

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Komunikační dovednosti manažera v procesu
vedení lidí**

Autor práce: Veronika Broncová
Studijní obor: Bezpečnostně právní studia ve veřejné správě
Forma studia: Kombinované
Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Erneker DrSc.
Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce prof. PhDr. Jaroslavu Ernekerovi DrSc. za velmi cenné rady, připomínky a metodické vedení práce, které nejen umožnilo vznik této práce, ale i značným způsobem rozšířilo mé poznání v této problematice.

Obsah

Úvod.....	5
2. Kdo je manažer? Jaký typ člověka je optimální pro pozici manažera? Čím se vyznačuje dobrý a čím špatný manažer?	7
2.1 Kdo je manažer.....	7
2.2 Co nadřízení očekávají u začínajících manažerů- leaderů?.....	8
2.3 Jak se manažer na svoji pozici dostává	9
2.3.1 K základním pojmům této činnosti patří.....	13
2.4 Jaký typ člověka je nejvhodnější pro pozici manažera?.....	14
2.5 Jaký potenciál, jaké vlastnosti jsou výhodné pro práci manažera – leadera?...	15
2.6 Kdo je dobrý manažer	16
2.7 Kdo není dobrý manažer?.....	17
2.8 Shrnutí	17
3. Základní komunikační dovednosti manažera	18
4. Základní charakteristika procesu vedení lidí.....	21
4.1 Základní systémy vedení lidí.....	22
4.1.1 Vedení prostřednictvím komunikace	22
4.1.2 Vedení prostřednictvím cílů.....	23
4.1.3 Vedení prostřednictvím participace	25
4.2 Metody vedení prací	26
4.3 Shrnutí	27
5. Rozvíjení manažerských dovedností ve vedení lidí.....	28
5.1 Principy rozvoje schopností vést druhé.....	29
5.2 Vytváření a zlepšování vztahů – paging.....	30
6. Aplikace metod rozvoje schopností pracovníků.....	31
6.1 Motivování jako nástroj poznání, vedení a ovlivňování pracovníků	31
6.2 Aktivizace stimulačních a motivačních faktorů v procesu vedení lidí.....	32
6.3 Proces motivování	33
6.3.1 Zpětná vazba jako nástroj informace, kontroly, rozvoje schopností a ocenění pracovníka.....	37
6.4 Koučování	39
6.5 Delegování.....	44
6.5.1 Proč manažer má delegovat?.....	44
Závěr.....	48
Seznam použité literatury.....	50
Abstrakt	52
Abstract.....	53

Úvod

Jsem zaměstnaná v komerčním call centru a byla mi svěřena práce vedoucího týmu operátorů. Naše pracoviště se zaměřuje na kontaktování klientů, nabídku a prodej služeb nebo produktů, na úkoly pro jednotlivé zadavatele se soustředí vždy některý z týmů operátorů call centra. Management call centra řídí plnění úkolů prostřednictvím středního managementu, to jsou v případě call centra vedoucí týmů operátorů.

V každodenní praxi se proto setkávám s úkoly středního managementu, které jsou v komerční praxi zaměřené na prodejní úspěšnost a spokojenost zadavatele zakázky, která je rozpracována do tak zvaného projektu. V tomto projektu, je našemu týmu, v jehož čele stojím, uloženo, kolik musíme navázat telefonických kontaktů, jaká má být efektivnost těchto hovorů a z toho také vyplývá (pokud zadavatel neurčí sám) kolik času má můj tým na splnění úkolu.

Pak začíná moje vlastní manažerská práce, kdy musím dobře připravit pracovní zadání a snažit se co nejlépe sdělit týmu pracovní pokyn. Samozřejmě, že v průběhu plnění úkolů jeho členové očekávají, že jim budu schopna komunikovat to, co mohou zlepšit, aby se jim v prodejní práci dobře dařilo. Znamená to, že budu schopna poskytnout zpětnou vazbu k jejich telefonickým hovorům s klientem, že jim srozumitelně sdělím v čem dělají chyby a co se jim daří. V samých počátcích mé práce, docházelo často mezi mnou a některými členy týmu k nedorozumění. Důsledky nedorozumění mezi vedoucím týmu a týmem operátorů se mohou projevit na kvalitě a množství vykonané práce, ve svých důsledcích dokonce jako finanční ztráta, nebo ztráta důvěry zadavatele. S odstupem doby chápu i to, jak je důležité, abych také komunikovala se svým nadřízeným, nebála se ho zeptat, nebála se svěřit s obavami, které mám při plnění úkolů se svým týmem, abych našla odvahu přiznat, že „nám to moc nejde“ a že si nevíme rady.

Často se také setkávám s tím, že lidé, kteří jsou dobře vybaveni pro prodejní práci na telefonu, nedosahují tak dobrých výsledků jako jiní, kteří mají třeba i problémy s vyjadřováním, a přesto mají lepší prodejní výkon, než ti „talentovaní“. Když jsem toto zjistila, byla jsem více méně bezradná, obvyklé praktiky, jako pohružky, výčitky, moje „lamentování“, nebyly k ničemu. Dnes už vím, že jsem nevěděla téměř nic o motivaci pracovníků, o širších souvislostech motivace, o tom že motivace může být cíleně zaměřená na různé typy lidí, jak je důležité s operátory komunikovat o práci, o

jejich obavách. Ve své práci začínajícího manažera jsem se setkávala s dalšími a dalšími problémy. Moje studium a příprava na závěrečnou bakalářskou práci na téma „Komunikační dovednosti manažera v procesu vedení lidí“, mi přináší řadu takových odpovědí, které mi pomáhají vyrovnávat se náročnými úkoly, jež chci plnit tak, abychom (můj tým i já) uspěli, nejen v práci, ale i v osobním životě.

Cílem mé práce je charakterizovat manažera jako člověka, který může vést efektivní tým. Díky tomu zjistit, kdo může být dobrým či špatným manažerem. Dalším mým krokem bude hledání základních dovedností, které má manažer mít a jakým způsobem je může dále rozvíjet. Chtěla bych v práci uvést i některé z metod, které mu pomáhají v rozvoji jeho týmu či podřízených a faktory, které dokážou tyto pracovníky aktivizovat k vysokému výkonu.

1. KDO JE MANAŽER? JAKÝ TYP ČLOVĚKA JE OPTIMÁLNÍ PRO POZICI MANAŽERA? ČÍM SE VYZNAČUJE DOBRÝ A ČÍM ŠPATNÝ MANAŽER?

1.1 Kdo je manažer

V literatuře je často uváděn názor Vodáčka, L. a Dvořáka, V., že manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za práci ostatních a k tomu má odpovídající pravomoc a zodpovědnost.

Manažer je profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá k tomu tým pracovníků.

„Životní dráha a kariéra každého člověka je až do určitého okamžiku určována jeho odbornými znalostmi. Tak je tomu až do určitého okamžiku, který je nazýván velkým mezníkem. Tento okamžik nastává tehdy, když jedinou další funkcí, do které by mohl být specialista povýšen, je funkce vedoucího. V tom okamžiku je třeba, aby změnil celý svůj způsob myšlení. To co dělá už nebude měřeno metrem technické rutiny. Novým kritériem pro hodnocení jeho práce se stává schopnost řídit organizaci, která ho zaměstnává. Nyní ji zajímá jeho schopnost dosáhnout výkonu u jiných.“¹⁾

Fullerovi se těmito slovy podařilo vystihnout první aspekt, podle kterého můžeme vymezit, kdo je manažer. Je to tedy pracovník, který prostřednictvím druhých lidí dosahuje výkonu na svém pracovním úseku, plní úkoly a cíle, které mu jeho společnost zadala. Můžeme i nadneseně říci svěřila. Jeho místo je mezi ostatními pracovníky, zmíněnými specialisty, nenahraditelné. Není mnoho lidí, kteří mají odvahu stoupnout si do čela skupiny, řídit tj. organizovat její činnost a nést odpovědnost za rozhodnutí, na základě kterých pracovní tým splní úkoly.

¹⁾ FULLER, D. *Vést nebo být veden. Naše vojsko*. Praha, 1967, s. 11.

„Pro některé vedoucí je přechod z místa podřízeného na místo vedoucího jen dalším povýšením a nahoru si sebou berou i svou dosavadní práci – sami dělají to, co by měli přenést na druhé. ²⁾ Z tohoto postřehu je zřejmé, že zrod manažera není jednoduchou záležitostí. Na tomto místě je často kladena otázka, zda se člověk manažerem prostě narodí (má potřebné vlastnosti) nebo se jím může stát (prostřednictvím kurzů, za pomoci vyššího nadřízeného, který ho vede, radí mu)? ³⁾

Můj názor, moje zkušenost je, že manažer musí mít určité povahové vlastnosti a hlavně vůli, spojenou s odvahou (tedy určité schopnosti), chuť druhým nařídít a také je podporovat. Domnívám se však, že bez vzdělání, bez pomoci zkušeného manažera, který mu pomůže radou a podpoří ho v těžkých chvílích, mu vrozené vlastnosti nebudou k ničemu. Zejména tehdy, pokud se manažerem stane mladý člověk. Můj závěr - přikláním se k oběma tezí, nelze opominout ani jednu ze zmíněných oblastí, s tím, že bez manažerského talentu, manažerských předpokladů, pravděpodobně nelze manažera vzdělat tak, aby se skutečným manažerem stal.

1.2 Co nadřízení očekávají u začínajících manažerů- leaderů?

Podle J. Owena z výzkumu, kterého se účastnilo 700 manažerů a pro účely publikace vyplývá, že nadřízení očekávají: ³⁾

- adaptabilitu
- sebedůvěru
- aktivitu
- spolehlivost
- ambice

Všech 700 dotazovaných uvedlo: „**Jeden neodpustitelný hřích, kterým je nelояálnost**“.

²⁾ FULLER, D. *Vést nebo být veden. Naše vojsko*. Praha, 1967, s. 14.

³⁾ OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem*, Grada Publishing, Praha, 2007, s. 39.

Domnívám se, že právě v českých poměrech nabývá pojem loajalita speciální význam, neboť Češi jsou známi tím, že nebývají loajální vůči zaměstnavateli, že upřednostňují své soukromí nad zájmy firmy pro kterou pracují, v kritických situacích používají strategii švejkování, aby se jim podařilo uniknout odpovědnosti, používají rádi výmluvy, proč jsou věci neřešitelné atd. Tento dojem často potvrzuje chování pracovníků na vysokých pozicích, jak se dozvídáme z denního tisku, ekonomických a politických rubrik a pořadů na ČT24.

K pojmu loajalita manažera (pracovníka) lze připojit další pojem, a to pojem commitment, který představuje vyváženou psychologickou (nepřisanou) smlouvu mezi organizací a jedincem, která umožňuje efektivnější využití potenciálu (manažera) a dlouhodobou výkonnost. Avšak loajalita dovedená na krajní mez vytváří z lidí poslušné automaty.⁴⁾

1.3 Jak se manažer na svoji pozici dostává

Fuller uvádí sedm možností, jak lze převzít vedení a stát se manažerem⁵⁾:

1. Jmenování
2. Schopnost formulovat
3. Odborné znalosti
4. Status
5. Sankce
6. Bezvládní
7. Osobnost

Ad. 1 **Při jmenování** je možno z titulu pozice vyžadovat od podřízených plnění úkolů, dodržování kázně, ne vždy se to však daří hladce. Některý z vedoucích, který se na pozici dostal, na základě jmenování někdy zklame, nebo projeví nedostatky, právě při vedení lidí nebo organizační stránce manažerské práce. Nezřídka se stane, že právě tyto nedostatky mohou podřízení využít ve svůj prospěch.

⁴⁾ HRONÍK, F. *Manažerská integrita*, MotivPress, Brno, 2008, s. 38 - 39.

⁵⁾ FULLER, D. *Vést nebo být veden. Naše vojsko*. Praha, 1967, s. 91-92.

Mohu uvést svoji vlastní zkušenost, neboť na pozici vedoucího týmu jsem byla vybrána prostřednictvím Assessment Centra (dále AC) a po třech kolech kterými jsem v AC prošla, jsem byla na pozici jmenována. Byla jsem nadšená, že se mi podařilo uspět ve výběrovém řízení, avšak moje nadšení nesdílel tým operátorů, který jsem měla vést. Od prvních okamžiků jsem věděla, že některé kolegyně ode mne mají odstup, hovořily se mnou úsečně, jednoslovně, neurčitě odpovídaly na mé otázky. Někteří operátoři se chovali vstřícně. Nejtěžší chvíle nastaly, když se nám nedařilo plnit prodejní výsledky a já jsem požadovala zlepšení výkonu. Sdělila jsem to rázně, nekompromisně a dostala jsem od operátorů v týmu odpověď: „ Nejde to, tak si to zkus“, jedna kolegyně dokonce řekla, že chce jít na jiný projekt a k jiné vedoucí (příjemné, starší vedoucí, která byla mateřským typem), jinak že odejde. Zažívala jsem „horké chvíle“, ostatní vedoucí týmu postoupili na své místo z pozice operátorů, měli bohaté zkušenosti s činností operátora, já nikoliv.

Ad. 2 **Schopnost formulovat příkazy** - Fuller na straně 92 říká „ Nedovedete-li formulovat to, co je třeba tak, aby vaši posluchači pochopili co máte na mysli, pak se vaši podřízení mohou obrátit na někoho, kdo to dovede“. Tato pravda se objevila i při mé vlastní práci vedoucího týmu, zjistila jsem, že operátoři se chodí ptát jiných vedoucích, co by měli udělat.

Ad. 3 **Odborné znalosti** - Fuller na téže straně říká „Obecně platí, že nedostatek technických znalostí nemusí připravit manažera o schopnost vést, jestliže se k tomu manažer poctivě přizná, postaví se k tomu čelem“ od šéfa se neočekává, že rozumí všemu“.

Moje zkušenost - v tomto bodě došlo i k obratu v mé práci vedoucího. Přestože jsem byla zacvičená na práci se softwarem, na vedení projektu po stránce spolupráce se zadavatelem, na sledování provozních statistik atd., přesto jsem vlastní práci operátorů znala jen teoreticky. Po dohodě s manažerem call centra jsem začala sama dvě hodiny denně pracovat jako operátorka na telefonu, snažila jsem se „náskok“, který měli členové mého týmu přede mnou, zmírnit, snažila jsem se proniknout do této práce. S rozvojem mých znalostí se skutečně změnil i můj pohled na některé projevy operátorů v týmu. Pochopila jsem, že za „protesty a stížnostmi se skrývá často bezradnost a obavy z neúspěchu, nedostatečná sebekontrola atd. Uvědomuji si, že můj pohled na to, co je potřeba|“pro tým udělat“ se změnil. A také moje postavení v čele týmu se zlepšilo.

Překvapující pro mne bylo, že členové týmu, moji snahu získat znalosti a dovednosti operátora ocenili (ve většině), přijali ji s respektem nikoliv s despektem.

Ad. 4 **Status** - Fuller na straně 94, již dříve citované publikace, hovoří o takzvaném připsaném statutu, který vyplývá ze společensky uznávaného, přiznaného postavení – statutu. Bývá to spojeno s dosaženým stupněm vzdělání, úspěchy v obdobné nebo stejné oblasti působení, publicitě atd. Hovoří o vedení na základě statusu. Manažer, který přichází na pozici a opírá se o statut, se může dostat do obdobné situace jako manažer, který přichází na základě jmenování. Vnímám to jako formálně dané postavení, které může být východiskem pro dobrou manažerskou práci, pokud bude manažer vybaven manažerským potenciálem.

Ad. 5 **Vedení pomocí sankcí** - Fuller na straně 95 v již zmiňované publikaci charakterizuje tohoto manažera jako člověka, který opřel své vedení lidí o sankce, nátlak, o tak zvané „vedení tlakem“. „Bud' to uděláš, anebo...“ Fuller upozorňuje, že vedení tlakem nelze zatratit, v řadě případů jsou podle něj na místě, je třeba jej uplatnit spolu s dalšími nástroji. Manažer, který by používal pouze sankce, dril, hrozbu a další nástroje tlaku využívá sice své mocenské postavení, avšak pravděpodobně nezíská od pracovníků hlubší zájem o práci, zájem přinášet nápady na zlepšování, nebo zájem o vlastní rozvoj pracovníka.

Ad. 6 **Bezvládí** - Fuller tuto situaci popisuje na straně 96, citované publikace, jako důsledek nečinnosti manažera, nebo když dostatečně důsledně manažer své podřízené nekontroluje. Setkala jsem se ve své praxi s manažerem, který svojí nečinností, protože podcenil význam událostí, navodil na pracovišti, kde jsem byla zaměstnaná, bezvládí. Bezvládí se pak někteří členové týmu snažili uchopit do svých rukou a řešit tak neřešené obtíže. Docházelo k nim v různých mezilidských situacích, například spolupráce s pracovníkem s neomalenou komunikací vůči druhým, s pracovníkem s nedostatečně udržovanou osobní hygienou, při spolupráci s lidmi, kteří neplnili svoje úkoly tak jak měli a to mělo dopad na výsledky a ohodnocení druhých, nikoliv jich samotných. To, proč vedoucí nezasáhl, jsme si vysvětlovali jako obavu, aby neztratil přízeň některých pracovníků, kteří měli v týmu silnou pozici.

Ad. 7 **Osobnost** - Fuller na straně 98, citované publikace, se ve své úvaze zaměřuje na jeden rys osobnosti a to na příjemnost a nepříjemnost. Znamená to, jak je v běžném mezilidském kontaktu manažer vnímán svými podřízenými. To je překvapivě velké zjednodušení.

Vladimír Provazník ve své publikaci uvádí, vyčerpávající a rozsáhlé vymezení osobnostních vlastností manažera ⁶⁾ : „Úspěšní vedoucí pracovníci se od ostatních liší především těmito osobními vlastnostmi:

- vyšší úrovní 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 úrovní
- 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“

Manažer je pracovník, jehož úkolem je zajistit v organizaci, která ho pověřila touto pozicí, management. ⁷⁾ Je to proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů

⁶⁾ PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažer*. Grada Publishing, 2002, s. 183.

⁷⁾ ERNEKER, J., SKOŘEPA, L. *Řízení a manažerské dovednosti 1. díl*, Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, 2006, s. 8.

- tj. proces vytváření a dalšího aktivního rozvíjení podnikatelsky orientovaného chování
- tj. proces organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování a kontroly, s účelem stanovit a dosáhnout cíle organizace při použití všech zdrojů“

1.3.1 K základním pojmům této činnosti patří

- usměrňovací proces se supervizí
- cílové ovlivňování
- existuje v každé soustavě nadané cílovým chováním
- zabezpečení a koordinace individuálního úsilí k dosažení skupinových cílů
- je uspořádání a využití zdrojů lidských, finančních, materiálních k určitému cíli

Podnikání - je soustavná činnost prováděná samostatně, podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.

Produktivita - vyjadřuje poměr mezi vstupem a výstupem za určité období a kvality

Účinnost - znamená dosahování cíle

Efektivnost – dosahování cíle s nejmenším množstvím zdrojů⁸⁾

Vymezení činností manažera, které autoři předkládají, koresponduje s názorem pánů Vodáčka a Dvořáka, uvedeném již textu bakalářské práce, totiž že manažerství je profese, která předpokládá dobrou přípravu a kvalitní potenciál vlastností a schopností. A nejen to, u manažera se předpokládá vysoké osobní nasazení, které je běžné například u badatelů, vojáků, politiků nebo umělců, pravděpodobně i sebezapření.

⁸⁾ ERNEKER, J., SKOŘEPA, L. *Řízení a manažerské dovednosti 1. díl*. Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, 2006, s. 8.

1.4 Jaký typ člověka je nejvhodnější pro pozici manažera?

Vzhledem k tomu, že firmy považují manažerskou pozici za klíčovou pro chod provozu a kvalitní plnění úkolů týmem pracovníků, snaží se na pozice vedoucích pracovníků umístit takové lidi, kterým se bude manažerská činnost dařit. Z toho důvodu firmy přistupují k tak zvaným Assessment Centřům (dále AC), která zařazují do výběrového řízení. Tato metoda se používá proto, aby byla posouzena komplexně osobnost uchazeče a jeho potenciál, na základě kterého lze očekávat, že uspěje. Tato metoda byla vyvinuta proto, aby se představa firem, jakého člověka na pozici potřebují, v jakém prostředí se bude pohybovat, s kterými lidmi bude spolupracovat a jaké lidi povede, setkala s tím uchazečem, který této představě nejvíce vyhovuje.

Moje vlastní zkušenost - Na výběrové řízení, kterého jsem se osobně účastnila, se dostavilo několik uchazečů, byl přítomen manažer call centra a psycholožka. První část setkání byla informativní, manažer se zajímal o naši osobní historii, dosažené vzdělání, proč chceme pracovat na vedoucí pozici, jakou máme představu o vedení týmu operátorů, zda jsme se setkali s telemarketingem a dále co společnosti můžeme nabídnout a co my sami očekáváme od této práce a od společnosti, která call centrum provozuje. My, uchazeči o pozici, jsme se na oplátku dozvěděli informace o pracovišti, co společnost od vedoucího týmu očekává atd. V druhé části setkání nám psycholožka zadala několik testů a jednotlivě s námi pohovořila například o našem přístupu ke studiu a k práci, kdo byl a je naším vzorem, co si myslíme, že je důležité, máme-li někoho pozitivně ovlivnit, jak bychom vyslovili kritiku, jak sdělíme negativní zprávu, čeho si na lidech všímáme, jak reagujeme na zátěž, čeho chceme v životě dosáhnout atd. Po tomto kole nás bylo několik znovu osloveno, postoupili jsme do druhého kola výběru. Při tomto setkání, za účasti manažera a psycholožky, jsme řešili několik úloh. Některé úlohy byly zaměřeny na týmovou spolupráci a presentaci společně dosažených výsledků, některé úlohy byly zaměřeny na individuální postup při plánování projektu, na přípravu projektu vzdělávání pro operátory pro určený typ projektu a presentaci našeho návrhu. Znovu s námi individuálně hovořila psycholožka v souvislosti s výsledky testů. Tato část pro mne byla osobně velmi zajímavá, z hlediska sebepoznání a pohledu druhých na mne. V třetím kole, kam jsem postoupila na základě kola druhého, se při rozhovoru manažer call centra zaměřoval na konkretizaci naší spolupráce. Tato část byla názornou ukázkou manažerského vyjednávání v oblasti personální práce manažera. Manažer call centra se zaměřoval na formu naší vzájemné

spolupráce, na vymezení podmínek, požadavků, nároků ale i na zjišťování požadavků z mé strany.

1.5 Jaký potenciál, jaké vlastnosti jsou výhodné pro práci manažera – leadera?

Být pozitivní

- tj. vidět příležitosti, nikoliv problémy
- učit se být odpovídajícím způsobem šťastný
- přecházet od analýzy k akci

Být pozitivní není

- se skřípěním zubů říkat dobrý den
- falešný optimismus
- falešné oceňování a jednodominutové řízení lidí
- ignorovat problémy, rizika a realitu
- doufat v to nejlepší a ve své hráčské umění

Učit se od vzorů

- učení se od vzorů – od jiných manažerů
- učení se ze zkušenosti
- učení se strukturovaným pozorováním

Osobní vlastnosti

- zdvořilost a dodržování etikety (podporuje dobré vztahy a vytváří řád pro vztahy)
- schopnost empatie (na rozdíl od sebestřednosti)
- nadšení a zanícenost
- životní síla a energie
- osobní styl - oslovení jménem, pozornost k potřebám druhých lidí, zdvořilost, umění ocenit laskavost, sebeovládání, odolat mluvit o svém nejoblíbenějším tématu – o sobě
- podstupování a zvládání rizika ⁹⁾

⁹⁾ OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Grada Publishing, Praha, 2007, s. 39 – 45.

Výsledkem rozvoje manažerských dovedností by měla být manažerská osobnost s následujícími charakteristikami. ¹⁰⁾ Manažer je autorem svých činů, aniž na sebe strhává pozornost

- Má v souladu slova a činy
- Vyjadřuje své pocity
- Neříká všechno
- Je předvídatelný a čitelný
- Má svůj horizont
- Dává hranice
- Odděluje osobní a rolové
- Není čtenářem myšlenek
- Pochybuje o věci
- Důvěřuje sobě a druhým
- Nemluví negativně o nepřítomných
- S ostatními zachází s respektem, nedevaluje, nepotřebuje druhým lézt po zádech
- Přizná chybu bez pocitu újmy
- Svět okolo je pro něj příležitostí
- Má smysl pro humor

1.6 Kdo je dobrý manažer

I zde bude platit, že učený z nebe nespádl, že chybami se člověk učí, kdo nic nedělal, nic nezkazil. Teorie asertivity mezi svými asertivními právy uvádí i právo na chybu, s tím, že je třeba být za chybu odpovědný. Znamená to, že manažerství se člověk učí a manažer nemusí být na ve svých počátcích dobrým manažerem, může leccos pokazit hned v několika oblastech, které management pokrývá, viz výše.

¹⁰⁾ HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. MotivPress, Brno, 2008, s. 91-92.

Je dobrým manažerem člověk „za kterým podřízení tak zvaně jdou“, mají ho rádi a ne vždy jsou úkoly na tomto úseku splněny beze zbytku a potřebném množství? Nebo manažer, pod jehož vedením se na jeho úseku daří kvalita práce a množství, a má přezdívku „pes“, protože je nekompromisní, pod jeho vedením musí být dodržována pracovní disciplína provozní kázeň? Odpověď na otázku, kdo je dobrý manažer z těchto dvou, přinese manažerský pohled na věc a přikloní se s určitostí k druhému typu manažera, protože tento typ se více blíží potřebám firmy, první typ manažera se více blíží potřebám a poptávce podřízených. V ideálním případě bude dobrý manažer ten, který bude podřízenými vnímán jako „správný člověk a na správném místě a rovněž firmou bude vnímán jako „správný člověk na správném místě“.

1.7 Kdo není dobrý manažer?

Odpověď se nabízí sama

- Ten kdo se neučí a neposunuje se dopředu
- Ten, kterému jeho osobní vlastnosti neumožní další rozvoj
- Ten kdo se nenaučí „zacházet“ s lidmi
- Ten kdo se nenaučí zacházet sám se sebou (při zátěži, konfliktech, při nedostatku času)
- Ten kdo dává přednost pohodlí před námahou a nepohodou

1.8 Shrnutí

Manažer je svým způsobem mimořádný člověk, který musí obstát jak v situacích mezilidských, tak v situacích provozního a odborného rázu. Z toho vyplývá, že je třeba, aby byl vybaven celou řadou vlastností a schopností, které mu pomohou vytvářet vztahy vzájemného respektu s podřízenými i nadřízenými, pomohou mu pochopit filosofii firmy a zaměřit se na její prosazování. Pochopit složité vztahy mezi klienty a firmou, vztahy s vnitřním zákazníkem a vnějším zákazníkem. Manažer musí být člověk, který je schopný se rozhodnout a unést riziko spojené se svým rozhodnutím (na úrovni své odpovědnosti).

Zjistila jsem, že není tak snadné odpovědět na otázku: „Kdo je manažer? Jaký typ člověka je optimální pro pozici manažera? Čím se vyznačuje dobrý a čím špatný manažer? Jsou zde různé teoretické názory, které se v mnoha věcech odlišují a naopak

si jdou ruku v ruce. Z této kapitoly vyplývá, že manažerem se člověk opravdu nerodí, ale manažerem se člověk skutečně stává díky vlastním zkušenostem, díky pomoci zkušených manažerů, díky svým schopnostem a vlastní vůli se realizovat a učit novým věcem.

2. ZÁKLADNÍ KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI MANAŽERA

Manažerská komunikace

Manažerská komunikace probíhá v prostředí organizace nebo instituce jako organická součást řídicího procesu. Je nástrojem, který ovlivňuje a reguluje myšlení a činnost lidí tak, jako to požaduje manažer ve svém rozhodnutí. Zprostředkovává rozhodnutí manažera a směřuje k cílovému usměrňování řízené organizace.

Její úlohou je:

- předávat a přijímat informace potřebné pro řízení
- ovlivňovat motivační strukturu, postoje, hodnotovou orientaci, chování a činnost řízených pracovníků
- dosahovat porozumění v procesu přijímání a realizace rozhodnutí
- v řídicí činnosti komunikačně zprostředkovat příkazy, směrnice, pokyny potřebné pro pracovní činnost

Komunikační dovednosti manažera

- presentace – umění sdělit informace tak, aby jim druzí porozuměli a zaujali je
- naslouchání – vědět, že bez naslouchání druhým, jim nemohu porozumět a ovlivňovat je správným směrem
- efektivní využívání e-mailu
- zacházení se špatnými zprávami
- dovednost vést rozhovory a pohovory ¹¹⁾

¹¹⁾ ERNEKER, J. *Základy komunikace*. Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, 2004, s. 20.

Dále autor zvažuje subjektivní a objektivní faktory, které manažerskou komunikaci ovlivňují. Objektivní faktory vznikají v konkrétním pracovním prostředí a jsou na manažerově osobě a ostatních účastnících komunikačního procesu nezávislé. Co se týká subjektivních faktorů, ty jsou spojeny s osobními charakteristikami komunikačních partnerů. Tyto faktory lze cíleně ovlivňovat kvalitní přípravou, optimální personální činností a formováním pozitivních morálních vlastností.¹²⁾

Komunikativní dovednosti manažera podle pánů Kohoutka a Štěpaníka:¹³⁾

- umění mluvit (vyjadřovací a rétorické dovednosti)
- umění naslouchat (aktivní naslouchání, zpětná vazba)
- umění mlčet (situační odhad, selektivní sdělení)

V téže publikaci je citován známý český psycholog Jaro Křivohlavý, který vymezuje možnosti vzájemného sdělování v interpersonálním kontaktu:

- Zprávy a informace
- Jak chápat, co říkáme
- Jak nám je a jak se cítíme
- Postoj k věci, o které hovoříme
- Postoj k posluchači, s nímž hovoříme
- Svě sebepojetí. Za koho se považují
- Ratifikace tebe pojetí, za koho tě považují
- Náznak průběhu našich vzájemných vztahů
- Žádoucí pravidla další fáze setkání
- Co si přejeme – žádosti

¹²⁾ ERNEKER, J. *Základy komunikace*. Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, 2004, s. 21.

¹³⁾ KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK J. *Psychologie práce a řízení*., Akademické nakladatelství, Brno, 1999, v kapitole Psychologie řízení, část 5. s. 127.

V interpersonálním kontaktu je důležité si klást otázky:

KDO – to říká, hovoří za sebe a svou roli

CO - říká a neříká a jakou to má hodnotu, co říká nového

KDY - to říká, co předcházelo

KDE - to říká – před kým ano a před kým ne, za jaké situace

JAK - to říká, jak účinně a jak srozumitelně

PROČ – to říká, čeho chce dosáhnout

JAKÝ - je účinek jeho řeči, s jakým se setkal efektem ¹⁴⁾

Autor Owen říká k manažerské komunikaci, že efektivní komunikace je založena na dvou charakteristikách:

- být proaktivní
- dívat se očima druhého člověka ¹⁵⁾

Proaktivitou v oblasti komunikace lze rozumět v malém detailu jako umění vést rozhovor a to prostřednictvím otázek. Znamená to tedy, že manažer musí umět brilantně zacházet s technikami kladení otázek (otevřených, uzavřených, alternativních, sugestivních, řečnických atd.). Zajímavou technikou kladení otázek je technika SPIN, používaná zejména při tréninku prodejních dovedností, ale je využívána i v profesích, které jsou založeny na interpersonální praxi, jako je poradenství, terapeutická činnost atd. Pojem SPIN je složen ze začátečních písmen slov označujících S – otázky situační, pro zjištění okolností, situace partnera v komunikaci, navazují otázky P – problémové, tj. otázky na problémy, které vznikají a vyplývají ze situace komunikanta, otázky typu I – jsou otázky implikační, které zjišťují důsledky problémů a otázky N – jsou otázky zaměřené na možná řešení pro komunikanta. („Co byste říkal tomu, kdyby...“)

¹⁴⁾ KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK J. *Psychologie práce a řízení*. Akademické nakladatelství, Brno, 1999, v kapitole Psychologie řízení, část 5. s. 128.

¹⁵⁾ OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Grada Publishing, Praha, 2007, s. 157.

Technika SPIN se mi osvědčila v mé vlastní komunikační praxi, v situacích, kdy je třeba pracovat s nedostatkem času a je třeba dostat se k jádru problémů, zejména v oblasti postojů pracovníků, jiných názorů na věc než které bych já sama očekávala. Tuto techniku považuju za proaktivní způsob, pomocí kterého se dostávám rychle k podstatě problémů.

Je důležité, aby byl manažer v komunikaci (manažer a pracovník) proaktivní a uměl se podívat na situaci, nebo problém očima druhého člověka. Je třeba, aby se manažer dokázal vcítit do svého pracovníka. S tím souvisí i způsob jakým bude předávat pozitivní či negativní zpětnou vazbu, aby splnila funkci, kterou má plnit. Manažer musí pracovníky nejdříve naučit přijímat zpětnou vazbu a v tom okamžiku posune jednotlivce i tým dopředu. Z analýzy komunikace vyplývá, že manažer musí být připraven na všechny komunikační styly a musí pečlivě volit konkrétní způsob v dané situaci. Také se zde nedá říci, který konkrétní způsob komunikace je ideální. Manažer by měl při komunikaci zvažovat i rozmanitost lidských povah.

3. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PROCESU VEDENÍ LIDÍ

Motto

„Cukr a bič jsou často používané a účinné motivační stimuly, pokud ale zacházíte s lidmi jako s osly, budou se tak chovat“¹⁶⁾

Autoři Skořepa a Erneker definují proces vedení lidí jako umění takového ovlivňování pracovníků, na jehož základě pracovníci ochotně nadšeně dosahují skupinových - týmových cílů.¹⁷⁾

¹⁶⁾ WHITMORE, J. *Koučování*. 2. rozšířené vydání, Management Press, Praha, 2004, s. 140.

¹⁷⁾ SKOŘEPA, L., ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti 1.díl*. Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice 2006, studijní texty, str. 74 – 75.

3.1 Základní systémy vedení lidí

- schopnost efektivně a odpovědně využívat moc
- motivace lidí záleží na čase a situaci
- inspirace pracovníků
- rozvoj příznivého pracovního klimatu

„Tvrdé“ systémy vedení lidí

je vedení, při kterém manažer především uplatňuje moc, ovládnutí se opírá o bezprostřední dohled na jednotlivé úkony, je vyloučen cit a rozum pracovníka.

„Měkké“ systémy vedení lidí

Metody, které využívají řadu prostředků motivace a stimulace pracovníků. Jsou založeny na interakci a spolupráci, využívají citu a rozum, sociální ovlivňování.¹⁸⁾

Systémy vedení lidí

- vedení prostřednictvím komunikace
- vedení prostřednictvím cílů
- vedení prostřednictvím participace

3.1.1 Vedení prostřednictvím komunikace

- metoda vedení informacemi
- principem je obsáhlá informační politika na všech úrovních činností organizace
- informace jsou přístupné ve formálním i neformálním komunikačním systému

¹⁸⁾ SKOŘEPA, L., ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti 1.díl*. Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice 2006, studijní texty, s. 75 – 76.

Ze své zkušenosti vím, že ovlivňování prostřednictvím komunikace je nezbytné, avšak velmi náročné a může být velkým problémem. Důvodem je to, že se obtížně udržuje komunikační obsah ve standardní podobě, při předávání většímu počtu lidí, bývá postupně zkreslen, je obtížné udržet odpovědnost lidí za informace, které „vyšlou“ k ostatním pracovníkům, obtížně se postihují „šumy“ a někdy i „úmyslné informační posuny“, jejichž dopady se dají obtížně identifikovat.

3.1.2 Vedení prostřednictvím cílů

- metoda je založena na vytčení konkrétních cílů, které umožňují pracovníkům samostatnější aktivitu, identifikaci s cíli organizace a nepřetržitou kontrolu pracovní činnosti
- nevýhody metody spočívají v nepružnosti a hodnocení, metoda vyžaduje „strom cílů“, rozpracování cílů od nejvyšších k nejnižším
- je třeba rozpracovat strukturu potřeb v organizaci a určit kritické body kontroly
- plánování cílů může být individuální – pracovník se spoluúčastní stanovení cílů individuálních (management by objects) a v návaznosti na cíle kolektivní (Izrael- kibuci, Japonský management).¹⁹⁾

Moje zkušenost s tímto stylem vedení - v oblasti telemarketingu v komerčních call centrech je tento styl vedení velmi častý a účinný. Operátoři v týmu, který vedu, jsou většinou z řad brigádníků a na call centrum přicházejí ze škol, z domácností jako matky na mateřské dovolené a také z úřadu práce. Zadavatelé projektu očekávají standardní úroveň telefonických hovorů s klienty a očekávají dohodnuté prodejní výsledky. Úkolem supervizora je, aby skupinu operátorů „dostal“ na požadovanou úroveň, k tomu využívá vedení operátorů prostřednictvím postupových cílů – od nejméně obtížného až po náročné cíle.

¹⁹⁾ WHITMORE, J. *Koučování 2. rozšířené vydání*. Management press, Praha 2004 s. 141.

Cíle bývají stanovovány individuálně a v závislosti na předchozích zkušenostech operátora, jeho zapracovanosti, jeho potenciálu a jeho ochoty spolupracovat. Operátoři týmu, který je určen pro daný projekt, nemají nikdy stejnou úroveň prodejních dovedností, liší se i silou motivace. Hned po prvních voláních je zřejmé, jak se jednotlivým členům týmu daří při telemarketingu.

V průběhu svého působení na call centru, jsem získala cenné zkušenosti s vedení prostřednictvím cílů. Zásadně se setkávám s každým operátorem zvlášť, naše setkání má obvykle následující program:

- pustíme si z nahrávky jeho prodejního hovoru s klientem a společně ho naslechneme
- pak se zaměříme na analýzu operátorovy práce s klientem
- předám operátorovi zpětnou vazbu hodnotící, ve které upřesňuji to, co se mu dařilo a co je třeba změnit, zlepšit
- společně s operátorem pak stanovíme cíle, na kterých bude operátor pracovat.

Například zjišťujeme, že má velmi nevhodnou intonaci, jeho projev vůči klientovi je neosobní. A dále, pokud klient nesouhlasí s nějakým operátorovým tvrzením, operátorova intonace a i slovní projevy se stávají arogantními.

- Prvním cílem pro operátora se stává dopracovat se ke změně intonace a naučit se kontrolovat svoji intonaci v průběhu hovoru s klienty.
- Dále je evidentní, že dosud nepřijal za své „postoje obchodníka“, neboť ho zjevně rozladuje klientův nesouhlas. Na tomto místě je třeba se s operátorem zaměřit na změnu postoje – nejlépe formou koučinku. Prvním krokem je vytvoření náhledu na potřebné, očekávané obchodní postoje v duchu asertivity. Při koučinku vedu operátora otázkami typu: „Jak obvykle ty sám reaguješ na nesouhlas druhých osob?“ „Co ty sám hodnotíš pozitivně při komunikaci s druhými lidmi, v jejich reakcích, pokud mají jiný názor než ty?, „Jaké úkoly má obchodník ve vztahu ke klientovi?“ „Co ty, když jsi v roli klienta, očekáváš od obchodníka?“ Co pravděpodobně očekává klient od obchodníka? atd.

- Poté, co si operátor vytvoří náhled a je ochoten ke změně postoje, společně vytyčíme další cíl, kterým je osvojení si interpersonálních dovedností jak reagovat v situacích nesouhlasu, odmítání, případně kritických reakcí klienta při prodejní komunikaci. Tyto dovednosti s ním procvičí lektor, na workshopu spolu s ostatními operátory.
- V dalších dnech sleduji plnění cílů, případně operátor dostane další dávky pomoci z mé strany.

Operátoři call center se běžně s vedením pomocí cílů setkávají a tento styl vedení se na call centrech osvědčuje v nejvyšší míře. Pracovníci, kteří prošli call centry budou ve své další praxi připraveni běžně přijímat zpětnou vazbu ke svému výkonu. Jsou připraveni i na to, že spolu s nadřízeným stanoví své rozvojové cíle, které pomáhají plnit požadovaný výkon.

3.1.3 Vedení prostřednictvím participace

Pracovník je vtahován do oblasti rozhodování v organizaci, může uplatnit svoje znalosti a vědomosti ve prospěch organizace. V procesu rozhodování jsou pracovníci na stejné úrovni jako jejich nadřízení.²⁰⁾

Participační strategie vyžaduje příznivou organizační kulturu, strukturu i přípravu lidí, jedná se zejména o aktivitu a tvůrčí přístup zaměstnanců, zvyšující efektivitu týmové práce.

Podmínky participace

- Stupeň sdílené autority - formální odpovědnost zůstává na vedoucím
- Participace přímá – nebo prostřednictvím volených zástupců
- Dobrovolná iniciativa pracovníků – je podmínkou uplatnění metody participace

Formy participace

Schůzky zaměstnanců, tvorba týmu, kroužky kvality.

²⁰⁾ SKOŘEPA, L., ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti 1.díl*. Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice 2006, studijní texty, s. 76-77.

Z mé zkušenosti mohu uvést, že pracovníci call center pracují v týmech, ve firemních call centrech pak jsou týmy jako celek hodnoceny za kvantitativní týmové ukazatele, kterými jsou např. délka hovorů (zda operátoři udrží délku hovorů v rozsahu 4 minut) a na zajištění dostupnosti pro klienty, to znamená, že tým se snaží jako celek dodržet požadované výkonové parametry. Zájmem všech členů týmu je „pomoci „ jednotlivcům, kteří mají obtíže s dodržением optimální délky hovoru, buď jejich odchylky vyrovnat, nebo působit na jejich dovednosti tak, aby se ve svém výkonu zlepšovali.

Dalším efektem participace, který se využívá v činnosti týmů operátorů je jejich účast na tvorbě konkrétní prodejní strategie, po ukončení pilotní fáze projektu, ve které operátoři odhalují přístupy a reakce klientů na konkrétní obchodní nabídku. Děje se tak zpravidla formou workshopu, za účasti manažera – supervizora, pověřeného vedením projektu, za účasti lektora call centra, společně diskutují a hledají možnosti optimálního řešení obchodní strategie.

3.2 Metody vedení prací

- Rozšíření pracoviště - sleduje odstranění únavy z monotónnosti střídáním činností.
- Obohacení pracoviště - delegováním pravomoci a odpovědnosti na nižší stupně řízení, může přispět k výkonnosti a spokojenosti pracovníků, kdy je např. kontrola nahrazena sebekontrolou.²¹⁾

Rotace pracovních funkcí - Střídání na funkcích a pracovních místech přispívá k dalšímu rozvoji pracovníků a jejich pracovní univerzálnosti. Rotace v organizační struktuře může být vertikální, nebo horizontální.

²¹⁾ SKOŘEPA, L., ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti 1.díl*. Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, 2006, studijní texty, s. 77.

3.3 Shrnutí

V souborném díle Personalistika 2007- 2008 autor kapitoly o vedení lidí Jan Urban, uvádí shrnujícím způsobem principy úspěšného vedení pracovníků takto:

- **principy přímé komunikace** – úspěšní vůdcové se snaží, kdykoliv je to možné, komunikovat přímo a jsou pro přímou komunikaci dosažitelní
- **princip „tlaku“ a „tahu“** při prosazování organizačních cílů a přesvědčování svých zaměstnanců, nespolehají vůdci jen na sílu svých pravomocí, tj. na „tlak“, ale často na hledání společných východisek a tvorbu zájmu, získat ostatní na základě jejich zkušeností a motivace; patří se zejména cílené dotazování, vedoucí zaměstnance k získání nového pohledu na věc
- **princip očekávání** – zaměstnanci mají tendenci pozitivně reagovat na výkonová očekávání, která jsou na ně kladena. Úspěšní vůdcové dávají najevo, že věří schopnostem zaměstnanců
- **princip znalosti** – vést zaměstnance znamená je znát a mít o jejich poznání zájem. Zájem o zaměstnance obvykle zvyšuje jejich motivaci
- **princip stavby budovy** – zaměstnanci chtějí být integrální částí své organizace a usilují o to, aby jejich názory a návrhy byly vyslyšeny.
- **princip osobní angažovanosti** – mají-li se zaměstnanci angažovat pro úspěch své organizace, musí se vůdcové angažovat pro ně
- **principy zpětné vazby** – potřebu „znát skóre hry“, podobně jako ve sportu, mají pracovníci ve firmě, dlouhodobější nedostatek zpětných vazeb vede zaměstnance nejen k přesvědčení, že nadřizený, nebo firma nestojí o jejich práci ale dokonce, že jim brání v jejich růstu a motivaci. Součástí zpětné vazby je i sdělení nepříjemných věcí
- **princip podpory** – vyskytne-li se nová, složitější situace, pak vůdcové na místo, aby hodili své podřízené do vody „tak plav“, poskytují jim odpovídající podporu
- **princip rozvoje** – základem je princip hodnocení, dobrý vůdce se však zaměřuje nejen na aktuální výkon, ale i potenciál pracovníka a možnosti jeho rozvoje v budoucnosti
- **princip řešení konfliktů** – v praxi jsou obvyklé dvě cesty, buď cestou přímé konfrontace (a snahy prosadit názor vůdce, organizace za každou

cenu), nebo cestou ignorování konfliktů. Dobří vůdcové v čele organizaci používají i další metody, které zohledňují jak zohledňování cílů, tak i udržování vztahů s druhou stranou konfliktu.

- **princip vlastnictví změn** – jedním z důvodů, proč změny v organizacích vyvolávají odpor či nedůvěru je ten, že zaměstnanci neměli možnost se na tvorbě změn či jejich konečné podobě podílet. Dobří vůdcové respektují názor, že mají-li změny získat u zaměstnanců podporu, je třeba jim dát prostor k tomu, aby se na nich podíleli

- **princip loajality** – loajalita patří k častým požadavkům organizací na pracovníky, avšak loajalita nemůže být vynucena na úkor principu participace atd.²²⁾

Vedení lidí je velmi náročná část manažerské práce. Manažer může použít množství strategií, jak vést své lidi či svůj tým. Je samozřejmě na manažerovi, který styl vedení lidí použije pro dosažení cílů. Já osobně preferuji styl „měkké dovednosti vedení lidí“. Domnívám se, že to souvisí zatím s omezenou zkušeností, kterou jsem získala při vedení týmu operátorů a v neposlední řadě i to, že jsem žena. Ženy jsou více ovlivňovány citem a řídí se více intuicí. Můj postoj k vedení lidí se bude pravděpodobně měnit s přibývajícím zkušenostmi. Tak jako moji nadřízení, kteří jsou mým vzorem.

4. ROZVÍJENÍ MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ VE VEDENÍ LIDÍ

Šuleř upozorňuje, že vedle nedostatků v oblasti strategického myšlení, organizační kultury, čeští manažeři často postrádají schopnosti efektivního vedení lidí.²³⁾

Východiskem pro rozvoj schopností vést druhé může být to, co nazývá František Hroník „**Triáda důvěry**“. Znamená to, že manažer rozvíjí svoji důvěru v budoucnost, důvěru v druhé a důvěru ve svět.

²²⁾ KOLEKTIV AUTORŮ (MERITUM), odpovědný redaktor Petr Řezníček, *Personalistika 2007-2008*. Praha, 2007,

²³⁾ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky I.*. Rubico, Olomouc, 2003, s. 42.

Důvěra v sebe je důvěra intencionální, kompetenční, je to důvěra dobré pověsti goodwill – překračování očekávání, reputační kapitál ²⁴⁾

Rozvoj schopností vést nelze založit jen na obvyklých výkladových formách výuky. Jeho předpokladem je praktický nácvik motivačních dovedností na základě metod sociálního učení. ²⁵⁾

Jeho podstatou je zdokonalování se v mezilidských dovednostech na základě vlastních zkušeností, získaných při řešení manažerských úkolů, které se svou povahou, co nejvíce blíží skutečným pracovním situacím.

K metodám praktického nácviku patří:

- **případové studie** – účastník tréninku na základě svých vlastních znalostí a zkušeností vytvořil životaschopné motivační řešení určité reálné situace, současně naslouchal, jak by situaci řešili druzí účastníci tréninku
- **hraní rolí** – např. vedení motivačních a hodnotících rozhovorů se zaměstnanci, předávání pochvaly či kritiky, zadávání pracovních úkolů, vysvětlování cílů organizace atd.
- **hry prováděné pod širým nebem, tak zvaná outdoorová cvičení**, kladoucí si za cíl dovést manažery k poznání svých psychických i fyzických možností i vlastních omezení, učít je spolupracovat s ostatními a využívat předností týmové práce.

4.1 Principy rozvoje schopností vést druhé

- **pozornost vůči úspěchům** - zachytit či zaznamenat co zaměstnanci vykonali dobře
- **podpora vlastnického vztahu zaměstnanců k jejich práci a pracovnímu prostředí** - například vizitek i těm zaměstnancům, kteří je přímo k výkonu práce nepotřebují

²⁴⁾ HRONÍK, F. *Manažerská integrita*, Motiv Press, 2008, Brno, s. 50.

²⁵⁾ KOLEKTIV AUTORŮ (MERITUM), odpovědný redaktor Petr Řezníček, *Personalistika 2007-2008*. Praha, 2007, kapitola 7. Řízení a vedení lidí, s. 519.

- **potlačení negativních postojů** – manažer by neměl podléhat negativním postojům, např. iluzi, že je kvalita jejich práce nezajímá
- **učit se setkávat** – to je jedna z podstat managementu, opírá se o tři principy: správný účel, správní lidé, správný postup Owen doporučuje držet se osnovy: „Co se chci dozvědět, čím přispěji, co se stane poté...?“²⁶⁾
- **učit se komunikovat** - učit se naslouchat a učit se klást otevřené otázky
- **učit se od výborných leaderů**²⁷⁾
- **do řešení problémů vtahovat pracovníky ze všech úrovní a naučit se delegovat – přenášet na podřízené pravomoci**
- **budovat kreativní, pružné týmy**²⁸⁾

4.2 Vytváření a zlepšování vztahů – paging

Autor Mikuláščík vychází z teorie tkzv. NLP, což je neurolingvistické podmiňování Ó Connor, Seymour, Adler 1997:

- **naučit se poskytovat slovní podporu** (tak zvaná TAN – technika aktivního naslouchání)
- **naučit se mít oční kontakt s druhými lidmi**
- **zrcadlení myšlenkového procesu atd.**²⁹⁾

V pozici supervizora jsem se setkala jak s teoretickou přípravou, tak „učením se“ při každodenním plnění úkolů, pod vedením svého nadřízeného manažera, který mě v obtížných situacích podporoval (můj tým neplnil plán podle představ zadavatele a někteří, zejména starší operátoři v týmu mě nerespektovali) a dlouhodobě se nám supervizorům věnoval jako kouč.

²⁶⁾ OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem*, Grada Publishing, Praha, 2007, s. 74. a s. 143 – 157.

²⁷⁾ Kolektiv autorů, odpovědný redaktor Petr Řezníček, *Personalistika 2007-2008*, Praha: Meritum, ASPI, a.s. Wolters Kluwer, 2007, kapitola 7. Řízení a vedení lidí, str. 519

²⁸⁾ HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. MotivPress, Brno, 2008, s. 50.

²⁹⁾ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, Praha, 2003, s. 87 – 88.

Jak už jsem zmínila v úvodu bez opory výkladů teorie managementu, kterou mi moje studium na Vysoké škole evropských a regionálních studií poskytlo, bych řadu jevů a situací, s kterými jsem se setkala a setkávám v praxi, nebyla schopna pochopit. Řadě věcí bych dávala jiný význam, nebo bych jim naopak žádný význam nepřikládala (např. potřebu pracovníků být respektováni nadřizným, pracovníci mají potřebu být vyslechnuti, uplatnit své návrhy, co dělat s rozdílným tempem práce pracovníků, co dělat v situacích rozdílné výkonové motivace atd.)

I pro manažery, kteří mají přirozený cit pro vedení lidí, je nezbytná příprava ve které se seznámí s repertoárem možností, při které lektor nebo mentor korigují manažerovi projevy a pomáhají mu k sebereflexi. Významným bodem manažerského rozvoje je kultivace manažerova stylu a přístupu v procesu koučinku, který zohledňuje reálné situace a zapracování změny.

5. APLIKACE METOD ROZVOJE SCHOPNOSTÍ PRACOVNÍKŮ

- **motivování**
- **zpětná vazba**
- **koučování**
- **delegování** ³⁶⁾

5.1 Motivování jako nástroj poznání, vedení a ovlivňování pracovníků

Manažer se často dostává do situace, kdy není až tak obtížné nalézt optimální řešení či rozhodnutí, jako je posléze prosadit, dosáhnout toho, aby bylo realizováno s potřebným úsilím a zaujetím. Ovládání různých forem motivování je nevyhnutelnou podmínkou pro naplnění poslání manažera – vykonávat práci a dosahovat tak organizačních cílů skrze jiné lidi.

³⁰⁾ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Computer Press, Brno, 2008, s. 85

5.2 Aktivizace stimulačních a motivačních faktorů v procesu vedení lidí

Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že pokud se zaměstnavatel věnuje rozvoji motivační sféry (motivátorů) pracovníků, daří se mu umístit se v konkurenčním prostředí na předních místech.

V této kapitole, vycházím z praxe aplikované ve společnosti, kde působím.

- **Zásada modifikace chování** je založená na myšlence, že chování člověka je závislé na jeho důsledcích. V komerčním prostředí, kde se pohybují, je aplikována tato zásada běžně, například pokud pracovník odvede očekávanou kvalitu a požadované množství při plnění úkolů, bude mu poskytnuta odměna v konkrétní výši. Bonusový systém je vytvořen motivačně stimulačně tak, aby podporoval iniciativu a rozvoj pracovníků, kteří nedosahují špičkové úrovně (zejména v počátcích svého působení na call centru) S tímto faktem je pracovník seznámen už při výběrovém řízení, informace o výsledcích pracovníků jsou viditelně umístěny na nástěnkách, kde si je operátoři průběžně kontrolují.
- **Pracovník, který dlouhodobě plní úkoly ve vysoké kvalitě, postupuje** z pozice brigádníka na pozici pracovníka na hlavní pracovní poměr (po vzájemné dohodě, pokud má zájem).
- **Pracovníkovi, který dlouhodobě plní úkoly ve vysoké kvalitě** (je „vytipován“ jako člověk s potřebným potenciálem) **je nabídnut kariérový rozvoj**, to znamená, že je aplikován „kariérový pohyb“ po horizontální (odborná specializace) nebo vertikální dráze (vedení týmu, pozice projektového manažera).
- **Motivační faktor participace pracovníků při hledání řešení** - pro operátory a společnost je důležitým nástrojem pro kvalitní plnění zakázek zařazování takzvaných workshopů, kde se jednotliví členové týmu vyjadřují k průběhu projektu, k „úzkým místům“ při jeho plnění, nabízí své názory, nápady.
- **Vyladění týmové spolupráce** – formou Teambuildingů (sportovní hry, společenská setkávání při různých příležitostech) zaměřených na rozvoj skupinové spolupráce, komunikace a posílení vztahů.

- **Soutěže** zaměřené na výkony při plnění provozních úkolů, při plnění různých rozvojových úkolů, znalostní soutěže, soutěže dovedností atd.
- **Posilování loajality pracovníků** – např. návrhy společenského programu pro tým, výzdobu pracovního prostoru.

V obchodním podnikání je potřeba stimulace výkonu pracovníka vysoká. Pravděpodobně nejvýznamnější stimulační výsledek má vazba výkonu na variabilní odměňování (bonusy, provize), které výrazně odlišuje výkonnost nadprůměrných, průměrných a podprůměrných pracovníků. Uvedená stimulace výkonu (stimulace) navazuje na známé teorie motivace. (Potřeba vyniknout v soutěži, potřeba být pozitivně přijímán, potřeba růstu, potřeba být spravedlivě odměněn za vysoký výkon, potřeba participovat na řešení atd.)

5.3 Proces motivování

S motivováním pracovníků se potýká každý manažer. Nedostatek motivace stojí za řadou nesplněných úkolů, neochotou hledat efektivnější postupy a úspory, absencemi, neetickým chováním vůči firmě, odmítáním mimořádné nebo přesčasové práce, neakceptováním potřebných změn, ignorováním žádostí o pomoc, odchody z firmy.

Snem snad každého vedoucího pracovníka je mít v rukou skutečně účinný motivační nástroj. Většině manažerů se však jako jediný nástroj motivování jeví peníze. Abraham Maslow však ukázal, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat.

Hierarchie potřeb

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb.

Uspořádání potřeb podle Maslowa:

- Potřeby fyziologické jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, všeho, čeho je třeba k udržení života.
- Potřeby jistoty a bezpečí znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.
- Potřeby sociální (sounáležitost, láska, přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také potřebu dobrých vztahů k ostatním lidem.
- Potřeby uznání a ocenění obsahují hodnotu sebeocenění, respektu a uznání osoby ze strany ostatních.
- Potřeba sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent.

Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Člověk je tak neustále motivován.

Maslowova teorie byl velmi populární v padesátých a šedesátých letech. Manažeři zjistili, že vedle finanční motivace existuje ještě mnoho dalších možností jak uspokojovat podřízené, a že tyto možnosti jsou levnější než tradiční řešení motivace mzdovými stimuly.

Maslow byl první, komu se podařilo vnést řád do složitého a nepřehledného systému lidských potřeb. V průběhu času však ukázal výzkum i empirie, že tato teorie má řadu nedostatků:

- Systém potřeb je zbytečně komplikovaný. Řada výzkumů zjistila, že úrovně potřeb mohou být pouze dvě nebo tři, nikoliv pět.
- Nelze tvrdit, že po uspokojení potřeby „nižší“ vždy následuje zákonitě další potřeba v hierarchii. Může nastoupit docela jiná neočekávaná potřeba.

- Uspokojení snižuje sílu potřeb, jen pokud jde o potřeby základní. Naopak u vyšších potřeb síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním. Uznání vyvolává potřebu dalších úspěchů, které budou oceňovány, člověk, který se v určité činnosti aktualizuje, bude vyhledávat další a další možnosti, jak se této aktivitě věnovat.

Motivy různých lidí

Lidé se ve svých motivech liší, ne pro každého pracovníka jsou jedinou motivací peníze. Znalost motivů různých lidí tak může výrazně přispět k úspěšnosti práce manažera. F. Bělohlávek (2000) uvádí tyto motivy různých lidí:

- *Peníze* – jsou významným motivem pro většinu lidí. Lidé silně motivováni penězi, jsou za situace, že jich má manažer k dispozici dostatek, lehce motivováni.
- *Osobní postavení* – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení se jako motiv objevuje u většiny manažerů.
- *Pracovní výsledky, výkon* – jsou motivem pro lidi, kteří mají rádi svou práci, snaží se v ní vyniknout, rádi se rovnávají s ostatními. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby ostatní překonali.
- *Přátelství* – je důležité pro lidi, kteří mají rádi dobrou atmosféru na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří s nimi spolupracují a na přátelských vztazích s nimi jim záleží více než na výsledcích a penězích.
- *Jistota* – je motivem lidí, kteří netouží po mimořádných příjmech ani vysokém postavení, spokojí se s málem, ale hlavně když to budou mít jisté. Tito lidé neradi riskují a vyhovuje jim, když na vše mají závazný předpis.
- *Odbornost* – je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se především snaží vyniknout se své profesi a nedovede si ani představit, že by dělal něco jiného.
- *Samostatnost* – je motivem lidí, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí si o všem rozhodovat sami a dělat si po svém.
- *Tvořivost* – je motivem lidí, kteří mají potřebu vytvářet něco nového. Takoví lidé mají rádi práci, při které mohou přemýšlet a vymýšlet nové věci.³¹⁾

³¹⁾ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Computer Press, Brno, 2008, s. 52 – 90.

Modifikace chování

Modifikace chování je založeno na myšlence, že chování člověka je závislé na jeho důsledcích. To znamená, že manažer může ovlivňovat chování svých pracovníků prostřednictvím pravděpodobných (jistých) důsledků, které toto chování přinese. Z této teorie vycházejí Hamnerovi, když doporučují pravidla pro využití technik podmiňování v organizaci: ³²⁾

- *Nedávej všem stejnou odměnu.* Odměňuj ty, kdo vykazují žádoucí chování (např. vysoký výkon) lépe než ostatní.
- *Nereagování na chování také zpevňuje.* Manažeři si musejí být vědomi, že nejen akce, ale i žádná akce zpevňuje. Měli by se ptát „Jaké chování posílím, když teď nic neudělám?“
- *Řekni každému, jaké chování je zpevňováno.* Objasni podmínky zpevňování pracovníkům. Nenechávej je hádat, jaké chování bude odměňováno.
- *Řekni každému, co dělá špatně.* Neobjasní-li manažer pracovníkovi, proč nedostal odměnu, může pracovník připisovat něčemu úplně jinému chování, které chce manažer odstranit.
- *Netrestej před ostatními.* Pracovník, který je kárán před ostatními, tkzv. „ztrácí tvář“ a je trestán dvojnásobně. To může v budoucnu vyvolat řadu problémů.
- *Necht' jsou důsledky adekvátní chování pracovníků.* Příliš vysoká odměna vyvolává u pracovníka pocit viny, příliš nízká odměna způsobuje hněv.

³²⁾ ALDAG, R. J., STEARNS, T. M. *Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1987. s. 603.

5.3.1 Zpětná vazba jako nástroj informace, kontroly, rozvoje schopností a ocenění pracovníka

Jedním z důležitých nástrojů manažera, který si zaslouží pohled ve větším detailu, je zpětná vazba.

Zpětná vazba k plnění úkolu, k výkonu pracovníka

Zpětná vazba především napomáhá učení se a dosahování lepších výkonů. Zpětná vazba je termín, který původně vznikl v oblasti kybernetiky a postihoval popis stavu procesu, který probíhal. Tento popis sloužil původci děje jako informace o stavu plnění procesu. Termín zpětná vazba se brzy vžil v teorii komunikace, používá se v oblasti výchovného působení, učení se a celkově lze říci v oblasti procesů rozvoje. Avšak ne každá forma zpětné vazby je účelná, ne každá vede k zlepšení člověka, který podal určitý výkon, nebo prováděl nějakou činnost. Pan Whitmore uvádí pět typů zpětných vazeb.³³⁾

Prvním typem zpětné vazby je kritika, autor zpětné vazby není spokojen...kritika však nese sebou devastaci sebeúcty sebedůvěry, „ to jste zkazil, zničil, jste k ničemu...“

Dalším typem zpětné vazby je sdělení, že výsledek práce je nepoužitelný. Manažer přišel se zpětnou vazbou, která je hodnotícím výrokem, týká se výsledku práce i tento způsob zpětné vazby může poškodit sebedůvěru pracovníka. A hlavně neposkytuje mu žádné informace, na jejichž základě by práci mohl zlepšit. Pokud manažer podá zpětnou vazbu jako hodnotící sdělení, ve kterém jsou obsažena pozitiva: „pokud jde o obsah, byla vaše zpráva výstižná srozumitelná...“ a přidá hodnotící sdělení negativního rázu: avšak „její presentace a grafická úprava naprosto neodpovídají jejímu očekávanému použití“, poskytuje manažer pracovníkovi, alespoň nějaké informace, které mu pomohou práci zlepšit.

³³⁾ WHITMORE, J. *Koučování*. 2. rozšířené vydání, Management press, Praha, 2004 s. 141-142.

Čtvrtým typem zpětné vazby, který autor uvádí je formulace otázkou podřízenému, „ jaký máte pocit z vaší zprávy...je tu zachycen důležitý moment, kdy

pracovník může sdělit svůj pocit, svou sebereflexi. Pokud pracovník není zvyklý na systematickou práci se zpětnou vazbou, pravděpodobně dá nejistou neurčitou odpověď, bude zaskočen...

Poslední, pátý typ zpětné vazby, který Whitmore uvádí, je založen na kladení otázek pracovníkovi, otázek které přivedou pracovníka k zamyšlení se nad splněným úkolem a hlavně vede k pracovníka k nalezení odpovědi zda splněný úkol splnil smysl, poslání proč byl zadán. Při odpovědích pracovníka se manažer dozvídá mnoho o přístupu, postoji, cílech jaké si pracovník při plnění úkolu zvolil. Příklad otázek u pátého typu zpětné vazby: „K čemu vaše zpráva zejména slouží? Do jaké míry to tento návrh umožňuje? Co dalšího by měla zpráva obsahovat? Komu je zpráva zejména určena?“

Tento typ zpětné vazby urychluje proces učení. Zpětná vazba respektovala všechna kritéria koučování. Jak k tomu došlo? Aby mohl odpovědět na otázky, musí pracovník začít přemýšlet, zajímat se o problém. Jinak řečeno, pracovník musí poznat realitu, to mu pomůže hodnotit vlastní práci, to mu pomůže budovat postoj odpovědnosti za výsledek.

Pan Owen ve své publikaci navrhuje, aby místo hodnotící zpětné vazby byla užívána a především **trénována zpětná vazba k úrovni rozvoje pracovníka ve vztahu tzv. mřížce rozvoje:**

- nováček
- rozvíjející se
- dozrávající
- zralý

Rozvojové hodnocení je pro personál podnětější než tradiční systém, poskytuje nekonfrontační, konstruktivní způsob případné potřebné kritiky. Autor upozorňuje na stresující dopady negativních zpětných vazeb při hodnocení.³⁴⁾

³⁴⁾ OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Grada Publishing, Praha, 2007, s. 111-112.

5.4 Koučování

Motto

Co je koučování?

„Koučování se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou.“³⁵⁾

Výzva k jednání: „Dívejte se na lidi jako na zdroje, které je třeba rozvíjet. Učiňte náležité kroky k tomu, abyste se vy osobně i vaši lidé seznámili s těmi nejlepšími myšlenkami, a dohlédněte na to, aby se vašim lidem dostalo náležitého výcviku v tom, aby nové myšlenky dokázali uplatňovat v praxi“³⁶⁾

Základním principem koučování, je že koučovaný pracovník nezískává fakta od kouče (tak jak je tomu např. ve vzdělávání, kde informace přicházejí od lektora), nýbrž je s pomocí kouče sám nalézá.³⁷⁾

Obecně o koučování platí:

- koučování je styl, který se uplatní při vedení lidí, je protipólem příkazování a kontroly
- zkušený kouč jen málokdy navrhuje řešení
- koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje maximalizovat jeho výkon
- koučování pomáhá učit se
- cílem koučinku je zlepšovat vnímání reality, vytvářet a posilovat odpovědnost a sebedůvěru

³⁵⁾ WHITMORE, J. *Koučování*. Management Press, Praha, 2004, s. 17.

³⁶⁾ DRUCKER, P. F. *Drucker na každý den*. Management Press, Praha, 2006, s. 205.

³⁷⁾ WHITMORE, J. *Koučování*. Management Press, Praha, 2004, s. 22- 53.

Eric Parsloe (in Whitmore, J.: Koučování, str. 22) o koučování říká:

„Koučování usiluje o okamžité zvýšení výkonnosti a rozvoj schopností cestou učení nebo instruování.“

„Mentorování se týká dlouhodobého osvojování dovedností v průběhu kariéry cestou poradenství a konzultací“

Příležitosti ke koučování:

- při motivaci zaměstnanců
- při delegování
- při řešení problémů
- při řešení vztahových problémů
- při vytváření týmů
- při ocenění a hodnocení
- při realizaci úkolů
- při plánování a kontrole
- při osobním růstu zaměstnanců
- při činnosti týmů ³⁸⁾

Koučování je podle Urbana vhodné zejména tehdy, potřebují-li zaměstnanci rozšířit své schopnosti, znalosti, sebedůvěru nebo je třeba dosáhnout změn v jejich chování. Především

v situacích, v nichž v minulosti selhali nebo vůči kterým mají nedůvěru a obavy.

Typologie koučování

- **osobní koučování** představuje podporu ze strany manažera, případně externího kouče, bývá zaměřeno na změnu chování a nebo na zlepšení výkonu (S tímto koučováním mám osobní zkušenost , jak jsem uvedla viz výše)
- **koučování manažerů** – kdy nadřízený nebo externí kouč pomáhají manažerovi, který nastoupil na novou funkci

³⁸⁾ WHITMORE, J. *Koučování*. Management Press, Praha, 2004, s. 22- 53

- **koučování týmové** – je zaměřeno na zvýšení výkonu a posílení spolupráce skupiny vzájemně spolupracujících osob.

Osobní koučování:

k praktickým zásadám osobního koučování patří:

- pomoci koučovanému **uvědomit si jak pracuje**
- pomoci mu **porozumět tomu, co by se měl naučit nebo jak by měl své pracovní chování změnit**
- vyvolat u něho **ochotu a zájem o změnu**
- usnadnit mu **nalezt nebo získat schopnosti** k novým pracovním postupům
- založit **nalezení nových schopností koučovaného na jeho předchozí praktické zkušenosti**
- podporovat a usměrňovat koučovaného v postupných změnách chování
- postupně na něj **přenášet nové pravomoci**
- **povzbuzovat ho k vyšší samostatnosti a sebedůvěře** ³⁹⁾

Východisko individuálního koučování

- analýza výchozí situace koučovaného, zaměřená na potřeby a požadavky a očekávané výsledky koučování

Úkolem kouče je:

- **identifikovat** to chování (styl, způsoby, přístupy, postoje, komunikaci, návyky...) koučovaného, které **vyžaduje změnu nebo podporu**
- **posoudit** zda problém koučovaného spočívá spíše ve znalostech a schopnostech, nebo jeho zájmu a ochotě ke změnám

³⁹⁾ URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Grada Publishing, Praha, 2008, s. 173.

- **odhadnout** velikost odporu koučovaného vůči změnám
- **stanovit postup**, který zajistí co nejvyšší kooperaci ze strany koučovaného
- **vytvořit** časový plán schůzek ⁴⁰⁾

Koučování manažerů

zohledňuje zásady osobního koučování a jeho dalším úkolem je podle Urbana

- stimulovat uvažování manažera mimo zaběhnuté rámce
- napomáhat mu k lepšímu pochopení výzev, které před jeho útvarem stojí, nebo k lepšímu odhadu jeho možností
- zvyšovat jeho osobní efektivitu (Time management, ve stylu jak nejlépe využívat schopností podřízených a dal.)
- rozvíjet a oponovat nové manažerské přístupy a řešení před jejich presentováním v širším okruhu firmy
- posílit sociální schopnosti manažerů, například vůdcovské schopnosti, jednání v nestandardních situacích s podřízenými, respektovat osoby, které s manažerem nesouhlasí...)

Osobní předpoklady kouče

Na základě své vlastní zkušenosti s koučováním operátorů, ale i vlastní zkušenosti, kdy je můj nadřízený se věnuje koučování mého rozvoje jako vedoucího týmu operátorů.

- Za velmi významný předpoklad pro práci kouče považuji trpělivost s pracovníkem, kterého koučuje
- Kouč musí dobře rozumět sám sobě – tj. být zralou osobností, která je schopná odlišit co je jeho osobní úspěch a neúspěch koučovaného, kouč může být konfrontován s řadou neúspěchů v průběhu koučování

⁴⁰⁾ URBAN, J *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Grada Publishing, Praha, 2008, s. 174 -175.

- Obtížné může být „vyladit se na rovinu vnímání“ koučovaného, je proto důležité, aby byl kouč vybaven velmi dobrou úrovní komunikace, uměl vyjádřit dobře podstatu sdělení.
- Kouč si neustále musí být vědom toho, že „rady, doporučení, sdělování vlastní zkušenosti“ oslovují koučovaného poměrně málo. Je třeba „dolovat“ pomocí otázek a „mlčení“ pohledy na věc a názory koučovaného.
- Velmi opatrně je třeba přistupovat k vyslovení hodnotících názorů, je však třeba povzbuzovat, dát najevo nadšení

Mezi vlastnostmi kouče uvádí pan Whitmore

- objektivnost
- trpělivost
- schopnost podpořit druhé
- zaujatost pro věc
- umění naslouchat
- vnímavost
- schopnost vnímat realitu
- znát sám sebe
- být pozorný
- mít dobrou paměť⁴¹⁾

Dále pan Whitmore uvádí odborné znalosti, vědomosti, zkušenosti, důvěryhodnost, autoritu.

⁴¹⁾ WHITMORE, J. *Koučování*. Management Press, Praha, 2004, s. 52.

5.5 Delegation

Motto

Andrew Carnegie, prý nechal na svůj náhrobek vytesat nápis:

„Tady leží člověk, který věděl jak dosáhnout toho, aby pro něj pracovali lidé, kteří byli lepší než on.“

„Výzva k jednání: delegujte odpovědnost všem zaměstnancům, jakmile se přesvědčíte o tom, že jsou k tomu dostatečně vybaveni.“

„Z celého svého díla o managementu a anatomii industriálního řádu považuji za nejdůležitější a za nejoriginálnější myšlenky týkající se samosprávných podnikových společenství a odpovědnosti pracovníků.“⁴²⁾

5.5.1 Proč manažer má delegovat?

Pan Šuleř uvádí vyčerpávající přehled:

- delegování úkolů a části své pravomoci umožní manažerovi více času na úkoly vyšší priority
- bude vykonáno více práce za kratší čas – využití energie druhých, umožňuje manažerovi dosáhnout výsledků, které by jinak byly za hranicemi možností jednotlivce delegování může přinést nová řešení a nové přístupy
- delegování vytváří prostor pro rozvoj schopností pracovníků, neboť získají zkušenosti, které se nedají nahradit jinými vzdělávacími nebo výcvikovými postupy

⁴²⁾ DRUCKER, P. F. *Drucker na každý den*. Management Press, Praha, 2006, s. 205.

- pro pověřeného pracovníka je obvykle delegování „výzvou“, příležitostí „ukázat se“; je tímto vyjádřena důvěra v jeho schopnosti
- delegování umožňuje snazší hodnocení pracovníků – delegování umožní lépe poznat, kteří pracovníci si zaslouží „povýšit“, nebo odměny
- delegování určité odpovědnosti a pravomoci zjednodušuje proces kontroly
- vyhnout se stagnaci – delegování pomáhá vyhnout se pocitu nepostradatelnosti ⁴³⁾

K efektivnímu delegování úkolu je třeba – postup delegování

- výběr vhodného pracovníka pro plnění delegovaného úkolu, pravomoci
- úkol musí být dobře definován – vysvětlit co nejjasněji co od pracovníka očekáváte
 - vysvětlit smysl - proč musí být úkol splněn
 - stanovit jaký cíl má být splněn
 - jaké úrovně, jakého standardu má být dosaženo
 - stanovit termíny splnění
 - kolik pravomoci lze delegovat
 - jaké instrukce nebo příkazy bude pracovník oprávněn vydávat
 - jaké informace je třeba poskytnout, jak a kdy bude manažer vykonávat kontrolu
- koho je třeba informovat, že byl úkol delegován.

V praxi však delegování zdaleka neprobíhá tak hladce, jak bychom předpokládali, odborná literatura i praxe hovoří o tak zvaných bariérách delegování na straně manažerů, ke kterým patří:

- pocit vlastní nenahraditelnosti
- nechut' opustit něco, co dobře už umíme

⁴³⁾ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Rubico, Olomouc, 1995, s. 95 – 108

- nedůvěra ve schopnosti pracovníků
- obava z neoblíbenosti
- obava z přehnaného delegování
- vlastní ego – manažer se nemůže zbavit pocitu, že ztratí osobní význam, manažerskou prestiž ⁴⁴⁾

Moje zkušenost s delegováním úkolů a odpovědnosti má dvojí podobu. Část, která se týká přímo mne, je jasně a srozumitelně vymezená. Pokud jsou na mne úkoly delegovány, snažím se je splnit beze zbytku. Ve společnosti, kde jsem zaměstnána stanovil ředitel call centra, Václav Kroneisl, 3 základní pravidla pro činnost supervizorů, kteří vedou týmy operátorů. Jsou zde stanoveny principy pro dodržování základní provozní kázně a zahrnují i pravidla pro delegování:

- za úkol, který je ti přidělen, neseš plnou odpovědnost, nikdo jiný tento úkol za tebe nesplní
 - pokud deleguješ nějaký úkol na dalšího člena týmu (jiný supervizor, technicko – administrativní pracovníci, specialisté) je tvou povinností, sledovat průběh plnění tohoto úkolu a dosáhnout splnění tohoto úkolu
 - pokud plnění úkolu neprobíhá úspěšně, pokud vzniknou problémy, je tvou povinností ihned o tom informovat nadřízeného manažera

Pokud jde o moji vlastní zkušenost s delegováním úkolů na členy týmu, považuji tento princip manažerské práce za velmi náročný. Zejména v prvních měsících mého působení jsem měla „značné zábrany“ delegovat úkoly, zapomněla jsem sledovat plnění úkolu, několikrát jsem zvolila nevhodný typ pracovníka (úkol, který ode mne obdržel, vnímal jako práci navíc, která ho obtěžuje, člen týmu neměl dostatečný vliv na ostatní členy týmu, moje zadání nebylo dostatečně srozumitelné a pracovník nesignalizoval, že neporozuměl, atd.

⁴⁴⁾ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*, Rubico, Olomouc, 1995, s. 95 – 108.

Avšak vzhledem k narůstajícímu objemu vlastní práce, jsem byla nucena jít cestou delegování a zlepšovat se zejména v oblasti komunikace při zadávání úkolů a typování vhodného člověka pro daný úkol. Mohu potvrdit, že díky delegování úkolů a sledování jejich plnění se daleko lépe daří hledat „nové talenty“ na pozici zástupců supervizorů.

V této kapitole je shromážděn popis jednotlivých metod manažerské práce a podtržen jejich význam pro efektivní vedení lidí. Z praxe je zřejmé, že nejpoužívanější metodou bude především motivování lidí. Méně častá bude zpětná vazba a vlastní koučink. Přestože v současnosti některé firmy přistupují k takzvané 360 stupňové zpětné vazbě, je tato metoda stále považována za velmi náročnou. Koučování bývá často zaměňováno s mentoringem nebo hodnocením.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo charakterizovat základní činnosti manažera – leadera v procesu vedení lidí. Pro tuto charakteristiku jsem vyšla z bohaté dostupné manažerské literatury, přednášek, kterých jsem se účastnila v průběhu studia. Dále jsem uvedla k jednotlivým tématům své vlastní zkušenosti a postřehy z oblasti „začínající“ manažerské práce, v oblasti telemarketingu v komerční společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o. se sídlem v Českých Budějovicích.

V další části práce jsem se zabývala rozvojem schopností a dovedností pracovníků ve vedoucích pozicích z různých úhlů pohledu, jednak jako vzdělávání, v různých formách aplikace, jednak jako rozvoje různých sfér myšlení a postojů manažera a jeho cílových hodnot. Tématu koučování, jeho formy, postupů, vlastností kouče, úskalí spojených s koučováním při rozvoji manažerů jsem věnovala další část práce.

Praktické pohledy a ověřené postupy, které pomáhají efektivnímu dosahování výsledků v komerční oblasti a ovlivňují postavení komerční společnosti na trhu, tedy propracované sféře aktivizačních a stimulačních postupů, jsem věnovala závěrečnou část své bakalářské práce.

Téma bakalářské práce, které jsem si záměrně zvolila v souvislosti se svým pracovním uplatněním, při kterém jsem byla nucena se zabývat souvislostmi manažerské práce, ponořit se do studia literatury, do větší hloubky chápat přednášky, které jsem vyslechla, bylo pro mne významným přínosem, který se projevil i v mém zaměstnání.

Využití stimulačních a motivačních faktorů k dosažení optimálních pracovních výsledků pracovníků.

Přínos práce spatřuji především pro svůj vlastní rozvoj a výkon na pozici supervizora operátorů. Právě proto, že se účastním činností spojených s obchodním podnikáním v obchodní společnosti, setkávám se s celou řadou manažerů, jak mých přímých nadřízených, tak i manažery z řad zadavatelů obchodních zakázek. Liší se především svým přístupem k pracovníkům, ale i schopností komunikovat zadání, reagovat na situace, ve kterých vznikají různé problémy a především schopností poučit se z chyb vlastních i těch jiných. Není vždy pravidlem, že mladí manažeři jsou méně schopní než manažeři zkušenější a naopak. Nejdůležitější se jeví chuť a obtíže nést veškerá

rizika manažerské práce. Co se týká posuzování a hodnocení výkonu manažerů za nejvýznamnější kritérium je považován finanční výsledek, který tým pod jeho vedením vytvořil a jako druhé významné kritérium je snižování nákladů (efektivita, rentabilita práce) Před kritériem je stabilita a motivovanost pracovního týmu. V oblasti obchodních činností se tato kritéria hodnocení manažerů používají běžně. Od začátku výkonu mé pozice supervizora jsem hodnocena těmito třemi kritérii.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8
2. DRUCKER, P. F. *Drucker na každý den*. Praha: Management Press, 2006. 432 s. ISBN 80-7261-140-2
3. ERNEKER, J. *Řízení a komunikační dovednosti*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2005. 98 s. ISBN 80-86708-13-6
4. ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2004. 65 s. ISBN 80-86708-02-0
5. FULLER, D. *Vést nebo být veden. Manage or be manager*. Praha: Alfa Publishing, 1967. 200 s. ISBN ISBN 80-86851-03-6
6. GOFFEE, R., JONES, G. *Jak se stát autentickým lídrem*. Praha: Management Press, 2008. 180 s. ISBN 978-80-7261-180
7. HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-904133-0-6
8. HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. 333 s. ISBN 80-7226-161-4
9. JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2001. 248 s. ISBN 80-7261-048-1
10. KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství, 1999. 226 s. ISBN 80-214-1552-5
11. Kolektiv autorů, odpovědný redaktor Petr Řezníček, *Personalistika 2007-2008*, Praha: Meritum, ASPI, a.s. Wolters Kluwer, 2007. 898 s. ISBN 978-80-7357-239-6
12. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4
13. OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha: Grada Publishing, 2007. 228 s. ISBN 80-247-1726-3
14. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7

15. PLAMÍNEK, J. *Teorie vitality*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 168 s.
ISBN 80-86851-36-2
16. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN: 80-247-0470-6
17. SKOŘEPA, L., ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006. 139 s. ISBN 80-86708-14-4
18. STEARNS, T. M., ALDAG, R. J. *Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1987. s. 890.
19. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 2003. 212 s.
ISBN 80-85839-87-3
20. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. 226 s.
ISBN 80-85839-06-7
21. URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2
22. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, L. *Management*. Praha: Management Press, 1994.
138 s. ISBN 80-85603-55-1
23. WHITMORE, J. *Koučování*. Praha: Management Press, 2004. 185 s.
ISBN 80-7261-101-1

ABSTRAKT

BRONCOVÁ VERONIKA *Komunikační dovednosti manažera v procesu vedení lidí : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2008. 54 s. Vedoucí bakalářské práce prof. PhDr. Jaroslav Erneker DrSc.

Klíčová slova: management, motivace, cíle, delegování , motivování, koučink .aktivizace a stimulace pracovníků

Práce se zabývá manažerskou problematikou, činnostmi manažera v oblasti vedení lidí, nástrojů, které má k dispozici, závěry pro praxi v oblasti ovlivňování pracovníků k vyšší výkonnosti a nabídkou vlastních zkušeností v této oblasti.

ABSTRACT

BRONCOVÁ VERONIKA *Communication Skills of Managers in the Process of Leading People : a bachelor's thesis*. České Budějovice : Institute of European and Regional Studies, o. p. s. , 2008. 54 p. Supervisor of the bachelor thesis: prof. PhDr. Jaroslav Erneker DrSc.

Keywords: management, motivation, aims, delegation, motivation, coaching, activation and stimulation of work forces

This work deals with managerial questions, managers' activities in the sphere of human resource management, instruments that are kept at managers' disposal and conclusions for the practice in the sphere of effecting employees towards higher efficiency. It also deals with my own supply of experience in this sphere.