

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Manažerské dovednosti

Bc. Roman Teuschel

© 2020 ČZU v Praze

Souhrn:

Předkládaná diplomová práce se zabývá manažerskými dovednostmi a výzkumem této problematiky ve vybrané online marketingové agentuře. Práce je rozdělena do dvou částí. Začíná teoretickými východiskem, literární rešerší a přiblížením základních pojmů. Na základě analýzy zdrojů a pramenů jsou v této části shrnuty principy, jež se týkají tvrdých a měkkých dovedností vedoucích pracovníků, jejich dělení a popis. Zachycuje také vliv osobnosti manažera a charakteristické rysy leadera. Praktická část pak rozšiřuje zachycený teoretický exkurz v praxi. Ve vybrané agentuře je skrze kvalitativní a kvantitativní výzkum zkoumán přístup k manažerským dovednostem. Ve vlastní práci dochází ke zhodnocení a porovnávání jednotlivých výstupů z řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření.

Klíčová slova:

management, manažer, manažerské dovednosti, soft skills, komunikace, time management, vedení, delegování

Cíl a metodika:

Hlavním cílem diplomové práce je, na základě výsledků praktické části, zjištění současné úrovně kvality manažerských dovedností, které jsou uplatňovány ve zvolené agentuře a návrh vhodných opatření vedoucích ke zvýšení výkonnosti a zlepšení celkových výsledků. Návrhy změn se opírají o analýzu údajů získaných při řízeném rozhovoru a z dotazníkového šetření.

Dílním cílem je zpracování teoretických východisek a porovnání názorů různých autorů, kteří se danou problematikou zabývají. Literární rešerše je zpracována na základě sběru odborných informací k tématu. Tato část práce poskytuje mj. přehled názorů jednotlivých autorů na dané téma a jejím cílem je získání podkladů k provedení vlastního výzkumu. Literární rešerše zahrnuje logický tok myšlenek, relevantní odkazy, správné použití odborné terminologie a nezaujatý přehled informací k dané problematice.

Pro první část práce je použita klasická metoda sběru dat. Metoda třídění získaných informací pomohla soustředit pozornost na vyhledávaný okruh zájmů a selektovat jen takové informace, které jsou relevantní pro získání potřebných závěrů k naplnění cíle práce. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a používá zejména metody deskripce a klasifikace jevů, což znamená, že jsou popsány a vysvětleny

pojmy týkající se manažerských dovedností a řízení organizace. Získané znalosti jsou pak aplikovány na část analytickou.

V praktické části diplomové práce jsou využity analytické metody, které využívají techniky řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření. Syntézou poznatků, získaných z kvalitativního a kvantitativního výzkumu, a z nastudování odborné literatury, dochází k identifikaci dovedností ovlivňujících kvalitu řízení ve zvolené agentuře.

Poslední, návrhová, část praktické části představuje závěry, formulaci návrhů a praktická doporučení pro management vybrané agentury a má za cíl zvýšit úroveň zejména soft dovedností, které mají bezpochyby značný vliv na kvalitu řízení. Návrhy a praktická doporučení vycházejí z vlastního výzkumu.

Teoretická část:

V první, teoretické, části práce je provedena literární rešerše. V této části jsou vymezeny a stručně popsány základní, pro tuto práci stěžejní, pojmy, jakými jsou například management, manažer a leader, v základních obrysech je zde popsán rozdíl ve vedení a řízení lidských zdrojů. Dále jsou zde nastíněny různé druhy typologií člověka ve vazbě na osobnost manažera a jejich vliv na způsob jeho práce, neboť práce manažera je mj. charakterizována nejen souhrnem jeho znalostí a dovedností, ale v neposlední řadě jeho přístupem k lidem. V teoretickém exkurzu jsem se zaměřoval na manažerské dovednosti a jejich základní dělení, primárně pak na ty měkké, včetně charakteristik několika vybraných.

Praktická část:

Praktická část, přesněji řečeno vlastní práce, na teoretická východiska přímo navazuje a zjišťuje vnímání a analýzu manažerských dovedností ve zvolené digitální agentuře. Tato část diplomové práce zahrnuje nejprve vstupní řízený rozhovor s manažerem zkoumané agentury, následně pak kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření.

Kvalitativní výzkum ve formě rozhovoru byl proveden s vrcholovým manažerem agentury, který má s vedením a řízením lidí zkušenosti i z jiných společností. Vstupní řízený rozhovor mi poskytl detailnější vhled do problematiky, díky němuž jsem mohl sestavit relevantní dotazník pro zaměstnance. Názorům manažera jsem věnoval patřičnou pozornost mj. i s odvoláním na skutečnost, že se stejnému oboru věnuji již pátým rokem.

Navazujícího kvantitativního výzkumu se zúčastnilo celkem 17 respondentů, kteří v agentuře zastávají různé pozice a liší se i délkou jejich praxe v oboru (marketing a komunikace). Mezi zkoumané měkké dovednosti jsem, po konzultaci s manažerem a vedoucím diplomové práce, pro kvantitativní hodnocení zařadil komunikaci, flexibilitu, organizaci a plánování, proaktivní přístup, samostatnost, kooperaci v týmu, odolnost vůči stresu, kritické myšlení, analytické uvažování a delegování. V závěru dotazníku jsem k vybraným dovednostem uvedl několik doplňujících otázek, aby následně prováděné vyhodnocování bylo konkrétnější.

Závěr:

Pro úspěšný a zejména pak efektivní chod jakékoli společnosti nebo organizace je poměrně zásadní, aby řídicí pracovníci uměli převést do praxe a praktického využití jak tzv. tvrdé, tak i měkké manažerské dovednosti. Tyto dovednosti napomáhají plnit většinu funkcí managementu jako procesu systematického plánování, rozhodování, vedení lidí a kontroly, který směřuje k dosažení cílů, respektive k prosperitě, progresu a zisku.

Dle názoru dotazovaného manažera se manažerské dovednosti jako celek v čase postupně vyvíjí, ale jejich základ zůstává v podstatě stejný. To platí jak u manažerských dovedností tvrdých, tak i těch měkkých, kterým jsme se během rozhovoru věnovali nejvíce. Společným jmenovatelem, minimálně v oboru online marketingu a digitálních agentur, je komunikace. Příznačně pro tento obor se komunikace ve zkoumané agentuře odehrává z velké části online a jedním ze základních faktorů úspěchu je výběr jednoho vhodného hlavního nástroje, ve kterém bude konkrétní projekt komunikován a řízen.

Z rozhovoru dále vyplynulo, že dalšími důležitými atributy jsou flexibilita či adaptabilita, protože agenda a skladba klientské práce bývá u agenturního zaměstnance, ať už specialisty či vedoucího, velmi rozmanitá. Time management – schopnost organizace práce a plánování času – označil rovněž jako velmi významnou soft skill. Vysoce hodnocenou dovedností, kterou explicitně zmínil jako samostatné téma, bylo delegování, nejlépe s pomocí metody SMART, která je pro delegování ideální.

Jeho praxe v marketingové agentuře ukázala, že i liniový zaměstnanec (nikoli jen vedoucí pracovník) je v podobných agenturách často i projektovým manažerem třetí strany, takže manažerské dovednosti jsou důležité napříč všemi patry hierarchie firmy.

Dle vyhodnocení odpovědí respondentů dotazníkového šetření je ovládání zkoumaných dovedností relativně stejně důležité, nejvíce by však měl být kladen důraz na správnou organizaci a plánování, efektivní komunikaci a v neposlední řadě na delegování. Právě v delegování však měla tato agentura největší nedostatky a jistým signálem, proč tomu tak je, je dle mého názoru absence správného využívání metody SMART. S odvoláním na výsledky dotazníkového šetření bych navrhoval jak teoretické osvojení základů, tak i kladení většího důrazu na správné užívání nástrojů pro projektové řízení – konkrétně pak Teamwork.

Dovednost, která byla respondenty označena za nejdůležitější, se po vyhodnocení projevila jako druhá nejvíce problematická – plánování a organizace. Příčinou je pravděpodobně rozmanitá, dalo by se říci až roztržitá, agenda specialistů. Do projektů také zpravidla zasahují i další zúčastnění třetích stran – subdodavatelé klienta. Řešením tohoto nedostatku může být drobná změna v organizační struktuře agentury – ustanovení dílčích vedoucích jednotlivých agend specialistů, kteří by měli zejména organizační koordinaci ve své gesci.

S odvoláním na výše uvedené „slabiny“ aplikace zmiňovaných dovedností v praxi jsem již po vyhodnocení a analýze zjištěných skutečností nabídl managementu agentury svou pomoc ve formě školení, jehož obsahem by bylo doplnění teoretických znalostí v rámci delegování a time managementu, případně pak i dohled nad dodržováním základních pravidel při práci na klientských projektech. Tato nabídka se setkala s kladnou odezvou.

V protipólu pak stojí manažerské dovednosti jako samostatnost, flexibilita a kooperace v týmu, které byly v době šetření naopak manažerům a zaměstnancům agentury jednoznačně vlastní. Specialisté a vedoucí pracovníci se umí perfektně přizpůsobit potřebám konkrétního týmového projektu či klienta, stejně tak drží krok s potřebami a nároky v odvětví online marketingu a s tím spojeným vzděláváním. Většina dotazovaných rovněž uvedla, že disponuje potřebnými kompetencemi, které jim v případě nutnosti umožňují samostatně a rychle rozhodovat.

Průzkumem, analýzou výsledků a popisem stavu byl naplněn hlavní i dílčí cíl této práce. I přes uvedená doporučení na zlepšení zejména dvou manažerských dovedností – správné a efektivnější delegování a organizování času včetně plánování – nelze říci, že je

nutné v této agentuře provádět zásadní a urgentní změny. Jsou zde patrné rysy demokratického stylu řízení a zřejmá je i vysoká kolektivní důvěra, což, s ohledem na další vnější a vnitřní faktory, vytváří příjemné „vnitřní klima“. To je spolu se snahou odkrýt a pojmenovat rezervy, chutí se dále rozvíjet a uměním přijímat konstruktivní kritiku (na úrovni managementu i řadových zaměstnanců) základním předpokladem pro další perspektivní vývoj a progres ve fungování této agentury.

Seznam použitých zdrojů:

- Armstrong, M. & Stephens, T., 2008. *Management a leadership*. 1. editor Praha: Grada Publishing, a.s..
- Cipro, M., 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, a.s..
- Dědina, J. & Cejthamr, V., 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Dědina, J. & Odcházal, J., 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. editor Praha: Grada Publishing a.s..
- Khelerová, V., 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. editor Praha: Grada Publishing a.s..
- Lojda, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. 1. editor Praha: Grada Publishing a.s..
- Tureckiová, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. editor Praha: Grada Publishing, a.s..