vrozeny a na jejich rozvoji se podílí výchova a prostředí, ve kterém existujeme. Vedoucí pracovník by měl prohlubovat schopnosti svého etického myšlení a zdokonalovat se v pevnosti přesvědčení o společenském a osobním přínosu a užitečnosti etického chování. [5, s. 16]

V praxi to znamená, že vedoucí nemůže být jenom přesvědčen o správnosti a o přínosu etiky, ale musí mít odvalu nejen proti neetickému chování na pracovišti vystoupit, podporovat kritiku a odsouzení neetického chování ve svém okolí, ale také zabránit mu, pokud to je v jeho možnostech. Pokud se zaměříme na etické chování všech pracovníků, efektivnost celého úsilí je závislá převážně na vedoucích, kteří svému kolektivu dávají příklad a definují etická kritéria. Záleží na tom, jak sami etické postoje uplatňují a do jaké míry jsou pro ostatní pracovníky vzorem v uplatňování manažerské etiky ve všech fázích rozhodování a řídicí práce. [5, s. 17].

Vždyť morální manažer ještě nemusí být úspěšný, ale aby byl, musí jít dál, uplatňovat a rozšiřovat své znalosti a schopnosti. Vedle respektování morálních zásad musí tedy být i erudovaný. Celoživotně se vzdělávat a navíc dokázat své cíle formulovat a realizovat. Etika v managementu a podnikání neboli manažerská etika, je tedy systém práce manažera, který obsahuje subsystemy morálku, erudici a aplikaci. [5, s. 7]

1. **Morálka - kreativita** = jedná se o morální pravidla fungující ve společnosti, respektování zákonných a společenských norem, zdokonalování a sebevýchova v morálních postojích.
2. **Erudice - kvalifikace** = je systém a rozsah dosaženého vzdělání, systém celoživotního vzdělávání, praktické zkušenosti a péče o růst osobnosti.
3. **Aplikace - vůdcovství** = stimulace k dodržování etických postojů, stimulace k tvořivé práci a motivaci. [5, s. 18 - 25]

### 1.5.2 Kreativní myšlení

Aby manažer mohl úspěšně stimulovat podřízené pracovníky a pozitivně ovlivňovat jejich motivační postoje, musí systémově aplikovat manažerskou etiku. To znamená využívat společného působení subsystémů kreativity, etiky charakteru, pracovní dispozice a profesní etiky v procesu své řídicí činnosti. Způsobilst řešit problémy je založena na úrovni a schopnosti etického myšlení manažera a stimulace, kterou působí na růst motivace podřízených spolupracovníků. Manažer, jako autonomní osoba, by neměl být jednostranně zaměřený, ovlivněn mocí či ukvapenými reakcemi, ale být schopen nastartovat proces systematického uvažování a kritické analýzy u všech relevantních hodnot spolupracovníků. Což může znít triviálně, protože tohle je přesně to, co se očekává, že každý udělá v morálně nejisté situaci, která je pro rozhodovací proces příznačná. Avšak uplatnění této schopnosti v praktickém životě není až tak snadné. [5, s. 47-48]

S morálkou souvisí i schopnost tvořivého myšlení, které může být jak pozitivní tak i negativní. V rámci morálních postojů jde pouze o pozitivní myšlení a o tvorbu a plnění strategických i taktických cílů organizace. Kreativní a morální snaha o rozhodování problémů je doplněna adekvátními a kvalifikovanými znalostmi pracovníků. [5, s. 20] Mnozí vedoucí zapomínají, že se svět dynamicky mění a nebudou-li dnes v řízení kreativní, budou v budoucnosti ztrácet.

Uvědomit si naléhavost a efektivnost této změny v myšlení je nejlepším předpokladem pro úspěšné vedení lidí v organizaci a vykonávání práce manažera. Již toto poznání je podnětnou inovací nejenom pro naše osobní postoje, ale i v každodenním pracovním a společenském životě. Jde o významný impuls pro aplikaci manažerské etiky v rámci řídicích aktivit.

## 2 PROFIL A OSOBNOST MANAŽERA

Činnost manažera klade mimořádně výrazné nároky na jeho profil a osobní vlastnosti. Je to dáno jednak tím, že objektem řídicí práce jsou lidé organizovaní v pracovních skupinách, dále tím, že se jedná o činnost velmi členitou a různorodou, a konečně také tím, že vedoucí disponuje určitou, více či méně výraznou a rozsáhlou společenskou mocí. Jeho práce představuje komplexní činnost, která má technické, ekonomické, organizační, sociální a psychologické aspekty.

Primárné úlohou manažera je odpovídající využití odborníků, tedy svěřeného lidského potenciálu. Manažer je tím, kdo určuje, co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat. Nemůže tak ale učinit libovolně, bez ohledu na vedené pracovníky či pracovní skupiny. Musí proto umět s nimi vhodně komunikovat, sdělovat jim své požadavky, ale především jim naslouchat. Úspěšně řídit a vést může jen ten manažer, který zná názory a potřeby svých podřízených, dokáže je vhodně ovlivňovat a propojovat jejich zájmy a cíle s podnikovými. [11, s. 210]

Úspěšný manažer si uvědomuje, že výsledek jeho práce nespočívá v násilném prosazování vlastních představ, bez ohledu na reálnou dispozici řízeného objektu, ale v účelném využívání spojitostí technicko-ekonomických a sociálních jevů, jejich vzájemné závislosti a podmíněnosti. [5, s. 10] Ve výkonu řídicí funkce převažuje jednání s lidmi, stálý styk s nimi a působení na ně. Pracovní skupiny nejsou pouhým náhodným seskupením jedinců, kteří mají plnit určité pracovní úkoly - jsou společenským útvarem, který mnohdy vznikl, případně se do značné míry rozvíjel právě v důsledku působení daného manažera. [11, s. 213]

Profil osobnosti manažera je nutno posuzovat v souvislosti s provozními okolnostmi a situacemi, za kterých se řídicí činnost uskutečňuje. Jejich zohlednění je důležité při posuzování významu jednotlivých vlastností pro úspěch ve výkonu řídicí funkce. Pracovník s určitým souborem vlastností může být v určité situaci ve funkci manažera neúspěšný, ale v jiné situaci může dosahovat i pozoruhodné výsledky.

Proto nelze uvažovat o obecně platném modelu vlastností, které člověk musí mít, jestliže chce úspěšně vykonávat funkci manažera. Každý manažer má vlastní specifické schopnosti a znalosti, které ho odlišují od jiných odborníků. Na rozdíl od specializovaných profesí (jako např. účetní, právník, apod.), má znalosti a vlastnosti často nezávislé na druhu podnikání. Jeho úlohou tedy je využívat těchto svých znalostí a schopností, které můžeme rozdělit do dvou skupin a to na vrozené vlastnosti a předpoklady získané.

*Vrozené předpoklady* – patří sem zejména potřeba řídit. Jen lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení, se stávají úspěšnými manažery. Manažer by měl také mít silný vliv na ostatní, musí mít cit a pochopení pro své spolupracovníky a respektovat názory druhých. Důležitý je také vhodný temperament, tedy schopnost vhodně reagovat na vnější podněty. Manažer musí být pochopitelně osoba inteligentní, schopná samostatného myšlení, správného úsudku, apod. Tyto vlastnosti se nedají moc ovlivňovat.

*Získané předpoklady* – manažer musí mít pochopitelně do jisté míry znalosti problematiky, kterou manažersky zabezpečuje, měl by se orientovat v ekonomii, v teorii podnikání, měl by mít sociálně-psychologické znalosti (jako např. schopnost úspěšně komunikovat, asertivní jednání, apod.), měl by znát metody řízení a být v dobré tělesné i duševní kondici. Tyhle předpoklady je možné získat výchovou, výcvikem nebo vzděláním, intelektuální dovednosti jsou vrozené, ale částečně se dají změnit výchovou.

Na druhou stranu odborné znalosti nebo pouhá autorita manažera ale nestačí na to, aby ho pracovníci akceptovali a manažer naopak vedl pracovníky k optimálním výkonům. Ani tradiční manažerské zásady a metody již nevyhovují dnešním podmínkám. Mnohem více záleží na tom, aby manažeři přizpůsobili své chování novým a rychle se měnícím okolnostem. Místo praktikování detailně předem daného stylu vedení je dnes aktuální reagovat na konkrétní situaci. [8, s. 13-15]

Při výkonu řídicích funkcí musí manažer respektovat následující požadavky, jež vyplývají z tzv. **Analýzy 4E**. Jedná se přitom o:

- **Efectivness (Účelnost)** - znamená dělat správné věci; tento požadavek souvisí s výběrem a vytyčováním cílů, s vypracováním správné strategie, apod.
- **Efficiency (Účinnost)** - směřuje k provádění věcí správnou cestou. Týká se používání správných metod a pracovních postupů.
- **Economy (Hospodárnost)** - znamená dělat věci s minimálními náklady. Trvalým zdrojem zvyšování zisku podniku je snižování nákladů. Nejde ale jenom a pouze o náklady, ale v podstatě o celý komplex vzájemně provázaných činností, které ve svém konečném výsledku vedou k hospodárnosti.
- **Equity (Odpovědnost)** - musí dělat věci spravedlivě a v rámci práva. [6, s. 9-10]

## 2.1 Vlastnosti a schopnosti manažera

U manažerů záleží na jejich osobnostních charakteristikách, očekává se totiž, že budou mít osobnostní charakteristiky kvalitnější než ostatní řadoví pracovníci. Úspěšní manažeři by se od ostatních lidí měli lišit především těmito osobními vlastnostmi, schopnostmi a aktivitami:

- vyšší úroveň rozumových schopností
- vyšší mírou flexibility (pružnosti a přizpůsobivosti)
- zaměřením na syntetickou a koncepční práci
- bystřejší orientací v situaci
- širšími a hlubšími znalostmi
- odpovědnějším plněním pracovních povinností
- lepšími předpoklady pro organizační práci
- aktivnější účastí na společenském dění
- vysokou aspirační úroveň
- vyšší mírou inovativnosti a tvořivosti
- častějšími vstupy do sociálních interakcí
- předáváním a vyžadováním většího množství informací
- větší dominantností
- celkově vyšší odolností vůči neuropsychické zátěži
- určitým nadhledem a smyslem pro humor [11, s. 213]

Vždy se jedná o osobní kvality manažera, které jsou dány řadou osobnostních a pracovních předpokladů a jsou výsledkem působení vrozených i získaných vlastností osobnosti, vzděláním, zkušenostmi, dovednostmi, aj. Moderní pojetí hodnotí praktickou připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy v jeho pracovním zařazení. Jde tedy o hodnocení toho, jak je manažer připraven vykonávat svoji práci, jaké by měl mít osobní vlastnosti a schopnosti, jež můžeme rozdělit do tří skupin a to na odborné znalosti, praktické dovednosti a sociální zralost.

### 2.1.1 Odborné znalosti

Odborné znalosti manažer získává především vzděláváním. Je nesporné, že akcelerace změn, ke kterým v současnosti dochází jak uvnitř organizace, tak v jejím okolí vede k neustálému rozšiřování znalostí a přizpůsobování se novým trendům. Z toho vyplývá, že nelze vystačit se sumou znalostí, které manažer získal v době nástupu do práce, ale tyto znalosti je nutno průběžně doplňovat a rozšiřovat. Manažer by si měl stále doplňovat své vzdělání, vyhledávat náročné úkoly, zlepšovat komunikační a prezentační dovednosti a posilovat vlastní zdravé sebevědomí. Sebevzdělávání, ochota zapojit se do vzdělávacích programů, vyhledávání a využívání nových poznatků, je významný rysem soudobých úspěšných manažerů.

### 2.1.2 Praktické dovednosti

Praktické dovednosti se získávají tréninkem a praxí. Současné poznání v oblasti managementu nabízí značné množství metod, technik a postupů, které mají usnadnit a zlepšit práci manažerů. Důležitá role přísluší jejich praktickému zavedení a využívání, pouze tak jsou cenné zkušenosti konkretizovány a přizpůsobeny daným podmínkám. Dovednostem manažera lze naučit a měly by se neustále rozvíjet.

*Praktické dovednosti souvisejí se zvládnutím:*

- ✓ Správných řídicích praktik – rozhodování, plánování, delegování pravomocí, kontrolování, organizování, vedení lidí.
- ✓ Schopností komunikace s okolím – vedení rozhovoru, porady, školení.
- ✓ Metod a technik ovlivňování pracovníků – přesvědčování, uplatňování autority, aktivizace pracovníků, práce v týmu, kreativita.
- ✓ Technických dovedností souvisejících s jeho specializací.
- ✓ Zvládnutí technických prostředků – výpočetní a komunikační techniky.

### 2.1.3 Sociální zralost

Sociální zralost se týká lidských, mravních kvalit manažera, zčásti dědičných, zčásti získaných výchovou. Charakterové vlastnosti jsou projevem lidské dimenze sociální zralosti manažera. Obecně lze konstatovat, že k typickým rysům patří:

- ↪ osobnostní vlastnosti
- ↪ vztah k sobě samému
- ↪ vztah k druhým lidem
- ↪ vztah k světu
- ↪ vztah k práci
- ↪ k vyhledávání a zavádění nových poznatků
- ↪ nespokojenosti s dosaženým

Dodržování zákonů a etického chování je také atributem sociální zralosti. Etické chování a jednání je nezbytnou součástí řídicí práce, které ovlivňuje kulturu a dobré jméno řízeného objektu. Morální manažer musí jednat eticky a to i v takových situacích, když je sám a myslí si, že ho nikdo nevidí a nepozoruje. Musí jít příkladem a vymáhat dodržování etických postojů u všech podřízených, kritizovat překonané anebo nesprávné normy chování a případně vyžadovat jejich změnu. [5, s. 6-9] Nadstavbovou složku sociální zralosti představuje takové chování, které směřuje k jasnému rozlišení dobra od zla a určení, co je správné a co je chybné.

## 2.2 Dovednosti manažera

Dovednosti znamenají způsobilost manažera k provádění určité činnosti. Jsou podmíněny do jisté míry vrozenými předpoklady, ale dosahuje se jich učením a výcvikem. Např. čtení, řešení úloh určitého typu, apod. Dovednosti jsou souhrnem aktů, které realizují již existující schopnosti a produkují výsledek. Můžeme je rozdělit do tří skupin, a to na dovednosti lidské, koncepční a technické.

### 2.2.1 Lidské dovednosti

Představují schopnost manažera vést lidi. Znamená vytvářet optimální prostředí, které umožňuje potřebný rozvoj pracovního úsilí a iniciativy podřízených pracovníků (účinná komunikace a motivace).

### 2.2.2 Koncepční dovednosti

Představují schopnost manažera řídit celou organizaci jako systém směřující k stanovenému strategickému cíli. Manažeři musí znát všechny významné aktivity organizace a dokázat je koordinovat. [6, s. 8]

### 2.2.3 Technické dovednosti

Představují schopnost manažera využívat postupy, znalosti a techniky teoretických a praktických disciplín a využívat specializované pracovníky. Manažer musí mít specifické dovednosti technického rázu vyšší nebo minimálně na stejné úrovni jako jeho podřízení.

## 2.3 Moc a autorita manažera

Vedle vrozených vlastností, manažerských dovedností a získaných odborných znalostí měl by mít manažer také moc a autoritu. **Moc** je v podstatě možnost jednat, konat a ovlivňovat své podřízené. Úspěšný manažer musí být také vybaven potřebnou **autoritou**, která by neměla být pouze formální (ta vychází z pracovní pozice a souvisí s mocí), ale měla by být odvozena z odborných znalostí, dovedností, přesvědčivosti či osobního kouzla manažera.

Důležitou roli hraje také **charisma** manažera. Lze jej charakterizovat jako „kouzlo osobnosti“ manažera, určitý šarm, soubor osobních vlastností uznávaných okolím, na jejichž základě se manažer může stát vůdcem ovlivňujícím svým chováním ostatní lidi, kteří ochotně přijímají jeho myšlenky, nápady, názory a stanoviska. Charismatictí manažeři jsou obvykle emocionálnější, jsou vnímáni jako přesvědčivé osobnosti, vedle racionálních argumentů k získávání druhých pro své záměry využívají i citové stránky komunikace. Výjimkou nejsou ani drobné výstřednosti, které jsou však spolupracovníky přijímány kladně.



## 2.4 Charakter manažerské práce

Manažerská činnost je plná konfliktnosti cílů, přičemž jejich řešení je stále hledání kompromisů, činnost v podmínkách stále nejistoty a rizika s trvalým tlakem na prosperitu. Manažer pracuje s cizími (svěřenými) zdroji, tedy nese zodpovědnost za výsledky podřízeného týmu. Na druhou stranu neopomenutelným faktem je, že manažer v podniku působí nejen na řízený tým, ale i na mnoho dalších aspektů:

**Na výrobu** - na její technologii, organizaci práce a průběh výrobního procesu - musí proto disponovat potřebnými technickými a organizačními znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Jestliže např. nerozumí výrobě, kterou řídí, celá jeho řídicí činnost se může zhroutit a způsobit podniku vážné ztráty. [11, s. 212]

**Na ekonomiku** - na efektivnost činnosti podniku, jeho produktivitu a na současný i budoucí lokální trh. Proto je důležité, aby měl přiměřené ekonomické vzdělání a ekonomické myšlení, a aby v tomto směru cílevědomě působil na chod svěřeného úseku podniku. Nevhodný postup vedoucího v této oblasti může způsobovat nízkou efektivnost výroby, malou prodejnost výrobků, nedostatečnou konkurenceschopnost podniku, apod. [11, s. 212]

**Na společenské vztahy** a na vytváření příznivého sociálního klimatu na pracovišti. Tento okruh působení vyžaduje odpovědný přístup k práci, přiměřené pedagogické znalosti a zkušenosti, významná je též jeho osobní a občanská zralost. Je nevhodné, je-li vedoucí pracovník např. domýšlivý, nekritický, podceňuje-li konflikty na pracovišti, zaměřuje-li se jen na některé oblíbené pracovníky, apod. Důsledkem pak bývá nepříznivé klima na pracovišti a demoralizace pracovní skupiny. [11, s. 212]

**Na vedené pracovníky** - také tento okruh působení vyžaduje odpovídající osobní kvality manažera. Významný je jeho osobní příklad, snaha porozumět pracovníkům a ochota pomoci jim i v jejich osobních nesnázích. Nedostatky v této oblasti zpravidla způsobují zhoršení pracovní morálky vedených pracovníků. [11, s. 212]

**Na vlastní osobu** - je žádoucí, aby manažer trvale pracoval na rozvíjení své řídicí činnosti i své vlastní osobnosti. Rezignace na tento okruh působení znamená postupnou stagnaci manažera, která se projevuje nepříznivě zejména v situaci, kdy má připravit a realizovat určitou závažnou změnu v oblasti svého působení. [11, s. 212]

### 3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

*Rozvoj zaměstnanců* je nepřetržitý proces poskytování příležitosti ke vzdělávání a osobnímu rozvoji každého jedince ve společnosti, který směřuje k rozšíření znalostí a dovedností zaměstnanců. Zahrnuje vzdělávání, stáže, účast na konferencích a další činnosti a aktivity. Hybnou silou rozvoje a růstu podniku jsou totiž především lidé. Pokud podnik postrádá kvalifikované a motivované zaměstnance, dříve či později nemůže v tvrdé konkurenci obstát.

*Vzdělávání* je plánovaný proces změny postojů, znalostí a dovedností učním, směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a lepšího využívání jejich schopností. [1] [12] [9]

Vzdělávání zaměstnanců vychází z konkrétních potřeb a požadavků každé společnosti. Za obecné základní cíle společné pro jakoukoliv formu organizace můžeme bezesporu považovat následující:

- Časová optimalizace zaučení nových zaměstnanců.
- Dosažení kompetencí a kvalifikací získaných analýzou firemních potřeb.
- Formování klíčových kompetencí.
- Plánování a řízení kariéry zaměstnanců a podpora jejich osobnostního růstu.
- Rozvoj schopností a dovedností jednotlivce pro výkon jemu svěřené práce.
- Zkvalitnění služeb poskytovaných klientům.
- Zlepšení image a atraktivnosti firmy pro potenciální nové zaměstnance.
- Zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.
- Zvýšení motivace, loajálnosti a celkové identifikace zaměstnanců s firmou.
- Snížení množství času potřebného k zácvičení a adaptaci zaměstnanců, kteří začínají pracovat na novém zařízení nebo v nové pracovní funkci. [18]

### 3.1 Potřeba vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Aby se člověk uplatnil jako pracovní síla, musí se neustále vzdělávat a získávat nové znalosti a dovednosti, a to z toho důvodu, že vzdělávání a formování schopností je v dnešní moderní společnosti celoživotním procesem. Vzdělávání pracovníků v každé společnosti je personální činností, která zahrnuje přizpůsobování schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, rozšiřování pracovních schopností a formování osobnosti pracovníka.

V moderním podniku patří vzdělávání a rozvoj zaměstnanců k předpokladům pro úspěšné dosažení vytyčených cílů a také k tomu, aby organizace v nelehkých konkurenčních podmínkách úspěšně obstála. Je proto pro organizaci nutností přemýšlet o tom, jak přispívá vzdělávání k naplňování dlouhodobých podnikatelských cílů a pružně reagovat na všechny změny vnějšího i vnitřního prostředí. [15] Cílem rozvoje a vzdělávání je umožnit pracovníkům získání znalostí, které spolu s dovednostmi a zkušenostmi vedou k odborné způsobilosti.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se řídí ekonomickými a personálními potřebami organizace. Vytvářením pozitivního prostředí a podmínek k rozšiřování kvalifikace se zvyšuje motivace a loajálnost pracovníků. Zvyšuje se také dovednost, znalostní potenciál firmy a současně s tím i spokojenost pracovníků. Je proto ve vlastním zájmu společnosti míru vzdělání podporovat, neboť je více než pravděpodobné, že se tato investice do vlastních řad mnohonásobně vrátí zpět v podobě kvalifikovaných a vzdělaných pracovníků.

V mnohých našich organizacích je vzdělávání považováno jen za nutný výdaje. Organizace, kterým se ekonomicky dobře daří, jsou ochotny vynakládat na vzdělávání velké finanční částky. V případě, že se však některá organizace dostane do finančních problémů, je to jedna z prvních oblastí, kde dochází k redukci finančních prostředků. Vzdělávání by nemělo být považováno za nutný výdaj, ale za investici. Neboť výdaje na vzdělávání, výcvik a rozvoj zaměstnanců lze považovat za účelně vynaložené investice přinášející významné výsledky v podobě zvýšení výkonu podniku a zisku, tyto investice mají stejný význam jako investice do strojů a zařízení. V silné konkurenci lze dosáhnout konkurenční výhody pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných v organizaci, naopak nedostatek způsobilých zaměstnanců může ohrozit budoucí prosperitu celé organizace. [1]

## 3.2 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Metody vzdělávání můžeme dělit do následujících kategorií:

- Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce
- Vzdělávání mimo pracoviště
- Kombinované metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj

### 3.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti se používají při výkonu každodenní praxe a jsou úzce spjaty s pracovištěm zaměstnanců. Tyto metody mohou být označovány jako tzv. metody "on the job". Mezi ně patří:

**Instruktaž** - při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou, protože jde o nejsnazší a nejběžnější způsob zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance vedoucím či zkušenějším pracovníkem, který předvádí správný pracovní postup podle potřeby i několikrát. Instruovaný zaměstnanec si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí při plnění svých vlastních úkolů.

*Výhody:* Tato metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi školeným pracovníkem a jeho vedoucím.

*Nevýhody:* Umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde spíše o jednorázové působení, zacvičování a školení probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.

**Coaching (Koučink)** - není pouze forma jednostranné výuky, ale jde také o zpětnou vazbu formou periodických kontrol. Jedná se o dlouhodobější proces soustavného podněcování a směřování školeného pracovníka k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě. [9, s. 105-107] Školení je vedeno na individuální bázi mezi "koučem" a pracovníkem, který předvádí, vysvětluje a vede posluchače pomocí aktivit k pracovním postupům.

*Výhody:* především jsou uspokojeny individuální potřeby školeného pracovníka. Metoda umožňuje úzkou interakci mezi vedoucím a pracovníkem, zlepšuje mezi nimi komunikaci a vytváří prostor pro stanovení cílů kariéry pracovníka. Důležitá je okamžitá zpětná vazba pro posluchače, který je soustavně informován o hodnocení své práce.

*Nevýhody:* Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí, což může být pro nového pracovníka stresující a demotivující.

**Mentoring** - liší se od koučingu tím, že školený přebírá část iniciativy a odpovědnosti a má možnost si sám vybrat svého mentora, který jej vzdělávacím procesem provází. [9, s. 105] Mentor školenému pracovníku radí, stimuluje ho a usměrňuje jeho jednání, vytváří se mezi nimi těsnější a přátelštější vztah. Mentor kromě role školitele hraje i roli poradce a hodnotí pracovní výkon školeného pracovníka.

*Výhody:* jsou stejné jako u koučování s tím rozdílem, že do procesu formování pracovních schopností vnáší školený pracovník prvek vlastní iniciativy, uvědomělou volbu vzoru a neformální vztah.

*Nevýhody:* jsou opět stejné jako u předešlé metody a kromě toho existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

**Counselling** - je jednou z nejnovějších metod spočívající ve vzájemných konzultacích a vzájemném ovlivňování školící a školené strany. Tato metoda závisí na kvalitní obousměrné komunikaci.

*Výhody:* Školený pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i k procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů, mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Školitel si tak sám zároveň formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi.

*Nevýhody:* tato metoda je časově náročnější, školení se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů.

**Asistování** - je častou metodou formování pracovních schopností zaměstnance. Školený je přidělen jako pomocník ke zkušenému kolegovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a větší samostatností, až do doby, kdy je schopen vykonávat práci samostatně. Asistování se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů.

*Výhody:* vedoucí soustavně působí na školeného pracovníka a klade důraz na praktickou stránku vzdělávání.

*Nevýhody:* školený pracovník si může osvojit i některé nepříliš vhodné pracovní návyky, informace a instrukce jsou mu podávány pouze z jednoho zdroje, navíc napodobování školi-tele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup školeného pracovníka.

**Pověření úkolem** - navazuje na předchozí metodu asistování. Školený zaměstnanec je nadřízeným pověřen splnit úkol, k němuž má předem vytvořeny všechny podmínky a předpoklady. Zadaný úkol řeší pracovník samostatně a je monitorován pověřeným kolegou.

*Výhody a nevýhody:* jsou stejné jako u předchozí metody asistování, liší pouze tím, že pracovník používá vlastní tvůrčí přístup, což může být jak výhodou, tak i nevýhodou.

**Rotace práce** - je metoda, při níž je zaměstnanec po určitou dobu pověřen různými pracovními úkoly z oblastí různých částí společnosti. Tato metoda je nejvíce využívána při vzdělávání řídicích pracovníků, protože školený při ní získává celkový přehled o společnosti. Bývá však úspěšná i u řadových pracovníků, u nichž zvyšuje flexibilitu a schopnost vidět svou práci v širších souvislostech.

*Výhody:* Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly celé organizace. Rozvíjí se flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy a fungování organizace komplexněji.

*Nevýhody:* pracovník nemusí v některé funkci uspět, což může snížit jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho pracovní způsobilosti.

**Pracovní porady** - během pracovních porad, konaných v pravidelných intervalech, se jednotliví pracovníci seznamují s problémy a fakty, sdělují si zkušenosti a názory na diskutovaná témata. V úvodu každé porady bývá vyhodnocováno splnění úkolů zadaných na předchozí poradě.

*Výhody:* Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Tato metoda účinně přispívá i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků.

*Nevýhody:* Uspořádání porady v pracovní době může být některými pracovníky chápáno jako zkracování doby určené k plnění pracovních úkolů, uspořádání porady mimo pracovní dobu či v pracovních přestávkách naráží na neochotu pracovníků se porady zúčastňovat a zpravidla se objevuje snaha maximálně ji zkrátit.

### 3.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávací proces nemusí nutně probíhat pouze na pracovišti. Neméně významnou složkou vzdělávání jsou i aktivity provozované mimo prostory společnosti. Tato forma je většinou organizována externími firmami a vzdělávacími zařízeními. Vzdělávání je zde koncipováno většinou jako rozšíření znalostí, dovedností a sociálních vlastností účastníků. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště řadíme:

**Přednáška** - je jednosměrný komunikační proces, při němž pracovníci vstřebávají předkládané informace, ve kterém jsou posluchačům popsány a vysvětleny praktiky, pracovní postupy, apod. Závěrečná část bývá věnována otázkám a odpovědím k přednesenému tématu.

*Výhody:* přednáška může být poskytnuta velkému množství posluchačů.

*Nevýhody:* jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaných školenými a s tím souvisí velmi nízká interakce mezi přednášejícím a posluchači.

**Přednáška spojená s diskuzí** - rozšiřuje předešlou metodu o možnost aktivní účasti posluchačů na vzdělávacím procesu. Je to obousměrný komunikační proces se zpětnou vazbou. Překonává nevýhody předešlé metody.

*Výhody:* během diskuze se objevují nápady a řešení problémů, účastníci jsou stimulováni k aktivitě.

*Nevýhody:* musí být důkladněji organizačně připravena a přednesena vhodným způsobem.

**Stimulace etického chování** - prezentace zaměstnání a činností spojených s úkolem, kopíruje základní rysy skutečné situace. Požaduje se, aby posluchači řešili problémy, sledovali postupy a procvičovali je, jako by prováděli zaměstnání ve skutečnosti. Dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí, které nesmí být v rozporu s etickým chováním. Obvykle jde o řešení běžné životní situace.

*Výhody:* zavádí realistický prvek a zahrnuje vysokou hladinu aktivity, která podněcuje zájem a motivaci posluchače. Může čerpat ze zkušenosti posluchače.

*Nevýhody:* problémem je nalezení vhodné formy působení na pracovníky. Metoda je velmi náročná na přípravu.

**Metoda demonstrování** - užívá hojně audio-vizuální techniky a klade důraz na názornost.

**Případové studie** - se snaží o popis nějaké konkrétní události či problému, který školená skupina následně analyzuje za účelem odhalení příčiny a podstaty problému a návrhu účinného řešení. Tato metoda je využívána především pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků.

*Výhody:* Pokud jsou dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení.

*Nevýhody:* Kladou mimořádné požadavky na přípravu i na školitele, který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem.

**Workshop** - je podobný případové studii, ale klade větší důraz na týmové a komplexnější řešení. Účastníkům je přiblížena reálná situace, cílem je dospět k řešení předloženého problému nebo dané situace. Oproti brainstormingu je tato metoda založená více na týmové spolupráci.

*Výhody:* Poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých úhlů pohledu. Je vhodným nástrojem k týmové práci jako např. při sestavování plánů nebo vytváření systémů.

*Nevýhody:* jsou stejné jako u případových studií.

**Brainstorming** - vedoucím pracovníkem je apelováno na každého jednotlivce ve skupině, aby navrhl vlastní způsob řešení daného problému. O jednotlivých návrzích je poté uspořádána diskuze, při níž se společně hledá optimální řešení.

*Výhody:* Velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Podporuje kreativní myšlení. *Nevýhody:* Stejně jako u případových studií.

**Hraní rolí** - účastníci předvádějí nějakou zadanou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace, v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář jim přitom může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci. Je metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti.

*Výhody:* Učí školené samostatně myslet a reagovat a v neposlední řadě ovládat své emoce.

*Nevýhody:* Vyžaduje pečlivou organizační přípravu a na školitele klade stejně náročné požadavky jako případové studie či simulace.



**Simulace** - je metodou kombinující případové studie a hraní rolí, aby bylo docíleno co největší míry realismu. Řeší se běžné životní situace vyskytující se při reálné práci.

**Outdoor** - je forma vzdělávání organizovaná většinou v přírodě. Hojně užívá her a pohybových aktivit, při kterých dochází k rozvoji manažerských dovedností, skupinové komunikaci, spolupráci a umění orientovat se v neznámých situacích jako např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, vést spolupracovníky a mnohé další. Postup vzdělávání spočívá v zadání úkolu, který má podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně, nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřeba a co by se dalo vylepšit.

*Výhody:* Účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznávat tyto dovednosti, jejich uplatnění a význam v jakékoliv běžné činnosti a aplikovat je na běžnou manažerskou práci.

*Nevýhody:* Metoda je náročná na přípravu, je třeba překonat určité předsudky a neochotu manažerů si hrát, obavu ze zesměšnění a případně nechuť k pohybovým aktivitám.

**Distanční vzdělávání** - umožňují jednotlivcům učit se ve svém volném čase, doma a na vysokých školách, které tuto formu studia poskytují. Výuka probíhá z učebních materiálů, jež jsou za tímto účelem předem připravené. Jednou z forem distančního vzdělávání jsou korespondenční kurzy nebo počítačové multimediální výukové programy, apod.

*Výhody:* účastníci nejsou nuceni absolvovat kurzy v daném čase.

*Nevýhody:* účastníky nevede člověk, ale výukový program či kniha.

**Nácvik asertivity** - reprezentuje oblíbenou formu vzdělávání, která si klade za cíl zvýšení úrovně interpersonální komunikace. Rozvíjí schopnosti prosazovat své názory a rozpoznat manipulaci. Tato metoda značnou měrou využívá metod simulace a hraní rolí.

**Neurolingvistické programování** - učí školeného programovat vlastní reakce na jiné jedince a vytvářet podvědomé strategie pro interakce s nimi. Jednotlivec se učí identifikaci vhodné strategie a následné selekci nejefektivnější formy řešení a kontroly situace.

### 3.2.3 Kombinované metody vzdělávání

Kombinovaných metod vzdělávání je možno využít na pracovišti školeného zaměstnance, stejně jako mimo něj. Jde o metody:

**Učení se akcí** - je metodou, která pomáhá rozvíjet schopnosti učení se přímo z každodenních problémů, jež je třeba analyzovat a řešit. Procesu může být přítomen i externí poradce, který jej koordinuje a následně vyhodnocuje.

**Studium** - studium doporučené literatury a usměrňování při výběru literatury. Vzdělanost lze zvyšovat i poskytnutím literatury, knih, učebnic a podnikových materiálů, podle nichž si školený sám doplňuje své znalosti.

**Prezentace vizuálních informací** - prezentace pomocí videotechniky bývá doplňována komentáři školitele, aby podpořil zpětnou vazbu a komunikaci oběma směry.

**Interaktivní video** - kombinuje předchozí metodu s využitím nejmodernější výpočetní techniky.

**E-learning** - je moderní formou vzdělávání, při které je lektor nahrazen počítačem. Školený zaměstnanec se interaktivní výuky účastní individuální formou a následuje předkládané instrukce předem připravených lekcí v počítači. [9, s. 124]

**Multimediální vzdělávání** - využívá vzájemného propojení audio a video techniky, animací, fotografií a textu. Ve většině případů probíhá výuka za pomoci výpočetní techniky. [1] [14] [9]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRODUKČNÍCH FAKTORŮ OBCHODNÍHO TÝMU

V současné době pracuji v agenturní síti společnosti Amcico na pozici Unit manažera. Tomu předcházela pozice tzv. Unit manažera ve zkušební době (PCUM). Tato zkušební doba trvala 24 měsíců, ve které jsem měla potvrdit své předpoklady a schopnosti budovat a vést svoji vlastní prodejní skupinu. Po dobu každodenní práce jsem měla prokázat své schopnosti vytvořit a vést úspěšný tým. Účelem tedy bylo potvrdit manažerské schopnosti a dovednosti nebo naopak. Prvních šest měsíců stav produkčních faktorů obchodního týmu vypadal následovně:

*Tab. 1 Stav produkčních faktorů obchodního týmu za I. kvartál roku 2008*

*[Vlastní zpracování]*

	Březen	Duben	Květen
Počet aktivních agentů	4	5	5
Počet kusů uzavřených smluv	7	8	7
Objem produkce v Kč	75687	82569	80480
Úspěšnost obchodu	43%	46%	41%

*Tab. 2 Stav produkčních faktorů obchodního týmu za II. kvartál roku 2008*

*[Vlastní zpracování]*

	Červen	Červenec	Srpen
Počet aktivních agentů	4	4	3
Počet kusů uzavřených smluv	5	5	4
Objem produkce v Kč	60250	62356	51865
Přetrvání uzavřených smluv	37%	38%	32%

#### 4.1 Vliv jednotlivých faktorů na výkonnost obchodního týmu

Komplexní produkce obchodního týmu v současné době nesplňuje objemová kritéria stanoveného plánu. Obchodní tým se skládá z určitého počtu členů, kdy každý člen skupiny tvoří individuální prvek, pro který není možná úplná aplikace obecně nastavených parametrů. Individuálnost konkrétního nastavení je přímo úměrná stupni získané úrovně profesionality jednotlivých členů skupiny. Výsledky týmu jsou nedostačující a to z důvodu, že obchodní tým:

**Nepracuje kolektivně** - členové týmu si neuvědomují důležitost soudržnosti na dlouhodobé výsledky nejen celé skupiny, ale i dílčí přínos pro jednotlivé členy. Není zde žádná forma vzájemné podpory. V týmu jsou dominantní jedinci, kteří strhávají rozhodování na sebe a vytvářejí atmosféru rivality, nepodporují ostatní členy ve skupině. Prosazují své osobní zájmy a nemají zájem na tom, aby skupina efektivně pracovala. Každý člen má své individuální potřeby, které nejsou uspokojovány.

Navzdory lokálním ziskům, nejsou schopni jednotliví členové, vidět přínos a prospěch týmové spolupráce pro dlouhodobější výsledky celé skupiny, které se nevyhnutelně promítají v markantnějším měřítku zpět na lokální úroveň jednotlivce. Proto tým nedosahuje vyšší efektivity a může dojít k jeho rozpadu nebo komplexnímu selhání. Chybí efektivní motivace objemového a kvalitativního nárůstu výsledků skupiny jako celku. Tým neudrží vzájemnou integritu v mimopracovních aktivitách, což je nedílnou součástí zdravé atmosféry v týmu. Absence udržování integrity z mimopracovního hlediska, vede k odcizení a následného štěpení skupiny.

**Nesplňuje požadavky z hlediska kvantitativního** - požadavky na komplexní produkci jsou nepřiměřené vzhledem k počtu členů týmu a to vede k demotivaci celé skupiny. V týmu vzniká demotivující a stresové klima, stupňované napětím a tlakem na dosažení stanoveného cíle, jenž je za současných podmínek za hranicí reálnosti.

Členové skupiny si tuto skutečnost uvědomují, a proto dochází k opačnému efektu než by mělo. Místo snahy o lepší výsledky propadá tým skepsi, což vede k nedůvěře v úspěšnost práce jako takové. Pracovní prostředí skupiny je tím pádem negativní část životního prostoru všech jejích členů.

**Nesplňuje požadavky z hlediska kvalitativního** - informační a systémová vybavenost členů skupiny není na profesionální úrovni, jejich předpokládaný potenciál je nedostatečně rozvinut. Jednotliví členové týmu nemají dostatečné znalosti, které spolu s dovednostmi a

zkušenostmi vedou k odborné způsobilosti a profesionalitě. S tím souvisí také úroveň poskytovaných služeb klientům, která neodpovídá kvalitativním požadavkům pro úspěšnou a reprezentativní práci v daném oboru, což může vést k poškození dobrého jména firmy a image, ale především tato skutečnost vede ke špatným výsledkům, nesamostatnosti a nízkému sebevědomí členů týmu.

**Nemá nastavené interní standardy** - nejsou přesně a srozumitelně definovány konkrétní pravidla týmu a rozsah jejich aplikace. Tým pracuje neorganizovaně, členové týmu se setkávají nepravidelně, chybí pevně stanovené termíny porad, interních školení a případných dalších aktivit v kanceláři nebo jiném určeném místě. Členové skupiny tím pádem necítí pracovní závaznost a neumí si osvojit důležité pravidelné pracovní návyky (pravidelnost, přesnost, etika). Tým je nedisciplinovaný.

**Pracuje neefektivně** - prvotním impulzem z pravidla bývá nevhodné rozložení pracovní doby, a to jak ve fázi přípravy, tak ve fázi samotné obchodní činnosti. Mezi jednotlivými pracovními úkony dochází k velkým časovým prodlevám. Díky absenci efektivní prodejní struktury a pravidel jak správně jednat s klientem, jsou obchodní jednání vleklá a těžkopádná. Nevhodné rozložení pracovního harmonogramu vede u jednotlivých členů k frustrujícímu pocitu těžké a únavné práce bez odpovídajících výsledků.

Tyto aspekty mají přímý vliv na sebevědomí jednotlivých členů, jejich následkem jsou nedostatečné pracovní výkony, což vede k uměle vyvolanému pocitu strachu z negativního výsledku obchodního jednání a potažmo strachu z vlastního neúspěchu.

Na základě zmíněných implicitních pocitů klesá pracovní aktivita, čímž se zvyšuje časový úsek, během kterého by člen skupiny měl získat nutnou praxi ke zdolávání obchodních námitek, adaptabilitě na rozdílnost v typologii klientů a odbourávání pocitu nejistoty v obchodním jednání. Obchodník se tak dostává do "bludného kruhu", z něhož při přetrvávání tohoto stavu většinou vede cesta do jiné společnosti, častěji však do zcela odlišného odvětví. Logicky z toho vyplývá nezanedbatelná důležitost správně organizovaného času.

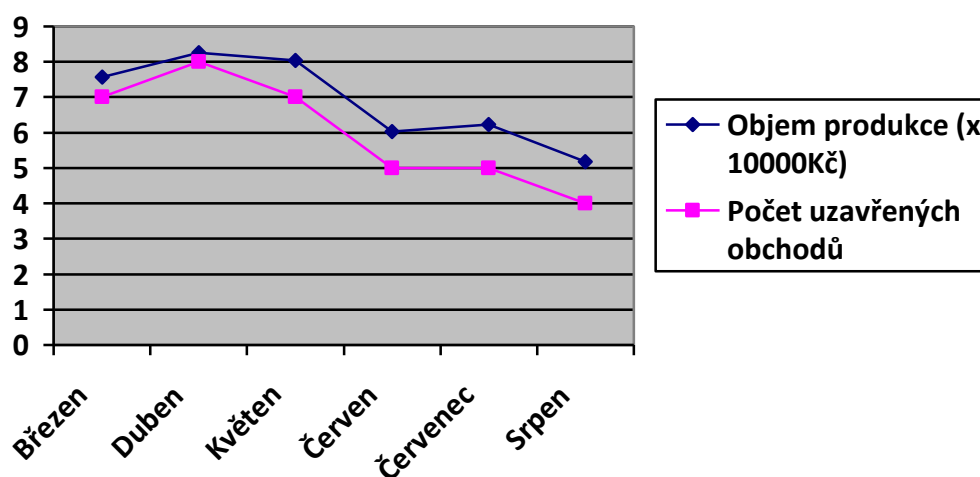
**Je nedostatečně informován** - informovanost pracovního týmu nemá systematický charakter. Jeho členové nejsou pravidelně proškolení a nejsou vedeni k částečnému doplňování svých odborných znalostí samostudiem. Nedostatečná aktualizace informací vede ke snížení úspěšnosti pracovních výsledků. Postupují neprofesionálně při zvládnání nepředpokládaných situací, protože nejsou schopni podat přesné a ucelené informace.

**Je nedostatečně motivován** - skupině chybí motivační faktor a to na úrovni jak jednotlivce, tak i celku, což vede k nízké produktivitě a špatné pracovní morálce. Ve většině případů členové skupiny ani neví o kolik, a jakých motivačních prvků se mohou opřít při dostatečném pracovním nasazení a odpovídající kvalitě práce.

**Není dostatečně aktivní** - aktivita členů týmu, neboli jejich reálné pracovní nasazení, neodpovídá požadavkům na pracovní výsledky a tím pádem ani jejich vlastní představě o finančním ohodnocení. Pracovní aktivita navíc nemá konstantní charakter a určujícím prvkem je pouze pravidelný, každý měsíc se periodicky opakující tlak na dodržení nastavených objemových kritérií v rámci skupiny.

Díky celkové skepsi, způsobené mnoha dalšími faktory, navíc členové týmu nemají vůli překročit rámec minimálních podmínek pro práci v týmu. Neustálý časový deficit je tedy důsledkem všech ostatních negativ způsobených neodpovídajícím vedením týmu. Nízká aktivita je jednou z nejvyšších priorit při reorganizaci funkce prodejního týmu. Její příčinou dochází ke zbytečným stresovým situacím jak pro manažera, tak i pro celou jeho skupinu.

**Chybí zpětná vazba** - skupina postrádá věcnou zpětnou vazbu, jako neopomenutelný kontrolní a vyhodnocovací prvek, který má funkci efektivního nástroje pro požadovaný rozvoj skupiny a jehož primárním účelem je postupné odbourávání nebo modifikace slabých či nedostatečně rozvinutých stránek komplexní obchodní praxe. Na základě absence zpětné vazby nejsou schopni jednotliví členové týmu nahlížet na své rezervy či negativní návyky s patřičně nestanné a profesně objektivní perspektivy.



Obr. 2 Graf produkčních faktorů obchodního týmu za I. a II. kvartál roku 2008

[Vlastní zpracování]

## 5 APLIKACE VÝSLEDKŮ ANALÝZY NA ZLEPŠENÍ VEDENÍ A ROZVOJE OBCHODNÍHO TÝMU

### 5.1 Předpoklady ideálního člena obchodního týmu

#### 5.1.1 Profil

1. Komunikativnost
  - Verbální obratnost
  - Psychická stabilita komunikačního tlaku
  - Korektní vystupování
  - Kultivovanost jazykového aparátu
  - Intonační vyrovnanost
2. Inteligence
  - Myšlenková flexibilita
  - Všeobecná vzdělanost
  - Sociální inteligence (úzce souvisí s bodem 1)
3. Vzhled
  - Komplexní reprezentativnost (péče o sebe sama)
  - Image
4. Základní etické návyky
5. Ochota sebezlepšování a seberealizace

#### 5.1.2 Profesionalita

Jediným možným přínosem pro společnost, z dlouhodobého hlediska, je obchodní tým, který je složen z profesionálních obchodníků. Individuální osobnostní předpoklady každého člena týmu jsou klíčem k progresivnímu a dynamickému rozvoji celé skupiny a její správné funkce. Profesionální poradce musí být schopen:

1. *Vyhledat si klienta* - základním předpokladem dobrého a samostatně fungujícího obchodníka je schopnost aktivně rozšiřovat své klientské portfolio, a to vlastním soustavným vyhledáváním jak jednotlivých klientů, tak celých cílových klientských skupin a nových prostředí kde je možno tyto z obchodního hlediska potenciálně



zajímavé skupiny hledat. Existuje široká škála způsobů jak, kde a kdy vyhledávat nové klienty, jako např.:

- *Doporučení* - tato metoda se v praxi rozděluje na dva typy a to tzv. "teplý" kontakt a "studený" kontakt. V obou případech figuruje mezi obchodníkem a klientem třetí osoba či osoby v roli "doporučitele". "Teplý" kontakt spočívá v tom, že obchodník má souhlas k použití jména "doporučitele" a tato možnost tedy skýtá velkou pravděpodobnost k úspěšnému domluvení obchodní schůzky. Možnost opřít se o totožnost "doporučitele" je v tomto případě klíčovým styčným bodem pro prvotní získání klientovi důvěry. Tato metoda patří k nejeftivnějším z hlediska úspěšnosti obchodu. Princip "studeného" kontaktu naopak spočívá v tom, že si "doporučitel" z různých důvodů nepřeje být jmenován. Na rozdíl od "teplého" kontaktu patří tento typ vyhledávání klienta, k ne příliš efektivním, bez značných zkušeností a profesionální úrovně poskytuje obchodníkovi relativně malou pravděpodobnost úspěšnosti obchodu.
- *Sféra vlivu* - aplikace této metody spočívá ve využití specifických cílových skupin, se kterými má obchodník určitou osobní vazbu anebo se kterými tuto vazbu z obchodního hlediska mít chce (pokud se určitá cílová skupina jeví jako obchodně zajímavá, jedna z cest vede přes postupné navázání neformálního kontaktu). Tato metoda umožňuje oslovit z obchodního hlediska velmi zajímavé cílové skupiny potenciálních klientů a výsledkem může být kvalitní obchod jak na bázi jednotlivce, tak v korporátní sféře. Úspěšnost této metody je při správném použití velmi vysoká.
- *Sledování okolí* - zdrojem kvalitního obchodu mohou být dříve zdánlivě neperspektivní klienti, u kterých však došlo k životnímu vývoji či důležité změně. Jednou z vlastností, kterou by si měl obchodník osvojit je schopnost vnímat události a detaily ve svém okolí.
- *Anketa* - jedná se o doplňkovou metodu s velmi nízkou úspěšností, která ve většině případů slouží spíše než k podstatnému zvýšení produkce k vývoji komunikační úrovně a zvládnutí stresového prostředí obchodníka.

## **2. Kontaktovat ho**

- *Telefonicky* - tento způsob oslovení je nejrychlejší a zpravidla i nejlevnější, tedy nejeftivnější. Úspěšný telefonát by měl být krátký, stručný, faktický a měl by sloužit

pouze k domluvení osobní schůzky. Úroveň telefonátu musí být vysoce profesionální, protože poskytuje obchodníkovi velmi malý časový úsek pro získání zájmu klienta. Touto metodou lze kontaktovat až desítky potenciálních klientů denně.

- *Osobně* - tato metoda kontaktu klienta vykazuje zpravidla velkou úspěšnost, protože obchodník, je-li dobře argumentačně vyzbrojen, má dostatek času vyvolat v klientovi akutnost konstruktivního obchodního jednání. Nevýhodou je časová náročnost a v některých případech i rozpor v rámci etických zásad obchodu.
- *Psanou formou* - tuto metodu lze použít jak prostřednictvím dopisu či informačního letáku, tak prostřednictvím sms zpráv či internetových komunikačních serverů (např. email, facebook, různé druhy chatu, apod.). Touto formou je možné při správně sestaveném textu oslovit až stovky potenciálních klientů denně, úspěšnost tohoto typu oslovení je však minimální.

3. **Zjistit klientovy potřeby a požadavky** - ve chvíli, kdy si obchodník sjedná s klientem první schůzku, měl by se na této schůzce zaměřit zejména na reálné potřeby a požadavky klienta a informace vedoucí k souhrnu směrodatných osobních i technických dat pro objektivní představu o konstruktivním návrhu řešení těchto požadavků a potřeb.

V této fázi obchodního jednání by obchodník měl především naslouchat klientovi a pokládat otevřené otázky pro umožnění odpovědi se širokým informačním záběrem. Ověřenou praxí je, že na této obchodní schůzce by měl klient hovořit 80% času a obchodník pouze 20% času. Této schůzce říkáme analytická a jejím cílem je vyvolat v klientovi akutní potřebu řešit otázky úzce spojené s odvětvím, které obchodník reprezentuje a potřebu sjednat si faktickou schůzku se zněním konkrétního návrhu řešení. Primárním účelem první schůzky je však navázání vztahu s klientem a získání jeho důvěry v profesní schopnosti a osobní kvality obchodníka.

4. **Nastavit řešení pro klienty, zpracovat ho a prezentovat** - obchodník již zná z první schůzky reálné potřeby, požadavky a přání klienta, a na základě nich vytváří návrhy řešení jako kombinaci těchto požadavků a uceleného souhrnu vstupních dat. Při vytváření návrhů řešení se obchodník snaží vyhovět jak klientovým potřebám, tak jeho současným reálným možnostem.

Účelem této schůzky je shrnout požadavky a potřeby definované samotným klientem na předchozí schůzce a navrhnout efektivní a vyhovující uspokojení těchto potřeb ze strany společnosti. Konfrontace vstupních parametrů v závislosti na možnostech klienta a výstupního faktoru, čímž rozumíme návrh smlouvy, tedy musí klient vnímat nikoliv jako kompromis, ale jako konsenzus. Na prodejní schůzce by obchodník neměl prioritně prodávat produkt jako takový, ale myšlenku jaké výhody a benefity přináší spolupráce se společností.

Prezentace daného produktu musí být srozumitelná, konstruktivní v rámci možností co nejstručnější, neměla by klienta zahlcovat nadbytečnými informacemi a především by po odborné stránce daného odvětví neměla přesahovat rozsah možností klientova chápání. Obchodník by se měl zaměřit na zdůraznění užiteků a výhod navrhované smlouvy, ale také na možná úskalí nebo dokonce takové aspekty smlouvy, které by za určitých podmínek či okolností mohli být chápány jako negativa pro klienta.

5. *Nadále se o klienta starat, poskytnout mu klientský servis* - budování dlouhodobého, upřímného a důvěryplného obchodního vztahu s klientem je otázkou dlouhodobé a oboustranně spokojené spolupráce.

V praxi to znamená, že uzavření obchodu je pouze jednou z částí vzájemného obchodního vztahu. Kvalitní péče o klienta je výhodná a užitečná jak pro něj samotného, tak pro obchodníka. Spokojení klienti se pak stávají nejen nositeli dobrého jména společnosti, ale také při profesionálním a poctivém přístupu, bohatými zdroji dalších potenciálních obchodů. Jelikož většina obchodníků má tendenci tento aspekt obchodní činnosti zanedbávat či přehlížet, správný obchodník si tímto způsobem zaručuje věrnost a spolehlivost svého klientského kmene.

Tak jako si klient váží ochoty obchodníka a jeho vstřícné a profesionální péče, měl by si také obchodník vážit svých klientů, což lze ve společensky přijatelné formě a přiměřené míře, projevovat drobnou nezištnou pozorností (jako např. přání k narozeninám, svátku či vánocům nebo drobným firemním dárkem při servisní návštěvě klienta).

Nedílnou součástí úspěšného obchodu a vysoké produktivity je rámcové dodržování prodejní struktury, jejíž teoretický model by měl vypadat následovně:

**Telefon** = první kontakt s klientem

- Pozdrav, představení
- Ověření správné totožnosti osoby
- Žádost o čas
- Důvod telefonátu
- Dohoda schůzky - termín, místo a čas setkání
- Rekapitulace termínu, místa, času, kontakt na sebe
- Rozloučení

**I. Schůzka** = analýza reálných potřeb klienta

- Společenský úvod
- Představení
- Prolomení ledu - navázání neformálního rozhovoru
- Představení programu schůzky
- Představení společnosti
- Emoční analýza - analýza potřeb a priorit klienta z jeho vlastního pohledu
- Technická analýza - vstupní data sloužící jako faktický základ pro parametry návrhů předpokládaných produktů
- Rekapitulace
- Dohoda termínu 2. schůzky
- Doporučení - případné získání kontaktů na další potenciální klienty
- Rozloučení

**II. Schůzka** = uzavírací fáze obchodu

- Společenský úvod
- Prolomení ledu
- Představení programu schůzky

- Dotaz na změny
- Rekapitulace 1. schůzky
- Presentace návrhu řešení
- Uzavření obchodu
- Rekapitulace parametrů uzavřených smluv
- Doporučení
- Rozloučení

**III. Schůzka** = předání smlouvy

- Společenský úvod
- Prolomení ledu
- Předání smlouvy
- Opětovné podrobné vysvětlení parametrů uzavřených smluv
- Podmínky servisu a klientských benefitů
- Doporučení
- Rozloučení

**Servisní schůzka** = pravidelná "údržba" klientského kmene

- Společenský úvod
- Prolomení ledu
- Ověření spokojenosti klienta s funkčností uzavřených smluv
- Dotaz na změny priorit klienta a případné navržení modifikace stávajících smluv
- Nové zajímavosti ze strany společnosti a jejich stručná prezentace
- Případné domluvení prodejní schůzky na základě zájmu klienta o změny stávajících smluv nebo rozšíření jeho portfolia
- Doporučení
- Rozloučení

Při těchto obchodních jednáních musí obchodník adekvátně komunikovat, vystupovat a chovat se jako profesionál, který zastupuje obchodní značku své společnosti a vytváří ve vztahu s veřejností její dobré jméno a odpovídající know-how.

Proto je velmi důležité dodržovat etické zásady a být profesionál především v následujících vztazích:

***Vztah k podnikání:***

- Řádně a svědomitě reprezentovat společnost
- Postupovat vždy tak, aby obchodník nepoškodil zájmy společnosti a její dobré jméno, ale také aby chránil dobré jméno daného odvětví jako celku
- Vyvarovat se všech činností, které vytvářejí konflikt jejich vlastních zájmů se zájmy společnosti
- Zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se obchodník dozvěděl při své činnosti, dodržovat mlčenlivost o osobních údajích klientů, obchodním tajemství a o činnosti společnosti
- Udržovat si vlastní profesionální image, v agenturách a při práci nosit oblek tmavé barvy a vysoké kvality
- Ve vzájemných vztazích s ostatními obchodníky udržovat zdravé soutěžení

***Vztah vůči konkurenci:***

- Vyvarovat se nepravdivých, pomlouvačných a opovržlivých výroků o jiných firmách podnikajících ve stejném oboru a jejich zaměstnancích
- Šířit informace o konkurenci je nepřipustné, pokud by jim mohlo přivodit újmu nebo poškození jejich dobrého jména
- Dodržovat pravidla poctivé soutěže, nepoškozovat dobré jméno konkurence, obstarávat informace o ní pouze legálními prostředky

***Vztah ke klientům:***

- Zajišťovat, aby klienti byli řádným způsobem a v potřebném rozsahu informováni o službách společnosti
- Vykonávat svoji činnost s odbornou péčí

- Chránit zájmy klientů, zejména neuvádět klientům nepravdivé, nedoložené, neúplné, nepřesné, nejasné nebo dvojsmyslné údaje a informace
- Zamlčet údaje o charakteru a vlastnostech poskytovaných služeb
- Vyvarovat se všeho, co by mohlo porušit důvěru klientů a vyvolat zkreslený dojem o jejich službách
- Vést obchodní jednání v souladu s obchodními zájmy účastníků bez jakékoli předpojatosti či zvýhodňování
- Nedávat přednost svým zájmům před zájmy klienta
- Dodržovat pravidla poctivého obchodního styku
- Neposkytovat neoprávněné výhody - finanční, materiální, apod.
- Nesjednávat obchody s klienty, kteří projevují spekulativní záměry
- Uplatňovat zdvořilý a korektní přístup ke všem klientům
- Budovat vztahy s lidmi pomocí zdvořilé a asertivní komunikace

### 5.1.3 Etika

S předchozím bodem úzce souvisí etické chování každého člena obchodního týmu. Obchodník musí vždy jednat v nejlepším zájmu klienta. Nikdy nebude jednat neeticky a přesvědčovat klienta, aby vypověděl či zrušil stávající smlouvu pouze za účelem uzavření nové smlouvy, aniž by bral v úvahu případné nevýhody a finanční ztráty klienta. Obchodní prezentace se musí zakládat pouze na silných stránkách produktů a služeb společnosti, nikoli na pomlouvání konkurence nebo komentování současné situace konkurentů. Nesmí používat očerňující, nepravdivé a zavádějící výroky o konkurenci. Nesmí používat nečestná a neúplná srovnání s konkurencí, jejich produkty a službami, či srovnávat nesrovnatelné druhy produktů.

Při prodeji nesmí obchodník podávat zkreslené a zavádějící informace. Musí produkt plně vysvětlit se všemi jeho přínosy, výjimkami a omezeními. Výjimkám a omezením musí být věnována stejná pozornost jako výhodám. Aby uspokojil potřeby a finanční cíle zákazníků, musejí dokonale znát vlastnosti a fungování produktů a služeb.

Znamená to tedy, že respektuje etický kodex společnosti a má především zájem o klientovy potřeby. Dokáže nastavit vhodná řešení dle přání, potřeb a finančních možností klientů, nikoliv dle vidiny provize za uzavřený obchod. Základním cílem je ochota pomáhat druhému v každodenním životě, a to prostřednictvím rozvoje důvěry jako příležitosti být druhému prospěšný. Vztah s klientem by měl být založen na důvěře.

#### 5.1.4 Sebevzdělávání a rozvoj

Neopomenutelným předpokladem pro dlouhodobě úspěšného obchodníka je beze sporu snaha o soustavné systematické sebezdokonalování v těch oblastech, které užším či širším způsobem souvisí s obchodníkovým profesním zaměřením. Jde jednak o pravidelné sledování změn v legislativě související s obchodní činností, o sledování parametrů srovnatelných konkurenčních produktů, o schopnost flexibilně reflektovat na vývoj tržních trendů a trhu obecně, ale především o neustálou aktualizaci interních změn vlastní společnosti, průběh vývoje nových produktů či benefitů a rozšiřování firemního produktového portfolia.

Rovněž jednotliví obchodníci individuálně odpovídají za udržování své nezbytné kvalifikace, znalostí a dovedností, ať už formou doškolování nebo jiným způsobem.

## 5.2 Předpoklady ideálního týmu

### 5.2.1 Ideální tým z hlediska komunikační typologie

Každá skupina (a to zdaleka nejen obchodní) musí pro správnou a dlouhodobou funkci obsahovat různorodé spektrum osobnostních profilů, jejichž extrémní modely lze rozčlenit do čtyř skupin. Ke každé můžeme přiřadit několik jednoduchých praktických a názorných příkladů, které budou sloužit pro lepší představu o tomto osobnostním typu.

1. **"Výsledkář"** - člověk bezvýhradně pragmatického založení, který je vysoce disciplinovaný a zodpovědný. Jeho motivace je pevně podložena vidinou konkrétních a předem naprosto přesně vykalkulovaných výsledků. V týmu bude dobře plnit své povinnosti, pakliže za nimi stojí jasně definovaný objem osobního hodnocení. Tito lidé většinou nezískávají příliš velkou oblibu svých kolegů a v týmu bývají často "osamělými jezdci". Na druhé straně však jsou-li dobře motivováni a vedeni z faktického hlediska, bývají velkým a dlouhodobým přínosem pro produkční kritéria týmu.



"Výsledkářovo" oblečení bude nenápadné, strohé až fádňí, konzervativní a přesně odpovídající danému společenskému prostředí. Jeho pracovní stůl bude nepřehledný a systém rozdělení věcí na stole nesrozumitelný a logický pouze pro něj. Jeho auto bude přesně odpovídat poměru cena-kvalita se všemi vlastnostmi pro obecné praktické využití.

2. "**Kariérista**" - tento typ člověka je zaměřen na společenské postavení, prestiž a pověst, která ho předchází, bez ohledu na to, je-li pravdivá či ne. Bývá často domýšlivý, egocentrický, vztahovačný, ale také cílevědomý a po pracovní stránce dokáže být velmi rychlý, přesný a efektivní. V obchodním týmu často zastává roli nepsaného vedoucího a dokáže tým motivovat k lepšímu kolektivnímu výkonu. Jeho vlastní motivací je však především kariéerní postup či postup ve společenském žebříčku. Při správném vedení dokáže být tento typ obchodníka velmi efektivním pomocným nástrojem pro řízení a správnou funkčnost týmu, jak z hlediska výsledků, tak z hlediska kolektivu. Bohužel však tito lidé na pozici obchodníka příliš dlouho nevydrží kvůli vlastnímu a mnohdy neopodstatněnému pocitu kariéerní stagnace a přechází do manažerských pozic.

Jeho oblečení bude v mnohých případech až přehnaně reprezentativní, ukazující na jeho pozici v sociálním žebříčku. Potrpí si na řadu doplňků, jako jsou manžetové knoflíčky, luxusní hodinky, apod. Jeho pracovní stůl je detailně upraven a na první pohled bude vyjadřovat, že za ním sedává cílevědomý a vysoce postavený člověk. Jeho auto bude spíše zaměřeno na prestižní značku a typ, než na jízdní vlastnosti a celkovou praktičnost.

3. "**Optimista**" - tito lidé jsou velmi pozitivně naladěni a tuto atmosféru až nakažlivě přenáší do svého okolí. Jsou rádi středem pozornosti a ve společnosti jsou velmi oblíbení. V obchodním týmu jsou tito lidé poměrně málo disciplinovaní a organizovaní, jejich pracovní výsledky vykazují značné výkyvy, jsou mnohdy roztržití, ne-soustředění až instabilní, ale díky tomu, že dokáží být ve všech situacích neocenitelným stmelovacím prvkem týmu, je často manažer v jejich případě schopen leccos tolerovat, přehlížet či omluvit, ale pouze v omezené míře. Jsou motivováni touhou být středem pozornosti, vybočovat z řady a udržet si sympatie svého okolí. Tento typ člověka je dokonalou zkouškou manažerských dovedností vedoucího týmu.

Jeho oblečení bude v mnohých případech extravagantní, plné výstřelků a někdy i naprosto nevhodně zvolených doplňků. Jeho pracovní stůl bude plný nepraktických, esteticky nesladěných a mnohdy až infantilních věcí. Jeho auto bude výstřední, zaměřené spíše na upoutání pozornosti, než na praktické funkce.

4. **"Pohodář"** - tato kategorie je charakterizována lidmi zaměřenými prioritně na rodinu a vztahy. Jejimi určujícími prvky jsou vysoká míra tolerance a nekonfliktnosti a vyrovnaná klidná povaha. Tento typ člověka vyvolává svou osobností ve svém okolí pocit harmonie a získává u svých známých či kolegů poměrně velkou úctu. V obchodním týmu není nositelem extrémně markantních výsledků, ale je ochotný, spolehlivý a plní si dobře povinnosti do té míry, aby mu objem jeho práce stačil ke spokojenému životu. Jeho motivací je uspokojení standardních potřeb rodiny a udržení klidného životního stylu. Je to člověk, o jehož podporu se v případě problému, může opřít nejen kterýkoliv člen týmu, ale dokonce i manažer.

Jeho oblečení bude korektní, přiměřené, decentní a vyvážené, ale především zaměřené na vlastní pohodlí. Pracovní stůl bude uzpůsoben tak, aby se u něj cítil jako doma, budou na něm např. rodinné fotky a podobné osobní doplňky. Jeho auto bude pohodlné, prostorné, praktické a spolehlivé.

Výsledkář	Kariérista
40%	15%
30%	15%
Pohodář	Optimista

Obr. 3 Optimální rozložení vlastností ideálního dlouhodobého obchodníka z hlediska komunikační typologie [Vlastní zpracování]

### 5.2.2 Směr a cíl týmu

Základním předpokladem pro dlouhodobě fungující obchodní skupinu je vytyčení přesně definovaných cílů v přesně definovaných časových úsecích. Vhodnou kombinací manažerových ideálních představ o směru a rozvoji svého týmu a jeho reálných předpokladů a potenciálu, vytváří manažer jednotlivé etapy rozvoje a růstu, které se flexibilně mění a modifikují na základě pravidelného vyhodnocování vlivu organizace a řízení ze strany manažera a disciplinovanosti aktivit a profesní úrovně ze strany skupiny.

Požadavky na rozvoj zvýšení produktivity a celkový růst týmu musí být reálný, nikoliv však podhodnocený. Manažer by se měl snažit využívat maximálního potenciálu každého člena týmu, rozvíjet jeho silné stránky, eliminovat jeho slabiny a správným řízením udávat směr týmu k expanzivnímu zvýšení produktivity. Osobnost manažera jako přátelského, spravedlivého, ochotného ale také v potřebné míře tvrdého, přísného a nekompromisního vedoucího prodejní skupiny by měla být očima členů skupiny vnímána jako neoddělitelná složka úspěšné dlouhodobé práce. Jeho funkce má na rozvoj celého týmu bezpochyby klíčový charakter.

### 5.2.3 Motivace týmu

Osobní jako i kolektivní motivace v obchodním týmu je nejdůležitějším faktorem pro vysoké pracovní nasazení, pracovní morálku, chuť k sebezdokonalování, rozvíjení vlastního potenciálu a potažmo dobré pracovní výsledky.

Motivační faktor je nejdůležitější složkou rozvoje a produkčního nárůstu prodejní skupiny. Jde o hnací motor každého člena skupiny, avšak za motivací každého z nich, se skrývají trochu jiné důvody. Motivace skupiny by měla být především pozitivní, ale v jisté míře je třeba použít motivaci negativního charakteru.

Správný manažer by se neměl omezovat jen na motivační prvky, které mu nabízí společnost a její aktuální motivační program, ale v rámci rozvoje týmu by se měl snažit motivovat jak jednotlivce, tak celou skupinu prostřednictvím vlastních nápadů v závislosti na tom zda tým jako celek odpovídá předpokládanému stupni rozvoje, zda každý člen je v rámci svého potenciálu a profesní úrovně pro tento celek přínosem a zda jednotliví členové jsou spokojeni s pracovními podmínkami a především finančním ohodnocením.

Kromě ohodnocení za odvedenou práci, nadstandardní ohodnocení a benefity za podstatně lepší pracovní výsledky nebo účasti na prestižních událostech při splnění určitých kritérií

může manažer využít např. interní kategorizaci svého týmu do jednotlivých skupin, dle dosažených výsledků v závislosti na fázi rozvoje jednotlivých členů týmu. Každá ze skupin má své specifické kritéria a znamená buď pozitivní či negativní přístup ze stran manažera i společnosti a případné úlevy nebo další výhody dle manažerova uvážení.

*Př.: Pracovní tým můžeme na základě odvedeného výkonu, plnění nastavených aktivit, samostatnosti, týmové spolupráci, zvládnání nadstandardních úkolů nebo například stupně loajality, operativně rozřazovat na předem definované časové bázi (týden, měsíc, kvartál) do skupin, charakterizovaných větší či menší mírou úspěšnosti a pracovního nasazení. Tento systém musí být zvolen tak, aby ty členy skupiny, kteří jsou v nejvyšší kategorii, motivoval k zachování či zlepšení dosavadních výsledků, ale přitom nepůsobil demotivačně na ty členy skupiny, kteří za dané časové období tak pronikavých výsledků nedosáhli. V ideálním případě by se členové týmu měli pravidelně střídát ve všech kategoriích, tak aby došlo k maximalizaci motivačních dopadů systému na celou skupinu.*

#### 5.2.4 Pravidla týmu

Pravidla týmu chápány jako jeho interní nastavení funkce, směru a vlastností, můžeme rozdělit do dvou skupin. Jsou to skupina obecných pravidel, platných bez výhradně pro všechny členy a skupina konkrétních pravidel stanovených na základě požadavků a představ vedoucího týmu na jedné straně a pracovních cílů a vizi členů týmu na straně druhé. Soubory pravidel v rámci dané skupiny jsou komplementárně spojeny, a proto je třeba klást důraz na každé z těchto pravidel. Musí být přesně, srozumitelně a konkrétně definovány a jejich aplikace musí být reálná a nesmí odporovat obecným etickým ani právním normám.

#### OBECNÉ

**Komunikace** – vzájemná, pravidelná komunikace mezi vedoucím týmu a jeho členy je důležitá nejen pro přehled vykonaných i plánovaných aktivit, možných úskalí, přehledu potřebných informací, míry pracovní úspěšnosti, spokojenosti a stupně rozvoje, tedy pracovní stránky vzájemného vztahu, ale i pro dialog o osobních či emocionálních problémech a mimopracovních událostech, tedy udržování vzájemné důvěry a upřímného vztahu mezi vedoucím a jeho týmem. Frekvence vzájemných setkání mezi manažerem a každým členem jeho týmu by měla být zvolena dle potřeby a dohody obou stran, ale v každém případě na pravidelné bázi.

**Rozvoj** – rozvojem jednotlivých členů skupiny obecně rozumíme postupné a důsledné zdokonalování, jak informační a teoretické vybavenosti obchodníka, tak schopnost aplikovat tyto teoretické poznatky prostřednictvím vhodně zvolené modelové struktury nebo prostřednictvím individuálně zkonstruovaného systému určenému k aplikaci pro nestandardní druhy obchodních jednání. Rozvoj vědomostí i praktických dovedností by měl probíhat pravidelně a víceúrovňově, k čemuž slouží široké spektrum možných nástrojů, od různých druhů více či méně intenzivních školení, tréninků nebo "workshopů" přes pravidelné doplňování informací prostřednictvím porad, elektronických komunikačních kanálů a aktivním vyměňováním znalostí a zkušeností v pracovním týmu až po zpětnou vazbu svého manažera a v neposlední řadě taky vyhledávání informací a vyměňování tipů a zkušeností z vlastní iniciativy.

I přes to, že by vedoucí skupiny měl nahlížet na správný systém rozvoje a vzdělávání svého týmu se stejně aktivním přístupem pro každého jednotlivce, neměl by se bránit věnovat v únosné míře zvláštní pozornost takovým členům týmu, jejichž individuální přání a požadavky na vlastní rozvoj překračují standardní rámec nastavený pro skupinu jako celek.

**Standardy týmu** – termínem standardy týmu rozumíme interní nastavení a směrnice, které jasně vymezují všem členům skupiny rámec obecných povinností, odpovědnosti, přístupu k pracovní činnosti, míru disciplinovanosti a vnitřní etické zásady skupiny. Tvoří tak daný souhrn vlastností a povinností, které musí členové skupiny dodržovat a to jak v rámci pravidelných společných setkání nebo samostatné práci v kanceláři, tak v komunikaci se svými kolegy, svým manažerem a klienty. Nedodržování takových předem domluvených a odsouhlasených nařízení vede k postupné demoralizaci týmu a ve větší míře může být důvodem k ukončení spolupráce obchodníka se společností.

## KONKRÉTNÍ

**Aktivita** - jelikož každý člen skupiny má odlišnou představu o výsledcích své práce a její úspěšnosti, je třeba nastavovat takové aktivity, které vedou po dosažení požadované profesní úrovně k těmto výsledkům a to na individuální úrovni. Aktivity každého člena skupiny by měli rámcově odpovídat objemu práce vedoucímu k dosažení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů každého člena týmu, jejich minimální hranici však určuje vedoucí jako nutný požadavek pro perspektivního jedince, tvořícího jeden z mnoha fragmentů, jejichž součet musí být schopen splnit kritéria vytyčená manažerem pro dané období. Nasta-

vené aktivity by měli sloužit v ideálním případě maximálnímu využití potenciálu každého z členů skupiny.

**Administrativa** – ke správnému vedení prodejní skupiny, zvláště obsahuje-li větší počet členů, potřebuje nezbytně manažer pravidelně a důsledně plánovat, monitorovat a vyhodnocovat pracovní výsledky celkovou činnost svého týmu. Všechny zmíněné body manažerské agendy musí být pečlivě a systematicky zaznamenávány a archivovány. Účelem administrativní stránky manažera je nejen detailní přehled o práci všech členů skupiny, ale i o komplexní fázi rozvoje a s tím související jeho krátkodobého či dlouhodobého rozvoje skupiny jako celku. Zaznamenaná data by měla, zahrnuta do statistického modelu, sloužit jako směrodatný aspekt pro další kroky ze strany manažera, který by měl na základě těchto skutečností postupně regulovat směr celého svého týmu. Základními nástroji pro administrativní stránku manažerské činnosti jsou:

- "koučinkové karty", sloužící k přehledu o dosažené profesionální úrovni obchodníka (viz přílohy PI, PII, PIII)
- GROW - dokument sloužící k určení a vytyčení cílů v daných časových horizontech (viz příloha PIV)
- STAR AR - vyhodnocení úspěšnosti, splnění těchto cílů po určitém období (viz Příloha PV)
- Akční plán - nastavení akčních kroků při nesplnění stanovených podmínek (viz příloha PVI)

(Výše uvedené přílohy jsou modifikovány na oblast pojišťovnictví)

**Pracovní plán** – efektivní způsob práce vedoucí k dobrým výsledkům a potažmo spokojenému obchodnímu týmu vyžaduje správné rozložení pracovního času. Optimalizace časového harmonogramu vede k dobře organizovanému každodennímu rozvrhu, eliminaci časových prodlev a "hluchých míst", následkem čehož je schopen obchodník rovnoměrně rozkládat svou energii, což se pozitivně projevuje v dlouhodobých výsledcích. Při neefektivním, hektickým a neorganizovaném časovém rozložení dochází často u obchodníka během dne k postupnému částečnému úbytku energie a pozornostním deficitům, což může vést ke snížení úspěšnosti a horším výsledkům. S časovou organizací a nastavením základních časových plánů by měl v první fázi vzájemné spolupráce pomáhat obchodníkovi jeho manažer a to v

závislosti na schopnostech, předpokladech a cílech obchodníka. Časový plán musí být reálný, přiměřený, objektivní, ale také nepodhodnocený a měl by od prvopočátku učit obchodníka dobré pracovní morálce, disciplíně a závaznosti. Jedna z variant nastavení časového plánu začínajícího obchodníka je stanovení např. deseti-denního a deseti-týdenního plánu rozvoje. (viz přílohy PVII, PVIII)

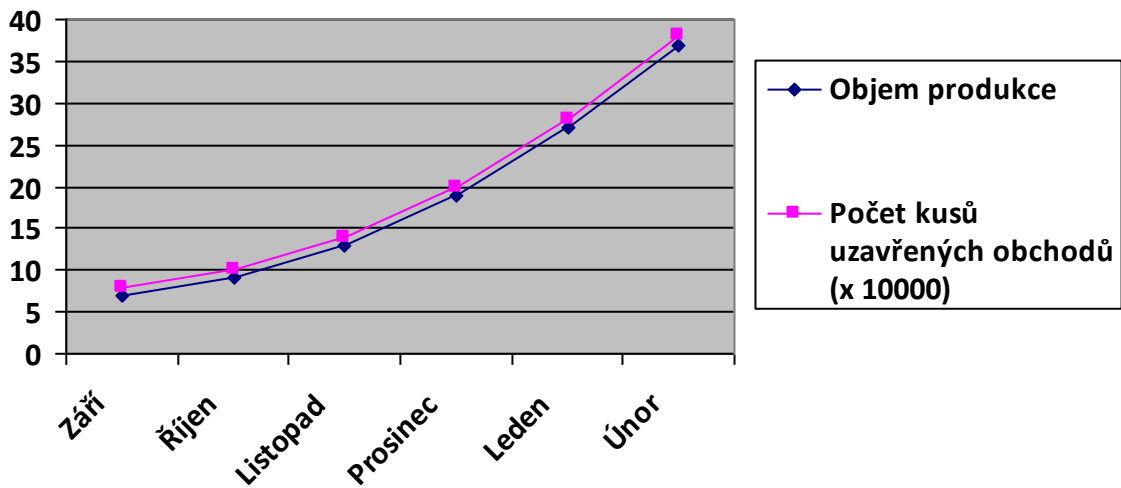
**Vyhodnocování** – je proces, při kterém manažer souhrnně zkoumá výsledky svého působení na pracovní tým a stupeň plnění aktivit a povinností jeho členů. Časový úsek oddělující jak lokální, tak komplexní vyhodnocování splnění daných úkolů či požadavků, by měl umožňovat včasné nastavení akčních kroků nebo změny směru týmu. Každé směrodatné vyhodnocování musí manažer dokumentovat a jeho výsledky aplikovat jako určující prvek pro nastavení parametrů dalšího daného časového úseku. V případě nedostatečné výkonnosti či nevyhovujícího přístupu jednotlivce nebo celé skupiny, musí manažer nastavit takové akční kroky, které povedou k co nejrychlejšímu zlepšení současného stavu do podoby požadované jak vedoucím, tak členy týmu. Dlouhodobě špatné pracovní výsledky jednotlivce se projevují nejen v jeho ohodnocení, ale také nepříznivě ovlivňují funkci a morálku celé skupiny. Pokud manažer adekvátně a trpělivě pracuje na zvýšení aktivity a produktivity zmíněného jedince bez dlouhodobějšího reálného výsledku, měl by být tento jedinec nahrazen kandidátem s vhodnějšími předpoklady a větším zájmem o dobré výsledky a celkovou úspěšnost týmu.

*Tab. 3 Předpokládaný stav produkčních faktorů obchodního týmu za III. kvartál roku 2008 [Vlastní zpracování]*

	Září	Říjen	Listopad
Počet aktivních agentů	4	5	6
Počet kusů uzavřených smluv	8	10	14
Objem produkce v Kč	70000	90000	130000
Úspěšnost obchodu skupiny	75%	75%	75%

Tab. 4 Předpokládaný stav produkčních faktorů obchodního týmu za IV. kvartál roku 2008-2009 [Vlastní zpracování]

	Prosinec	Leden	Únor
Počet aktivních agentů	7	8	9
Počet kusů uzavřených smluv	20	28	38
Objem produkce v Kč	190000	270000	370000
Úspěšnost obchodu skupiny	75%	75%	75%



Obr. 4 Graf předpokládaného stavu produkčních faktorů obchodního týmu za III. a IV. kvartál 2008 - 2009 [Vlastní zpracování]



## 6 OVĚŘENÍ FUNKČNOSTI A PŘÍNOSU NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ

Pro zlepšení práce současného obchodního týmu a dosažení podstatného zvýšení efektivity a potažmo výsledků obchodního týmu jako celku je třeba konfrontovat současný stav s ideálním modelem. Časový horizont sloužící jako směrodatný vzorek úspěšnosti aplikací ideálního modelu parametrů a funkce prodejní skupiny, by neměl přesahovat 6 měsíců. Dalších 12 měsíců je doba stanovená pro ověření funkčnosti v dlouhodobějším časovém horizontu.

Konkrétní rámcový plán rozdělený na dvě fáze:

### 6.1 Fáze expanze

#### III. a IV. Kvartál

Cílem skupiny v průběhu této fáze je exponenciální nárůst objemu produkce a komplexní „vzkříšení“ skupiny jako celku. Jelikož předpokládaný reálný nárůst byl ve fázi expanze stanoven na 700% (rozloženo do postupného zvyšování počtu členů týmu, tvoří průměrný nárůst produkce stávajících členů o 120%), vzhledem k nevyhovujícím výsledkům, bylo třeba nahradit ty členy týmu, kteří nejsou schopni nebo ochotni plnit standardy a aktivity, vedoucí k požadovaným výsledkům. Jelikož systém rychlého nárůstu produkce se musí logicky komplementárně opírat o adekvátní nárůst kvalitních členů skupiny, lze za prioritní úkol prvního a druhého kvartálu považovat personální výběr, třídění a případnou postupnou substituci, vedoucí k silnému, stabilnímu, disciplinovanému a spolehlivému týmu.

#### 6.1.1 Systém výběru členů pracovního týmu

Systém výběru jsem opřela o filozofii důkladného a svědomitého výběrového řízení. Výběrové řízení má tři fáze, přičemž každá z nich postihuje jinou oblast celistvého spektra představy o kandidátu na pozici obchodníka.

První fáze výběrového řízení slouží jako obraz prvního dojmu, základní představě o komunikativnosti, míře inteligence a přiměřenosti vystupování kandidáta. Současně je první výběrový pohovor, také pohovor s nejdůležitějším aspektem separace a jeho účelem je oddělit všechny kandidáty, kteří nevykazují potřebný požadovaný potenciál. Z toho důvodu je tato část výběrového řízení nejkratší a zaměřuje se na získání co nejvíce informací o vlastnos-

tech, přednostech, slabých stránkách, předpokladech a ostatních faktických informacích o kandidátovi. Základní struktura a sled otázek prvního výběrového pohovoru můžou vypadat následovně:

Poslední zaměstnání

Důvod našeho setkání, proč hledáte nové pracovní příležitosti?

Co se Vám nejvíce líbilo v zaměstnání?

Co se Vám nelíbilo?

Jak si představujete své ideální zaměstnání?

Vaše vize za příštích 5 let?

Kde by chtěl pracovat a proč? Administrativa, obchod, management

Co byste upřednostnil: kariérní růst, peníze, zázemí

Jaký plat Vám nejvíce vyhovuje: fix, fix+bonusy, pouze bonusy

Jaká je Vaše představa minimálního měsíčního příjmu?

Jaké máte zkušenosti s obchodem?

Baví Vás učit se nové věci?

Co bylo podle Vás vaší největší životní prohrou?

Co bylo naopak největší výhrou?

Co Vás baví a zajímá?

Žijete sám nebo s partnerem či rodiči?

Co dělá partner či rodiče?

Ví, že jste dnes na výběrovém řízení?

Podporují Vás či nikoliv?

Kdy můžete nastoupit?

Máte své auto?

Na základě konfrontace analýzy odpovědí, celkového dojmu a počtu kandidátů s ideálním modelem člena ideálního týmu nebo s potřebou člena týmu určitých vlastností (z hlediska komunikační typologie), byli vybíráni kandidáti do druhého výběrového pohovoru.

Druhé kolo výběrového řízení slouží jako představení pozice obchodníka a všech potřebných informací spojených s touto pozicí. Kandidátovi slouží toto kolo výběrového řízení k vytvoření představy o charakteru, způsobu a vlastnostech práce, její konkrétní náplni, základních pravidlech, interních směrnicích a na základě těchto faktů kandidát posuzuje, zda je schopen a ochoten tuto práci požadovaným způsobem tuto práci dlouhodobě vykonávat a na základě vzájemného dialogu si manažer potvrdí či vyvrátí svůj předchozí dojem o potenciálním přínosu kandidáta do svého týmu. Druhý výběrový pohovor obsahuje:

#### Úvod

- Dotaz na změny
- Pochvala
- Počet postoupivších kandidátů z prvního kola
- Důvod druhého kola (vyjasnění oboustranných otázek)

#### Program

- Rekapitulace prvního kola
- Představení struktury společnosti
- Představení pozice
- Finanční trh
- Systém vzdělávání
- Systém financování
- Kariéerní růst

#### Rekapitulace prvního kola

- Vzájemný dojem
- Potenciální klady a zápory

#### Představení struktury společnosti

- Vnitřní struktura společnosti
- Interní pravidla
- Cíle a směr společnosti

### Nároky na obchodní pozici

- Profesionalita
- Aktivní přístup
- Serióznost
- Servis

### Finanční trh obecně

- Vnímání situace v pojišťovnictví
- Výhody pojišťovnictví (životní koloběh, nevyčerpatelnost trhu, poměry v EU)
- Finanční krize a její pro a proti

### Systém vzdělávání

- Školení (kvalita, cena)
- Podpora kanceláře a manažerské skupiny
- Materiály

### Systém financování

- Stupně financování
- Provizní systém
- Nároky na fixní plat

### Benefity

- Penzijní plán
- Soutěže (peníze, ceny, dovolené)

### Prezentace kariéry

- Aktuální pozice
- Kariérní růst
  - ↳ Podmínky pro kariérní postup
  - ↳ Výhody a nevýhody vyšších pozic

### Prostor pro dotazy

- Pozitivní dojmy
- Obavy

### Rozloučení

Na základě druhého výběrového pohovoru rozhoduje kandidát i manažer, zda jejich vzájemná spolupráce bude oboustranně přínosná a zda naplňuje jejich představy a požadavky. Kandidát má jasnou představu o náplni práce, benefitech i možných úskalích a manažer získal potřebný dojem o jeho vlastnostech i předpokladech a na jeho základě učiní rozhodnutí, zda se kandidáta zúčastní třetí závěrečné fáze výběrového řízení.

Třetí výběrový pohovor se skládá ze dvou částí. První z nich je absolvování praktických zkoušek, které mají otestovat reálné komunikativní dovednosti aplikované na telefonické domluvení schůzky a prodejní rozhovor s klientem a ověřit míru odolnosti proti stresovým situacím a jednání pod tlakem. Na tyto zkoušky kandidáta manažer připravuje prostřednictvím studijních materiálů, které obsahují přesně danou strukturu telefonátu i schůzky s klientem. Kandidát má možnost konzultovat obsah a význam materiálů s manažerem. Jelikož zkoušky jsou pouze simulací telefonu i schůzky, klienta představuje figurant z řad společnosti. Na zkouškách by měli být kromě manažera také přítomni všichni, kteří mají s výběrem kandidátů přímou souvislost (např. agenturní ředitel, zástupce personálního úseku, ap.)

Poslední část třetího pohovoru a tedy poslední část celého výběrového řízení, má ryze administrativní charakter. Jde o podepsání smlouvy, vysvětlení jejich podmínek a doplnění potřebných administrativních materiálů pro nástup kandidáta.

### **6.1.2 Systém rozvoje členů pracovního týmu**

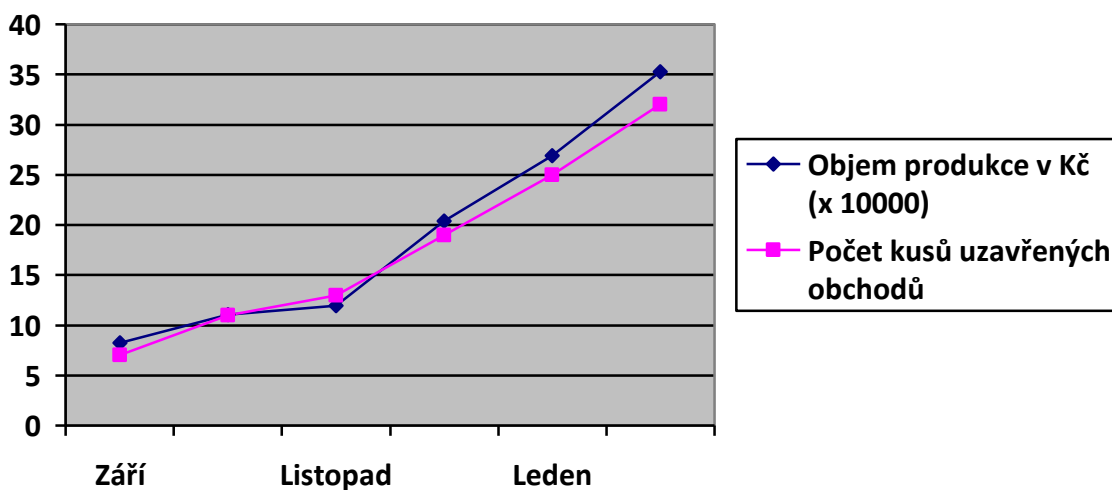
Další z primárních úkolů je zavedení systému a důraz na dodržování pravidelnosti komunikace, aktivit i rozvoje všech členů skupiny.

Jelikož nejdůležitější fází rozvoje nových obchodníků jsou první dva až tři měsíce, bylo nutné se zaměřit především na první a druhý měsíc každého nově přijatého člena týmu a během těchto dvou měsíců nastavit, kontrolovat, měřit a vyhodnocovat dodržování obchodního systému, časového plánu, plnění nastavených aktivit a dodržování etických zásad. Tato fáze rozvoje podstatným způsobem vyčerpává manažerův čas a energii, protože je z důvodu správné a do budoucna přínosné a efektivní aplikace nastaveného systému přítomen jak u telefonických rozhovorů s klienty a také na samotných obchodních jednáních. Z těchto důvodů se potvrdilo, že pro efektivní vedení ze strany manažera, je optimální nárůst prodejní skupiny o maximálně jednoho člena skupiny měsíčně.

Základem pro dlouhodobou úspěšnost každého z nových členů týmu a tedy celkovou dlouhodobou úspěšnost celé skupiny, je prostřednictvím vysokých pracovních aktivit dosáhnout hned v první fázi obchodníka dobrých pracovních výsledků, jednak z důvodů motivace, jednak z důvodu osvojení si vysokého pracovního nasazení.

Tab. 5 Skutečný stav produkčních faktorů obchodního týmu za III. a IV. kvartál roku 2008-2009 [Vlastní zpracování]

	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor
Počet aktivních agentů	4	5	5	6	7	7
Počet kusů obchodů	7	11	13	19	25	32
Objem produkce v Kč	82325	110264	119255	203655	269150	352600
Úspěšnost obchodu skupiny	47	55	58	61	65	66



Obr. 5 Graf skutečného stavu produkčních faktorů obchodního týmu za III. a IV. kvartál roku 2008-2009 [Vlastní zpracování]

## 6.2 Fáze ověřování funkčnosti a zachování tendence nárůstu

Reálná doba pro aplikaci a ověření navrženého systému je 12 měsíců. Během tohoto období by mělo dojít k předpokládanému nárůstu průměrné měsíční produkce o 25-30%. Pro zachování tendence nárůstu během tohoto období je třeba definovat:

**Podmínky pro setrvání v týmu** - obchodníci mají danou míru únosnosti výkyvů pracovních výsledků, tak aby jednotlivé dílčí výkyvy neohrozily celkový objem produkce v daném měsíci. Hodnotícím časovým rozmezím je jeden měsíc a míra únosnosti je v tomto případě rovna neschopnosti člena týmu reagovat na nastavené akční kroky po několikaměsíční stagnaci.

**Metodu měření úspěšnosti** - Individualitu obchodníka, jeho specifické schopnosti, vlastnosti, talent, jeho přístup k řešení úkolů a jeho postoje nelze směrodatně měřit, protože se jedná o kvalitativní charakteristiky.

V *kvalitativním hodnocení* můžeme posuzovat např. přínos ve směru ke klientovi, kvalitu pracovního projevu, sebezlepšování a celkový profesní dojem ze své práce. Kvalitativní hodnocení by mělo být doplněno o soustavné sledování kvantity vykonané práce.

*Kvantitativní kritérium* můžeme pokládat za objektivní jen z části a to z toho důvodu, že sem vstupuje mnohem více faktorů jako např. zvýšení pracovních aktivit, korporátní prodej, uzavření obchodu rodině, příbuzným či známým, ekonomická krize, apod. Pomocí kvantitativních nástrojů můžeme měřit např. zvýšení produktivity, tedy zvýšení počtu uzavřených obchodů a jejich objemu, rozšíření portfolia klientů, hodnocení pracovníka klientem pomocí hodnotící škály

**System vzdělávání, potažmo dlouhodobého rozvoje** - z dlouhodobého hlediska je systém vzdělávání a rozvoje již samostatně pracujících obchodníků založen na pravidelné aktualizaci informací, případně nových poznatků z prodejní praxe a školení či tréninků vyžádaných na základě nově vyvinutých produktů. Všichni členové týmu se navíc účastní pravidelných interních školení, kde si vyměňují zkušenosti, poznatky, zajímavosti a použité argumenty či obchodní praktiky.

**Časový plán manažera** - návrh možného efektivního a systematického rozložení týdenního časového plánu manažera.

Tab. 6 Návrh týdenního časového plánu manažera [Vlastní zpracování]

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
08:00 - 09:00	Práce v kanceláři	Práce v kanceláři	Práce v kanceláři	Práce v kanceláři	Práce v kanceláři
09:00 - 10:00	Příprava na poradu	Meeting s agenturní ředitelkou	Práce s novými členy týmu	Příprava na školení	Kontrola klient-ských kmenů
10:00 - 11:00	Porada	Meeting s členem týmu		Interní školení	Meeting s členem týmu
11:00 - 12:00	Meeting s členem týmu	Meeting s členem týmu	Meeting s členem týmu	Meeting s členem týmu	Meeting s členem týmu
12:00 - 13:00	Reporty (vyhodnocení předchozího týdne), administrativa	Práce s poradci - obchodní jednání, společné telefonování ap. (variabilní složka rozvrhu dle potřeb členů týmu)	Práce s poradci - obchodní jednání, společné telefonování ap. (variabilní složka rozvrhu dle potřeb členů týmu)	Práce s poradci - obchodní jednání, společné telefonování ap. (variabilní složka rozvrhu dle potřeb členů týmu)	Nábor, výběrová řízení.
13:00 - 14:00					
14:00 - 15:00	Práce s poradci - obchodní jednání, společné telefonování ap. (variabilní složka rozvrhu dle potřeb členů týmu)				
15:00 - 16:00					
16:00 - 17:00					
17:00 - 18:00					
18:00 - 19:00					
Změny, způsobené meetingy, workshopy nebo jakoukoliv jinou pracovní či ojedinelou osobní příčinou, znamenají operativní přesun pravidelných aktivit do jiných časových segmentů.					

Pro správnou dlouhodobou činnost skupiny je také třeba soustavně sledovat a měřit následujících kritéria:

→ vliv přímého manažerského působení - míra změny pracovních výsledků, aktivit a přístupu k práci po nastavení akčních kroků nebo naopak benefitů za nadstandardně odvedenou práci, apod.

→ vliv vnějšího okolí - dopady ekonomické krize, konkurenčních společností, změn v legislativě nebo mentalita lidí, majících vliv na názory či postoje obchodníka.

→ vliv pracovního prostředí - způsob jakým působí a ovlivňuje členy týmu prostředí a podmínky kanceláře či jiných míst, kde se obchodník setkává s klienty.

→ dopad zátěžových faktorů - důsledek psychické náročnosti obchodní činnosti v závislosti na osobní odolnosti obchodníka vůči stresu a přímý vliv zátěžových faktorů na kvalitu a objem práce.



→ vznik a řešení problémů - předcházení a eliminace pracovních obtíží prostřednictvím systematického sledování a vyhodnocování pracovní činnosti každého člena týmu

→ vliv motivačních faktorů - sledování nárůstu produktivity v přímé závislosti na motivačních programech či osobních motivačních prvcích, nastavených manažerem

→ funkčnost týmové spolupráce na celkový výsledek - nastavení a sledování práce v kolektivu např. u korporátního obchodu nebo u VIP klientů a vyhodnocování výsledků spolupráce v rámci nárůstu komplexní produkce týmu

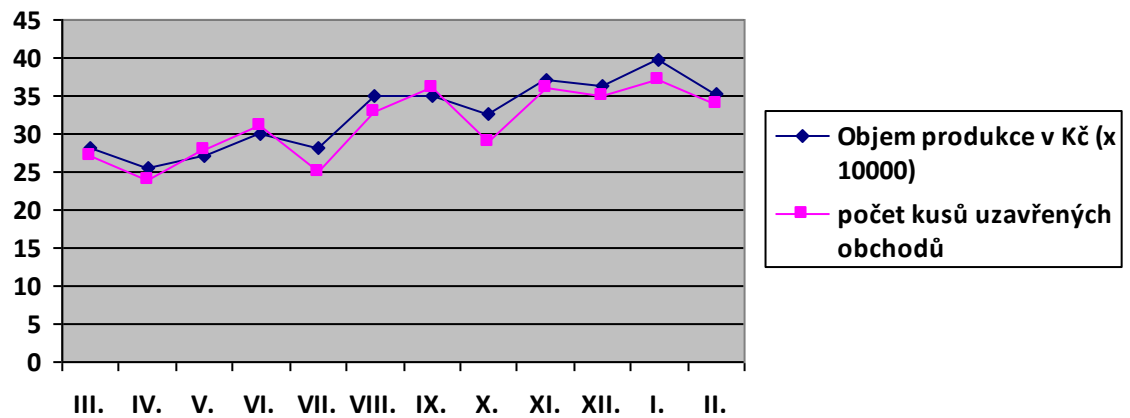
→ závislost poklesu či nárůstu produkce na personálních změnách - kalkulace případného poklesu či nárůstu produkce na základě zvýšení, snížení počtu členů týmu nebo jejich výměny.

*Tab. 7 Skutečný stav produkčních faktorů obchodního týmu za I. a II. kvartál roku 2009 [Vlastní zpracování]*

	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Počet aktivních agentů	7	7	6	7	7	8
Počet kusů obchodů	27	24	28	31	25	33
Objem produkce	280345	256325	271550	300896	282450	350669
Úspěšnost obchodu skupiny	64	62	65	68	66	68

*Tab. 8 Skutečný stav produkčních faktorů obchodního týmu za III. a IV. kvartál roku 2009-2010 [Vlastní zpracování]*

	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor
Počet aktivních agentů						
Počet kusů obchodů	9	8	9	9	9	8
Objem produkce	36	29	36	35	37	34
Úspěšnost obchodu skupiny	350995	325330	370598	362255	396882	352114
Počet aktivních agentů	70	65	69	70	72	68



Obr. 6 Graf skutečného stavu produkčních faktorů obchodního týmu za fiskální rok 2009-2010 [Vlastní zpracování]

## ZÁVĚR

Podkladem pro diplomovou práci s názvem vedení a rozvoj obchodního týmu agenturní sítě Amcico byla reálná aplikace manažerských dovedností a zásad k podstatnému zvýšení produktivity a stability obchodního týmu a jeho schopnost dlouhodobě vykazovat dobré pracovní výsledky v závislosti na přímém manažerském působení prostřednictvím vlastní navržené struktury vedení a rozvoje obchodního týmu.

Teoretická část práce popisuje úlohu vedoucího pracovní skupiny, profil a osobnost manažera a metody rozvoje a vzdělávání pracovníků.

Praktická část práce se rozděluje do tří fází, přičemž první z nich popisuje chyby a nedostatky manažerského působení v počátečních stupních vedení týmu, druhá je souborem vlastností a charakteristik navrženého systému a jeho dílčích i komplexních aplikací, které vedly k růstu produktivity skupiny svým tvarem velmi podobnému exponenciální křivce, tedy ověření důsledků přímého manažerského vlivu na funkci prodejní skupiny za nastavených podmínek pro výběr, komunikaci, metody rozvoje interních pravidel a pracovních aktivit týmu. Třetí fáze slouží jako ověření funkčnosti systému a směrodatný důkaz pozitivní vazby mezi přímým působením manažera na skupinu, zavedením, systematickým udržováním a vyhodnocováním vhodně zvolené struktury a dlouhodobými výsledky obchodního týmu.

Po dobu aplikace a vyhodnocování nastaveného systému, tedy 18 měsíců, vzrostla průměrná měsíční produkce jednotlivých členů týmu o 120%, což lze v daném časovém úseku považovat za systém rozvoje s poměrně vysokou úspěšností.

Celková expanze produktivity skupiny je přímým důsledkem zavedení systému, který lze stručně popsat v několika bodech. Především jde o analýzu nevyhovujícího stavu pracovního týmu, vytvoření a aplikaci ideálních představ o složení, pravidlech, způsobu práce, vnitřní struktury, cílů a rozvoje týmu a vyhodnocení spojené s případnými korekcemi v reálném časovém horizontu. Výsledkem zavedeného systému je, že tým pracuje kolektivně, má pevně nastavené interní standardy, odpovídá požadavkům z hlediska jak kvantitativního, tak kvalitativního, pracuje efektivně, je dostatečně motivován a informován, výsledky jeho práce jsou vyhodnocovány na základě zpětné vazby. Systém výběru členů pracovního týmu a jeho rozvoje je pevně nastaven.

Metodika a konstrukce struktury vedení obchodního týmu sloužící ke zvýšení efektivity práce a kvalitativnímu i kvantitativnímu nárůstu pracovních výsledků je v diplomové práci popsána na tolik obecně, aby bylo možno systém aplikovat pro skupinu alespoň přibližných vlastností a profesního zaměření.

Díky geografické poloze, na kterou byl v celé širší záběru systém aplikován, tedy Zlínský kraj, lze díky obecné finanční situaci a mentalitě klientů v tomto kraji, považovat výsledky a rozsah komplexního rozvoje jednotlivých členů skupiny za adekvátní a reálně použitelný i do všech ostatních regionů České Republiky.

Diplomová práce byla předložena vedoucímu Ústavu managementu a marketingu a byla jím přijata.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] DAVID, F. R. *Strategic management*. 8th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2000. 432 s. ISBN 0-13-026995-6.
- [3] DRUCKNER, P. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 205 s. ISBN 978-80-7261-189-9
- [4] DYTRT, Z., STRÁTESKÁ, M. *Efektivní motivace*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2771-1
- [5] DYTRT, Z., STAŇKOVÁ, P., TOMANCOVÁ, L. *Manažerská etika: Etika v managementu a podnikání*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2007. 125 s. ISBN 978-80-7318-645-6
- [6] FIALA, R. *Základy managementu*. Studijní text pro kombinovanou formu studia. 1. vyd. Jihlava: VŠPJ, 2008. s. 20-59.
- [7] GIBSON, D., TULGAN, B. *Managing anger in the workplace*. 4th edition. Canada: HRD Press, Inc., 2003. 159 s. ISBN 0-87425-677-1
- [8] HARTMUT, L. *99 typů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4
- [9] HORNÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 364 s. ISBN 80-7261-033-3
- [11] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9
- [12] STÝBLO, J. *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN

- [13] SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 480 s. ISBN 80-247-9069-6
- [14] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6
- [15] URBAN, J. Řízení lidí v organizaci - personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4

## Internetové zdroje:

- [16] *Interquality* [online].[cit. 2010-04-03]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.interquality.cz/ČLÁNKY/tabid/67/ItemId/11/View/Details/AMID/431/Default.aspx>>
- [17] *Management a marketing* [online].[cit. 2010-03-18]. Dostupný z WWW:  
<<http://managment-marketing.studentske.eu/2010/03/8-prednaska-vzdelavani-zamestnancu.html>>
- [18] *Prosperita* [online].[cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.prosperita.info/dwn/casopis/2008-08\\_issue.pdf](http://www.prosperita.info/dwn/casopis/2008-08_issue.pdf)>
- [19] *Rozvoj způsobilosti zaměstnanců* [online].[cit. 2010-03-18]. Dostupný z WWW:  
<<http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>>
- [20] *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* [online].[cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW:  
<<http://dino.saur.cz/view.php?cisloclanku=2009031402>>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Vlivy působící na kreativitu vedoucího [4, s. 97] .....	18
Obr. 2 Graf produkčních faktorů obchodního týmu za I. a II. kvartál roku 2008 [Vlastní zpracování].....	47
Obr. 3 Optimální rozložení vlastností ideálního dlouhodobého obchodníka z hlediska komunikační typologie [Vlastní zpracování].....	58
Obr. 4 Graf předpokládaného stavu produkčních faktorů obchodního týmu za III. a IV. kvartál 2008 - 2009 [Vlastní zpracování] .....	64
Obr. 5 Graf skutečného stavu produkčních faktorů obchodního týmu za III. a IV. kvartál roku 2008-2009 [Vlastní zpracování] .....	70
Obr. 6 Graf skutečného stavu produkčních faktorů obchodního týmu za fiskální rok 2009-2010 [Vlastní zpracování].....	74

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Stav produkčních faktorů obchodního týmu za I. kvartál roku 2008 [Vlastní zpracování].....	44
Tab. 2 Stav produkčních faktorů obchodního týmu za II. kvartál roku 2008 [Vlastní zpracování].....	44
Tab. 3 Předpokládaný stav produkčních faktorů obchodního týmu za III. kvartál roku 2008 [Vlastní zpracování].....	63
Tab. 4 Předpokládaný stav produkčních faktorů obchodního týmu za IV. kvartál roku 2008-2009 [Vlastní zpracování].....	64
Tab. 5 Skutečný stav produkčních faktorů obchodního týmu za III. a IV. kvartál roku 2008-2009 [Vlastní zpracování].....	70
Tab. 6 Návrh týdenního časového plánu manažera [Vlastní zpracování] .....	72
Tab. 7 Skutečný stav produkčních faktorů obchodního týmu za I. a II. kvartál roku 2009 [Vlastní zpracování].....	73
Tab. 8 Skutečný stav produkčních faktorů obchodního týmu za III. a IV. kvartál roku 2009-2010 [Vlastní zpracování].....	73



**SEZNAM PŘÍLOH**

- PI Koučinková karta - telefon
- PII Koučinková karta - 1. schůzka
- PIII Koučinková karta - 2. schůzka
- PIV GROW
- PV STAR AR
- PVI Akční plán
- PVII Deseti-denní plán rozvoje
- PVIII Deseti-týdenní plán rozvoje

# PŘÍLOHA P I: KOUČINKOVÁ KARTA - TELEFON

## KOUČINKOVÁ KARTA

### TELEFON

Poradce:.....

Manažer: .....

Datum:.....

Aktivita	Provedeno	
	ano	Ne
<b>Příprava</b>		
telefonní čísla a jména potenciálních klientů		
diář pro záznam dohodnutých schůzek		
poznámkový blok		
argumenty pro řešení námitek a odmítnutí		
<b>Telefonický rozhovor</b>		
představení sebe a společnosti		
získal(-a) ujištění, že neruší?		
Zmínil (-a), jak získal (-a) kontakt na klienta?		
Řekl (-a) důvod, proč volá?		
Motivoval (-a) klienta k osobnímu setkání?		
Odpověděl (-a) erudovaně na klientovy dotazy?		
Dohodl (-a) si osobní schůzku s klientem?		
Řekl (-a) si o reference v případě nedomluvení schůzky?		
<b>Ostatní schopnosti a dovednosti</b>		
mluvený projev: jasný, věcný, srozumitelný		
usmíval(-a) se při rozhovoru?		

<b>Celkové hodnocení</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>	
<b>Cílový stav</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>	

<b>Akční plán:</b>
Aktivita

Podpis poradce: .....

Podpis manažera: .....

# PŘÍLOHA P II: KOUČINKOVÁ KARTA - 1. SCHŮZKA

## PRODEJNÍ ROZHOVOR - 1. SCHŮZKA

Poradce:.....

Manažer: .....

Datum:.....

Aktivita	Provedeno	
	ano	Ne
<b>Úvod</b>		
Představil (-a) sebe a firmu jasně a celým jménem?		
Předal (-a) a vyžádal (-a) si vizitku?		
Navodil (-a) pozitivní atmosféru a prolomil (-a) ledy?		
Přešel (-a) plynule k "business" části rozhovoru?		
Stanovil (-a) na začátku pravidla hry (čas, téma...)?		
Prodal (-a) sebe a myšlenku rozhovoru?		
<b>Analýza potřeb</b>		
Projevil (-a) zájem o klienta?		
zjistil (-a) informace o klientovi, jeho rodině, práci, zálibách?		
Zjistil (-a) klientovy požadavky a očekávání?		
Identifikoval (-a) klientovy skutečné potřeby?		
Použil (-a) dokument "Analýza potřeb a požadavků"?		
Provedl (-a) shrnutí klientových potřeb a požadavků?		
Naslouchal (-a) aktivně?		
<b>Ostatní schopnosti a dovednosti</b>		
dohodl(-a) se s klientem na další schůzce (termín, místo)?		
Vyžádal (-a) si doporučení s vysvětlením výhod pro klienta?		
Snažil (-a) se působit profesionálním dojmem?		
Mluvil (-a) jasně a srozumitelně pro klienta?		
Usmíval (-a) se a měl (-a) s klientem oční kontakt?		

<b>Celkové hodnocení</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>	
<b>Cílový stav</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>	

<b>Akční plán:</b>
Aktivita

Podpis poradce: .....

Podpis manažera: .....

# PŘÍLOHA P III: KOUČINKOVÁ KARTA - 2. SCHŮZKA

## KOUČINKOVÁ KARTA

### PRODEJNÍ ROZHOVOR - 2. SCHŮZKA

Poradce:.....

Manažer: .....

Datum:.....

Aktivita	Provedeno	
	Ano	ne
<b>Úvod</b>		
Navodil (-a) pozitivní atmosféru?		
Navázal (-a) na dohodu z první schůzky?		
Provedl (-a) shrnutí klientových potřeb a požadavků?		
Ujistil (-a) se, že klient se shrnutím požadavků souhlasí?		
<b>Prezentace řešení</b>		
Vysvětlil (-a) srozumitelně funkci nabízených produktů?		
Zdůraznil (-a) výhody pro klienta?		
Potvrdil (-a) si, že klient vysvětlení i zdůraznění rozumí?		
Řešila (-a) efektivně klientovy námitky?		
Vyplnil (-a) s klientem "Návrh pojistníka"?		
Řekl (-a) klientovi o procesu vystavení smlouvy a pojistky?		
Podal (-a) klientovi informace podle platných zákonů?		
Dohodl (-a) s klientem způsob a termín platby?		
Vyžádal (-a) si doporučení?		
<b>Ostatní schopnosti a dovednosti</b>		
Zodpověděl (-a) všechny klientovy otázky?		
Měla (-a) kontrolu nad průběhem rozhovoru?		
Motivoval (-a) klienta k diskusi?		
Mluvil (-a) jasně a srozumitelně pro klienta?		
Usmíval (-a) se a měl (-a) s klientem oční kontakt?		

<b>Celkové hodnocení</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>	
<b>Cílový stav</b>	<b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>	

<b>Akční plán:</b>
Aktivita

Podpis poradce: .....

Podpis manažera: .....

## PŘÍLOHA P IV: GROW

<p><b>G</b>oals = cíle Identifikace cílů: Jasně definovaný cíl: (Jaké aktivity vedou k cíli) Specifický: Terminovaný:</p>	
<p><b>R</b>eality = stav Jaká je současnost:</p> <p><b>GAP</b> – V čem je mezera Co brání k dosahování cíle: O co se opřeme: Co může pomoci v dosahování cíle:</p> <p><b>SWOT ANALÝZA</b> ☉Silné stránky ⊗Slabé stránky ☉Příležitosti ⊗Hrozby</p>	
<p><b>O</b>bjectives = možnosti Varianty: Diskuze o reálné možnosti: Výběr jedné varianty:</p>	
<p><b>W</b>ill = jaké budou kroky Co pro to udělá on/ona: Co pro to potřebuje ode mě: Jak začne, stanovení postupu: S - specifický M - měřitelný A - akceptovatelný R - realistický T - terminovaný</p>	

## PŘÍLOHA P V: STAR AR

Jméno:

Datum:

Na čem jsme se dohodli?	<b>S</b>
Co bylo úkolem? Co jsme měli nejvíce sledovat?	<b>T</b>
Jak to proběhlo? Co se nejvíc dařilo? Co se moc nedařilo?	<b>A</b>
Jaký byl výsledek? Co ho pomohlo dosáhnout?	<b>R</b>
Co by šlo udělat jinak? Jak by to šlo udělat?	<b>A</b>
Jaký by byl alternativní výsledek?(kdybování)	<b>R</b>

Co chce dosáhnout?

S

M

A

R

T

Co k tomu potřebuje? Jak to udělá?

Co udělá jinak?

Co k tomu potřebuje ode mě?

## PŘÍLOHA P VI: AKČNÍ PLÁN

<b>AKČNÍ PLÁN</b>									
<b>NÁPRAVNÝ REŽIM NA 1 MĚSÍC</b>									
<b>Období režimu:</b>		od		do					
<b>Datum schůzky:</b>									
<b>Účastníci:</b>		AM:		UM:		Poradce:			
<b>Společné prodeje</b>		<b>Termíny:</b>				<b>Splněno:</b>		<b>Záznam z prodeje:</b>	
1. schůzka	1.týden								
2. schůzka	1.týden								
3. schůzka	2.týden								
4. schůzka	2.týden								
5. schůzka	3.týden								
6. schůzka	3.týden								
7. schůzka	4.týden								
8. schůzka	4.týden								
<b>Produkční kvóty - Plán</b>		<b>Life</b>	<b>Ks</b>	<b>PA</b>	<b>ks</b>	<b>Plnění</b>	<b>ks</b>	<b>Plnění</b>	<b>ks</b>
1. týden			1		1				
2. týden			1		1				
3. týden			1		1				
4. týden			1		1				
Celkem			4		4				
<b>Akční kroky:</b>		<b>Popis:</b>				<b>Termín:</b>		<b>Splněno:</b>	
<b>1.PROJEKT 100</b>		<b>PROJEKT 100 – 100 KONTAKTŮ NA POTENCIÁLNÍ KLIENTY</b>				Konec 1.týdne nápravného režimu			
<b>2.REPORT DENNÍ AKTIVITY</b>		<b>KAŽDÝ TÝDEN PŘEDAT UM DENNÍ AKTIVITY REPORT</b>				Každý týden			
<b>3.DENNÍ AKTIVITY</b>		<b>20 TELEFONÁTŮ, 2 SCHŮZKY DENNĚ</b>				Denně			
<b>Podpisy:</b>									
<b>Datum:</b>									

## PŘÍLOHA P VII: DESETI-DENNÍ PLÁN ROZVOJE

### 10-ti denní plán rozvoje nového poradce:

Jméno:

<b>1.den</b>	<b>2.den</b>	<b>3.den</b>	<b>4.den</b>	<b>5.den</b>
1:1 meeting s UM	1:1 meeting s UM	1:1 meeting s UM	1:1 meeting s UM	1:1 meeting s UM
telefon - teorie	rozbor schůzky	produkty ŽP	produkty ÚP	Invest
telefon - nácvik	domluvení schůzek	návrhy-admin.	návrhy-admin.	Kalkulačka
definice projektu 100	telefon - reál	Press	Press	

<b>6.den</b>	<b>7.den</b>	<b>8.den</b>	<b>9.den</b>	<b>10.den</b>
1:1 meeting s UM	1:1 meeting s UM	1:1 meeting s UM	1:1 meeting s UM	1:1 meeting s UM
analýza potřeb	doporučení	telefonování	test - produkty	Literatura
zvládnání námitek	pojistné podmínky	I.schůzka-nácvik	výhody pro klienta	II. - nácvik
společný prodej	společný prodej	společný prodej	rozdíly produktů	zvládnání námitek
				Celkové vyhodnocení



## PŘÍLOHA P VIII: DESETI-TÝDENNÍ PLÁN ROZVOJE

### 10-ti týdenní plán rozvoje nového poradce:

Jméno:

<b>1. týden</b>	<b>2. týden</b>	<b>3. týden</b>	<b>4. týden</b>	<b>5. týden</b>
projekt 100	společné schůzky	společné schůzky	společné schůzky	zvládnání námitek
telefonování	zvládnání námitek	zkoušky ZOZ	organizace dne	Telefonování
společné schůzky	Administrativa	vyhodnocení chyb	plánování dne	společné schůzky
produkty	analýza potřeb	reference	Reference	Reference
reference	Reference			
<b>6. týden</b>	<b>7. týden</b>	<b>8. týden</b>	<b>9. týden</b>	<b>10. týden</b>
společné schůzky	společné schůzky	společné schůzky	společné schůzky	společné schůzky
produkty	námítky	evidence	Motivace	zhodnocení
reference	reference	administrativa		SWOT analýza
				plán na další týdny