



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ
AKADEMIE
PŘEROV

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Registrační číslo projektu:	CZ.1.07/1.5.00/34.0498
Název projektu:	OA Přerov – Peníze středním školám
Číslo a název oblasti podpory:	1.5 – Zlepšení podmínek pro vzdělávání na středních školách
Realizace projektu:	02. 07. 2012 – 01. 07. 2014

Autor:	Vladimíra Trnčáková
Období vytváření výukového materiálu:	11/2013
Ročník:	4.
Tematická oblast, předmět (klíčová slova):	Organizační struktura FIF, obchodní ředitel
Způsob použití výukového materiálu ve výuce:	Individuální samostatná práce v hodinách prostřednictvím ICT

OBCHODNÍ ŘEDITEL

Je evidentní, že zajistit obchodní úspěšnost a kvalitu ve velké firmě při udržení růstu je velmi náročné, a často je až příliš pohodlné to vzdát a „hrát si na mrtvého brouka“. Mnoho firem v různých oborech má tisíce či desetitisíce pracovníků, a přesto to automaticky neznamená, že taková firma bude poskytovat nekvalitní služby či produkty a že i lidé pracující v takové firmě budou nekvalitní.

Odmítám také často opakované dogma, tolik frekventovanou rádoby omluvu, že je to jen o lidech a že v každé firmě jsou dobří i špatní. Je totiž volbou každé firmy, jak bude s těmi špatnými bojovat a zda si je ponechá.

Jak na to?

1. Kvalita produktů

Nejsnáze ovlivnitelným krokem k zajištění kvality (pro mnohé však zásadní překážkou) jsou samotné vstupy do portfolia klientů, tedy kvalita produktů, jejich cena/poplatky, flexibilita a dostatečný výběr kvalitních produktů v každé kategorii pro různá použití. Většina chyb ve finančním plánování či prodeji se děje vlivem „missellingu“, to znamená při nevhodném použití finančních produktů. Na vině může být neznalost poradce, provizní motivace nebo jednoduše i fakt, že vhodný produkt v portfoliu chybí anebo je k dispozici jen jeden, zvaný „univerzální“.

Často se také stává, že portfolio sice je dostatečně široké a použitelný produkt by se našel, avšak je příliš drahý. Vše ovlivňuje vyjednávací obchodní síla, obchodní model či strategie, a zejména znalost, porozumění produktům i finančním institucím a v neposlední řadě také ochota finančních institucí, zejména pojišťoven, rozkrýt nákladovou strukturu produktů.

Menší firmy či samostatní poradci pochopitelně nemohou vytvořit dostatečný obrat, aby bylo pro poskytovatele produktů ekonomicky zajímavé vytvořit jen pro ně nový a „poplatkově úspornější“ či jinak kvalitnější produkt.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obchodní model a strategie přirozeně největší měrou ovlivňují zájem samotné firmy, aby vyvíjela tlak na vytvoření levnějších, kvalitnějších a často také provizně hůře ohodnocených produktů.

Firmy s menším obratem a nízkým procentem odměn pro poradce (přerozdělovacím poměrem) si něco takového nemohou dovolit, protože by nedokázaly dostatečně zajímavě ohodnotit poradce nebo by neměly na nutné investice. Podobně jsou na tom i firmy, které do svého středu lákají poradce na absolutní výši provizí anebo mají mnohapatrový MLM systém, který nižší provizi příliš rozdělí.

Poskytovatelé finančních produktů (pojišťovny, investiční společnosti, banky) jsou podnikatelské subjekty a vedle řady podnikatelských pravidel se pochopitelně řídí i nabídkou a poptávkou. Platí tedy, že pokud je někdo ochoten prodávat a schopen prodat jejich produkt s určitými poplatky a poskytovanou provizí, není důvod na věci cokoli měnit.

Realita je pak taková, že 90 % účastníků trhu („poradenských“ firem) skutečně nerozumí produktům a ani nezná jejich kompletní poplatkové složení. Mnohé to ani nezajímá. Stále žijí v představě, že s provizí ve výši 100 % ročního pojistného mají nízkonákladový produkt, aniž by tušili, že daný produkt v sobě nese potenciál pro provizi třeba 180 % ročního pojistného.

2. **Výchova a motivace**

S klienty vždy spolupracuje poradce. Poradce je vychováván manažerem první linie, který mu jde příkladem a toho zase vede vyšší manažer či ředitel atd. Naznačené schéma napovídá, že prvním krokem pro zajištění kvality je tedy správný výběr a následná výchova těchto poradců, manažerů a ředitelů. Viceprezident Pitney Bowes Dave Nassef na toto téma jednou řekl: „Sloužil jsem u námořnictva a námořní pěchota byla známá tím, že lidi naučila hodnotám. Ve skutečnosti to tak však nefunguje. Námořní pěchota verbuje do svých řad lidi, kteří sdílejí jejich hodnoty, a potom jim poskytne výcvik potřebný na splnění mise.“

Je volbou každé společnosti, jaké hodnoty bude reálně vyznávat, propagovat, vyžadovat a jakou firemní kulturu bude vytvářet. Zda hlavním prvkem motivace nových poradců budou krásná, drahá auta na vysoký leasing, velké peníze za krátkou dobu, pasivní příjem z finančně neúspěšných poradců a spousta volného času při zajímavých příjmech, nebo možnost něčeho dosáhnout, něco vybudovat a zanechat za sebou, pochopit přidanou hodnotu naší práce a cenu vztahu s klientem, porozumět etice a filozofii finančního plánování.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ
AKADEMIE
PŘEROV

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Je na každé společnosti, zda hledá a přijímá lidi, nebo správné lidi. Zda hledá, vychovává a ve firmě ponechává pouze profesionály na HPP s aktivitami, které jim zajistí dostatek pracovních zkušeností, výdělek a nezávislost na několika klientech měsíčně. Je rozhodnutím každé společnosti, zda je schopna provádět důsledný výběr při náboru, poskytovat kvalitní výchovu a včas se zbavit nesprávných, protože největší problémy přináší vždy lidé s nízkými aktivitami a výdělky.

3. Dvojitá nezávislost

Kvalita jde také ruku v ruce s nezávislostí. Na prvním místě je nezávislost na finančních institucích. Tuto nezávislost nutně musí ztratit společnost, která je byť jen zčásti vlastněna poskytovatelem produktů, jež má poradenská firma ve svém portfoliu. Ztrátu nezávislosti však vyvolává i finanční závislost, tedy závazky a dluhy vůči partnerovi, či portfoliová závislost, jestliže v portfoliu chybí substituty nebo je příliš úzké.

Druhá nezávislost je provizní. Pokud poradce ví, že v rámci jedné kategorie produktů bude všemi finančními partnery odměněn provizně i bodově stejně, zbývá jako další odměna už jen maximalizace užítku pro klienta.

4. Dvě rovnocenné cesty kariéry

Pro růst firmy jsou kvalitní manažeři nejdůležitějším hnacím motorem. Pokud jsou však pozice vedoucích pracovníků obsazeny nekvalitně, třeba když se na těchto postech ocitnou lidé, kteří byli jako individuální poradci skvělí, ale nezvládají řízení, dochází k dalším systémovým chybám, k náboru nekvalitních poradců. Profesionální a dobře zaplacení poradci sice netvoří nejrustovější část firmy, ale často jsou jejím stabilním jádrem.

5. Reflexe reality

Kvalita znamená mít možnost kontroly a zde platí pravidlo: „Co nejde měřit, nelze zlepšovat!“ Manažeři a vedení společnosti musí mít informace o vzdělání a znalostech svých poradců, musí je pravidelně testovat a z výsledků vyvozovat závěry – nápravná opatření, dopad na povýšení či udržení ve společnosti.

Nezbytné jsou i informace o tom, jaká portfolia na základě jakých analýz poradci připravují. Nestačí kontrolovat pouze smlouvy s nadstandardním pojistným, vysoké cílové částky u stavebního spoření či vysoké příspěvky na penzijní připojištění. Adekvátním instrumentem je komplexní finančněplánovací software, který eviduje analýzy klientů (rodinný rozpočet, majetek, aktuální



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ
AKADEMIE
PŘEROV

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

portfolio, cíle a potřeby, rizikový profil atd.), pomáhá při tvorbě finančního plánu, generuje jeho standardizovaný výstup a eviduje nové finanční portfolio.

Na základě těchto informací již lze efektivně kontrolovat správnost připravovaných konceptů, generovat statistiky vztahující se k finančnímu plánu, dohlížet na servis a přímo ovlivňovat i komplexnost připravovaných finančních plánů – například tak, že některé cíle se stanovují automaticky a kontroluje se jejich vyřešení v aktuálním portfoliu klienta (rezerva, správné pojistné částky, pojištění majetku apod.).

6. **Nábor a výběr nových poradců**

Úkolem centrály není jen vybírat partnery, produkty a přerozdělovat provize. Měla by také fungovat jako objektivní orgán, který posoudí kvality potenciálního uchazeče o práci a rozhodne o jeho přijetí do praxe.

Ve společnosti Partners každý uchazeč po přijímacím pohovoru u zodpovědného manažera nastupuje do měsíčního zapracování, po kterém následuje rozhodující certifikace, jež testuje základní produktové a obecné finanční znalosti i komunikační a obchodní dovednosti. Dále musí vykonat certifikaci u objektivní komise složené z člena centrály a vedení obchodní sítě (nezávislém na uchazeči). **Cílem této certifikace je posoudit kvality uchazeče od vzhledu, vystupování, komunikace až ke znalostem, schopnosti logického uvažování a psychologického profilu.** Společnost Partners chce tímto způsobem ochránit značku, ostatní poradce firmy i klienty, ale také zvýšit šanci uchazeče na úspěch.

7. **Více cest dlouhodobé komunikace s klienty**

V základech služby finančního poradenství stojí individuální práce a vztah poradce s klientem. V Partners platí, že každý klient má svého právě jednoho zodpovědného finančního poradce bez ohledu na to, z jakého zdroje byl klient získán. Tento vztah však s sebou nese riziko selhání lidského faktoru a riziko spojené s ukončením působnosti poradce. Druhé riziko lze vyřešit důsledným dodržováním procesu práce se „sirotky“ a pečlivou kontrolou. V rámci tohoto procesu je nutné nabídnout novému poradci odpovídající motivaci a zajistit jednoduchý převod všech informací o klientovi.

Pro podporu práce poradců, omezení rizika selhání lidského faktoru a zajištění dlouhodobého servisu je třeba, aby měla poradenská firma další instrumenty k informování, servisování a získávání zpětných vazeb od klientů. Dobře slouží například welcome dopisy pro nové klienty obsahující základní informace o spolupráci a o možnostech reklamací, zelená linka a call centrum pro získávání zpětných vazeb a poskytování informací.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pokročilejšími nástroji jsou pak webový portál pro klienty, který přináší například informace o portfoliích klientů, nebo klientská centra, kde si klienti mohou na jednom místě bez účasti svého poradce vybírat z fondů, zrealizovat nejběžnější retailové produkty, jako jsou cestovní pojištění či hotovostní a bezhotovostní bankovní služby, anebo získat informace k produktům v rámci svého portfolia. Servisní nabídku efektivně doplňuje časopis o financích určený i laickým klientům, který vzdělává, informuje a poskytuje užitečné tipy.

Pro spokojenost klientů je ovšem naprosto určující individuální následný servis poradcem. Není třeba příliš zdůrazňovat, že poradce musí být motivován, aby tento servis náležitě vykonával, a musí být stanoven také jasný systém kontroly.

8. **Přijímání odpovědnosti a řešení stížností**

Tisíce poradců a desetitisíce klientů generují bezpočet nedorozumění, komunikačních šumů, životních situací i chyb. Jak se zdá, v českém prostředí je možné toto vše ignorovat. Častou praxí mnoha firem je nepřijímat zodpovědnost za své poradce a manažery a distancovat se od jejich činů, které ostatně konají jako samostatní podnikatelé. Pro zajištění kvality je však nezbytné, aby společnost, která se prezentuje pod jednou značkou, nabídla svým klientům jistotu a přijímala odpovědnost za činy svých poradců.

Každou stížnost či reklamaci je proto třeba pečlivě prošetřit, společnost musí být schopna uznat chybu a vyvodit důsledky – v podobě finanční pokuty či ukončení spolupráce s prokazatelně chybujícím poradcem, odškodnění klienta a systémové nápravy snižující riziko opakování stejné situace jiným poradcem, například zveřejněním případů.

9. **Vzdělávání a přenos objektivních a transparentních informací**

Kvalitní péči si nezasluhují jen klienti, ale také poradci, aby mohli s úspěchem odvádět kvalitní práci. Je tedy žádoucí, aby se společnost po výběru nových uchazečů zaměřila na jejich přípravu, vzdělávání a především kontrolu. Musí být jasně stanoveno, co je třeba nováčka naučit před nástupem do praxe, kde a za jak dlouho se to naučí a na závěr nesmí chybět přezkoušení.

Pro kvalitní výstup jsou důležité i metody přípravy. Skupinová školení vedou k průměrnosti a jsou efektivní především pro školitele. Pro přípravu je zásadní individuální práce s nováčkem. V Partners toto přípravné období trvá 3 – 4 týdny a je zakončeno certifikací před komisí. Během přípravy nováček získává především obchodní a základní finanční a podnikatelské vzdělání, které zahrnuje i pochopení filozofie finančního plánování, základy etického nastavení nutného pro práci a pochopení přidané hodnoty finančního poradce.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Klíčové je však až období po certifikaci při zahájení praxe, protože bude trvat minimálně dalších 5 měsíců, než nováček získá dostatek zkušeností, aby byl schopen samostatně zvládat práci s klientem od A do Z. Podmínkou je logicky dostatek aktivit. Nejsou-li aktivity, nejsou příjmy, nejsou zkušenosti a rodí se tak vzorec pro nekvalitní práci.

Aby se nováček řádně zapracoval, je pro něho rozhodující zejména individuální práce s garantem – vedoucím pracovníkem, který má nováčka na starost, zodpovídá za jeho kroky a jde mu příkladem. Z tohoto důvodu je velmi důležité mít propracovaný systém přípravy vedoucích pracovníků zejména po osobnostní stránce, protože obdobně to funguje v celé hierarchické struktuře společnosti. Možnosti osobnostního růstu spolupracovníků nelze podceňovat.

V Partners podporuje nastíněné principy Kompetenční model a Standardy. Kompetenční model definuje všechny kompetence poradce, kompetence manažera a kompetence ředitele, obsahuje podklady k hodnocení, stanovení cílů a cest k jejich zlepšení. Standardy se týkají přístupu ke vzdělávání, kolegům, firmě, práci, aktivitám, výsledkům, oblékání atd.

Cílem je vytvořit prostředí, které bude formovat nováčky, poradce i vedoucí pracovníky, aby se vyvíjeli správným směrem. Charakter a atmosféru tohoto prostředí bude přirozeně utvářet každý nováček, poradce, manažer, ředitel, centrála i kvalita poboček.

Celý systém musí být podporován kvalitním informačním zázemím zkušených analytiků, kteří poskytují transparentní a objektivní informace celé obchodní síti.

Závěr

O kvalitě dnes mluví každý. Pro dobré PR v našem byznysu je to zcela zásadní, klíčové slovo. Zajistit a dodržovat výše uvedené principy je však velmi obtížné a vyžaduje to skutečnou sebedůvěru, vizi a velmi silné přesvědčení, že to má cenu.

Dawin E. Smith, CEO společnosti Kimberley Clark, při nástupu do funkce v roce 1971 po neúspěšném dvacetiletém období ve vývoji firmy řekl: „Buď budeme skvělí, nebo zanikneme.“ V příštích dvaceti letech se společnost Kimberley Clark zařadila k nejúspěšnějším společnostem. Odhodlání být nejlepší a udělat vše, co je třeba.

Klíčem k dosažení skvělých obchodních výsledků a skutečné kvality je vhodný kompromis mezi svobodou a podnikatelským duchem jakožto faktory přinášejícími růst a dynamiku na straně jedné, a zodpovědností s disciplínou na straně druhé, neboť to jsou faktory, bez



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ
AKADEMIE
PŘEROV

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

kterých není možné dosáhnout kvality a dodržet výše uvedené principy.

„Svoboda je jen částí příběhu a jen polovina pravdy. Proto bych doporučil, aby Sochu svobody na východním pobřeží doplnila Socha zodpovědnosti na západním pobřeží.“ Tato slova pronesl lékař a spisovatel Viktor Emil Frankl. Dovedl se podívat na věc JINAK.

Prodejní dovednosti I - Vím, jak se ke klientovi dostat

- Blíže poznat silné a slabé stránky Vašeho prodejního stylu.
- Naučit se základní kroky prodejního cyklu a principy prodejní komunikace.
- Definovat si strukturu telefonního rozhovoru.
- Rozpoznat, co pomáhá a co může komplikovat telefonní rozhovor.
- Osvojit si zvládnání námítky v telefonu.
- Nacvičit si telefonní rozhovor (oslovení nového klienta, sjednání schůzky, vytvoření prostoru pro jednání).

Prodejní dovednosti II - Vím, co můj klient chce

- Uvědomit si strukturu diagnostické obchodní schůzky.
- Naučit se pracovat s prvním dojmem a prvním kontaktem.
- Rozdělit si klienty podle základní typologie.
- Poznat strategie jednání s jednotlivými typy klientů.
- Naučit se principy vedení diagnostického rozhovoru.
- Identifikovat si skryté potřeby klienta.
- Seznámit se s prací a námítkami při obchodním jednání.
- Naučit se uzavřít akviziční schůzku a získat závazek k dalšímu jednání.

Prodejní dovednosti III - Vím, jak zaujmout, přesvědčit a prodat

- Naučit se, jak efektivně prezentovat nabídku, produkt, službu.
- Nacvičit si tvorbu prodejních argumentů (feature-benefit-accomplishment).
- Poznat principy pozitivní komunikace a přesvědčování.
- Naučit se, jak se připravit na vyjednávání a jak vytvořit vyjednávací strategii.
- Definovat si pozitivní, tlakové a „nefér“ techniky vyjednávání.
- Nacvičit si pohotovou argumentaci.
- Vyzkoušet si uzavřít obchod.
- Naučit se, jak žádat o předání referencí.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Jak zvládnout přechod do vedoucí funkce

Řízení lidí není vždy jednoduché. Začínající manažeři se proto při něm mohou snadno dopustit chyb. Vyvarovat se jich nemusí být obtížné, předpokládá to však si jejich nebezpečí uvědomit.

Ve srovnání s „řadovou“ funkcí vyžaduje vedoucí pozice zcela nové schopnosti, mimo jiné schopnosti organizovat, koordinovat a kontrolovat práci ostatních, nebát se rozhodovat a nést za svá rozhodnutí i za své spolupracovníky odpovědnost.

I odborně zdatní pracovníci, kteří tyto schopnosti nezvládnou, se mohou snadno stát špatnými manažery. Většina nových vedoucích přesto nedostává před nástupem do své nové funkce téměř žádné manažerské školení. Řízení lidí se stává něčím, co je k náplni jejich práce prostě „přidáno“. Nejčastějším důvodem, proč začínající manažeři selhávají, přitom není to, že nemají dostatečné odborné schopnosti, ale že postrádají schopnosti řídit své podřízené.

Těm typickým začátečnickým chybám je však ve většině případů možné se poměrně snadno vyhnout. Předpokladem je být si jich vědom, chápat jejich příčiny a snažit se jich vyvarovat.

Čím se práce vedoucího liší

Prvým předpokladem úspěšného přechodu do vedoucí funkce je uvědomit si, že práce vedoucího přináší oproti „řadové funkci“ tři hlavní změny. Čím dříve si je noví vedoucí uvědomí, tím úspěšnější se ve své nové funkci stanou.

Prvá změna se týká náplně práce. S přechodem do vedoucí pozice do ní vstupuje „lidský element“. I výkonná funkce většinou vyžaduje, abychom pracovali v týmu nebo trvale komunikovali. Ve vedoucí funkci však již naším hlavním úkolem není samostatně vykonávat určitou činnost, ale vytvářet podmínky pro to, aby naši spolupracovníci mohli dosahovat úkolů a cílů našeho úseku či oddělení. **Naší hlavní povinností, vyjádřeno jinými slovy, se stává dosahovat cílů naší organizační jednotky prostřednictvím svých spolupracovníků.** Dostane-li proto zaměstnanec ve své nové vedoucí funkci určitý úkol, neměl by již jako v minulosti začít uvažovat o tom, jak jej sám vykoná. Organizace od něj očekává, že se zamyslí především nad tím, jak úkol rozdělí či přidělí jednotlivým osobám, za které odpovídá, a co budou tyto osoby pro úspěšné vykonání úkolu potřebovat. Pro zaměstnance, kteří si zakládali na své odbornosti a které jejich odborné znalosti přivedli do vedoucí funkce, to může v nové funkci znamenat i určité zklamání. Práce vedoucího je však prací generalisty a odborníka na řízení. Jeho odborná specializace již není jeho hlavní předností a prioritou.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Druhá hlavní změna souvisí s odpovědností. Ve výkonné pozici jsme většinou odpovědni „pouze“ za to, zda jsme správně a včas vykonali úkoly, které nám byly zadány. Přechodem do vedoucí funkce se stáváme odpovědnými nejen za své vlastní pracovní výsledky, ale i (a především) za společné výsledky skupiny osob, kterou řídíme. Odpovídáme za to, že naši zaměstnanci znají své úkoly a dodržují předepsané postupy a pravidla, ale i za to, že jsou správně motivováni, mají veškeré schopnosti i informace, které ke své práci potřebují.

Odpovědnost za správné vykovávání stanovených úkolů můžeme pochopitelně vyžadovat i od svých podřízených. Svě odpovědnosti plynoucí z vedoucí funkce se tím však nezbavujeme. Občas jsme tak nuceni nést odpovědnosti i za problémy, kterým jsme nebyli schopni předejít nebo je ovlivnit.

Třetí podstatnou odlišností manažerské funkce je, že se rozšiřuje prostor, ve kterém můžeme samostatně rozhodovat. A to nejen o své vlastní práci, ale i o práci svých spolupracovníků. Nejde však jen o výsadu, rozhodování se stává jednou z našich hlavních povinností a odpovědností.

Plat manažera není odměnou za jeho tvrdou práci, ale především za jeho schopnost přijímat riziková, nepopulární nebo dokonce bolestná rozhodnutí a nést za ně odpovědnost. Před prováděním těchto rozhodnutí není ve vedoucí funkci úniku a manažer by před nimi neměl uhýbat.

Východiska úspěšnosti: schopnost řídit sebe sama

Předpokladem řízení ostatních je osobní efektivita či schopnost řídit sebe sama. Jde o schopnost vytyčovat si (správné) cíle, plánovat svou pracovní činnost s ohledem na její priority, kontrolovat její výsledky, soustředit se na to, co je podstatné, neplýtvat úsilím nad trivialitami, neodkládat důležité úkoly, nebránit se obtížným rozhodnutím, nezaměřovat činnosti a výsledky, jasně a srozumitelně se vyjadřovat, neztrácet osobní energii a dosahovat stanovených cílů. K jejím důležitým součástem patří i schopnost objektivně hodnotit své schopnosti a věnovat pozornost jejich dalšímu rozvoji.

Schopnost řídit sebe sama není samozřejmá. Značná část lidí se bez ní ve svém pracovním (a často i osobním) životě docela dobře obejde. Jejich cíle a úkoly včetně jejich termínů jim stanoví jejich manažeři, kteří současně kontrolují jejich splnění. Řada lidí pracuje v tomto prostředí velmi efektivně a svou práci vykonává kvalitně a včas. Pro osoby ve vedoucí funkci je však tato schopnost nezbytná. Nedokážou-li cílevědomě řídit, usměrňovat, hodnotit a kontrolovat svou činnost, nelze očekávat, že budou schopny úspěšně řídit výkon a práci ostatních. Daleko spíše se pro ostatní stanou bariérou znemožňující jim rozumně vykonávat svou vlastní práci.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Řídit by proto měli jen ti, kdo prokázali, že dokážou řídit sami sebe. Neschopnost manažerů řídit sebe sama je v organizacích často zdrojem problémů, které navenek s touto (ne)schopností zdánlivě nesouvisejí a které jsou proto přičítány jiným, „objektivním“ skutečnostem. Řada předpokladů osobní efektivity má však povahu zvyků, které lze posilovat, mimo jiné i na základě vlastního úsilí.

NEJČASTĚJŠÍ ZAČÁTEČNICKÉ CHYBY

Patnáct nejčastějších chyb, které dále uvádím, může sloužit jako návod, jak se problémů v nové vedoucí funkci vyvarovat, i jako doporučení, jak zaměřit trénink budoucích nebo nových manažerů.

Chybějící cíle a očekávané výsledky

Jednou z nejčastějších chyb začínajících vedoucích je nedostatek pozornosti věnované jasnému zadání úkolů, pracovních cílů či dalších očekávání jejich podřízeným.

Úspěšná činnost začíná jasnými cíli. Nikoli jen popisem nebo zadáním toho, co má zaměstnanec vykonávat, ale, kdekoli je to jen trochu možné, i stanovením, jaké výsledky organizace od zaměstnance očekává.

Nestanoví-li manažer svým zaměstnancům konkrétní cíle nebo jasná očekávání týkající se jejich výsledků, termínů apod., např. proto, že předpokládá, že jsou jim známy, dostává se sám velmi často do problémů. O tom, co se od nich očekává nebo co je hlavní náplní a prioritou jejich práce, mohou mít totiž zaměstnanci poněkud odlišné představy. V důsledku toho mohou věnovat značnou část svého času práci na úkolech, které mají z hlediska jejich nadřízeného jen malou prioritu.

Navíc mohou propadnout sklonu zaměřovat činnost a její výsledky nebo se domnívat, že skutečné výsledky jejich práce nebudou hodnoceny. Význam jasně stanovených výsledků a konkrétních očekávání spočívá proto i v tom, že představují výzvu, zvyšují úsilí, a tak podporují motivaci. Umožňují zaměstnancům trvale sledovat, čeho již dosáhli a jaké úkoly před nimi ještě stojí. V některých případech mohou v jejich plnění i soutěžit s ostatními. Nejsou-li navíc pracovní cíle v organizaci jasné, mohou mít zaměstnanci sklon nahrazovat je svými osobními cíli. Nebo předpokládat, že jim „projde cokoli“.

Jasná očekávání týkající se postupů práce i pracovního chování mohou méně zkušeným zaměstnancům pomoci překonat i jejich nejistotu či obavy, a tak omezit zbytečné zdroje pracovního stresu. Ne vždy se totiž v situaci, kdy si nejsou správným postupem zcela jisti,

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

rozhodnou obrátit na svého nadřízeného. Mohou se obávat, že si jejich neznalost vyloží jako neschopnost nebo nedostatečnou kvalifikaci, a mohou se proto rozhodnout, že budou postupovat raději podle svého vlastního uvážení. Na korekci jimi zvoleného postupu pak může být již pozdě.

Nedostatečné zdůrazňování kontroly

Neméně častým a vážným úskalím začínajících manažerů je i nedostatečná kontrola práce jejich podřízených. Kontrola je součástí manažerské práce, nikoli výrazem nedůvěry vedoucího v jeho podřízené. Stejně důležité, jako je kontrola průběhu nebo výsledků práce, je však i upozornění na to, že kontrola bude skutečně prováděna.

Každému manažerovi se občas stane, že úkoly, které svým spolupracovníkům zadá, jeho podřízení nevykonají. Stává-li se mu to však častěji, neměl by hledat chyby jen u nich. Je totiž pravděpodobné, že své zaměstnance k tomuto chování sám vede nebo dokonce „trénuje“.

U nových manažerů, kteří ještě nemají nutnost kontroly svých zaměstnanců zažitou, může být tato pravděpodobnost vyšší.

Kdykoli někoho požádáme, aby něco udělal, ať již je to podřízený, spolupracovník, přítel či dokonce náš nadřízený, je velmi pravděpodobné, že dotyčná osoba se nejprve sebe sama zeptá, jakou má možnost na úkol „zapomenout“. A odpoví si na základě své předchozí zkušenosti s námi.

Máme-li pevně zakořeněný zvyk zadané úkoly kontrolovat, bude s naší žádostí zacházet jako s prioritou. Nikdo není rád, když se musí omlouvat. Existuje-li však rozumná míra pravděpodobnosti založená na minulé zkušenosti, že splnění úkolu kontrolovat nebudeme, bude mít náš úkol velkou šanci na to, že bude založen, možná na vždy. Jednou z cest, jak si nutnost kontroly připomínat – a jak své spolupracovníky přesvědčit, že to s kontrolou myslíme skutečně vážně – je používat pro zadané úkoly určitý formulář. Ten by měl zachycovat nejen udělené úkoly, ale i odpovědné osoby a termíny jejich plnění. Tento formulář bychom měli mít stále při ruce. Někdy může být navíc užitečné vystavit seznam zadaných úkolů veřejně, např. na tabuli či nástěnce oddělení. Ve většině případů však ke splnění úkolů postačuje vědomí, že jejich seznam existuje a že před jejich kontrolou není úniku.

Ukáže-li se, že ani tato metoda zcela nestačí, nebo zjistíme-li, že kontrolou trávíme příliš mnoho času, může být namísto položit si některé další otázky. Např. otázky typu: „Vyjadřuji se dostatečně jasně?“, „Nemám sklon se vyjadřovat nejednoznačně?“, např. způsobem „Byl bych rád, kdybyste někdy.“ nebo „Bylo by možná dobré ...?“.

K dalším otázkám, které si můžeme položit, patří: „Stanovuji spolu s úkoly vždy i termíny jejich

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

splnění (či lépe, docházím se zaměstnanci ke vzájemné shodě o termínu splnění jejich úkolu)?“, „Potvrzují důležité úkoly písemně?“ „Vědí moji podřízení, že chci, aby mi zprávu o průběhu práce na úkolu nebo projektu, který jim byl zadán, podávali sami (tak aby rutinní kontrola nebyla nutná)?“ „Vedu ostatní k tomu, aby své případné pochybnosti o smyslu úkolu jasně vyjadřovali (namísto toho, aby na úkol, který považují za nedůležitý či zbytečný, prostě „zapomněli“)?“ apod.

Obavy z delegování

Neochota nebo neschopnost delegovat patří k nejčastějším důvodům, proč noví manažeři selhávají. Na zadané úkoly totiž reagují tak, jak byli zvyklí ve své předchozí funkci – snahou vykonat je sami.

Ve vedoucí funkci bychom měli být schopni tomuto pokušení odolat. A to i tehdy, je-li silné, což může být zejména v případě zajímavých odborných úkolů. Namísto toho bychom se měli zamyslet nad tím, kdo z našich spolupracovníků by úkol mohl nejlépe převzít nebo mezi které zaměstnance bychom ho mohli rozdělit. Delegování bychom přitom neměli chápat jen jako způsob provedení úkolu. Stejně důležité je i jako nástroj rozvoje odborných schopností zaměstnanců, podpory jejich samostatnosti a motivace.

Především u zkušených spolupracovníků bychom navíc neměli zapomínat na to, že podstatou delegování je předání určitých rozhodovacích pravomocí. „Delegování“, jehož součástí je podrobný návod, jak postupovat, totiž většinou nepřináší nejlepší výsledky. Zkušené lidi vykonají práci většinou podstatně lépe, mohou-li některá důležitá rozhodnutí provést sami.

Provádění náročnějších úkolů a rozhodnutí pochopitelně může vyžadovat, aby zaměstnanci získali o své firmě lepší celkový přehled. Ve svých pozicích mohou být specialisty a zajatci tunelového vidění. Úkolem manažerů je předat jim širší informaci o směru, kterým se firma ubírá, a nebránit jim v přístupu k informacím, které by mohly efektivitu jejich práce zvýšit.

Důvodem obav z delegování může být pochopitelně i představa, že delegování snižuje manažerskou pravomoc a autoritu. Delegování však vede ve skutečnosti k opaku – zvyšuje autoritu manažera. Manažer je navíc nadále tím, kdo stanoví cíle i časový plán jejich dosažení. Klíčem k delegování je důvěra. S ní je pochopitelně třeba zacházet přiměřeně. Cítíme-li však, že nám důvěřování spolupracovníkům dělá potíže, měli bychom se zamyslet spíše sami nad sebou. Buď nad tím, zda pro rozvoj jejich schopností děláme vše, nebo nad tím, není-li zdroj nedůvěry v nás. Můžeme si při tom připomenout, že i při našem přechodu do vedoucí funkce mohl náš nadřízený pociťovat obavy. Rozhodl se nám však důvěřovat.



**OBCHODNÍ
AKADEMIE
PŘEROV**

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Delegování úkolů, které delegovat nelze

Jakkoli je delegování důležité, některé pracovní úkoly manažera delegovat nelze. K „nedelegovatelným“ úkolům patří především dlouhodobé vize či strategie řízeného úseku (pro jejichž formulaci má manažer podstatně lepší informační i další předpoklady), zadávání úkolů, kontrola a hodnocení výkonu zaměstnanců a předávání hodnotících závěrů, zajišťování pracovní disciplíny, řešení situací „politicky“ citlivých, ale i provádění úkolů, které jsou důvěrné nebo které vyžadují důvěrné informace (např. údaje o mzdách, osobní údaje, výsledky hodnocení zaměstnanců, informace o nových výrobních procesech a obchodních záměrech apod., ke kterým mají zpravidla přístup jen manažeři).

K nedelegovatelným patří konečně i osobní úkoly, tj. úkoly, které byly manažerovi zadány jeho nadřízeným s očekáváním, že je vykoná on a nikdo jiný. Manažer se může rozhodnout, že požádá svůj tým o získání podkladů, provedení těchto úkolů je však na něm.

Sklon tolerovat „delegování vzhůru“

Problémem začínajících manažerů může být nejen sklon nedelegovat, ale i tolerovat „delegování vzhůru“. Dochází k němu tehdy, jestliže podřízení odevzdávají svému šéfovi úkoly dokončené jen částečně nebo, ještě častěji, na něj z různých důvodů přenášejí rozhodnutí, která by měli provést sami. K dalším obvyklým formám delegování vzhůru patří situace, kdy podřízení spoléhají na to, že jejich vedoucí provede některé závěrečné kroky úkolu, zkontroluje správnost provedené práce apod.

Pokud vedoucí tento zvyk toleruje, vytváří si problém. A to i tehdy, je-li přesvědčen, že je schopen úkol dokončit rychleji nebo snadněji než ostatní. Jediným způsobem, jak delegování vzhůru ukončit, je vrátit „míč“ podřízenému zpět. Mají-li naši podřízení ve zvyku přicházet za námi s žádostmi o rozhodnutí ve věci, která je v jejich pravomoci, můžeme je jich např. zeptat, jaké rozhodnutí by podle jejich názoru bylo nejlepší, a snažit se je přinutit rozhodnout či alespoň formulovat jasné doporučení. A neudělají při rozhodování zcela zásadní chybu, nesnažit se je opravovat.

Zvyk podřízených ponechávat všechna rozhodnutí na svém vedoucím může být odrazem jejich obav nebo nejistoty, které je třeba překonat. Je-li tento zlozvyk mezi našimi spolupracovníky častý, měli bychom si položit otázku, zda jim k tomu, aby vykonali své úkoly či provedli určitá rozhodnutí, dáváme dostatečné pravomoci. Pokud tomu tak není, nemůžeme je obviňovat, že za námi chodí s problémy vyřešenými jen napůl.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ
AKADEMIE
PŘEROV

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Uzavírání se před zaměstnanci a nekomunikování s nimi

Přechod do manažerské pozice (nebo postup na vyšší řídicí funkci) by neměl vést k tomu, že se manažer začne svých dřívějších spolupracovníků stranit. V praxi je však toto chování bohužel časté a jeho projevem nemusí být jen tendence uzavírat se ve své kanceláři. Může se projevovat i sklonem komunikovat jen písemně, být trvale „zanepřázdněný“ nebo nedostupný apod.

Řízení je sociální profese. Úkolem manažera je proto se svými zaměstnanci trvale komunikovat. Nemá-li na tuto komunikaci čas, je na něm, aby si ho udělal. V opačném případě mu totiž hrozí, že své řídicí úkoly nezvládne.

Většina zaměstnanců manažerův čas vyžaduje – k vedení, poskytnutí informací, pomoci, radě, povzbuzení, inspiraci apod. Zaměstnanci mají potřebu i právo vědět nejen to, co od nich jejich organizace očekává, ale i to, jak jejich práci hodnotí. K tomu potřebují se svým nadřízeným hovořit.

Komunikací se zaměstnanci i tím, že je osobně dostupný, manažer svým spolupracovníkům současně ukazuje, že jsou pro něj důležití. Obávat se nadměrné komunikace proto většinou není na místě. Ve srovnání se sklonem nekomunikovat jde o podstatně menší chybu.

Neschopnost nebo nezáměr zaměstnancům naslouchat

Povýšení do vedoucí funkce může vyvolat u začínajícího manažera pocit, že je tím, kdo toho o svém úseku ví ze všech nejvíce, dokonce možná téměř vše. I kdyby to byla pravda – a pravda to není – zcela jistě neví vše o nejdůležitější části své nové funkce, a to řízení lidí.

Má-li potřebné informace získat, neměl by ztrácet schopnost lidem kolem sebe naslouchat. A je-li to třeba, i ptát se na jejich názor. Tuto důležitou schopnost by měl naopak rozvíjet. K dosažení své pozice musí většina manažerů projít dlouhým procesem učení. Schopnost učit se byla velmi pravděpodobně i jednou z hlavních schopností, která jim pomohla k povýšení do manažerské funkce. Tuto schopnost je proto třeba si udržet. Žádný a tím méně začínající manažer by neměl postrádat otevřenost vůči pohledům ostatních ani schopnost požádat je o pomoc.

Obklopování se při výběru podřízených svými známými

Za určitých okolností může být tento sklon pochopitelný. Neměli bychom mu však podléhat. Snižuje totiž důvěryhodnost i objektivitu manažera v očích jeho podřízených. Vyvolává dojem nejistoty a potřeby obklopit se lidmi, jejichž hlavní funkcí je nadřízeného v jeho pozici podpořit. Vedlejším důsledkem tohoto sklonu je zpravidla i nemožnost přijmout na další místa skutečně kvalifikované osobnosti, které nám usnadní dosáhnout cílů našeho úseku.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obava řešit (personální) problémy

Častou chybou je i sklon k nerozhodnosti, zejména snaha odkládat nebo vyhýbat se nepříjemným rozhodnutím, např. rozhodnutím týkajícím se „obtížných“ zaměstnanců. Sklon k nerozhodnosti vzniká občas u osob, které o vedoucí funkci nijak aktivně neusilovaly a které si nejsou zcela jisté, zda ji zvládnou. Tato nejistota by však neměla odrazovat od snahy vykonávat novou práci co nejlépe. Nerozhodný manažer je pro své zaměstnance jedním z hlavních zdrojů pracovního stresu.

Důvodem k odkládání některých rozhodnutí může být naděje, že se problémy vyřeší sami. Ve skutečnosti tomu tak téměř nikdy není. Tak např. problémy s obtížnými zaměstnanci (osobami, které jsou konfliktní, nepřátelské, nekomunikativní nebo apatické apod.), kteří jsou pro ostatní zdrojem nepříjemností nebo stresů, za manažera většinou nikdo neodstraní. Jeho spolupracovníci naopak právem očekávají, že je odstraní on. Pokud se mu to podaří, je na dobré cestě k tomu zvýšit si v jejich očích svou autoritu a stát se i jejich „neformálním vůdcem“.

Podceňování poznání podřízených

Je možné, že nový manažer po boku svých současných podřízených několik let pracoval. Ani to však nemusí znamenat, že je skutečně dobře zná. Především v tom smyslu, co o nich potřebuje vědět pro jejich úspěšné řízení. V řídicí funkci se musí seznámit především s tím, jak je možné jednotlivé zaměstnance motivovat, pro co se dokážou nadchnout, čeho se obávají nebo co jim vyvolává starosti. Pokud se mu to podaří, výrazně zvýší pravděpodobnost, že bude hodnocen jako dobrý manažer. A to nejen svými zaměstnanci. Jejich poznání by proto měl věnovat odpovídající čas i pozornost.

Pozapomínání na pochvalu a uznání

Lidé mají potřebu být při své práci chváleni. A to především tehdy, je-li jejich práce spíše rutinní nebo přináší-li jim jen málo příležitostí k osobnímu vyniknutí. Rádi slyší i o svých zvláštních nebo jedinečných schopnostech.

Motivovat zaměstnance pochvalou za dobrou práci, kterou odvedli (a to včetně malých úspěchů nebo dílčích cílů, kterých dosáhli), je důležitým úkolem jejich nadřízeného. A to nejen proto, že se jedná o nejlacinější nástroj motivace. Manažer by neměl být nikdy natolik zaneprázdněn, aby nenašel několik minut k ocenění výsledků, kterých jeho zaměstnanci dosáhli. Odměnou je mu v naprosté většině případů nejen zvýšení jejich spokojenosti a pracovní motivace, ale i vyšší ochota mu pomoci nebo vyjít vstříc v mimořádných situacích. Nebo mu odpustit jeho občasné chyby.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Problémem nových manažerů většinou není, že by své zaměstnance pochválit nebo ocenit nechtěli. Jejich problémem je spíše to, že nevědí, jak pochválení provést nebo jeho potřebě nevěnují dostatek pozornosti. Někdy i proto, že se řídí heslem „Pokud nekritizuji, chválím“. Jejich schopnost motivovat své podřízené je však v tomto případě zpravidla omezená. A jeho zaměstnanci většinou nejsou ani příliš jistí. Jen zřídka mají tito manažeři šanci stávat se uznávanými podnikovými vůdci.

Nižší je většinou i jejich schopnost měnit chování svých zaměstnanců. Chceme-li takové změny dosáhnout, pak nejdůležitějším předpokladem není naše kritická reakce přicházející v okamžiku, kdy svůj úkol vykonají špatně. Je jím naše pochvala v situaci, kdy je vykonán dobře.

Psychologie označuje tento postup jako „pozitivní posílení“. Ať jej však nazýváme jakkoli, funguje velmi dobře. Vykonají-li naši spolupracovníci úkol správně nebo před termínem, řekněte jim, že si jejich včasného splnění úkolu vážíte.

Nehájení svých podřízených

Zaměstnanci jsou v organizaci zpravidla pod tlakem z mnoha stran. Jiná oddělení se mohou snažit svalit na ně vinu za problémy při vzájemné spolupráci nebo za své špatné výsledky. Vyšší nadřízení mohou mít tendenci přenášet na ně své nepříjemné úkoly, vedení organizace může dojít k názoru, že jsou vzhledem k nárokům své práce přepláceni apod.

Úkolem manažera je se svých podřízených zastat a dosáhnout toho, aby jednání s nimi ze strany organizace bylo co nejspravedlivější. Pracovat pro vedoucího, který neumí obhájit zájmy svých podřízených je nejen obtížné, ale i demotivující.

Tendence hájit své podřízené se týká i jejich finanční odměny. I když je manažer ve věci personálních nákladů zpravidla pod tlakem svého podniku, neměl by tomuto tlaku mechanicky podléhat. Schopné a kvalifikované zaměstnance je třeba platit na úrovni, která na trhu převažuje, jinak organizace jen školí pracovníky pro vlastní konkurenci. Platí to především o „znalostních zaměstnancích“, jejichž ztráta může pro podnik znamenat citelné ohrožení.

Vyhýbání se odpovědnosti

Novému manažerovi často chvíli trvá, než si uvědomí, že ve své nové funkci je plně odpovědný za to, co se v jeho oddělení děje. Ve většině případů na něj dopadá vše, co kdokoli z jeho podřízených udělá nebo neudělá. Ať již to sám zavinil či o tom věděl, nebo ne.

Aby se vyvaroval nepříjemných překvapení, by si měl vytvořit odpovídající komunikační

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

mechanismy. Současně by však měl být připraven svou plnou odpovědnost nést a nepřenášet ji na jiné. Tato odpovědnost souvisí s jeho pravomocí.

V praxi může vzniknout i situace, kdy věci se nevyvíjejí dobře, a to přesto, že se vyvaroval všech řídicích chyb. V takové situaci by problémy neměl vnímat osobně. Měl by je chápat jako nezbytnou součást své řídicí funkce.

Zapomínání na svého nadřízeného

Noví manažeři zapomínají občas na to, že podobně jako v jejich předchozí funkci je i v nové pozici jejich hlavním úkolem pomáhat svému nadřízenému. Podléhají představě, že nadřízený, který je do jejich funkce jmenoval, chápe, že jsou velmi zaneprázdnění, a nebude si proto činit nároky na jejich čas.

K setkání ke svým nadřízeným by si nový manažer měl nalézat dostatek času. Nejen proto, aby ho informoval, ale i z toho důvodu, aby od něj získal vedení nebo pomoc.

Tendence ukazovat, kdo je šéfem

Uvádíme-li tuto chybu jako poslední neznámá to, že její význam je nejmenší. Není nutné pochybovat o tom, že ve skupině nebo oddělení, které nový manažer řídí, o jeho funkci všichni vědí. Kdo je šéfem proto není třeba příliš zdůrazňovat. Co je však třeba ukázat, je, že změna ve vedoucí funkci je i změnou k lepšímu.

Zdroje:

AUTOR NEUVEDEN. *Etika a bezpečnost* [online]. [cit. 5.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://www.akord-ot.cz/treninkove-metody.htm>

BORKOVEC, Petr. *Jak zajistit kvalitu* [online]. [cit. 5.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://finmag.penize.cz/financni-poradenstvi/261998-jak-zajistit-kvalitu>

DOC. DR. URBAN, CSC., Jan. *Jak zvládnout přechod do vedoucí funkce* [online]. [cit. 5.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5038v7059-jak-zvladnout-prechod-do-vedouci-funkce/>