

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské dovednosti

Lucie Štěpová

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lucie Štěpová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Manager skills

Cíle práce

Hlavním cílem práce je vyhodnotit používání manažerských dovedností u daného subjektu a navrhnout zlepšující opatření. Vedlejším cílem je zpracování teoretických východisek vycházejících z odborné literatury a získání podkladů pro vlastní práci.

Metodika

Metodika teoretické části obsahuje studium literárních a internetových zdrojů.

Teoretická část se zaměřuje na management, manažera a jeho funkce, styly a nástroje. Popis manažerských dovedností je hlavní část práce a také vlastností a schopností. V praktické části jsou získány informace o dovednostech manažera, jeho vlastnostech a schopnostech za pomoci využití dotazníkové metody, metody stínování manažera a rozhovoru s manažerem. Na základě získaných informací je provedeno vyhodnocení dovedností. A následně navržením zlepšujících opatření dle metod popsanych v teoretické části.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Seznamy 8. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – červenec – 2021
 2. Studium odborné literatury – leden – srpen – 2021
 3. Vypracování literární rešerše – srpen – září – 2021
 4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad – 2021
 5. Vypracování praktické části – listopad – leden – 2022
 6. Finální úpravy textu – únor – 2022
 7. Komplementace a odevzdání – březen 2022
-

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Manažerské dovednosti, vedení lidí, motivace, školení, manažer, management, komunikace.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce : techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.
KUBEŠ, M. SPILLEROVÁ, D. KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
ŘEZÁČ, J. Moderní management. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-20-251-1959-4.
URBAN, Jan. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.
VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612741.
VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 03. 2022

Lucie Štěpová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za odborné vedení, trpělivost, ochotu a cenné rady během zpracování bakalářské práce. Velké poděkování také patří manažerce Daně Vincencové za to, že umožnila vytvoření vlastní práce na její osobu.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Tato práce se zabývá tématem manažerských dovedností u vybraného manažera. Práce má dvě části, teoretickou a praktickou.

Teoretická část je zpracována za pomoci odborné literatury a internetových zdrojů. V teoretické části jsou rozebírána témata management, manažera jeho typy, funkce, styly a jeho osobnost. Osobnost manažera je pak dělena na dovednosti, které tvoří hlavní část práce, vlastnosti a schopnosti. Nakonec je rozebíráno téma rozdílu mezi mužem a ženou na pozici manažera. Práce je dělena na jednotlivé kapitoly a podkapitoly.

V praktické části je představena společnost a manažer a dále jsou použity metody rozhovoru s manažerem, dotazníkové šetření, které bylo použito u podřízených pracovníků manažera a stínování manažera ve formě pozorování. Informace získané z jednotlivých metod jsou následně vyhodnoceny. Na základě výsledků jsou navrženy zlepšující opatření.

Klíčová slova: manažerské dovednosti, vedení lidí, motivace, školení, manažer, management, komunikace

Manager skills

Abstract

This work deals with the topic of manager skills in a selected manager. The work has two parts, theoretical and practical.

The theoretical part is processed with the help of scientific literature and Internet resources. The theoretical part discusses the topics of management, manager's types, functions, styles and his personality. The manager's personality is then divided into skills, which form the main part of the job, characteristics and abilities. Finally, the topic of the difference between a man and a woman in a manager position is discussed. The work is divided into individual chapters and subchapters.

The practical part introduces the company and the manager and also uses the methods of interviewing the manager, a questionnaire survey, which was used for subordinate employees of the manager and the shadowing of the manager in the form of observations. The information obtained from the individual methods is then evaluated. Based on the results, improvement measures are proposed.

Keywords: manager skills, people management, motivation, training, manager, management, communication

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika.....	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika.....	11
3	Teoretická východiska.....	12
3.1	Management	12
3.1.1	Historie a současnost managementu	12
3.1.2	Potřeba managementu ve společnosti	13
3.1.3	Úrovně managementu	13
3.2	Manažer	14
3.2.1	Typy manažerů	14
3.2.2	Manažerská etika	15
3.3	Osobnost manažera.....	16
3.4	Vlastnosti manažera	16
3.4.1	Charakter.....	16
3.4.2	Temperament	17
3.5	Dovednosti manažera	19
3.5.1	Styly učení managerů	20
3.5.2	Vedení lidí	20
3.5.3	Chyby ve vedení lidí	23
3.5.4	Tvrdé a měkké dovednosti.....	24
3.5.5	Komunikace.....	24
3.5.6	Motivace	26
3.5.7	Chyby v motivaci.....	27
3.5.8	Organizace času	28
3.5.9	Školení	29
3.6	Role manažera	30
3.7	Funkce manažera.....	30
3.7.1	Chyby v manažerských funkcích.....	32
3.8	Manažerské nástroje	32
3.9	Schopnosti manažera.....	33
3.9.1	Inteligence.....	33
3.10	Porovnání vlastností, dovedností a schopností.....	34
3.11	Žena manažerka vs. muž manažer.....	34
4	Vlastní práce.....	36

4.1	Charakteristika subjektu.....	36
4.2	Manažerka Dana Vincencová	37
4.2.1	Vzdělání a pracovní zkušenosti	38
4.2.2	Vlastnosti, dovednosti a schopnosti manažerky	38
4.3	Rozhovor.....	40
4.4	Dotazník	40
4.4.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	41
4.5	Stínování manažera	47
4.6	Zhodnocení a doporučení	50
5	Závěr	52
6	Seznam použitých zdrojů.....	53
6.1	Odborná literatura	53
6.2	Internetové zdroje.....	54
7	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	55
7.1	Seznam obrázků	55
7.2	Seznam tabulek	55
7.3	Seznam grafů.....	55
7.4	Seznam použitých zkratk.....	56
Přílohy	57

1 Úvod

V dnešní době je management a s ním spojení manažeri základní složkou jakéhokoliv podniku. Manažer a jeho dovednosti jsou to, co společnosti posouvá vpřed nebo vzad. Dovednosti manažera jsou aktivity, které vykovává, ale i znalosti, které získává. Jde především o správné vedení pracovníků, komunikaci, rozvoj podřízených, školení ale i udržení morálky v pracovním kolektivu. Dovednosti manažera se mohou dále rozvíjet. Pro manažera je důležité, aby mohl své kvality posouvat dále a tím se stávat pro společnost potřebnější a cennější.

Tato práce má dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část popisuje management, manažera a jeho dovednosti a dále rozdíly mezi manažerem a manažerkou. Praktická část se zabývá konkrétní manažerkou Danou Vincencovou ze společnosti Advenio s. r. o. V praktické části se využívalo stínování manažera, rozhovor a dotazníkové šetření. Dotazník byl zaslán mezi její podřízené, kteří ho poté vyplnili. Výsledkem vlastní práce je vyhodnocení získaných informací z použitých metod a navržení zlepšujících opatření, která jsou dále rozebrána v závěru práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je vyhodnocení manažerských dovedností a navržení zlepšujících opatření, u konkrétní manažerky Dany Vincencové. Vyhodnocení je na základě metod stínování manažera, rozhovoru s manažerem a dotazníkového šetření u podřízených a navržení vhodných řešení. Dalším cílem je poté vypracování teoretických východisek na danou problematiku vycházející z odborné literatury a získání podkladů pro vlastní práci.

2.2 Metodika

Tato práce má dvě části teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou rozebrána témata managementu a jeho potřeby ve světě, manažer a jeho typy, funkce, styly a dále je rozebrána jeho osobnost. Hlavní důraz je kladen na dovednosti, které jsou tématem práce, a propojené složky vlastností a dovedností. Téma dovednosti pak obsahuje rozebrání tvrdých a měkkých dovedností a dále komunikaci, školení a motivaci. Poslední téma teoretické části je věnována rozdílům mezi mužem a ženou na manažerské pozici.

V praktické části jsou uvedeny informace o společnosti a manažerce Daně Vincencové a její pracovní pozici. Dále v praktické části jsou použity 3 metody pro zkoumání manažera. První metodou je rozhovor s manažerem, kde jsou pokládány otázky osobního charakteru a na zkoumány tvrdé dovednosti. Další metodou je dotazníkové šetření, které je posláno mezi podřízené, aby zodpověděli otázky ohledně své vedoucí. Poslední metodou je stínování manažera. Tato metoda trvala přibližně měsíc s určitými odstupy v závislosti na práci manažera. Metoda je založena primárně na pozorování manažera. Následně bylo provedeno vyhodnocení metod a navrženo zlepšujících opatření.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

V současnosti neexistuje jednoduché pojetí managementu, avšak je možné si je přiblížit na následujících definicích.

V první formulaci je upřednostňováno vedení lidí, jinými slovy schopnost vést lidi pomocí myšlenek a práce někoho jiného. Druhá definice dává přednost vedoucím pracovníkům, kteří cílí na plánování, organizování, personál a kontrolní činnosti tak, aby podnik dosahoval výsledků. Třetí a poslední verze vysvětluje management jako soubor nástrojů, pro užívání manažerem.

Slovo „management“ je v dnešní době používáno s mezinárodní platností, v České republice se stále používáme slovo „řízení“. Management se může zaměřit na vedoucí pracovníky neboli vykonavatele. Další směr, jak je možné management chápat, je členění podle organizačních jednotek či podle nevýrobních a výrobních jednotek (škol, závodů či nemocnic). Organizační jednotka řeší vnitřní dělení podniku na základě úrovní. Poslední, na co se zaměřuje, je dosahování a interpretace výsledků v rámci manažerské činnosti. (Vodáček a Vodáčková, 2014)

3.1.1 Historie a současnost managementu

Management se datuje již 3000 let před Kristem. Kolem roku 400 před naším letopočtem Sokrates přichází s myšlenkou dělení managementu na znalosti a dovednosti. Během středověku se začaly tvořit první hierarchické struktury. Vznikají tu drobní živnostníci, kteří se svým zbožím snaží obchodovat. Průmyslová revoluce přináší do managementu převrat. Rozvoj strojů přináší odklon od zemědělství, vznikají první továrny, které potřebovaly správné vedení a organizaci. S nástupem 20. století přichází tzv. vědecká éra, která pomáhá rozvíjet produktivitu a efektivitu podniku. Začíná se pohlížet na potřeby pracovníků, jejich motivaci a rozvoj schopností a dovedností. Důležitou roli zde sehrál i Peter Drucker, který je považován za tvůrce moderního managementu. Prosazuje se tu i myšlenka MBO (management by objective), která obnáší definování snadného cíle a dispozicemi pro jeho dosažení. Management této doby má za úkol vyhodnocovat a podporovat rozvoj. Henry Mintzberg narušil dosavadní myšlenku managementu tím, že

definoval role managementu. V 21. století se v současné době stále více rozvíjí technologie a umělá inteligence. Manažeři v dnešní době utváří nové stupně manažerských kompetencí, jejich úkolem je organizovat, zefektivňovat a rozvíjet. (Lloyd a Aho, 2020)

3.1.2 **Potřeba managementu ve společnosti**

V současnosti roste počet pozic, u kterých je znalost managementu nutností. Manažeři v současné době nehledají nové metody, jak pracovat, jen využívají stávající postupy. Pouze malá část manažerů má snahu vytvářet nové teorie a postupy na základě již existujících metod, které jsou používány v praxi. Management bude ve světě potřeba pořád. (Karlöf a Lövingsson, 2006)

3.1.3 **Úrovně managementu**

Management společnosti se odehrává na 3 stupních. Jednotlivé stupně se mohou prolínat i když každý stupeň funguje jinak. Manažeři tady pracují v organizační struktuře a mají na starosti funkci podniku.

1. Operativní úroveň – nejdůležitější oblast pro správnou funkci organizace, práci leadra na tomto stupni je snaha o správné řízení disponibilních zdrojů

2. Technická úroveň – funguje jako kontrolní stupeň operativní úrovně a jako jejich koordinátor

3. Strategická úroveň – hlídá technickou úroveň a stará se o to, aby fungovala s obecnými pravidly společnost, dále stanovuje dlouhodobé cíle společnosti.

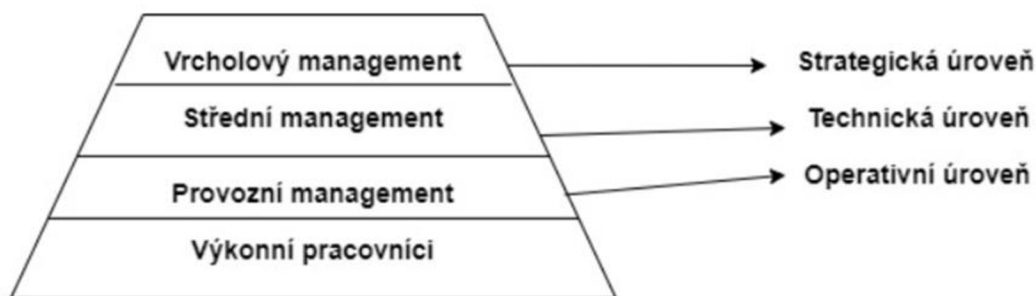
Dále bude potřeba se soustředit na manažerské aktivity, které souvisí s úrovní managementu:

1. Vrcholový management (top management) – zde jsou lídři, kteří mají na starosti vedení společnosti

2. Střední management (middle management) – zde jsou řídicí pracovníci podniku (vedoucí jednotlivých segmentů společnosti)

3. Provozní management (low management) – nebo také prvnoliniový management, je to nejnižší stupeň vedení, sem patří vedoucí jednotlivých pracovišť či týmů

4. Výkonní pracovníci – přímí podřízení (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, Prukner a Novák, 2014)



Obrázek 1: Manažeři a úrovně managementu

Zdroj: Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, str. 73

3.2 Manažer

Manažeři jsou lidé, kteří využívají svých schopností a dovedností pro vytvoření zázemí managementu společnosti.

„Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvarů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků.“ (Vodáček a Vodáčková, 2014, str. 13)

Pojem manažer má v soudobém světě mnoho podob v češtině „lídr, vedení, vůdce“ v angličtině „leader, leadership“. (Vodáček a Vodáčková, 2014)

3.2.1 Typy manažerů

Dle Stuckeho (2005) se může na typy manažerů pohlížet ze 3 stran. Existují tzv. **Intuitivní manažeři**, kteří pracují za pomoci své vlastní intuice, pocitů a emocí. Tito lídři mívají komplikace při organizaci a jednání s institucemi, daří se jim však v oblasti podřízených. Opakem jsou pak **racionální manažeři**. Ti se projevují tak, že se straní komunikace neformálního typu a nerozhodují se na základě emocí, jejich prioritou jsou jasné výsledky. Racionální vedoucí mívají problém se vcítit do svých podřízených a pracovat s nimi. V situaci, kdy leader nezapadá do předchozích dvou typů, existuje ještě třetí typ tak zvaný **manažer-trenér**. Tento druh je specifickou kombinací intuitivního a racionálního vedoucího. Aby se leader stal manažerem-trenérem, musí se zamyslet nad prací a akceptací ostatních v týmu.

Další možnost, jak členit manažery, je následující:

- Teoretický – snaží se pátrat po skutečnostech, nezávisle přemýšlí, vystupuje rozumně, za důležité pokládá poznání
- Ekonomický – zaměřuje se na prosperitu a majetek, zaobírá se praktičností, za důležité pokládá užitek
- Estetický – podstatné pro něj je, jak vypadá výsledek jako celek, pracuje samostatně, za důležité pokládá krásu
- Sociální – typ vůdce, který se stará hlavně o druhé, je nesobecký, za důležité pokládá lásku a vztahy
- Politický – tento typ člověka využívá příležitostí, kdy může manipulovat s jinými lidmi, je soutěživý, za důležité pokládá moc
- Náboženský – má sklony k náboženství, víře a mystice, za důležité pokládá jednotu
- Technický – prioritní pro něj je logika a hledání řešení, problémy řeší pomocí rozumu, za důležité pokládá obsah práce
- Sportovní – vyznačuje se neústupností a sebekázní, dále si zakládá na své fyzické formě, za důležité pokládá zdraví (Lojda, 2011)

3.2.2 Manažerská etika

Manažerskou etiku lze brát jako specifický obor etiky profesní. Pohlíží se na ni dvěma způsoby v širším pojetí (management a jeho jednání vůči vnějšímu okolí) a v užším pojetí (vztah podřízený a nadřízený). Manažer má k dispozici různé druhy moci, respektive pravomoci a odpovědnosti.

- Odborná moc – manažer má k dispozici potřebné znalosti k činnostem
- Moc odměňovat – vedoucí má moc nad odměňovacím systémem pro podřízené, on sám rozhoduje, kdo na odměnu nárok má a kdo ne
- Legitimní moc – vedoucí má pravomoci klást nároky na zaměstnance a zároveň poslouchat odlišné názory na požadavky
- Referenční moc – vedoucí má schopnosti vytvářet u podřízeného loajální chování
- Donucovací moc – slouží k obhajobě společnosti před nežádoucími chováními a napomáhá k objektivitě při udělování postihů

V současnosti je manažerská etika nedílnou součástí firemních kultur. Manažerskou etiku je možno strukturovat na morálku, erudici a aplikaci. **Morálkou** je myšleno dodržování

norem a respektování zákona, spravedlnost, mravnost, svědomí a odpovědnost. **Erudice** je kreativita, systém celoživotního vzdělávání, strategické myšlení, vedení lidí a duševní hygiena. **Aplikace** je kombinace používání morálky a erudice, analýza manažerské úrovně a využívání principů etiky při uplatňování manažerské moci. (Řezáč, 2009)

3.3 Osobnost manažera

Osobnost manažera je unikátní kombinací vlastností, znalostí, dovedností a mnoha dalších složek. Každý manažer je za pomoci různé kombinace právě těchto složek jedinečný a na základě toho také úspěšný. Manažeři pracují na různých pracovních pozicích a různých úrovních managementu. Osobnost manažera se dělí na tři oblasti. První oblastí je, jaký člověk je a jaké má projevy, to jsou jeho vlastnosti, chování, charakter nebo temperament. Druhou složkou je, co osoba umí, to se projevuje znalostmi, dovednostmi a kompetencemi. Poslední oblastí je, co osoba chce, jaké má cíle, sem se řadí osobní motivy, potřeby, zájmy, hodnoty či postoje. (Lojda, 2011)

3.4 Vlastnosti manažera

Všeobecně lze říct, že vlastnosti manažera jsou ustálené u každé osoby, která řeší jednoduchý problém. Postup použitých vlastností bude velice podobný u všech. Vlastnosti se rozlišují na **společné**, to jsou znaky, které mají všichni lidé stejné a **individuální**, které se utvářejí podle toho, kde se pohybují, co znají a jak jednají. (Lojda, 2011)

3.4.1 Charakter

Charakter se utváří po celou dobu života člověka. Tvoří ho především získané vlastnosti (výchovou, prostředím, ve kterém žijeme) a to, jaký vztah má sám k sobě nebo ostatním lidem. Podstatným celkem charakteru jsou volní a morální vlastnosti. **Volní vlastností** je myšlena vůle k překonávání překážek, plnění úkolů, sebekontroly nebo třeba odpovědnosti. **Morální vlastností** je myšleno svědomí, které pomáhá orientovat se ve světě. Charakterové vlastnosti se dělí do čtyř částí. Vztah k sobě samému (sebejistota, sebekritika), vztah k lidem (čestnost, konfliktnost), vztah k práci (pracovitost, nespolehlivost) a vztah k hodnotám a ke světu (zásadovost, čestnost, lhaní). (Lojda, 2011)

3.4.2 Temperament

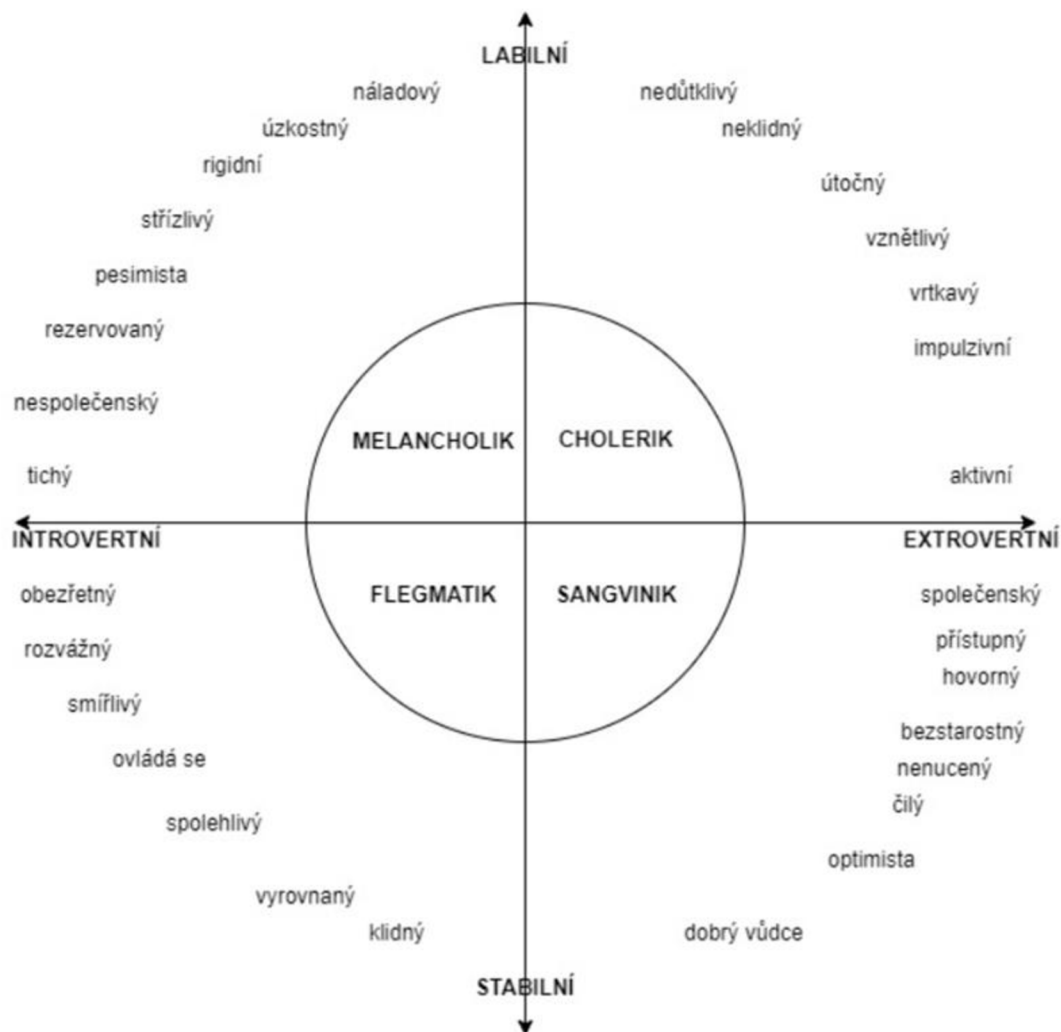
Temperament je souhrn vrozených vlastností a jejich vlivu na prožívání a jednání jedince. Povaha se může během života měnit a vyvíjet. Rysy temperamentu jsou: intenzita, rychlost reakce, odolnost, citlivost, přizpůsobení se situacím, emoce a chování. Temperament u manažera má 2 důležité podsložky – dominanci a asertivitu.

Dominanci se myslí vlastnost působení sebevědomě a lehce agresivně. Dominantní lídr bývá často zahleděný na sebe a své výsledky než na výsledky svého týmu. Jeho výhodou však bývá snadné překonávání překážek. Na opačné straně stojí **submisivita**. Tato vlastnost reflektuje ochotu pomáhat druhým a respektovat je. Velice snadno se podřídí, a proto je pro submisivního lídra problém udržet si pořádek.

Asertivita je vlastnost zdravého sebeprosazování. Osoba, která ovládá asertivitu, dokáže snáz prosazovat svůj názor a stát si za ním. Důležitá je správná argumentace. Asertivitě se dá naučit. Opakem asertivity je **pasivita**. (Jiřincová, 2010, Lojda, 2011)

Eysenckova typologie temperamentu

Temperament se dle Eysencka dělí na labilitu, stabilitu a introverzi, extroverzi. Typologie temperamentu se určuje pomocí série otázek, které pomáhají určovat, ke které části má zkoumaná osoba blíže.



Obrázek 2: Eysenckova typologie temperamentu

Zdroj: Balcar, 1983, str. 97

Jungova teorie

Další možností rozdělení temperamentu je Jungova teorie, kdy se sleduje myšlení, citění, vnímání a intuice. Na základě té se pak určuje typ osobnosti.

V **praktickém typu** (myšlení a vnímání) se jedná o realistu, který má rád fakta a cílí na výsledky. **Koncepční typ** (myšlení a intuice) podporuje změny a často má dobré a nové nápady. Tento typ cílí na systematiku v práci. **Společenský typ** (vnímání a citění) je přátelský a rád pomáhá ostatním, avšak na nic nemá moc čas. **Kreativní typ** (citění a intuice) je upřímný, nepřizpůsobivý a komunikativní. (Lojda, 2011)

Pět faktorů osobnosti OCEAN – Jung

O – Otevřenost (openess) + kreativní, otevřený, racionální, objevitel

- úzké zájmy, nezájem, malá představitivost

C – Svědomitost (conscientiousness) + svědomitý, disciplinovaný, orientace na úspěch

- nezodpovědný, lehkovážný, tápající

E – Extroverze (extroversion) + pozitivní, vřelý, družný, extrovert

- rezervovaný, tichý, ostýchavý

A – Přátelskost (agreeableness) + chápavý, ochotný, upřímný, adaptivní

- necitlivý, odporující, hádavý

N – Neurotismus (neuroticism) + spokojený, sebejistý, nezlomný

- depresivní, úzkostlivý, nejistý (Lojda, 2011, str. 17)

3.5 Dovednosti manažera

Dovednosti jsou zvyky, které se za života získávají učením nebo praxí. Dovednosti mohou být osobního typu, kdy se člověk učí znát sám sebe a řídit své chování. Pak dovednosti záměrné, které pomáhají při plánování a organizování. Vedení lidí je další druh dovednosti, kde se řeší motivace, předávání úkolů nebo komunikace. Poslední jsou pak dovednosti technického typu, kam se řadí odborné znalosti manažera a jeho postupy práce. (Lojda, 2011)

To, jak velké složky jsou, záleží na stupni managementu.

Lidské dovednosti jsou nejdůležitější složka. Manažer se stará o práci s podřízenými, zajišťuje komunikaci mezi nimi, stanovuje jejich hodnocení a to, jak je motivovat. Dále zajišťuje jejich proškolení, následné kontroly anebo řeší problémy, které mohou při práci vznikat. Nachází se na střední úrovni managementu.

Technické dovednosti jsou složka využívající odborných znalostí a postupů manažera. Vedoucí bez těchto znalostí nemůže na této úrovni fungovat. Těmito lidry jsou například vrchní sestry v nemocnicích nebo mistři na dílně. Nalézají se na provozní úrovni managementu.

U **koncepčních dovedností** lídři potřebují veškeré informace o společnosti, její organizaci a cílech. Tito manažeři pohlíží na podnik jako na celek. Jsou na vrcholové úrovni managementu.

Potřeba dovedností v managementu je velká. Na první a střední úrovni stojí celý základ podniku, zde jsou veškeré lidské zdroje. Vrcholový management, jak již bylo zmíněno, se zabývá dlouhodobými cíli a výkony podniku. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

3.5.1 Styly učení managerů

Nedirektivní přístup vzdělávání Carla Rogerse

Tento styl učení se soustředí na jednotlivce a zkušenosti. Aby tento přístup fungoval, musí být učený jedinec sám sebou, empatický, stát nohama na zemi a mít zájem o nové poznatky. (Folwarczná, 2010)

Přístup Malcolma Knowlese

Tento princip je o teorii učení dospělých tzv. andragogice. Cílem této metody je, že dospělí vnímají učení jako něco produktivního pro zlepšování svých profesních dovedností. Hlavním přínosem je self directed learning (učení řídit sám sebe). (Folwarczná, 2010)

Přístup Reginalda Revanse

Zakládá se na dvou postupech učení. Jednou jsou programové vlastnosti (učit se něco, co už se někdo někdy naučil – přednášky, knihy) a druhou správné kladení otázek (vlastní uvažování o správné otázce). (Folwarczná, 2010)

Kolbův cyklus učení

Tento přístup funguje na základě učení se zkušeností. Tato metoda má 4 části: konkrétní zkušenost (něco z čeho vychází), pozorování a reflexe, vytvoření závěru (toho, co jsme se naučili) a aktivní experimentování. Většina lidí prochází jen některými fázemi cyklu. (Folwarczná, 2010)

Přístup Chrise Argyrise

Tato metoda je přístup akční vědy. Jsou tu dvě verze učení: jednoduchá smyčka (opakující se snadná řešení problémů) a dvojitá smyčka (učí jedince novému pohledu na cíle a možnosti rozvoje). (Folwarczná, 2010)

3.5.2 Vedení lidí

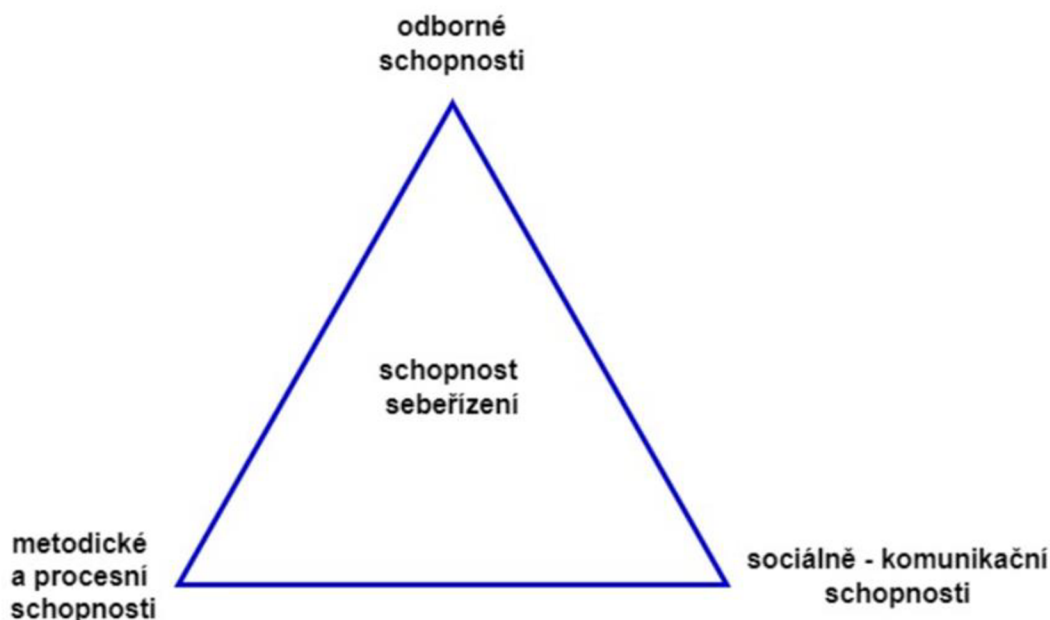
Co je to vedení obecně

Vedení jako takové je nenahraditelné. Společnosti potřebují vedení, aby mohly fungovat a tvořit zisky, to však není možné bez pomoci zaměstnanců. Vedoucí pracovníci tvoří

samostatné jedince a komplexní týmy. Aby vedoucí pracovníci fungovali správně, je třeba, aby dále rozvíjeli řídicí schopnosti a sledovali trendy ve vývoji. (Daigeler, 2008)

Schopnosti vedoucího pracovníka

Odborné schopnosti jsou odborné znalosti potřebné k výkonu funkce. **Metodické a procesní schopnosti** řeší techniky a postupy pro plánování a organizování. **Sociálně-komunikační schopnosti** pracují s empatií a komunikací. **Schopnost sebeřízení** je kombinace předešlých tří schopností. V této části jsou důležité vlastní cíle a hodnoty. (Daigeler, 2008)



Obrázek 3: Složky schopností vedoucích pracovníků

Zdroj: Daigeler, 2008, str. 17

Nástroje vedení lidí

Nástroje pro vedení lidí jsou dva – bdělost a aktivní naslouchání.

Bdělost nebo také připravenost je stav, kdy se čeká na nějaké podněty pro začátek aktivity, např. onemocnění pracovníka, živelní pohroma a podobně. **Aktivní naslouchání** je důležité, aby vedoucí dobře fungoval ve své funkci. V případě aktivního naslouchání dochází k tomu, že pracovník přijde s problémem a nezná příčinu, vedoucí však za pomoci aktivního naslouchání může rozeznat příčinu problému a pomoci ho vyřešit. (Stacke, 2005)

Techniky vedení lidí

Vedení zaměřené na úkoly

„*Plánování znamená promyslet si a stanovit budoucí činnost.*“ Plánování je o hledání nejlepších cest k cíli. Pomocí plánů se snadno hledají místa, kde dochází k rozporům, a následnému hledání efektivního řešení. Tomuto druhu vedení se také říká MBO (management by objective) management zaměřený na úkoly. (Daigeler, 2008, str. 49)

Kroky při plánování:

1. Definování zadání
2. Stanovení cílů
3. Vytvoření shod mezi cestou a cílem
4. Stanovení jednotlivých pracovních úkonů
5. Odhad námahy, která bude třeba při vynaložení na plnění úkolů
6. Naplánovat postup
7. Sledovat postup a v případě potřeby zasáhnout
8. Kontrola výsledků

Delegování je činnost přenesení úkolu na podřízené. Delegování je proces výhodný pro obě strany. Vedoucí získává převedením části úkolu čas na jinou práci. Podřízení dostávají větší odpovědnost a možnost se rozvíjet. Pro úspěšnou delegaci musí vedoucí důkladně vysvětlit obsah a rozsah práce, co má podřízený pracovník vykonat. Delegovat se mohou jednoduché úkoly, ale také úkoly určené pro specialisty.

Manažeři, kteří delegují úkoly mají tendence své zaměstnance kontrolovat. Zaměstnanci vnímají kontrolu jako nedůvěru v ně. Známa fráze „důvěřuj, ale prověřuj“ má v případě kontroly reálný základ. Vedoucí by měl své zaměstnance vést k tomu, že kontrola je něco, co nesráží důvěru v ně, ale jde pouze o hodnocení výsledku práce. Kontrola se dělí na sebekontrolu a kontrolu pracovníka. Sebekontrolou je myšlena kontrola sám sebe při práci. Vedoucí musí kontrolovat své pracovníky, neboť za ně nese odpovědnost. To, jak moc je potřeba podřízené kontrolovat, záleží na důvěře v ně. (Daigeler, 2008)

Vedení zaměřené na pracovníka

Zpětná vazba je hodnocení lídrem za činnosti, které zaměstnanec vykonal. Zpětná vazba má svá pravidla, která by měla být dodržována. Zde jsou některá nich:

Respekt k druhé osobě – je třeba popisovat a ne kritizovat výsledky činnosti, zůstat u jádra věci, na kterou je zpětná vazba poskytována.

Motivace je proces inspirace pracovníka pro plnění úkolů (viz motivace 3.5.5).

Vyjádření uznání je nejčastěji formou slov. Vyjádření uznání se používá v případě dobře vykonané práce jako jiný způsob motivace.

Kritický rozhovor je důležitý pro pochopení nedostatků a špatných rozhodnutí. (Daigeler, 2008)

Vedení zaměřené na tým

Manažer často nepracuje pouze s jednou osobu, ale s několika pracovníky naráz. Tvoří proto tým, který spolupracuje na zadaných činnostech. Členové týmu pracují společně předávají si informace a mají jeden stejný cíl. Pojem tým bývá často nazývána jakákoliv skupina osob, co spolupracují. Týmem však mohou být pouze ti, kdo splňují podmínky pro rozvoj týmu.

Dvojrole – každý člen týmu má dvě postavení. První je odborné (příkladem je designer) a druhé je zástupné či pomocné. Toto postavení není veřejnosti známé, funguje pouze pro tým.

Vyváženost rolí v týmu je potřeba, aby jednotlivá postavení byla v rovnováze, aby mohla fungovat bez omezení.

Transparentnost rolí slouží spolupracovníkům, aby si poskytovali zpětnou vazbu a posuzovali své postavení v rámci schopností, které mají.

Flexibilita rolí umožňuje kolegům v případě potřeby vyměnit si pozice.

Týmový cíl je dosažení společného výsledku bez ohledu na individuální výkony.

Velikost týmu by se optimálně měla pohybovat mezi 5 až 9 členy, jinak nepřináší požadované výsledky. V případě menšího počtu může docházet k nesplnění úkolů. V případě většího počtu je těžká organizace a domluva při práci. (Daigeler, 2008)

3.5.3 Chyby ve vedení lidí

Manažer má problém ustálit způsob, s jakým bude lidi vést. Pracovníci proto nevědí, co mají očekávat. Vedoucí bývá nedůsledný a nevzbuzuje v podřízených pocit důvěry. Postrádá autoritu, když nedodrží, co slíbil. Špatně motivuje lidi tím, že mění pravidla odměňování, a to pracovníky demotivuje. (Štěpaník, 2010)

3.5.4 **Tvrdé a měkké dovednosti**

Tvrdé dovednosti neboli hard skills. Tento typ dovedností je snazší posuzovat, jelikož se dají snadněji dokazovat. Tvrdé dovednosti jsou základ získaný učením a praxí. Příkladem mohou být: znalost cizího jazyka (angličtina, němčina), certifikáty (vhodné k oboru, ve kterém pracuje), dosažené vzdělání v oboru (základní, středoškolské, vysokoškolské) atd.

Měkké dovednosti nebo také soft skills. Tyto dovednosti je těžké posuzovat bez znalosti člověka, jeho práce a schopností spolupráce. Příkladem mohou být: tvořivost (nápadů na nová řešení problému), EQ (emoční inteligence), flexibilita (může být časová nebo třeba v rozmanitosti činností, které dokáže), organizovanost (schopnost naplánovat si práci či čas), multitasking, řešení problémů atd.

Důležité je, aby se u lidí pracujících ve vedení tyto dovednosti prolínaly a měly potřebu tyto části dovedností dále rozvíjet. (Edgepoint learning, 2022)

3.5.5 **Komunikace**

Komunikační dovednost je pro práci manažera velice důležitá, tvoří až 90 % jeho pracovní doby. Komunikace je dovedností, jak si předávat informace, propojovat, porozumět nebo spolupracovat pro udržení funkcí organizace. Komunikace má mnoho podob ať už se jedná o odbornou, verbální, neverbální, přímou, konfliktní či přesvědčovací, důležité je, aby výsledek byl efektivní a měl potřebnou úroveň. Komunikace má mít obsah (co sdělovat), formu (jak to sdělit) a význam. Důležité je také komunikační prostředí, což je místo, kde se komunikace odehrává. Manažerská komunikace by měla obsahovat prvky asertivity, aby právě manažer byl tím, kdo určuje pravidla dané konverzace. (Mikuláščík, 2015, Jiřincová, 2010)



Obrázek 4: Schéma komunikace

Zdroj: Karlöf a Lövingsson, 2006, str. 98

Verbální komunikace

Verbální komunikace je typ komunikace, při které se vyjadřujeme slovy nebo zvuky. Příkladem jsou: dialogy, monology, melodie nebo zvuky, které vydáváme, např. povzdech. Celkově tvoří verbální komunikace pouze malý podíl na předaných informacích.

Písemná komunikace

Písemná komunikace je druh komunikace, kdy se vyjadřujeme písemnými projevy. Příkladem jsou knihy, dopisy, články nebo třeba zprávy (SMS, email).

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je typ komunikace, při které se nevyjadřujeme slovy, ale gesty, pohyby těla nebo třeba mimikou. Řeč těla prozradí více než slova, pokud v ní manažer umí číst.

Gesta a pohyby těla mohou prozradit, jak se člověk ve společnosti cítí. **Mimika** při správném rozklíčování může prozradit, zda dotyčný například lže. **Proxemika** umožňuje zjistit, jaké postavení má osoba v rámci svého kolektivu. Příkladem může být narušení osobního prostoru v rámci přesilových her. **Haptika** neboli doteky umožňuje zjistit, jaký člověk je. Příkladem je podání ruky (drtivý stisk, „leklá ryba“, optimální intenzita). Poslední je **posturologie**. Ta analyzuje, jaké má člověk držení těla či postavení hlavy. Z toho se dá poznat, zda je dominantní, sebevědomý nebo ustrašený.

Neverbální složka komunikace je proto velice důležitá a člověk ji vědomě nemůže plně ovládat. Dá se naučit gestům či výrazům, ale celkový postoj v rámci chování ve společnosti osobě zůstává. (Jiřincová, 2010)

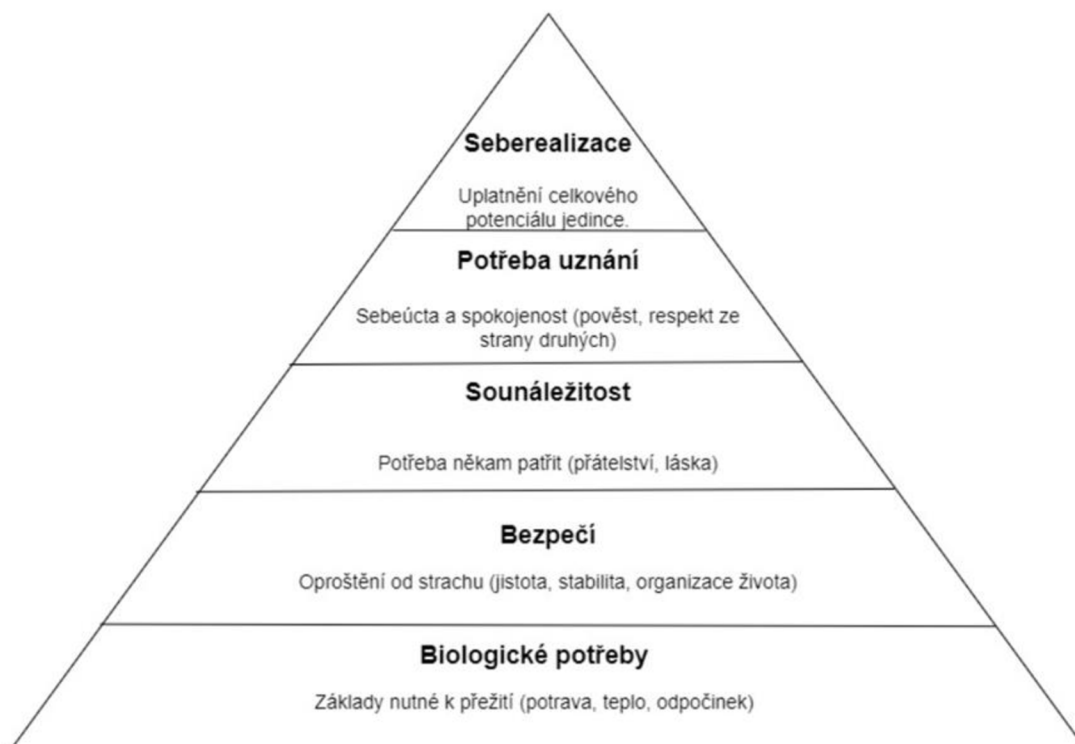
3.5.6 Motivace

„Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje, určuje její intenzitu a trvalost. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy hodnoty, ideje a ideály.“ Motivace lidí je nejčastěji taková, aby oni sami z toho měli prospěch. Správní manažeři vědí, jak zaměstnance motivovat, aby jejich produktivita byla co nejvyšší a zároveň byly potřeby zaměstnance uspokojeny. (Mikuláščík, 2015, str. 398, McGrath a Bates, 2015)

Dle McGratha a Batese (2015) existuje 9 motivačních teorií. Uvedu zde dvě nejvhodnější metody, a to Abrahama Maslowa a Richarda Hackmana a Graga Oldhama.

Hierarchie potřeb

Hierarchie potřeb Abrahama Maslowa je postavena na uspokojování potřeb od těch nejzákladnějších potřeb po ty nejvyšší potřeby.



Obrázek 5: Pyramida potřeb Abrahama Maslowa

Zdroj: McGrath a Bates, 2015, str. 78

Aplikace teorie v rámci firmy:

- Biologická potřeba – zajištění zázemí pro práci podřízených (voda, potraviny, prostředí vhodné pro práci)
- Bezpečí – vytvoření příjemného pracovního prostředí (uvolněná atmosféra, sociální interakce)
- Sounáležitost – týmový duch, rodinné podmínky na pracovišti
- Potřeba uznání – pochvala za dobře vykonanou práci, delegování úkolů
- Seberealizace – poslední část pyramidy se v pracovním životě nedá plně uplatnit, lze jen poukázat na pracovní výkony (šikovnost, nepostradatelnost v týmu) (McGrath a Bates, 2015)

Model charakteristik práce

Hackmanův a Oldhamův model práce je motivace založená na povaze pracovníka a plnění jeho úkolů. V této teorii se jedná o uplatňování tří základních psychologických potřeb.

Aplikace modelu v rámci společnosti:

- Vedoucí by měl zajistit, aby práce dávala pro zaměstnance smysl (nebyla zbytečná).
- Pracovníkům by mělo být umožněno nahlížet na výsledky práce, které vykonávali.
- Leader by měl podporovat pracovníky v rozvíjení jejich dovedností, a pokud to náplň práce dovoluje i svobodu ve stylu výkonu práce pro dosahování lepších výsledků.
- Vedoucí by měl poskytovat zpětnou vazbu. (McGrath a Bates, 2015)

3.5.7 Chyby v motivaci

Zaměstnanci neznají požadavky vedoucího na odvedenou práci, tedy co je správně (za co lze získat odměnu) a co je špatně (za co budou sankciováni). Další chybou je, že manažer nechválí své zaměstnance, myslí si, že jejich odměnou jsou peníze za odvedenou práci. Zásadním problémem pak může být nedostatečný zájem o své podřízené (jejich potřeby). (Štěpáník, 2010)

3.5.8 Organizace času

Organizací času se rozumí uspořádání času na základě pracovního vytížení. Pohybujeme se zde mezi dvěma extrémy – prokrastinací a neschopností nepracovat (workoholismus). Prokrastinace je odkládání činností na pozdější dobu a jejich averze k vykonávání. Workoholismus vzniká ve chvíli, kdy osoba nedokáže přestat pracovat, vzniká tak závislost na práci.

Time management

Práce s časem neboli time management se používá ve všech oblastech života. Práci s časem nepoužívají pouze manažeři, ale všichni lidé, co si chtějí efektivně zorganizovat čas. Time management se sestavuje na různé časové úseky, nejběžnější formou je týdenní plánování. Pracovní program (viz příloha 1) by měl vycházet z rozmístění času mezi prací, rodinou, zálibami a odpočinkem. K tomu, aby organizace času pracovala správným způsobem, je potřeba dodržovat pravidla času. Pracovní doba by měla zastupovat zhruba 40–42 hodin týdně. Optimálně čas strávený s rodinou a společnými akcemi, by měl být totožný. Celých 56 hodin by mělo být věnováno spánku. Poslední částí pracovního programu je přisouzena zálibám, na které připadá 28 hodin týdně. Takovéto rozvržení času v rámci jednoho týdne je často pro manažera náročný úkol. (Lojda, 2011)

Stres a vyhoření

Stres je pocit, se kterým je možné se potkat každý den. Stres se dělí na pozitivní a negativní. **Pozitivní stres** je takový, který je krátkodobý a pomocí vyplavených hormonů v malé míře umožňuje pracovat efektivněji a cítit se lépe (příkladem je překonání sám sebe při sportu). **Negativní stres** vzniká hlavně při práci, kdy se dlouhodobě něco nestíhá. V případě, kdy se stresem bojuje osoba dlouhodobě, se z klasického stresu stává tzv. chronický stres. Chronický stres má špatný vliv na výkony v práci (soustředění a rychlost) a na lidské zdraví. Nejčastější příčinou bývá „toxické“ pracovní prostředí (bossing – problémy s nadřízenými, mobbing – problémy mezi kolegy) nebo právě špatná organizace času. Vyhoření je další, horší úroveň stresu. Při vyhoření dochází k vyčerpání jak fyzických, tak i psychických sil. **Vyhoření** lze poznat podle několika symptomů: problémy se spánkem, úzkost, fyzické neduhy, podrážděnost nebo třeba nesoustředěnost. Řešením, jak

předcházet stresu a následnému vyhoření, je styl myšlení a přístup k práci. Možnosti, jak tomu předejít, jsou následující: pozitivní pohled na svět, efektivní práce s časem nebo delegování úkolů na podřízené. (Mühlfeit a Costi, 2017)

Myšlenkové mapy

Myšlenkové mapy jsou způsob záznamu informací v lidském mozku podle pravolevého dělení funkcí. Tyto funkce napomáhají utvářet kompletní obrázek. Myšlenkové mapy se využívají při plánování, zápisu poznámek nebo řešení problémů. Výhody map jsou přehlednost a snadné pochopení návazností, další výhodou je uvědomění si podstatných a nepodstatných úkolů. K získání výsledků z myšlenkových map se využívají 2 pravidla. Pravidlo SMART, které umožňuje nalézat „chytrá řešení“ a pravidlo DUMB, které ukazuje „hloupé řešení“. Mapy mohou mít různé podoby – diagramy, bublinkové grafy, rozdílné styly písma nebo zvýraznění. Výsledná vizuální podoba myšlenkových map usnadňuje jejich zapamatování, viz příloha 2 a 3. (Mikuláščík, 2015, Lojda, 2011)

Postup tvorby myšlenkové mapy dle Mikuláščíka (2015)

1. Výběr tématu
2. Uspořádání myšlenek – promyšlení systému práce
3. Tvorba mapy – zpracování připomínek, dodatečných informací
4. Konečná mapa

3.5.9 Školení

Školení je proces učení a zaučení pracovníků na vhodné pozice. Způsobů zaškolování je několik. Jedním z nich je **učení prací**, kdy zaměstnanec plní zadané úkoly pod kontrolou vedoucího. Přínosem tohoto principu, je že se pracovník rychle naučí své práci. Další je **ukázka**, kdy vedoucí ukáže pracovníkům, jak se dané věci mají správně dělat. Výhodou ukázky je snadné pochopení metod práce. Nevýhodou je, že zaměstnanec nemusí postřehnout vše co je třeba. Metoda **otázek a odpovědí** spočívá v tom, že se pracovník ptá vedoucího při práci na řadu otázek a on mu na ně odpovídá. **Hraní rolí** nastává v případě, že se zaměstnanec učí třeba rozhovorům s potenciálním zákazníkem. Tato metoda se užívá při cvičení formou her právě modelovými scénkami a rozhovory. Tento styl školení je velice produktivní, jelikož pracovník si zde může nacvičit potřebné dovednosti a také může být upozorněn na případně chyby nebo nedostatky. Posledním typem je **otevřená diskuse**, která

probíhá zpravidla ve větším počtu, kdy se zaměstnanci ptají na vše, co by mohli potřebovat, a ostatní se tak učí také. Nevýhodou otevřené diskuse bývá ostych položit otázku. Správný manažer by měl být schopný zaškolovat své pracovníky na zadané pracovní pozice a být pro kolegy v prvních dnech oporou. (Tepper, 1996)

3.6 Role manažera

„V roli manažera je jejich zodpovědností zajistit naplnění strategických cílů prostřednictvím jeho podřízených zaměstnanců.“ (Pilařová, 2016, str. 56)

Zakladatelem role manažera je Henri Mintberg, který provedl výzkum chování a aktivit a došel k závěru, že je potřeba jednotlivé skupiny rozdělit na tři hlavní typy:

Interpersonální role je hlavně o roli formálních záležitostí, která zasahuje do oboru mezilidských vztahů. Sem se řadí tzv. role figurky, vůdce a styčného důstojníka.

Informační role řeší problémy spojené s transferem informací. Manažer v informační roli potřebuje síť kontaktů, aby mohl vystupovat jako sledovatel, šířitel nebo mluvčí.

Rozhodovací role je nejdůležitější složka, jejím hlavním úkolem je rozhodovat na základě výsledných informací získaných od interpersonální a informační role. Řadí se sem role: podnikatele, eliminátora poruch, alokátora nebo vyjednávače. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

3.7 Funkce manažera

„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovní (manažer) účelně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.“

Způsobů, jak vnímat manažerské funkce, je mnoho, zde bude uvedena jeden z nich, a to způsob Harolda Koontza a Heinze Weihricha. Představeno zde bude členění na sekvenční manažerské funkce (plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrola) a paralelní manažerská funkce (analyzování řešení problémů, rozhodování a implementace). (Vodáček a Vodáčková, 2013, str. 65)

	<i>Paralelní funkce</i>	Analýza	Rozhodování	Implementace
<i>Sekvenční funkce</i>				
Plánování				
Organizování				
Výběr pracovníků				
Vedení lidí				
Kontrola				

Obrázek 6: Matice manažerských funkcí

Zdroj: Vodáček a Vodáčková, 2013, str. 69

Plánování (planning) je druh informačního procesu, kde se zaznamenávají postupy a výsledky. To, jak se výsledky zpracovávají, je různé, záleží na strategických, taktických a operativních procesech plánování.

Organizování (organizing) je typ informačního procesu, který napomáhá při sestavování časového rozvrhu a rozložení práce podřízených. Stanovuje se tím pozice lidí a jejich pravomoci.

Výběr a rozmístění spolupracovníků (staffing) jsou řídicí procesy. Řeší se tu profesní a kvalifikační kvality, schopnosti pracovníků a jejich vhodné rozmístění uvnitř podniku.

Vedení lidí (leading) jsou informační procesy, kde se řeší vztahy mezi zaměstnanci (nadřízený, podřízený) a jejich koordinace.

Kontrolní procesy (controlling) jsou druh informačního procesu pro zjišťování kvalit a výsledků jednotlivých činností. Kontrolní systém má na starosti komparaci záměrů společnosti a reálných výsledků. Oproti tomu kontrola dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) je brána jako uplatňování manažerských funkcí účinněji ve větších společnostech. Využívají kontrol průběžných i kontrol se zpětnou vazbou. Aby kontrola byla účinná musí dodržovat určité požadavky. A tím jsou standardy, potřební informace a zásahy.

Analýza řešených problémů (analysis) slouží k porozumění předešlých částí (sekvenčních funkcí). Vznikají zde důležité informace pro další části (paralelní funkce).

Rozhodování (decision making) je systém výběru řešení. Rozhodování o výběru postupů a prověřování cílů za daných podmínek.

U **implementace** (implementation) se řeší přesunutí výsledků do skutečné podoby. Tento proces není jednoduchý a podílí se na něm velké množství pracovníků z různých oblastí společnosti. (Vodáček a Vodáčková, 2013)

3.7.1 Chyby v manažerských funkcích

Jednou z nejčastějších chyb u manažerských funkcí je špatné plánování času, s tím je spojené nesprávné určování priorit a delegování úkolů. U delegování se pak objevuje nedůvěra v podřízené, že úkol splní správně a včas. Další velkou chybou je pak potřeba manažera vše kontrolovat a o všem vědět. Když je něco špatně, musí to hned řešit, a to je pak celkově náročné a mnohdy nezvladatelné. (Štěpaník, 2010)

3.8 Manažerské nástroje

V následující části se zaměříme pouze na nejpoužívanější manažerské nástroje z těch, které se objevují ve sledované společnosti.

Reporting – jedná se o sběr dat z různých oblastí podniku, která se dále upravují (očišťují, transformují) a vyhodnocují, aby utvořila základní informační zprávu pro podnik. Reporting neslouží pouze pro vedoucí pracovníky (střední management), ale i pro vrcholné vedení (top management). To, jak, bude reporting vypadat, záleží na společnosti (obsah či četnost reportů). Reporting se dělí na standardní (píše se ve stanovené časy a s opakujícím se obsahem) a mimořádný (vypracovává se na vyžádání a obsah je rozsáhlejší). Přístup k reportům by měl být dobře chráněný, ale v případě potřeby pro pracovníky snadno dostupný.

Controlling neboli ovládání a řízení znamená vyhodnocení stavu podniku, dodržování času a dalších pravidel. Controlling funguje jako proces včasného varování, kdy poskytuje prostor pro případné nápravy a úpravy plánů organizace. Pomocí controllingu zvyšuje podnik svou činnost.

Auditing neboli kontrola je součástí podnikového řízení. Kontrola pomáhá dodržovat cíle a majetek společnosti pomocí norem a stanovených postupů. Má-li auditing dobře fungovat, musí pracovat přesně podle předepsaných postupů.

Budování týmů nebo též **teambuilding** je nástroj firmy pro budování efektivní spolupráce. V případě teambuildingu se dělí spolupráce na dva typy – tým a pracovní

skupinu. Týmem je myšlena skupina osob o určitém počtu členů, kteří pracují na daném úkolu v rovnoprávném postavení. Pracovní skupina je uskupení lidí v určitém hierarchickém postavení, kteří mají zadaný nějaký úkol, na kterém pracují. (Řezáč, 2019)

3.9 Schopnosti manažera

Schopnost je předem určený předpoklad pro nějakou činnost. S některými schopnostmi se mohou narodit, pak tu hovoříme o vlohách. Schopnosti mají předem stanovený rozsah, do kterého se dají naplnit. V případě, že lidé své vlohy nenajdou a dále nerozvíjí, přichází o ně. Schopnosti se dělí na teoretické a praktické. Prací se schopnostmi teoretickými a praktickými rozvíjí manažer své podřízené. Schopnosti, které může lídr dále rozvíjet, jsou paměťové, rozumové, sociální, manuální zručnost, tvořivost atd. To, jaké schopnosti podřízené mají, pomáhá manažerovi rozlišovat jeho intelekt a podle nich by měl pracovníkům přiřazovat úkol. (Mikuláščík, 2015)

3.9.1 Intelligence

IQ (intelligenční kvocient) je schopnost jedince se učit, řešit problémy, rozhodovat a nacházet vazby mezi objekty. IQ se měří pomocí testů. Běžná populace se nachází na bodové škále mezi 90 – 110. Nadprůměrné IQ je při 110 – 120 bodech. Pokud má jedinec nad 120 bodů, jedná se o vysoce nadprůměrné IQ. Lidé, co mají 90 bodů a méně mají, podprůměrný intelekt. **EQ** (emoční inteligence) je schopnost vnímat emoce své i lidí ve svém okolí, vnímat lidské vztahy a morálku. Osoby s vysokým EQ bývají v životě úspěšnější a výkonnější. (Mikuláščík, 2015, Lojda, 2011)

Emoční ani intelligenční kvocient sám o sobě ovšem nic nevyovídá o uplatnitelnosti člověka ve společnosti.

Intelligence se dle Subramaniana (2022) může dělit i na 6 dalších typů. Jedná se o intelligenční kvocinet (IQ) a emoční inteligenci (EQ), které jsou již z pohledu jiné odborné literatury rozebrány výše. Dále se jedná o duchovní inteligenci (SQ), fyzickou inteligenci (PQ), kulturní inteligenci (CQ) a nakonec inteligenci nepřízně osudu (AQ).

Duchovní inteligence (SQ – spiritual intelligence) je druhem inteligence, která obnáší moudrost, soucit nebo sebeovládání. Tento druh inteligence pomáhá lidem dosahovat stanovených cílů.

Emoční inteligence (EQ – emotional intelligence) v tomto pojetí se myslí prostor pro zlepšování, sebedůvěra nebo dovednosti řešit vzniklé problémy.

Intelligenční kvocient nebo také intelektuální kvocient (IQ – intelligence quotient or intellectual quotient) je dle tohoto webu pojat jako inteligence, kdy jde o rozvoj vzdělání, procesů učení a moudrosti.

Fyzická inteligence (PQ – physical intelligence) jsou základní potřeby člověka hlad, bolest nebo třeba únava. PQ je o propojení těla a jeho potřeb s myslí.

Kulturní inteligence (CQ – cultural quotient) je typ inteligence, kde jde o komunikaci a schopnost být efektivním člověkem.

Kvocient nepřízně osudu (AQ – adversity quotient) je druh kvocientu, kde se pohlíží na přizpůsobivost situacím, reakce na změny nebo na nepřízeň osudu.

3.10 Porovnání vlastností, dovedností a schopností

Vlastnosti, dovednosti a schopnosti jsou vzájemně propojené složky osobnosti člověka. Bez jednotlivých složek nemůže člověk natožpak manažer správně fungovat. Vlastnosti tvoří osobnost člověka to, jakou má povahu, temperament. Dovednosti jsou pak to, co daný člověk získá, co se naučí ve škole či praxi. Schopnosti jsou pak vrozené dispozice, které se dále rozvíjí. To, jakou povahu člověk má může ukázat, jak třeba komunikuje, je schopen se učit. Příkladem je manažer, který ke své práci potřebuje komunikační dovednosti mít asertivní vlastnosti a používat schopnosti pro práci s lidmi (emoce). (Lojda, 2011, Mikuláščík, 2015)

3.11 Žena manažerka vs. muž manažer

V dnešní době je většina žen v zaměstnání. Ženy se mužům schopnostmi i vzděláním vyrovnají, avšak nedostává se jim takového postavení jako mužům a když už ano, tak mívají nižší mzdu než muž na stejné pozici. Ženy bývají často znevýhodňovány z toho důvodu, že se u nich počítá s tím, že jednou půjdou na mateřskou dovolenou. Firmy na to pohlíží negativně. Muži mají výhodu v tom, že lépe rozumí technickým věcem, ženy mají oproti

mužům větší sociální citění, bývají praktické a používají svou intuici. Komunikace žen je rozdílná od mužské, jelikož nekoresponduje s mužským stylem komunikace. Z tohoto důvodu bývá považována za negativní. Ženy jsou poučovány, že by se jako manažerky měly naučit mužský styl komunikace. Pomíjí se tu ale fakt, že ženský styl komunikace bývá úspěšnější.

Uvedeny zde budou názorné příklady protikladů světa muže a ženy na manažerské pozici. Muži častěji během hovoru přerušují ženy než naopak. Muži si spíše osvojují ženské myšlenky, jež prezentují za své a ženy to neřeší. Muži nemají rádi spolupráci s ženami na stejné úrovni, důvodem je strach o jejich dosavadní pozici. Ženy mají schopnost podávat informace nepřímými způsoby, které bývají pro muže nepochopitelné. Muži obvykle reagují na stres agresivně a impulzivně, oproti tomu ženy reagují spíše pasivně a depresivně. (Mikuláščík, 2015)

4 Vlastní práce

Autorkou vybraná manažerka Dana Vincencová pracuje pro společnost Advenio s. r. o. na pozici area account manažer.

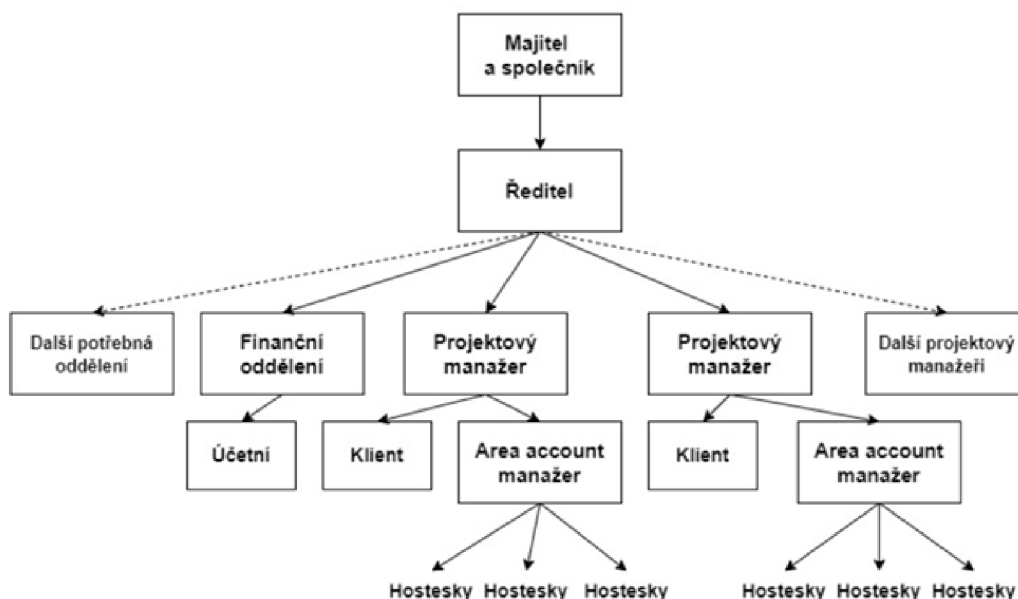
4.1 Charakteristika subjektu

Firma Advenio s. r. o. je reklamní společnost. Náplní této společnosti je propagace vybraných značek, organizace firemních akcí a reporty pro klienty.

Advenio s. r. o. se nachází na adrese Modřanská 307/98, Hodkovičky, 147 00, Praha 4. Společnost byla založena 29. května 1995, kdy působila jako realitní kancelář. Během své historie změnila několikrát svou působnost. Jako reklamní společnost Advenio s. r. o. funguje od 1. září 2009.

Majitel společnosti je Jan Matuška, který ve firmě působí jako jediný jednatel. Jeho společníkem je Aleš Mrkvička.

Advenio s. r. o. nemá přesně stanovenou organizační strukturu. Na obrázku číslo 7 je tedy zobrazena přibližná hierarchie uvnitř společnosti. Na vrcholu je majitel a společník pod nimi se nachází ředitel pan Kadeřávek. Dále se pak společnost větví na samostatná oddělení potřebná pro chod firmy jako je třeba finanční oddělení a na projektoví manažeři. Projektoví manažeři mají na starosti práci s klienty a area account manažery. Area account manažeři pak pracují na zadaném projektu, komunikují se společnostmi, s pracovníky a připravují místa, kde mají projekty fungovat. Mají pod sebou již pak samotné hostesky, které vykonávají práci na zadaných projektech na vybraných místech. (Advenio s. r. o., 2022, Veřejný rejstřík a Sbírk listin, 2022)



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Advenio s. r. o.

Zdroj: Dana Vincencová, vlastní zpracování 2022

4.2 Manažerka Dana Vincencová

Pracuje ve společnosti Advenio s. r. o. na pozici area account manažer již 4 roky. Předtím již ve společnosti působila 8 let na pozici hostesky. Její pozice obnáší práci a komunikaci s klienty, hledání pro ně nových a lepších řešení a udržování dobrých vztahů. Sama manažerka pracuje na projektu s daným klientem od úplného počátku do jeho konce. Dále pak musí mít přehled o celkovém dění v rámci projektu. Zajišťuje nábor proškolení a dohled nad hosteskami v projektu a dále zajišťuje místa dění projektu. Manažerka může pracovat na více projektech najednou. Manažerka Dana Vincencová má jako hlavní projekt společnost Nespresso, ale dále i menší projekty pro lékárnu Benu, L'Oréal Paris, Spin master či Braun. Na manažerku bude pohlíženo hlavně z projektu Nespresso, jelikož je to její hlavní projekt.

Název projektu	Četnost projektu	Obsazenost projektu v rámci týdne
Nespresso	celoročně	celý týden
Lékárna Benu	dle zakázky klientem	vybrané dny v týdnu
Braun	celoročně	pátek až neděle
Spin master	dle zakázky klientem	vybrané dny v týdnu
L'Oréal Paris	vždy po 4 měsících	vybrané dny v týdnu

Tabulka 1: Projekty manažerky

Zdroj: Vlastní zpravování

4.2.1 **Vzdělání a pracovní zkušenosti**

Dana Vincencová má vystudovanou střední hotelovou školu s maturitou. Jí pracovní zkušenosti kromě práce ve společnosti Advenio jsou manažerka restaurace, kde pracovala po dobu 7 let. Jiné pracovní zkušenosti nejsou.

4.2.2 **Vlastnosti, dovednosti a schopnosti manažerky**

Manažerka Dana Vincencová, za dobu působenou zde ve společnosti rozvíjela své dovednosti hlavně v oblasti komunikace a práce s lidmi a práci s časem. Jejím práce obnáší hlavně verbální komunikaci, ale v obdobné míře i komunikaci písemnou. Neverbální komunikace je v její práci také důležitá hlavně při práci s podřízenými. Ti se učí jak verbální, tak neverbální komunikaci.

Mezi její vlastnosti lze zařadit temperament s relativním vyvážením dominantního a submisivního chování, které ji umožňují snáze spolupracovat jak s kolegy, tak i s podřízenými. Zároveň lze říci, že si u podřízených udržuje určitý respekt. Další vlastností je asertivní chování. Tato vlastnost je praktická v komunikačních dovednostech a umožňuje tak manažerce snáze dosáhnout požadovaného výsledku. Její charakter lze určit na cholera a melancholika. To, k jaké části spíše tíhne, záleží na momentálním psychickém rozložení. V případě, že manažerku něco nebo někdo v případě dlouhodobých neuspokojivých výsledků podřízených rozzlobí je výbušné povahy, což může komplikovat její práci.

Tvrdými dovednostmi manažerky jsou řídičský průkaz, pasivní angličtina, vystudovaná střední škola s maturitou a dlouholetá praxe na pozici manažera. Mezi měkké dovednosti manažerky lze zařadit dobré komunikační schopnosti, zodpovědnost,

samostatnost, empatie, prezentační dovednosti, organizace práce své i svých podřízených, asertivní vystupování a týmovost.

Na její pracovní pozici na ni dost působí i stres. Musí zajišťovat, aby vše běželo v čas a správně, aby všude bylo vše, co je třeba, aby hostesky byly správně připravené a plnily své povinnosti tak, jak mají. Musí si dobře zorganizovat čas, aby vše v rámci stanoveného termínu stíhala. Všechny tyto úkony jsou jak časově, tak hlavně psychicky náročné.

Jak již bylo řečeno její práce obnáší i práci s podřízenými. Využívá kombinaci stylu vedení, a to zaměřeného na pracovníka jako jedince a pak na tým.

První, co zde bude uvedeno je nábor nových pracovníků. Zde si manažerka vyhledává jedince, kteří splňují požadavky pro práci hostesky. Těmi jsou reprezentativní vzhled, vystupování a komunikační dovednosti.

Manažerka pak provádí zaškolení pracovníka či pracovníků ve třech rovinách. Teoretické – kde se dozvedí informace o projektu a vše potřebné k jeho propagaci. Příkladem je zaškolení o historii propagované společnosti, dále její současné působení, informace o produktech. V této části se hostesky učí i správným rozhovorům, které si mohou i při školení zkusit (uplatňuje se tak metoda hraní rolí). Toto školení probíhá osobní formou či online formou. V praktické části, se pak hostesky učí produkty používat – využívá se zde možnost ukázky provozu a učení se práci, kdy mají možnost si pod dohledem manažerky vyzkoušet modelové situace. Zde je potřebná osobní účast na školení. Příkladem je ukázka obsluhy kávovaru či jeho úklid. Poslední část je technické školení, kdy se hostesky učí o interních záležitostech a co je třeba dělat. Příkladem je ukázka zápisu denní zprávy do interních systémů či správný postup při otvírání nebo zavírání promovaného místa. Na konci těchto částí je otevřená diskuse, kde se mohou pracovníci zeptat na vše, co potřebují. Další školení, se odehrává ve chvíli, kdy klient přichází s větší novinkou. Například nová řada produktů, nové interní systémy potřebující zaškolení pracovníků.

Manažerka rozhoduje o motivaci podřízených buď sama, nebo s klientem. V případě projektu Nespresso jsou využívány obě možnosti. Nespresso si určilo podmínky motivace pro hostesky v případě prodeje (stanovilo částky, které jsou pevně stanoveny). Manažerka, poté využívá motivaci i jako formu dodržení kázně a pracovních podmínek. Příkladem je, že když vypadne ze směny pracovní síla, může navýšit hodinovou složku mzdy, aby pozice

byla snáze zaplněna. Tato forma lze použít i opačně, v případě, že pracovník nepřijde v čas, či správně připraven na svou směnu, může mu být udělena sankce či stržena motivační část mzdy, kterou určuje klient. Další forma motivace je pak na základě domluvy s klientem, kdy v rámci podpory prodeje pro klienta a motivace pracovníka mohou být na omezenou dobu a s podmínkami odměny zvýšeny. Příkladem je opět praxe u projektu Nespresso, kde když se prodá za den určitý počet kávovarů určitého druhu, odměny pro hostesky mohou být až dvojnásobné.

4.3 Rozhovor

S manažerskou byl veden rozhovor hlavně na její dovednosti a informace o ní. Informace osobního charakteru již byli využity výše.

Z rozhovoru bylo zjištěno otázky na věk, pracovní zkušenosti nebo vystudované školy. Manažerka je 43 let. Pracuje ve společnosti již 12 let z nich 4 roky na současné pozici. Předtím pracovala jako hosteska. Dana Vincencová má vystudovanou střední hotelovou školu s maturitou. Na otázku, co obnáší její pracovní pozice odpovídala: hlavně komunikaci s klientem a podřízenými, nábor a práci s podřízenými, práci na projektech a řízení auta. Ovládá angličtinu, avšak pasivně, vlastní řidičský průkaz, jak již bylo zmíněno potřebuje jej k výkonu své práce. Další certifikáty nemá a nepotřebuje je k výkonu své práce. Na otázku za jaké její práce baví odpověděla ano, což bylo poznat i z postoje těla, když na tuto otázku odpovídala. Poslední podložnou otázkou byl, zda je něco, co by na své práci ráda změnila? Odpověď i v tomto případě zněla ano. Chtěla by změnit přístup práce hostesek, aby svou práci nebrali jako povinnost (být někde a něco tam dělat) ale jako možnost (něco se naučit, něco si zkusit, vydělat si peníze, zlepšit se). Rozhovor je v příloze 4.

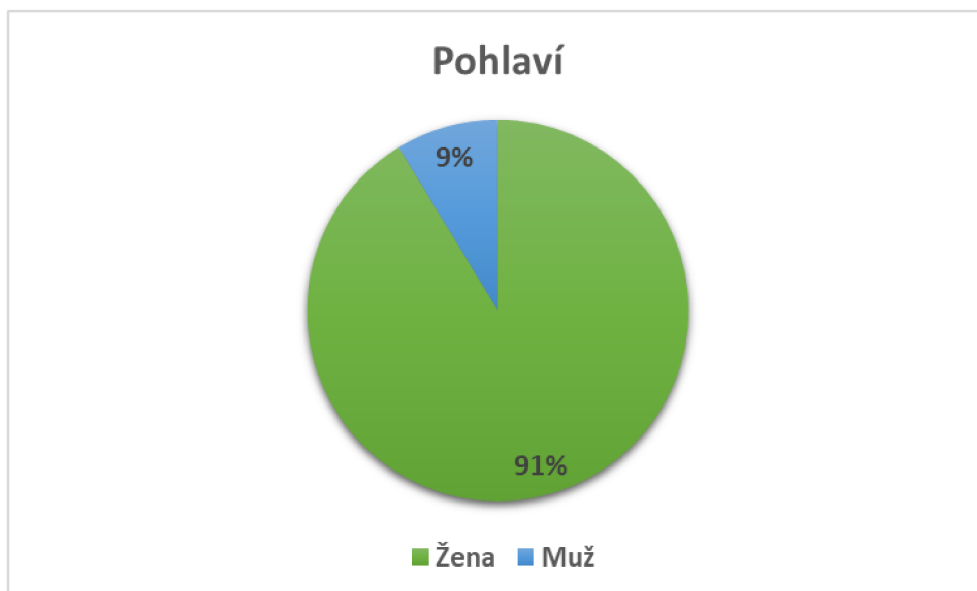
4.4 Dotazník

V této části bude vyhodnoceno dotazníkové šetření na manažerku Danu Vincencovou. Dotazník byl zpracován v elektronické formě za pomoci platformy Google Forms. Dotazník byl zaslán mezi podřízené (hostesky). Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názor na manažerku Danu Vincencovou a její práci. V rámci dotazníku byl zjišťován pohled podřízených na způsob motivace, školení, stres a vedení lidí. Otázky byly pokládány formou uzavřených a otevřených otázek. Uzavřené otázky možnosti měly na výběr jednu možnost.

U otevřených otázek byli respondenti vyzváni k stručné písemné odpovědi. Dotazník byl rozeslán pouze mezi podřízené manažerky, nebyla zde tedy zvolena metoda předčasného ukončení dotazníkového šetření. Dotazník je v přílohách 5 až 7. Dotazníkové šetření bylo spuštěno po dobu 14 dnů, vyplnilo jej 23 respondentů z 30 podřízených.

4.4.1 Výsledky dotazníkového šetření

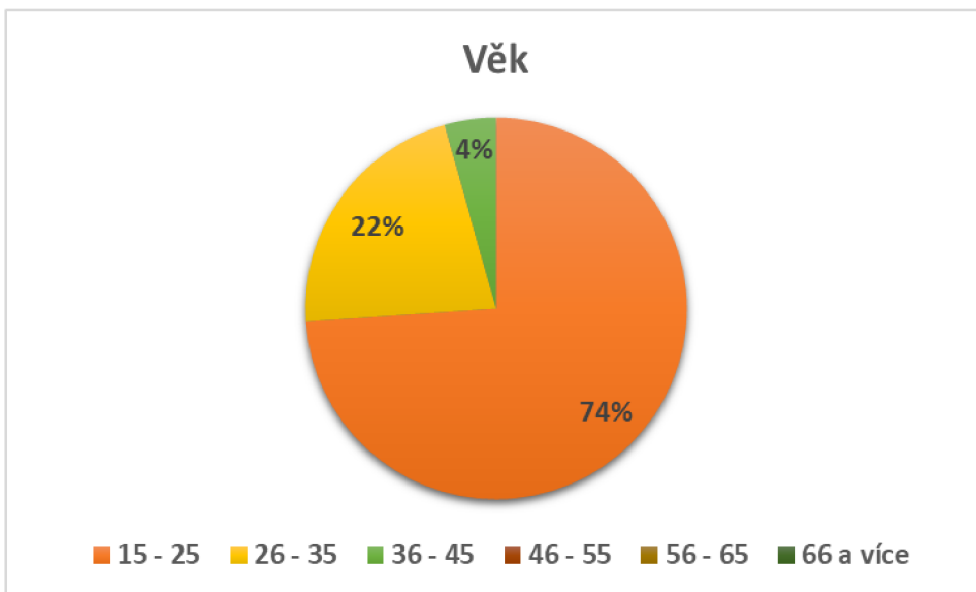
První otázka směřovala na pohlaví. Z grafu vyplývá, že odpovídají hlavně ženy. Podíl žen tvoří 21 odpovědí, muži odpověděli pouze 2. Ve společnosti však působí primárně ženy, muži jsou zde pouze 3.



Graf 1: Pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

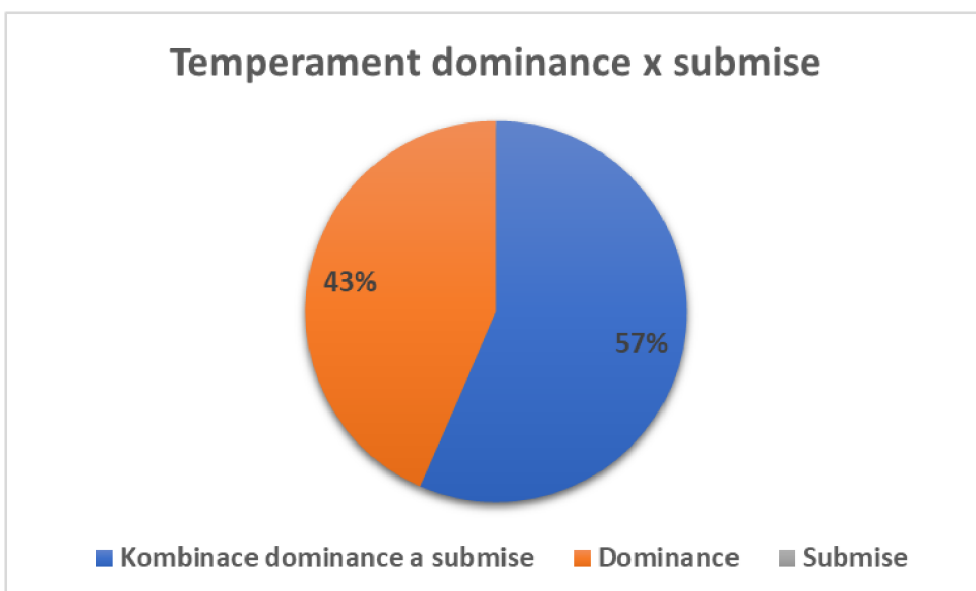
Druhá otázka byla položena na věkové rozdělení. Z grafu je možné vidět, že nejvíce hostesek je ve věku 15–25 let. Počet činí 17 účastníků. Druhou častější kategorií je 26–35 let. Počet zde je 5 respondentů. Pouze jeden respondent uvedl kategorii 36–45 let. Je to patrné, že zde pracují hlavně studenti a mladší věkové skupiny.



Graf 2: Věk

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka se již zabývá manažerkou Danou Vincencovou. Otázka zjišťovala její temperament. Většina dotazovaných (13 účastníků) odpovídala, že, její temperament je kombinací dominance a submise. 10 respondentů odpovědělo, že na ně působí dominantně. Za submisivní manažerku nepovažuje žádný dotázaný respondent.

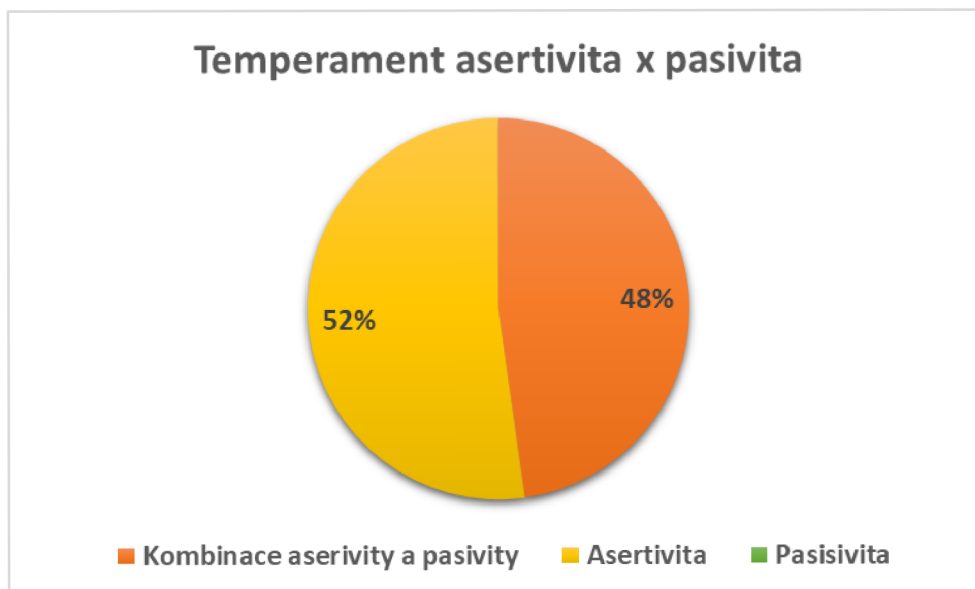


Graf 3: Temperament dominance x submise

Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka byla směřována také na temperament, jen tentokrát na asertivitu a pasivitu. Z grafu lze říci, že jsou celkem vyrovnané části asertivity, kterou zvolilo 12

účastníků a kombinaci asertivity a pasivity, kterou vybralo 11 účastníků. Submisi nezvolil žádný respondent.



Graf 4: Temperament asertivita x pasivita

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda je manažerka komunikativní bylo vždy odpovídáno ano.



Graf 5: Komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku byla dále položena i otevřená otázka, kde byli respondenti požádáni o odpověď na předchozí otázku proč odpověděli ano či ne. Nejčastější odpovědi byli, že

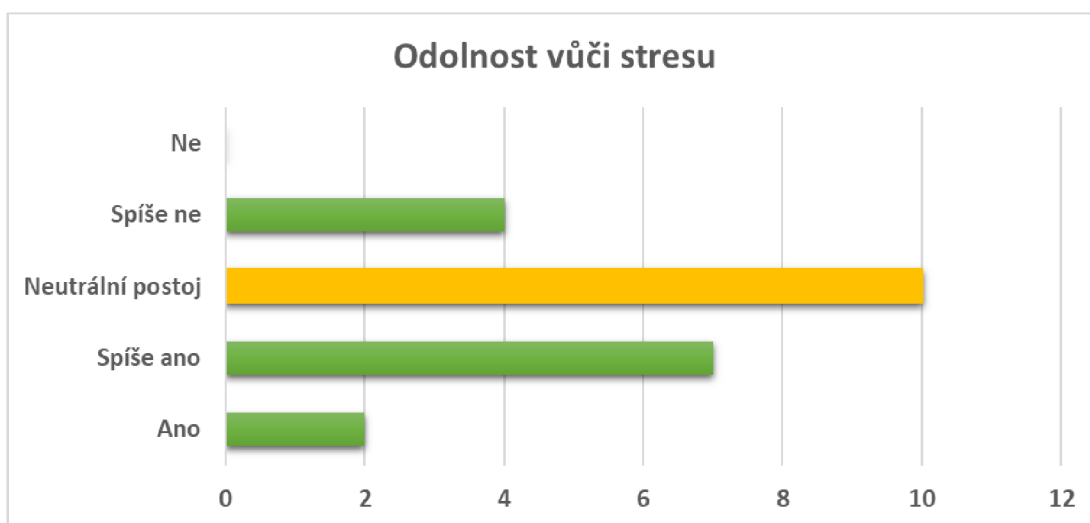
komunikace je náplň její práce, má dlouholetou praxi v oblasti komunikace, je dost přesvědčivá (viz příloha 8).

Další uzavřená otázka je, zda je manažerka odolná vůči stresu. Nejčastější odpovědi respondentů byl neutrální postoj. Následně byly odpovědi spíše ano, spíše ne s obdobným počtem odpovědí.

Odolnost vůči stresu	Počet účastníků
Ano	2
Spíše ano	7
Neutrální postoj	10
Spíše ne	4
Ne	0

Tabulka 2: Odolnost vůči stresu

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 6: Odolnost vůči stresu

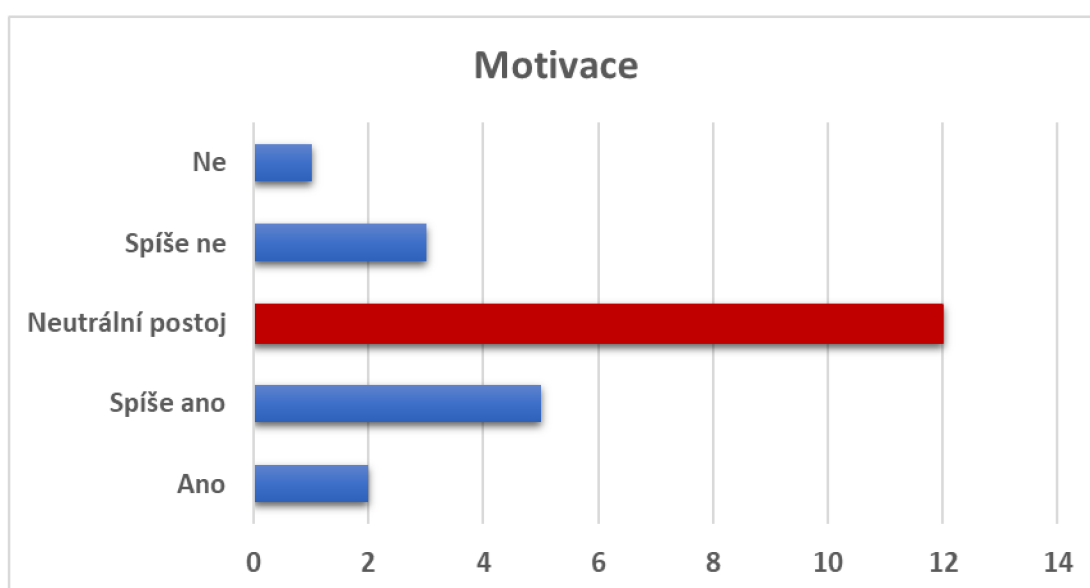
Zdroj: Vlastní zpracování

Motivace je další otázka. I v této otázce účastníci nejčastěji zaujali neutrální postoj. Odpovědi jsou spíše kladné, ale najdou se zde i nějaké pochybné hlasy, dokonce jedna respondentka uvedla, že není spokojená s motivací.

Motivace	Počet účastníků
Ano	2
Spíše ano	5
Neutrální postoj	12
Spíše ne	3
Ne	1

Tabulka 3: Motivace

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 7: Motivace

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otevřenou otázku ohledně motivace hostesky odpovídaly dost různorodě. Shodovaly se však v tom, že manažerka má chaotický styl motivace, pracovníci si nejsou jistí, co je, jak motivováno. Dále uvádí, že využívá jak pozitivní, tak i negativní formu motivace (tzv. metodu cukru a biče). Z odpovědí lze také vyčíst, že některé typy motivace ani ona sama ovlivnit moc nemůže (viz příloha 9).

Další otázka se zabývá školením. Stejně jako u předchozích dvou otázek v tomto případě je na prvním místě neutrální postoj. Na druhém místě je pak ano a spíše ne, tuto možnost zvolilo stejné množství respondentů. Z toho lze říci, že školení probíhá s největší pravděpodobností různě, je potřeba ale také zohlednit, že každá hosteska se učí jinak.

Školení	Počet účastníků
Ano	4
Spíše ano	6
Neutrální postoj	9
Spíše ne	4
Ne	0

Tabulka 4: Školení

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 8: Školení

Zdroj: Vlastní zpracování

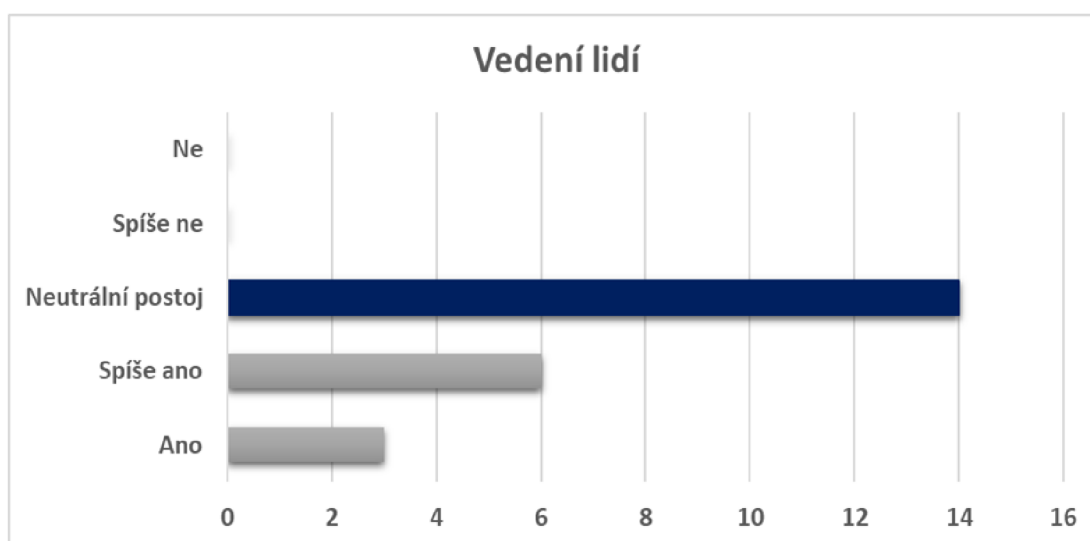
Na otevřenou otázku školení se vytvořily dvě skupiny názorů. První skupina si školení chválí, že mají veškeré informace, co potřebují, jak praktické, teoretické, tak i technické. Dostalo se jim komplexního dlouhodobého školení. Druhá skupina je opakem první skupiny. Tito účastníci si stěžují na krátké zaškolení, nedostatečné manuály pro práci, a nekompletní informace o technickém školení (viz příloha 10).

Na otázku, zda manažerka vede dobře své podřízené, odpovídali respondenti hlavně neutrálně. Další odpovědi byla kladné.

Vedení lidí	Počet účastníků
Ano	3
Spíše ano	6
Neutrální postoj	14
Spíše ne	0
Ne	0

Tabulka 5: Vedení lidí

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 9: Vedení lidí

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka je otevřená, kdy je zjišťován celkový názor na manažerku. Nejčastěji respondenti odpovídají, že je to dobrá žena se smyslem pro humor, která je ale často ve stresu. Občas bývá náladová, a je vidět že by potřebovala odpočinek. Dále se tu vyskytuje názor na to, že je workoholička, snaží se každému, kdo to potřebuje vyjít vstříc (viz příloha 11).

4.5 Stínování manažera

Stínování manažera probíhá přibližně měsíc s časovými odstupy. Autorka měla možnost pohlížet na práci manažera a na základě toho vytvořila popis.

Práce manažerky začíná na poradách o projektech. V tuto chvíli se zaměříme na projekt Nespresso. Na poradách se řeší financování, budoucí zisky (prodeje), zásobování ale

i práce podřízených. Porady probíhají v různých časových intervalech, v některých případech se zapojuje i klient.

Dále manažerka vždy před koncem měsíce připravuje dotazník směn, který tvoří za pomoci Google Forms, kde se ptá na časové možnosti a preferovanou lokalitu pracovníka. Zpravidla mají hostesky na vyplnění dotazníku směn týden a půl. Poté manažerka usedá k počítači a za pomoci MS Excel a interního systému Promomanager.cz, kde zadává směny na další měsíc.

Manažerka také připravuje promo místa. Jsou zde 3 možnosti. K otvírání nového promo místa je potřeba mít z porady připravené od klient, a co má na daném místě má být. Ve chvíli, kdy má manažerka podklady, vydává se do skladu, kde se nachází veškeré potřebné vybavení, například kávovary, kapsle, kostýmy, úklidové prostředky a instruktážní materiály. Poté veškeré potřebné vybavení putuje na zvolené místo, kde za pomoci promotérů připravuje promo místo na základě materiálů od klienta. Následně připravuje i pracovníky a poučuje je o probíhající akci. Dalším způsobem přípravy místa je za provozu, kam manažerka jezdí se závozy potřebného zboží, dále řeší problémy, které na místě mohou vzniknout (například rozbitý produkt). Posledním typem je ukončení promo místa, kde je potřeba vše uklidit, zabalit, zaznamenat a odvést. V této části si bere manažerka na pomoc hostesku.

Náplní práce manažerky je také zaškolení nováčků, zde jak je již uvedeno výše probíhá školení ve 3 částech. Doplnění o pozorování autorky je následující. Školení neprobíhalo vždy se stejným postupem a o stejném počtu lidí. Někteří pracovníci byli v teoretické části zaškoleni již pomocí připravených videí, jiní pracovníci byli zaškoleni za pomoci osobní prezentace. Praktická a technická část probíhaly společně, a proto by se dalo říci, že nebyl i na 100 % zaškoleni z časových důvodů. Na nových pracovnících, kteří byli zaškoleni rychlejší metodou, bylo možné pozorovat zmatení a nejasnost. Po delším pozorování, bylo zaznamenáno i to, že i po pár dnech práce stále plně nevědí, jak některé technické a praktické věci správně provést. Ukázkou je situace, že hosteska nevěděla, jak správně vyčistit kávovar či jaké informace je potřeba zapsat a v jaký čas. Další možností je pak to, že když se hostesce opakovaně nedaří, ale má snahu, pak manažerka tráví její pracovní dobu na její pozici s ní a vše ji znovu vysvětlí, případně ji umístí na směnu se zkušeným kolegou.

Manažerka, také na přání klienta zpracovává manuál či připravuje školení s klientem o nových produktech. Další možností je, že jen zprostředkovává a domlouvá termíny, kdy, jaký pracovník školení podstoupí. Příkladem je zavedení nového důležitého produktu (nová řada kávovarů) v tomto případě manažerka domlouvá školení u klienta a sama podstupuje školení nového produktu. Druhý příklad je nový druh kávy, manažerka dostává informaci a tu pak ve formě manuálu předává podřízeným.

Dále manažera jezdí na plánované a neplánované kontroly. V případě plánovaných kontrol jezdí poučit pracovníka o možnostech zlepšení práce, případně znovu zaškolí potřebnou část. Neplánovaná kontrola – manažerka se pracovníka snaží nachytat v přirozeném pracovním prostředí a tím zjistit, jak funguje. V případě dobré práce je hosteska pochválena, v případě pracovních nedostatků, jí jsou popsány chyby a postup je pak stejný jako v případě plánované kontroly. Na kontroly pak chodí i klient a ten je v kontaktu s manažerkou, takže v případě jakékoliv nesrovnalosti je to hned oznámeno. Dále to pak klient řeší na pracovních poradách.

Jelikož manažerka Dana Vincencová působí na pozici již delší čas a již předtím pracovala jako hosteska, má vytvořenou síť kontaktů na jednotlivých promo místech. Zde se také dostává k potřebným informacím o svých podřízených.

V případě nekázně manažerka využívá motivačního systému, který je popsán výše. Stejně tak v případě zásadního nedodržení pracovních povinností je její náplní práce jedince sankcionovat a případně s ním ukončit spolupráci.

Manažerka zpracovává informace od hostesek z denních zpráv, které musí v rámci dne vyplňovat. Musí vždy v časy nástupu nahrávat jejich fotografie do systému klienta, aby i ten měl aktuální informace o konkrétním průběhu. Dále pak informace může využívat pro pochopení situace na pracovišti a jako argumenty pro klienta proč se třeba nedějí věci tak jak mají. Informace také využívá k zjištění stavu zásob na jednotlivých místech. V případě většího nedostatku zboží, které se nezaznamenává (čistící prostředky, dokumenty) má hosteska povinnost nahlašovat chybějící produkty manažerce, aby jej mohla doplnit.

4.6 Zhodnocení a doporučení

Na základě získaných informací z jednotlivých metod došlo k těmto závěrům a jejich řešení. Komunikace manažerky je na vysoké úrovni, zde by bylo na zvážení zlepšení komunikace v anglickém jazyce.

Na základě dat z dotazníkového šetření a stínování manažera byly zjištěny nedostatky ve školení pracovníků. Jako doporučení by bylo vhodné zavést jednotný systém školení, aby se všem pracovníků dostávalo stejného školení se stejnými informacemi a stejnými zkušenostmi a také aby začínající pracovníci měli k dispozici materiály (praktické návody a informační brožury), jelikož pracovníci si ze školení nemusí odnést veškeré potřebné informace ihned. Manažerka by také měla sjednotit motivační systém pro podřízené. Ti by měli být se systémem následně obeznámeni. Umožnilo by to tak snazší získání informací a možná i lepší přístup pracovníků k práci.

Sama manažerka by měla zapracovat na vymezení své pozice mezi podřízenými z hlediska času. Ti by mohli poté pochopit kdy je problém vhodné řešit a kdy manažerka má čas sama pro sebe. Umožnilo by jí to větší odpočinek a nebyla by tak ve stresu a pod tlakem. Také by jí to umožňovalo šetřit čas, jelikož podřízení by si více plnili své povinnosti a manažerka by tak nemusela častěji mimo svůj harmonogram cestovat za nimi a vše řešit. Další možností pro manažerku by hlavně v projektu od společnosti Nespresso byl schopný kolega, který by jí vypomáhal v terénu, třeba se zásobováním promo míst.

Návrh	Řešení	Realizace	Přínosy	Náklady
Komunikace	Zlepšení angličtiny	kurzy anglického jazyka	snazší komunikace s klienty, kteří mají cizojazyčného majitele	cena kurzu angličtiny, případně doučování
Školení pracovníků	sjednocení systému, informační materiály	ujasnění si procesu školení a využívat ten neúčinnější	lépe proškolení pracovníci, kteří jsou díky tomu více samostatní a mají lepší výsledky	časové náklady, náklady na výrobu informačních materiálů (papír, toner, čas manažera)
Motivace	sjednocení systému a seznámení se systéme motivace podřízené	sestavení tabulky, kde bude jasné, co bude, jak motivováno pozitivně či negativně	lépe informovaní pracovníci, kteří na základě toho mohou lépe pracovat	práce manažera (jeho čas na práci)
Upevnění pozice mezi podřízenými	stanovení hranic podřízeným	ujasnit, kdy je čas co řešit vysvětlit pracovníkům co bude, když podmínky nebudou dodržovat	snížení stresu, odpočinek pro manažerku	čas a nervy manažera
Organizace času	vysvětlení podřízením, kdy se, co má udělat případně mít pro ně připravené manuály práce	příprava univerzálního materiálu o tom, co a jak a kdy mají podřízené udělat	časové rezervy pro manažerku	náklady na čas strávený u pracovníka, náklady na informační materiály (papír, toner, čas)
Pomocník	pomocník na pomoc v terénu (na závozy zboží na promo místa, příprava papírování)	najmutí a zaškolení nového pomocníka (stojí to sice čas ze začátku, ale poté z toho plynu spíše přínosy)	čas na podřízené, na důležité papírování, odpočinek	hodinová sazba pracovníka

Tabulka 6: Zhodnocení a doporučení

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Závěr

Bakalářská práce se zaměřovala na manažerské dovednosti u manažerky Dany Vincencové ze společnosti Advenio s. r. o.

V teoretické části byly využity informace z odborné literatury a internetových zdrojů na témata management, manažer a jeho typy, funkce, styly, nástroje a osobnost. Osobnost manažera poté byla dělena na vlastnosti, schopnosti a dovednosti. Konec teoretické části byl věnován rozdílu mezi mužem a ženou na manažerské pozici.

V praktické části byla přiblížena společnost a sama manažerka a její pracovní pozice ve firmě. Dále pak byly použity metody rozhovoru s manažerem, dotazníkové šetření s podřízenými a stínování manažera. Rozhovor byl zaměřen hlavně na osobní informace a tvrdé dovednosti manažerky. Dotazníkové šetření mělo 2 části. Zjištění informací o podřízených a informace o dovednostech manažerky z pohledu podřízených. Dotazník měl podobu uzavřených a otevřených otázek. Stínování manažera probíhalo jako pozorování jeho práce.

Výsledek pozorování (stínování manažera), dotazníkového šetření a rozhovoru je tedy takový, že komunikace manažerky Dany Vincencové je na vysoké úrovni. Avšak občas jí výkon práce může komplikovat stres, který vyplývá z jejího zodpovědného postavení. Poté jí výkon práce může komplikovat její povaha. Když je toho na ni moc, něco se nedaří a klient je nespokojený, stává se, že přenáší svůj neklid na své podřízené. Ty, co jsou na pozicích noví, to může vyvádět z míry. Ti, kteří pod Danou Vincencovou pracují již delší čas mají pochopení. Také v rámci pozorování byl zaznamenán problém s vnímáním časových možností manažerky ze strany podřízených. Někteří pracovníci nechápu, že i manažerka je člověk a potřebuje čas pro sebe. Na druhou stranu je chybou manažerky, že si nedokáže stanovit pevné hranice a snaží se vše řešit hned.

Celkově lze říct, že manažerku Danu Vincencovou její práce baví, jen by potřebovala schopného pomocníka k ruce, který by jí pomáhal a ona tak měla více času. Ten by následně mohla využít k důkladnějšímu zaškolení nových pracovníků, nebo k vlastnímu odpočinku podle okamžité situace.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Odborná literatura

BALCAR, Karel. Úvod do studia psychologie osobnosti. Praha: SPN, 1983. ISBN 14-343-83.

DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. 9. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

JIŘINCOVÁ, Božena. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

KARLÖF, Bengt a Fredrik H. LÖVINGSSON. Management od A do Z: 300 důležitých pojmů s výkladem a příklady. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1001-X.

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

MCGRATH, James a Bob BATES. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. 1. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

MÜHLFEIT, Jan, Melina COSTI a Viktor JUREK. Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu. 1. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.

PILAŘOVÁ, Irena. Leadership a management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. 1. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. Základy managementu [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2022-02-15]. ISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Cover.html>

ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: Manažer pro 21. století. 1. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

STACKE, Edouard. Koučování pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-0937-6.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

TEPPER, Bruce B. Manažerské znalosti a dovednosti. Praha: Grada, 1996. Poradce podnikatele. ISBN 80-716-9347-2.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

6.2 Internetové zdroje

Advenio s. r. o. Advenio s. r. o. [online]. Praha, c2022 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://cz.advenio.eu/>

Leadership Intelligence: EQ, IQ, PQ, SQ, AQ & CQ. LinkedIn [online]. Indie: G. Subramanian, 2020 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z:

<https://www.linkedin.com/pulse/leadership-intelligence-eq-iq-pq-sq-aq-cq-g-subramanian>

LLOYD, Robert a Wayne AHO. Čtyři funkce managementu: základní průvodce principy managementu. FHSU Digital Press [online]. Pressbooks, 2020 [cit. 2022-02-16]. Dostupné z:

<https://fhsu.pressbooks.pub/management/chapter/the-history-of-management/?fbclid=IwAR1kcX4XemvAkER1jA60KhRvJNhmz1HhodWrfssA40r8A4r4x0Cg0KHZek>

Tvrdé dovednosti vs. Měkké dovednosti: Příklady a definice. Edgepoint learning [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://www.edgepointlearning.com/blog/hard-skills-vs-soft-skills/>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku. Justice.cz [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=708419&typ=UPLNY>

7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažeri a úrovně managementu	14
Obrázek 2: Eysenckova typologie temperamentu.....	18
Obrázek 3: Složky schopností vedoucích pracovníků	21
Obrázek 4: Schéma komunikace.....	25
Obrázek 5: Pyramida potřeb Abrahama Maslowa	26
Obrázek 6: Matice manažerských funkcí.....	31
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Advenio s. r. o.	37

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Projekty manažerky	38
Tabulka 2: Odolnost vůči stresu	44
Tabulka 3: Motivace	45
Tabulka 4: Školení	46
Tabulka 5: Vedení lidí	47
Tabulka 6: Zhodnocení a doporučení	51

7.3 Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	41
Graf 2: Věk	42
Graf 3: Temperament dominance x submise	42
Graf 4: Temperament asertivita x pasivita.....	43
Graf 5: Komunikace.....	43
Graf 6: Odolnost vůči stresu	44
Graf 7: Motivace	45
Graf 8: Školení.....	46

Graf 9: Vedení lidí	47
---------------------------	----

7.4 Seznam použitých zkratk

IQ – Inteligenční kvocient

EQ – Emoční inteligence

SQ – Duchovní inteligence

PQ – Fyzická inteligence

CQ – Kulturní inteligence

AQ – Kvocient nepřízně osudu

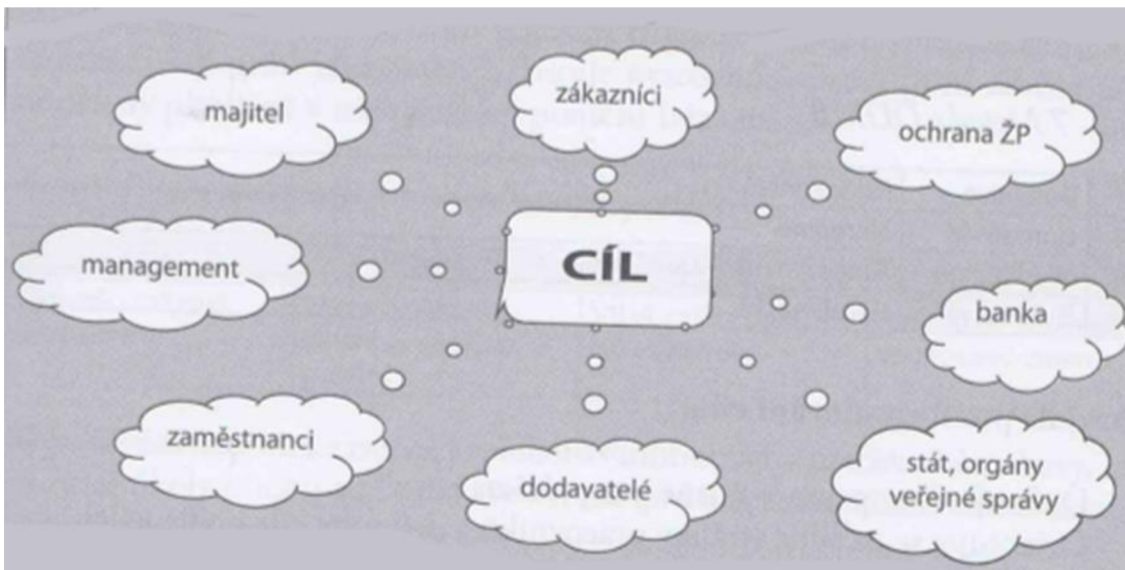
MBO – Management by objective

Přílohy

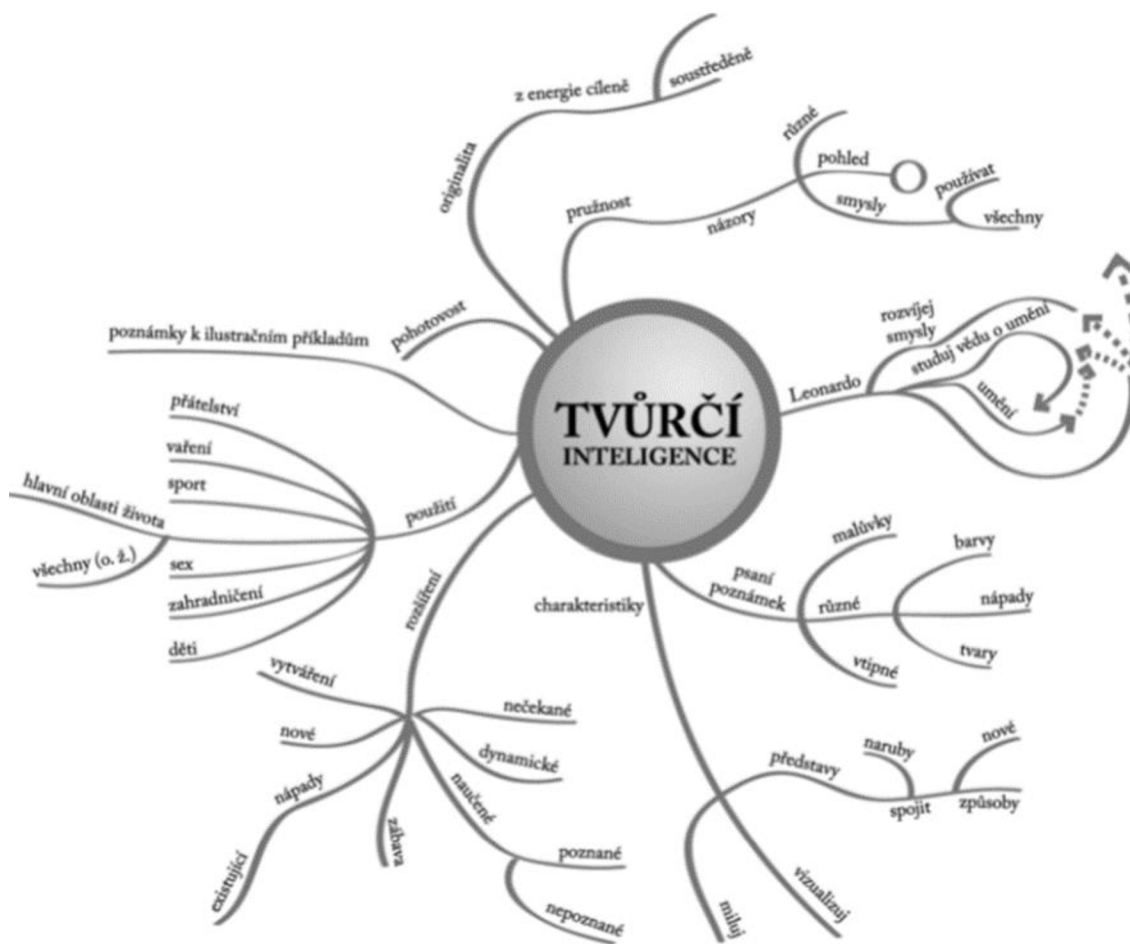
Příloha 1 – Time management (rozvrh)

Čas	Činnost
5.00–5.30	
5.30–6.00	
6.00–6.30	
6.30–7.00	
7.00–7.30	
7.30–8.00	
8.00–8.30	
8.30–9.00	
9.00–9.30	
9.30–10.00	
10.00–10.30	
10.30–11.00	
11.00–11.30	
11.30–12.00	
12.00–12.30	
12.30–13.00	
13.00–13.30	
13.30–14.00	
14.00–14.30	
14.30–15.00	
15.00–15.30	
15.30–16.00	
16.00–16.30	
16.30–17.00	
17.00–17.30	
17.30–18.00	
18.00–18.30	
18.30–19.00	
19.00–19.30	
19.30–20.00	
20.00–20.30	
20.30–21.00	
21.00–21.30	
21.30–22.00	
22.00–22.30	
22.30–23.00	
23.00–23.30	
23.30–24.00	

Příloha 2 – Myšlenková mapa 1



Příloha 3 – Myšlenková mapa 2



Manažerka Dana Vincencová

Kolik vám je let?

43 let

Na jaké pozici tu pracujete?

Area account manažer

Jak dlouho zde pracujete?

4 roky na pozici ve firmě 12 let

Pracovala jste zde i na jiných pozicích?

Ano

Jestli ano jak dlouho a jakých?

Jako hosteska podobu 8 let a pak jako area account manažer.
kde jsem dotud

Co obnáší vaše pracovní pozice?

Hlavně komunikaci s podřízenými (hostesky) a klienty,
nábor nových lidí a veškeré věci kolem, práce na projektech, řízení
auta

Jaké jsou vaše další pracovní zkušenosti?

Manažerka v restauraci cca 7 let.

Co jste vystudovala?

střední hotelovou školu s maturitou

Ovládáte jazyky, jaké?

Ano angličtinu ale spíše pasivně

Máte řidičský průkaz?

Ano, ke své práci ho potřebuji

Máte nějaké další certifikáty /potřebujete nějaké certifikáty pro výkon práce?

kromě řidičáka ne

Baví vás vaše práce?

Ano má práce mě baví

Je něco, co byste na své práci ráda změnila?

Ano, ráda bych změnila přístup k práci hostesky,
aby to nebylo jako povinnost ale jako možnost.

Příloha 5 – Dotazník 1/3

Pohlaví *

- Žena
- Muž

Věk *

- 15 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65
- 66 a více

Jaký temperament převládá u vaší vedoucí? *

- Dominantní
- Kombinace dominance a submise
- Submisivní

Jaký temperament převládá u vaší vedoucí? *

- Asertivní
- Kombinace asertivity a pasivity
- Pasivní

Příloha 6 – Dotazník 2/3

Přijde Vám vaše vedoucí komunikativní? *

- Ano
- Ne

Napište důvody proč ano nebo ne. *

Vaše odpověď _____

Přijde Vám vaše vedoucí odolná vůči stresu? *

- Ano
- Spíše ano
- Neutrální postoj
- Spíše ne
- Ne

Přijde Vám, že Vás vaše vedoucí dostatečně motivuje? *

- Ano
- Spíše ano
- Neutrální postoj
- Spíše ne
- Ne

Uvedte důvody pro Vaši předchozí odpověď. *

Vaše odpověď _____

Příloha 7 – Dotazník 3/3

Uved'te důvody pro Vaši předchozí odpověď. *

Vaše odpověď _____

Přijde Vám školení od vaší vedoucí dostatečné pro práci, kterou vykonáváte? *

- Ano
- Spíše ano
- Neutrální postoj
- Spíše ne
- Ne

Uved'te důvody pro Vaši odpověď. *

Vaše odpověď _____

Přijde Vám, že vaše vedoucí správně vede své pracovníky? *

- Ano
- Spíše ano
- Neutrální postoj
- Spíše ne
- Ne

Napište, jaký máte názor na vaší vedoucí. *

Vaše odpověď _____

Příloha 8 – Otevřená otázka

Napište důvody, proč ano nebo ne

- ano jelikož se sní dobře povídá
- Komunikace je důležitá pro její práci
- Dle komunikace s ní soudím
- K výkonu její práce je potřeba dobře komunikovat
- komunikaci potřebuje každý člověk a je to jedna z hlavních částí její práce
- U mí dost lidí přesvědčit a ukecat
- působí jako otevřený typ člověka, který umí dobře komunikovat
- Je to náplň její práce
- umí snad každého přesvědčit
- Přejde mi hodně komunikativní, a snaží se to naučit i nás, ale mi na rozdíl od ní mě to třeba moc nejde nemám ještě takovou praxi
- vždy má odpověď na cokoli
- umí dobře vyjednávat o směnách
- Dana se nebojí projevit svůj názor. Je přísná, ale když člověk nedělá problémy, tak se s ní zasměje.
- zná informace o své práci, a to jí pomáhá dobře komunikovat
- náplň její práce, ukecá skoro každého
- Komunikace je její práce. Potřeba domluvit se s lidmi.
- přijde mi, že dobře ovládá verbální komunikaci dokáže téměř každého přesvědčit, aby koupil kávovar
- Komunikace je pro její práci důležitá
- je to nástroj její práce
- Ano jinak by tuto práci nemohla dělat.
- Je bývalá hosteska a tam je komunikace na prvním místě. A kdyby nebyla dobrá, tak se těžko stane vedoucí.
- Nevím žádný důvod
- je to náplň její práce musí umět komunikovat

Příloha 9 – Otevřená otázka

Uveďte důvody pro Vaší předchozí odpověď

- Opět dle letité zkušenosti soudím
- Nevím, moc nedokážu říct jaká motivace je nevyznám se v tom, přijde mi, že je to pokaždé jiné
- motivace je různá jsou různé motivační bonusy ale je těžké na něj dosáhnout
- Člověk jí nechce naštvat, takže to je dostatečná motivace pro vzornou práci.
- Snaží se nás motivovat někdy úspěšně někdy neúspěšně
- nevím, způsob, jak nás motivovat je dost různý
- Dokáže namotivovat, ať už po dobrém nebo po zlém (ne můj případ), ale na jiné lidi to zabírá. Já se motivuji sama.
- snaží se nás motivovat, ale myslím si, že když si ty lidi kávovar koupit nechtějí tak si ho nekoupí
- Motivační systém mi přijde dostačující
- Přijde mi, že má dost způsobů, jak motivovat, ať už pozitivně či negativně
- Nevím, kromě motivační části mzdy je to pokaždé jiné
- působí sama motivovaná svou prací díky letům zkušeností, ale přenést motivaci na své pořízené se někdy daří a někdy ne
- její způsob motivace je na principu cukru a biče
- myslím si, že to asi plně neovlivní, ale tu část, co určuje mi přijde taková nejasná
- motivace od Dany je různá někdy pozitivní a nikdy negativní motivace tu je hlavně finanční, ale i třeba dobrý pocit
- motivace je různá jen občas není co je, jak motivováno
- Žádný
- přijde mi, že hledá způsoby, jak nás motivovat, ale nemůže to sama ovlivnit
- Přijde mi, že motivace by mohla být i lepší i když ona za to asi nemůže, že jsou některá hodnocení nastavená tak jak jsou
- motivaci umí dobře využívat, když je třeba aby někdo vzal směnu navíc
- Je empatická
- Je toho na ní určitě moc. Veliká zodpovědnost.
- někdy ten pocit mám, ale někdy mi přijde že to používá spíše proti nám

Příloha 10 – Otevřená otázka

Uveďte důvody pro Vaši odpověď.

- Základní školení je dostačující ale dost věcí si musí člověk najít sám
- Chodí za námi, poslouchá naše prezentace.
- přijde mi že ano, na to abych udělala svou práci mi to stačilo
- vždy se najde něco pro zlepšení, ale na školení jsem se dozvěděla vše důležité, ale když jsem potřebovala informace navíc musela jsem si je pak dohledávat nebo se později doptávat
- Dlouho jsem s vedoucí školení neměla
- Proškolení praktických dovedností je super ale trochu mi chybí teoretické informace o produktech. Nebo třeba o tom, co je přesně třeba udělat a případně jak.
- Určitě, člověk se může kdykoliv na cokoli zeptat a Dana bez problému odpoví a vše vysvětlí. Problém nastává, když se člověk neptá.
- chybí mi praktické informace o tom, jak fungují interní záležitosti, jak je to s denní zprávou, jak správně vyčistit kávovar
- Vždy dobře vysvětlí. Od ní jsem se naučila prodávat.
- základní školení od Dany stačí základní výkon práce ale když chce být někdo úspěšný musí si dost informací dohledat sám
- Snaha je, ne vždy to dopadne na úrodnou půdu
- Byla bych radši aby školení bylo kompletnější a byli k dispozici třeba nějaké manuály, jak co udělat (někde jsou ale moc se v nich nevyznám)
- Naučila jsem se vše, co jsem potřebovala, ale mohlo by být více komplexnější, aby mohla ještě lépe pracovat
- Žádný
- přijde mi, že zaškolení od ní bylo dostatečné i když někomu jinému to tak připadat nemusí
- je vidět, že ona sama zná všechno, co je třeba, jen je to občas velké množství informací a na něco se občas zapomene bylo by dobré mít nějaké univerzální podklady
- Proškolení mi přišlo dostatečné, co jsem se dozvěděl jsem si pak sám dohledal
- školení ohledně teoretických znalostí tak i praktických mi přijde dostatečné, ale technické znalosti mi chybí (o tom, jak to funguje, co je třeba třeba při zavírání udělat a tak) to mi na školení nebylo plně řečeno
- ocenila bych více informací při školení a nějaké přesnější podklady
- přijde mi, že jsem byla dostatečně zaškolená měla jsem 2 denní školení a pak i zaškolení v terénu ale prý zaškolení nováčku je dost rychlé jen na 3 hodiny cca plus praktická ukázka
- základy ano ale chtělo by to více informací, dobré je i cvičení které na školení občas probíhá
- informace co potřebuji k základnímu fungování je dostatečné, širší informace mi trochu během školení chyběli
- na školení se člověk dozví vše co potřebuje

Příloha 11 – Otevřená otázka

Napište, jaký máte názor na vaší vedoucí.

- Bez názoru
- Přejde mi, že je toho na ni moc a může být z toho občas nepříjemná.
- snaží se všem vyhovět, ale ne vždy se zadaří a pak jsou z toho problémy
- je šikovná, komunikativní, občas umí být i nepříjemná, když ji někdo naštvě
- Vyjde vstříc, pomůže, přátelská, vtipná, dobře se s ní povídá
- přijde mi ve stresu a občas podle toho jedná, ale když je klid je to fajn paní
- Empatická, aktivní, komunikativní, ochotná
- působí na mě tak že toho má moc a potřebovala by si odpočinout
- má své kladné i stinné stránky, umí být hodná ale i přísná
- nedokážu to úplně odůvodnit
- přijde mi ve stresu občas toho má moc a podle toho působí ale když je klid je to zajímavá osoba
- Přejde mi, že jí její práce trosku unavuje (je toho na ní hodně), je na to sama tak se asi není čemu divit.
- Na Danu je toho opravdu hodně, což se občas projevuje na její náladě. Když jí člověk neleze na nervy a pracuje tak, jak má, tak je to temperamentní žena s dobrým smyslem pro humor, která má pochopení pak je s ní dobrá domluva, co se týče čehokoliv
- Přejde mi, že Dana je dobrá vedoucí, ale má toho moc, a když někdo není týmový hráč může to být problém
- Je dobrá. Někdy má špatnou náladu, ale je to pochopitelné.
- Žádný
- Je to zajímavý člověk, který je trošku workoholik
- přísná, workoholik, ve stresu občas to přináší na lidi ve svém okolí, vyjde vstříc když je třeba
- Snaží se být spravedlivá, působí trošku ve stresu, dle mého názoru by na její práci měli být 2
- milá paní se smyslem pro humor, která má hodně práce což se na ni občas projevuje
- Přejde mi, že je to dobrá vedoucí s dlouhou praxí, jen toho má moc a podle toho na mě působí dost vystresovaně.
- dobrý člověk, který má hodně starostí v práci
- je to zajímavá osobnost, která má své dobré i špatné stránky