

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Manažerské dovednosti**

**Bc. Roman Teuschel**

© 2020 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Roman Teuschel

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Manažerské dovednosti**

Název anglicky

**Managerial skills**

---

### Cíle práce

Zpracování nových přístupů k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve vybrané organizaci. Na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností ve vybrané organizaci.

Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně uplatňování manažerských dovedností v řízení organizace a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard dovednostech a soft dovednostech) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a výkonnosti a kvality procesů.

### Metodika

V diplomové práci budou z hlediska metodiky zkoumání dané problematiky využity metody analytické a syntetické.

Při získávání dat budou užity analytické metody, techniky analýzy organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále pak průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (technika řízeného rozhovoru). S tím souvisí uplatnění indukčních a dedukčních metod.

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků a přístupů v oblasti manažerských dovedností a výkonnosti pracovníků získaných průzkumem odborné problematiky v podniku, formulování a případné modelování navrhovaných změn kvality zkoumané problematiky.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců, výkonnost procesů v organizaci.

---

**Doporučené zdroje informací**

JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.

LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-4221-2.

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.

TEMPLAR, R., JAY R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN 978-80-247-1279-6

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

---

**Předběžný termín obhajoby**

2018/19 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Josef Kříž, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 11. 7. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2020.

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Josefu Křížovi, CSc. za jeho ochotu, trpělivost, odborné rady a připomínky, které mi pomohly při vypracování diplomové práce.

## **Manažerské dovednosti**

### **Managerial skills**

#### **Souhrn:**

Předkládaná diplomová práce se zabývá manažerskými dovednostmi a výzkumem této problematiky ve vybrané online marketingové agentuře. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Začíná teoretickými východisky, literární rešerší a vysvětlením základních pojmů. Na základě analýzy zdrojů a pramenů jsou dále 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 v praxi rozšiřuje zachycený teoretický exkurz. Ve vybrané společnosti se skrze kvalitativní a kvantitativní výzkum zkoumá přístup k manažerským dovednostem. Ve vlastní práci dochází ke zhodnocení a porovnávání jednotlivých výstupů z řízeného rozhovoru a dotazníku, stejně tak se zde formulují návrhy a doporučení pro zlepšení.

#### **Summary:**

This master's thesis deals with managerial skills and research of this issue in a selected online marketing agency. The master's thesis is divided into two parts. It begins with theoretical background, literature search and explanation of basic concepts. Based on an analysis of resources and sources, this section summarizes the principles that relate to the hard and soft skills of executives, their division and description. It also captures the influence of the personality of the manager and the characteristics of the leader. The practical part extends the theoretical excursion in practice. In a selected company, qualitative and quantitative research explores the approach to managerial skills. In the practical part of master's thesis there is an evaluation and comparison of individual outputs from a controlled interview and a questionnaire, as well as formulations and suggestions for improvement.

#### **Klíčová slova:**

management, manažer, manažerské dovednosti, měkké dovednosti, komunikace, motivace, time management, vedení, delegování

#### **Keywords:**

management, manager, managerial skills, soft skills, communication, motivation, time management, leadership, delegation

## Obsah:

<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2. CÍL PRÁCE A METODIKA</b> .....	<b>10</b>
2.1. Cíl práce .....	10
2.2. Metodika .....	10
<b>3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>12</b>
3.1. Význam a vymezení základních pojmů .....	12
3.1.1. <i>Management</i> .....	12
3.1.2. <i>Manažer</i> .....	13
3.1.3. <i>Vedení a řízení</i> .....	13
3.1.4. <i>Leader</i> .....	14
3.2. Osobnost manažera .....	14
3.2.1. <i>Manažerská práce a chování</i> .....	16
3.2.2. <i>Charakteristické rysy dobrého manažera - leadera</i> .....	18
3.3. Manažerské dovednosti.....	19
3.3.1. <i>Tvrdé dovednosti (hard skills)</i> .....	20
3.3.2. <i>Měkké dovednosti (soft skills)</i> .....	20
3.4. Vybrané manažerské dovednosti.....	21
3.4.1. <i>Komunikace</i> .....	21
3.4.2. <i>Motivace a stimulace</i> .....	23
3.4.3. <i>Zpětná vazba</i> .....	25
3.4.4. <i>Time management</i> .....	25
3.4.5. <i>Vedení a řízení</i> .....	27
3.4.6. <i>Proaktivní přístup</i> .....	30
3.4.7. <i>Delegování</i> .....	31
<b>4. VLASTNÍ PRÁCE</b> .....	<b>34</b>
4.1. Charakteristika vybraného subjektu .....	34
4.1.1. <i>Upozornění na specifika oboru a subjektu</i> .....	35
4.2. Vstupní rozhovor s manažerem agentury.....	35
4.2.1. <i>Tvrdé dovednosti v online marketingu</i> .....	36
4.2.2. <i>Měkké dovednosti v online marketingu</i> .....	36
4.2.3. <i>Manažerská činnost v digitální agentuře</i> .....	38
4.2.4. <i>Shrnutí vstupního rozhovoru</i> .....	39
4.3. Vyhodnocení dotazníku .....	40
4.3.1. <i>Popis a identifikace respondentů</i> .....	42
4.3.2. <i>Zhodnocení významnosti vybraných dovedností</i> .....	44
4.3.3. <i>Sebereflexe ve vazbě na vybrané manažerské dovednosti</i> .....	49
4.3.4. <i>Zasazení manažerských dovedností do konkrétních činností</i> .....	54
4.4. Návrhy a srovnání výsledků z dotazníku a rozhovoru .....	58
<b>5. ZÁVĚR</b> .....	<b>61</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>65</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>68</b>

# 1. Úvod

Téma pro zpracování své diplomové práce jsem si zvolil v rámci nabízených témat na katedře řízení, a to mj. i z toho důvodu, že při své práci, kterou při studiu na PEF ČZU Praha vykonávám, se, mimo jiného, s problematikou manažerského řízení velmi často setkávám a vnímám tak důležitost aplikace manažerských dovedností už i v této praxi.

Diplomová práce je tedy zaměřena na manažerské dovednosti. Problematika manažerských dovedností a rozvoje lidských zdrojů je záležitostí velmi aktuální. Primárním zájmem každé firmy je vykazování zisku a udržení konkurenceschopnosti. Dosažení tohoto cíle lze mj. prostřednictvím kvalitních manažerů, kteří podnikají kroky k pozitivním změnám a modernizaci.

Kapitoly a podkapitoly teoretické části mají za cíl vymezit a utřídit základní východiska vztahující se k problematice manažerských dovedností - charakteristika pojmů jako je management, manažer, manažerské funkce a role, tvrdé a měkké manažerské dovednosti apod. Více jsem se zaměřil na tzv. měkké manažerské dovednosti (soft management skills), což jsou schopnosti manažera vypořádat se nejen s lidmi a jejich chováním, ale také se sebou samým. Měkké dovednosti jsou veškeré dovednosti související s vedením lidí, ke kterým mj. patří motivace, komunikace, zdravé sebevědomí, empatie, schopnost týmové spolupráce a další.

Mám za to, že většina programů pro rozvoj manažerských dovedností se soustředí více na tzv. tvrdé manažerské dovednosti (hard management skills), proto bych se rád věnoval těm, které jsou sice „hůře měřitelné“, zato, dle mého názoru, pro úspěšné vedení společnosti neméně důležité. Jedná se o dovednosti projevující se v komunikaci, motivaci nebo vedení porad. Patří sem i schopnost řešit a zvládat konflikty, přijímat kritiku a zároveň konstruktivně kritizovat, dále pak schopnost empatie, sebereflexe, apod. Jakým způsobem manažer uplatňuje tyto dovednosti, vypovídá do jisté míry i o jeho vrozených vlastnostech a jeho temperamentu. Zejména tyto dovednosti jsou tedy spjaté s osobností manažera.

Praktická část práce je postavena na řízeném rozhovoru a dotazníkovém šetření. Je zacílena na měkké manažerské dovednosti, které jsou pro manažerský výkon ve vybrané organizaci důležité. Řízený rozhovor byl pro účely této práce uskutečněn s vrcholovým



manažerem. Dotazníkové šetření bylo směřováno jak na vedoucí pracovníky, tak i na pracovníky jim podřízené.

Otázky byly koncepčně položeny tak, aby bylo možné odkrýt smýšlení manažera (ve vazbě na manažerské dovednosti), a jeho odpovědi bylo možné porovnat s odpověďmi dalších pracovníků. To vše v kontextu marketingové agentury a online marketingu, ve kterém pracuji již pátým rokem.

Cílem této práce je podat komplexní pohled na obecný význam manažerských dovedností pro prosperitu a progres firem.

## 2. Cíl práce a metodika

### 2.1. Cíl práce

Diplomová práce je rozdělena na dvě základní části: část teoretickou – literární rešerše a část praktickou – vlastní výzkum.

Hlavním cílem diplomové práce je, na základě výsledků praktické části, zjištění současné úrovně kvality manažerských dovedností, které jsou uplatňovány řídicími pracovníky při jejich práci ve zvolené společnosti a návrh vhodných opatření vedoucích ke zvýšení výkonnosti za účelem zlepšení celkových výsledků společnosti. 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 současných názorů jednotlivých autorů na dané téma a jejím cílem je poskytnutí podkladů k provedení vlastního výzkumu. Literární rešerše zahrnuje logický tok myšlenek, relevantní odkazy, správné použití odborné terminologie a nezaujatý přehled informací k dané problematice.

### 2.2. Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části a tomu také odpovídá použitá metodika. První část práce obsahuje teoretická východiska, druhá část zahrnuje vlastní praktickou práci.

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

Využitá odborná literatura a internetové zdroje jsou uvedeny na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

V praktické části diplomové práce jsou zahrnuty metody analytické i syntetické. Jako metoda analytická je použit řízený rozhovor a dotazníkové šetření. Syntetická metoda byla využita pro analýzu manažerských dovedností ve zkoumané agentuře.

Cílem řízeného rozhovoru i dotazníkového šetření bylo postihnout zkoumanou problematiku na základě srozumitelných otázek, díky kterým pak bylo možné vyhodnotit rozsah a kvalitu uplatňovaných manažerských dovedností.

Rozhovor byl absolvován s vrcholovým manažerem, který je současně společníkem agentury. V praktické části práce byl přepsán jako celek a není tedy prezentován ve formě „otázka – odpověď“.

Dotazník byl rozdělen do čtyř sekcí, přičemž v první byly otázky obecného charakteru, druhá se týkala zhodnocení významnosti některých manažerských dovedností, třetí sekce byla soustředěna na sebereflexi a poslední část spočívala v konkretizaci otázek odrážejících vybrané manažerské dovednosti.

Dotazníkového šetření se pak zúčastnili jak manažeři pracující na různých úrovních, tak i zaměstnanci agentury. Výsledky dotazníkového šetření jsou znázorněny v grafech, a to včetně krátkého komentáře. Pro grafické zpracování jsou využity buď grafy výšečové, nebo sloupcové. Ze zjištěných informací je vytvořeno vyhodnocení o kvalitě aplikace manažerských dovedností v praxi.

Syntetická metoda byla použita při celkovém vyhodnocování dat, které byly získány z řízeného rozhovoru a z dotazníkového šetření. Syntézou poznatků, získaných z kvalitativního a kvantitativního výzkumu a z nastudování odborné literatury, dochází pak k identifikaci úrovně manažerských dovedností ovlivňujících kvalitu řízení a celkový chod ve zvolené agentuře.

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

## 3. Teoretická východiska

### 3.1. Význam a vymezení základních pojmů

Cílem této kapitoly je vysvětlení a přiblížení použité terminologie. Je zde velice stručně popsán význam těch pojmů, které s daným tématem úzce souvisí a které se budou v práci dále vyskytovat.

#### 3.1.1. Management

Management organizace zahrnuje nastavení celého systému řízení, pravidel organizace, organizační struktury, řízení zdrojů, procesů a výkonnosti. Je to de facto proces systematického plánování, rozhodování, vedení lidí a kontroly, který směřuje k dosažení cílů. Základní funkce managementu jsou funkce obchodní, ekonomická, technická, personální a výrobní. (ManagementMania, 2016) (Teuschel, 2017)

*Motto: Peter Ferdinand Drucker*

*„Management je tím, co se tradičně nazývalo svobodným uměním: ‚svobodným‘ proto, že se zabývá základními kategoriemi znalostí, sebepoznání, moudrosti a vůdčích schopností, ‚uměním‘ proto, že jde o obor praktický a aplikační. Manažeři čerpají ze všech znalostí a poznatků společenských věd – psychologie a filosofie, ekonomie a historie, etiky – ale stejně tak i věd přírodních“.* (ManagementMania, 2016) (Teuschel, 2017)

Existuje bezpočet definic managementu. Blažek ve své knize „Management – organizování, rozhodování, ovlivňování“ uvádí dvě definice z renomovaných amerických učebnic: *„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“* (Donnelly – Gibson – Ivancevich 1997).

*„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“* (Koontz – Weihrich 1993). (Blažek, 2014)

### 3.1.2. Manažer

*Manažer je člověk, který dosahuje určitých stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich“ (Lojda, 2011)*

Manažer je zodpovědný za svěřenou organizaci nebo její část. Úkolem manažera je řídit a vést - tedy plánovat, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje. Podle rozsahu svěřené odpovědnosti a postavení v organizaci lze manažery rozdělit „liniově“ (vrcholový manažer, manažer střední linie a manažer první linie). Kromě těchto liniových manažerů jsou ještě další typy manažerů, jejichž zodpovědnost je nastavena jinak – například projektoví manažeři, kteří jsou zodpovědní za konkrétní projekt a jsou typičtí pro maticovou organizační strukturu (v maticové organizační struktuře se po skončení projektu pracovníci vrací na svá stálá místa). Každý manažer by měl splňovat odpovídající úroveň manažerských dovedností. (ManagementMania, 2015) (Teuschel, 2017)

Důležitost managementu pro úspěšnost organizace roste a úměrně tomu roste i důležitost manažerů. Doba, kdy podřízený pouze vykonával příkazy vedoucího, je pryč. Participace zaměstnanců na řízení se zvyšuje a řada činností je realizována spolupracovníky manažerů. To však nijak nesnižuje náročnost jejich práce a jejich význam pro organizaci. Naopak - manažer musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci a zajistit participaci na řízení, což souvisí s uměním správně delegovat. Musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít, což souvisí s motivováním a koučováním. Všechny tyto činnosti jsou náročné jak na čas, tak i na znalosti a především schopnosti a dovednosti manažerů. (Blažek, 2014)

Podle stupňů řízení lze manažery členit do tří základních skupin - manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery.

### 3.1.3. Vedení a řízení

Oblast vedení a řízení se týká zejména těch sil a procesů skupinové dynamiky, kterými je zajištěno, že skupina stanovuje a dodržuje normy a dosahuje skupinových cílů. Vedením se rozumí takový způsob práce s členy skupiny, kdy mají ti, kteří jsou vedeni, možnost ovlivňovat procesy a cíle. Je jim dáván určitý prostor pro jejich seberealizaci. Při vedení je tak přítomna jistá míra svobody a spoluúčasti vedených. Naopak při řízení jsou

členové skupiny spíše nástrojem pro vykonání rozkazů toho, kdo je řídí. (Švec, 2006) (Teuschel, 2017)

*„Vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená jen dělat věci správně. Dnešní organizace jsou v mnoha případech až příliš řízené, ale nedostatečně vedené, protože lidé nahoře se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a procedur než v tvorbě strhující a všeobsažné vize. Jsou to manažeři, nikoli vůdci. Zajímají se o to, jak dosáhnout lepší výkonnosti a jak efektivněji řídit své systémy a struktury.“* (Veber, 2009) (Teuschel, 2017)

### 3.1.4. Leader

Leader je anglické slovo běžně používané v češtině ve významu vůdce nebo vůdčí osobnost, u nás zatím nejčastěji v souvislosti s politickými stranami. Leader je přirozený vůdce a nepotřebuje k vedení lidí žádné zvláštní kompetence a pravomoc. *„Bývalý americký prezident Harry S. Truman definoval leadera takto: Zjistil jsem, že vynikajícím lídrem je člověk, který dokáže přimět jiné lidi k tomu, aby dělali něco, do čeho se jim nechtělo, a aby to dělali rádi“* (Bender, 2008) (Teuschel, 2017)

Rovněž leadership je v dnešní době často skloňovaným pojmem a definic je celá řada. Existuje sice nějaká obecná představa, co tento termín znamená, ale každý může na jeho význam nahlížet trochu jinak. Velmi zjednodušeně by se dalo říci, že leadership je styl vedení a motivace jednotlivých členů týmu. Správný leader má ten dar, že ho lidé následují z vlastní vůle, protože ho vidí jako vzor, který je následováníhodný. (Teuschel, 2017)

## 3.2. Osobnost manažera

*„Pojem osobnost popisuje duševní vlastnosti, jež ovlivňují charakteristické chování každého jednotlivce, jsou relativně stabilní v čase a u každého člověka jedinečné.“* (Dědina & Odcházal, 2007)

Reakce lidí na vnější podněty si jsou v některých případech podobné. Tato skutečnost vedla k vytvoření typologie určitého druhu chování a různí autoři došli k podobným charakteristikám.

Lojda ve své knize „Manažerské dovednosti“ shrnul temperamentové typologie níže uvedeným způsobem:

1) Typologie člověka dle tělesných tekutin podle Hippokrata:

- Krev = sangvinik
- Černá žluč = melancholik
- Žlutá žluč = choleric
- Hlen = flegmatik

2) Eysenckova typologie temperamentu:

- Sangvinik = emočně stabilní extrovert
- Melancholik = emočně labilní introvert
- Choleric = emočně labilní extrovert
- Flegmatik = emočně stabilní introvert

3) Jungova teorie:

- Praktický typ = kombinace myšlení a vnímání
- Koncepční typ = kombinace myšlení a intuice
- Společenský typ = kombinace vnímání a cítění
- Kreativní typ = kombinace cítění a intuice (Lojda, 2011)

Pro dnešní dobu je typické, že většinu hybných sil a rolí ve společnosti převzali manažeři. Manažer nese nejvyšší míru odpovědnosti. Aby mohl svoji odpovědnost za úspěšnost organizace převzít, musí být svým myšlením zacílen do budoucnosti, což v podstatě znamená být, mimo jiné, dobrým vizionářem, dokázat snadno a aktivně přijímat změny, ovládat manažerské techniky a mít řadu praktických dovedností v řadě oblastí. (Lojda, 2011)

Osobnost manažera je jedinečným spojením psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Určují způsob, jakým prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout. Výrazně se projevuje ve výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem. Jsou manažeři, kteří mají určité charisma, vyzařuje z nich síla, která nás přinutí jim naslouchat a akceptovat jejich myšlenky. Jsou však i tací, kteří působí nepřesvědčivě a nerozhodně a těm se málokdy podaří ovlivnit ostatní. *„Čím to je, že jedni působí přesvědčivě a druzí ne? Jedná se o vrozené dovednosti, o dovednosti získané výchovou nebo o dovednosti získané vzděláním a praxí? Jednoznačná odpověď asi*

*neexistuje.* “ Existují manažeři, kteří jednají intuitivně a i bez specifického vzdělání dokáží vystupovat úspěšně. Mají schopnost posoudit situaci a vhodně reagovat. Většina však potřebuje skloubit vrozené schopnosti s neustálým studiem a tréninkem. (Khelerová, 2010)

Osobnost člověka je spolu se znalostmi a dovednostmi zásadním a klíčovým prvkem dobrého manažera.

Definice osobnosti manažera není snadná. Nejen že manažeři pracují na nejrůznějších pozicích a úrovních řízení, ale dále je otázkou, zda chceme definovat ideálního manažera nebo budeme vycházet z potřeby definovat manažera úspěšného. Příklady úspěšných manažerů poukazují na skutečnost, že i velmi rozdílné osobnosti s různými schopnostmi a vlastnostmi mohou být úspěšnými manažery. Jedním z předpokladů pro úspěšnost manažera jsou jeho lidské kvality a to, jaký je ve své podstatě člověk. Do osobního rozměru manažera patří taková míra poznání sebe sama, že je schopen sebeřízení, reflexe a sebereflexe. (Lojda, 2011)

Složky osobnosti lze rozdělit do tří základních kategorií:

1. *“Jaký člověk je a jak se projevuje - jeho vlastnosti, chování, charakter, temperament.*
2. *Co člověk umí - jeho znalosti, dovednosti a kompetence.*
3. *Co člověk chce a kam směřuje - jeho osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty a jaké jsou jeho postoje“* (Lojda, 2011)

### 3.2.1. Manažerská práce a chování

Pro pochopení toho, jak skutečně vypadá manažerské práce, je nutné znát povahu jejich flexibility. Studie manažerů vykonávajících stejnou práci naznačují, že se u nich liší ohnisko pozornosti.

Dědina a Cejthamr ve své knize „Management a organizační chování“ uvádí, že na základě výzkumu, který se zabýval skutečnou povahou manažerské práce, a to formou pozorování 44 „skutečných“ manažerů, kdy byl prováděn velmi detailní sběr údajů o chování a jednání manažerů všech možných úrovní a typů organizací, nejčastěji ze sektoru služeb, byly zformulovány čtyři základní aktivity skutečného manažera:

- komunikace – výměna informací, kancelářská práce
- tradiční management – plánování, rozhodování, dohled



- tvorba sítí – sociální vztahy, politika apod.
- management lidských zdrojů – motivace, disciplína, řízení konfliktů apod.

Na základě definice těchto základních aktivit byl proveden průzkum u dalších 248 skutečných manažerů, aby bylo možné relevantně zjistit procentuální poměr zastoupení těchto aktivit. Bylo zjištěno, že „průměrný manažer“ věnuje 32 % svého času tradičním manažerským aktivitám, 29 % komunikaci, 20% managementu lidských zdrojů a 19 % tvorbě sítí. (Dědina & Cejthamr, 2005)

Vezmeme-li v úvahu, že výše citovaná kniha byla vydána v roce 2005, je na místě jen kvitovat v ní uvedenou myšlenku, respektive konstatování, že současný (v dané době – tedy rok 2005) management během několika následujících let zcela zastará a stane se neúspěšný. Obnova a rychlost bude pro velké a zavedené firmy nezbytností a mladé firmy budou muset zůstat nové a čilé.

Heller na základě své studie špičkových evropských společností odvodil potřebu nových manažerů a nových metod, aby se vyhovělo zásadně se měnícímu prostředí.

Heller definuje deset klíčových strategií pro nový typ evropského manažera:

1. *Rozvíjet vůdcovství – bez ztráty dozoru nebo řízení.*
2. *Prosazovat radikální změny – v celém organizačním systému, ne jen v jeho částech.*
3. *Přetvořit kulturu – pro získání dlouhodobého úspěchu.*
4. *Rozdělit pravidla – získat odměny z menší velikosti firmy během růstu.*
5. *Využít „organizaci“ – novými přístupy k centrálnímu řízení.*
6. *Udržovat konkurenční výhodu – tam, kde staré způsoby získávání výhod nefungují.*
7. *Dosáhnout stále obnovy – nerozšiřovat zárodky úpadku.*
8. *Řídit „motivátory“ – aby lidé mohli motivovat sami sebe.*
9. *Týmová práce – nová, nepostradatelná schopnost.*
10. *Dosáhnout celkové kvality managementu – celkovým lepším řízením. (Dědina & Cejthamr, 2005)*

### 3.2.2. Charakteristické rysy dobrého manažera - leadera

Při vedení lidí je charakter leadera jedním z rozhodujících prvků, který vytváří důvěru a ochotu lidí nechat se manažerem vést. Pouze člověk, který je schopen jednat v souladu se svými slovy, je skutečným leaderem, neboť lidé nerespektují a dlouhodobě nenásledují někoho, kdo koná viditelně v rozporu s tím, čemu věří a co říká.

Někdo je rozeným vůdcem, nikdo ale není perfektním manažerem od prvního dne ve funkci. Níže jsou nastíněny základní charakteristiky, kterými by měla vůdčí osobnost ve vedení firmy disponovat.

Umění motivace - úspěšný manažer by měl mít především schopnost motivovat svůj tým, aby jej následoval jako přirozeného leadera.

Jasně nastavení vize - kam má firma směřovat, jakou cestou jít a které kroky k dosažení stanovených cílů podstoupit - to vše musí mít manažer v hlavě jednoznačně srovnané. Neméně důležitá je přesná a jasná komunikace, disciplína, ale také nadšení a oddanost, aby svým přístupem inspiroval ostatní.

Integrita - to, co si manažer myslí a říká, by se mělo shodovat s jeho činy. Integrita je velmi důležitá pro jeho důvěryhodnost v rámci týmu. Mezi takové znaky integrity patří zásadovost, dobře kontrolované emoce, čestné jednání a zejména pak absence lhaní a „mlžení“.

Asertivita – je považována za důležitou komunikační dovednost, umožňuje jasně vyjádřit a prosadit názory a myšlenky, aniž by byla narušena práva ostatních. Manažer, který jedná asertivně, zvládá jasně definovat své požadavky, umí naslouchat a je schopen přistoupit na kompromis, je nejen pro firmu přínosným, ale rovněž i ve svém týmu oblíbeným šéfem.

Velkorysost a spravedlnost - úspěšný vůdce dokáže ocenit kvalitní práci a také za ni pochválí v co nejširším okruhu spolupracovníků. V problémových situacích naopak přebírá osobní zodpovědnost za neúspěch. Ostatním tak pomáhá cítit se dobře, zvyšuje jim sebevědomí a stmeluje pracovní tým.

Smysl pro humor – pokud manažer disponuje i touto vlastností, je to bonus – v uvolněné a přátelské atmosféře se všem pracuje lépe, což se bezpochyby odráží i v odvedených výkonech.

Snaha se učit – jedna z nejdůležitějších vlastností dobrého a úspěšného manažera - nejspěšnější lidé totiž nejsou ti, kteří mají od přírody největší talent, ale ti, kteří mají chuť na sobě neustále pracovat a rozvíjet se. (Topvision, 2020)

### 3.3. Manažerské dovednosti

V průběhu života získá každý člověk určité vzdělání. Při využívání znalostí - tedy teoretických informací a poznatků - nabytých při vzdělání pak dosahuje určitých dovedností, které mu umožňují vykonávat určitou práci. Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které se získávají praxí. Pokud se člověk naučí vykonávat práci rutinně a s úspěchem, získá pro její vykonávání odpovídající kompetence. *„Zkušenosti umožňují zafixování potřebných dovedností a návyků do podoby běžné rutiny. Na základě zkušeností pak manažer dokáže správně odhadnout budoucí vývoj nebo reakce vyplývající z jeho okolí.“* Kompetence jsou vyjádřením schopnosti nejen činnost kvalifikovaně vykonávat (tedy mít dovednosti), ale také ji ve stanoveném čase a v odpovídající kvalitě dokončit. (Lojda, 2011)

Manažerské dovednosti můžeme mj. dělit i podle úrovní managementu. Níže uvedené tři typy dovedností musí mít všichni vedoucí pracovníci bez ohledu na to, na jaké úrovni managementu pracují - zda jsou top manažery, středním managementem, nebo manažery první linie.

Sociální psycholog Robert L. Katz se v článku „Skills of an Effective Administrator“ v Harvard Business Review zamyslel nad vztahem manažerských dovedností a určitou hierarchickou úrovní managementu. Výsledkem bylo stanovení tří okruhů manažerských dovedností a určení, pro kterou úroveň jsou charakteristické:

- technické dovednosti – kompetence důležité zejména pro nižší management
- lidské dovednosti – kompetence potřebné pro všechny úrovně managementu
- koncepční dovednosti – kompetence, které mají zásadní význam zejména pro top management (ManagementMania, 2015)

Za základní manažerské dovednosti, bez ohledu na úroveň managementu, lze označit: plánování a organizování práce, řízení a vedení lidí, komunikace a vyjednávání, rozhodování a v neposlední řadě řešení problémů. Tento souhrnu znalostí a jeho umění uplatnit jej v praxi, je rovněž někdy označován jako manažerská gramotnost.

*„Vznik dovedností je tedy individuální proces a závisí především na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi.“ (Lojda, 2011)*

V současné době nejznámější a nejužívanější dělení manažerských dovedností je v obecnější rovině jejich rozdělení na tzv. tvrdé dovednosti - „hard skills“ a měkké dovednosti – „soft skills“.

### 3.3.1. Tvrdé dovednosti (hard skills)

Tvrdé dovednosti jsou odborné znalosti a dovednosti - tedy odborná kvalifikace člověka. Tyto dovednosti si lze osvojovat a zlepšovat vzděláváním a dají se i poměrně snadno změřit. Patří mezi ně například jazykové dovednosti, práce s počítačem, programování, práce s technologiemi, účetnictví, právní znalosti, apod. Tvrdé dovednosti jsou zásadní zejména u odborných profesí - obecně platí, že dosažení vyšší kvalifikace dává člověku větší šanci při získání kvalitního zaměstnání. Dosažení určité profesní úrovně tvrdých dovedností bývá dokládáno certifikátem nebo jiným potvrzením. (ManagementMania, 2019)

Lze tedy shrnout, že tvrdými dovednostmi se označuje odborné know-how a úroveň těchto dovedností lze mj. změřit za pomoci inteligenčního kvocientu. Manažeři, kteří jsou zaměřeni zejména na tvrdé dovednosti, jsou většinou manažeři technicky vzdělaní a disponují logickým a analytickým myšlením. Tito manažeři jsou vhodní pro řešení zejména technických úkolů.

### 3.3.2. Měkké dovednosti (soft skills)

Měkké dovednosti jsou lidské dovednosti v oblasti chování a někdy jsou nazývány také jako interpersonální dovednosti. Jsou to schopnosti lidí komunikovat, společně pracovat, řešit konflikty, rozhodovat a mají vztah k emoční inteligenci. Jejich měření je obtížnější než u odborných dovedností. Každý člověk má vrozené a rozvinuté nějaké měkké dovednosti, schopnosti a osobnostní vlastnosti, které jej předurčují lépe či hůře vykonávat určitou profesi. I v případě, že člověk nemá vrozené měkké dovednosti, může se je v průběhu života naučit. Trénink měkkých dovedností je pro úspěch v některých profesích, zejména těch manažerských, naprosto zásadní. (ManagementMania, 2019)

Lze tedy shrnout, že měkkými dovednostmi se označuje zejména umění komunikace v tom nejširším slova smyslu, vedení lidí a jejich motivace, vlastní rozvoj, v neposlední řadě pak umění akceptovat názor a postoj někoho jiného. Tyto dovednosti lze souhrnně označit jako emoční inteligenci. Měkké dovednosti se uplatňují v každém zaměstnání a jsou používány na všech stupních managementu.

### 3.4. Vybrané manažerské dovednosti

Jak již bylo v předchozích kapitolách zmiňováno, práce manažera je mj. charakterizována souhrnem jeho znalostí, dovedností a uměním pracovat s lidmi. V následujících kapitolách se více zaměřím na některé z měkkých dovedností, které jsou, a nejen dle mého názoru, zásadní a od jejich zvládnutí se odvíjí jak úspěch manažera, tak progres a prosperita organizace jako celku.

Další kapitoly budou tedy trochu detailněji věnovány komunikaci; motivaci a stimulaci; zpětné vazbě; řízení času; vedení a řízení lidí; proaktivnímu přístupu a v neposlední řadě delegování.

#### 3.4.1. Komunikace

*„Chcete-li s někým účinně jednat, ovlivnit někoho, musíte mu nejprve porozumět.“*  
(Covey, 2016)

Komunikace je brána za jednu z nejvýznamnější měkkých dovedností a zcela jednoznačně ovlivňuje výkon celé organizace. Zvládnutí komunikace může organizaci přinést konkurenční výhodu, naopak její podcenění může přinést problémy. V současné době, kdy se mění a vyvíjí komunikační cesty, je potřeba věnovat pozornost také komunikaci ovlivněné technologickými změnami - například videokonferencím, diskusním skupinám apod. (Dědina & Odcházal, 2007)

Umění komunikovat je jednou z nejdůležitějších dovedností v práci manažera, protože se odráží ve všech činnostech - při stanovování cílů, zpracování plánů, delegování úkolů, vytváření příjemného pracovního prostředí a v neposlední řadě rovněž při hodnocení a odměňování. Je-li manažer schopen osvojit si, a zejména pak aplikovat, komunikační dovednosti, nebude jen oblíbeným partnerem při jednáních, ale bude

oceňován i za pohodovou atmosféru a pohotovému řešení případných konfliktů. Mezi základní komunikační dovednosti patří:

- aktivní naslouchání: aktivita spočívá v projevování zájmu o řečníka – jde o slovní a mimoslovní projevy
- technika kladení otázek: otázkami je možné debatu korigovat – otevřené otázky ji rozproudí, uzavřené urychlí
- neverbální komunikace: gesta a mimika dávají tomu, co je vysloveno, důraz a přesvědčivost; akceptování čtyř základních zón (intimní, osobní, sociální a veřejná) předurčuje vztah účastníků komunikace či její okolnosti
- empatie: správné odhadnutí lidí, jejich potřeb, rozpoznání jejich schopností, vcítění se do jejich postavení
- odstraňování bariér: otázka věku, prostředí, vzdělání – důležité je přiblížit se, získat důvěru, dát najevo respekt (Khelerová, 2010)

Komunikaci lze rovněž rozdělit podle dvou základních kritérií, kterými jsou míra formálnosti a směr, kterým se ubírá – nahoru a dolů, nebo horizontálně mezi pracovníky na stejné úrovni podnikové hierarchie.

Komunikaci lze považovat za formální, pokud plyne oficiálními komunikačními kanály, v dané frekvenci, dle časového plánu, v souladu s organizační strukturou, a to většinou od nejvyšších stupňů k nižším. Ústní formou jsou například porady a schůze, písemnou pak podnikové bulletiny nebo noviny. Komunikace směrem ven ze společnosti bývá v drtivé většině formální, oproti tomu komunikace uvnitř společnosti bývá zpravidla neformální - je většinou spontánnější a nebere ohledy na oficiální komunikační kanály. (Dědina & Odcházal, 2007)

Druhým kritériem, podle kterého lze komunikaci členit, je její směr. Komunikace směrem dolů představuje různá sdělení pracovníkům, kteří se nacházejí v organizační hierarchii níže. Manažeři ji většinou využívají k informování podřízených, zadávání nebo usměrňování úkolů. Pro tento typ komunikace, zejména pak při informování podřízených, je důležitá pravidelnost – informování podřízených by nemělo probíhat na náhodné bázi. Při komunikaci směrem nahoru, tedy od podřízených k nadřízeným, se většinou jedná o sdělení o postupu prací, případně překážkách při plnění zadaného úkolu. Tento typ komunikace plní rovněž úlohu tzv. zpětné vazby. Horizontální komunikace nastává, když si svá sdělení vyměňují pracovníci na stejné úrovni – protože zde neexistuje vztah

nadřazenosti a podřazenosti, je styl komunikace méně formální a je zacílen spíše na obsah, než formu. (Dědina & Odcházal, 2007)

Čím větší a složitější je organizace, která má více úrovní řízení a kontroly, kterými musí sdělení projít, tím větší je příležitost pro zkreslení nebo překroucení sdělení a může dojít k tzv. „komunikačnímu šumu“. V těchto případech je více než kdy jindy důležitá zpětná vazba od příjemce sdělení. (Armstrong & Stephens, 2008)

*„Abyste byli přesvědčiví, musíte nejen dobře vyjadřovat to, co se pokoušíte sdělit, ale také musíte věřit v to, co říkáte. Neupřímné, pokrytecké sdělení lidé rychle rozeznají.“*  
(Armstrong & Stephens, 2008)

### 3.4.2. Motivace a stimulace

Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje ochotu člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení cíle nebo výsledku. Naproti tomu stimulace představuje soubor vnějších podnětů, které mají určitým způsobem usměřňovat jednání člověka a působit na jeho motivaci. Motivace bývá často chybně zaměňována za stimulaci. Zjednodušeně řečeno - rozdíl mezi motivací a stimulací spočívá především v tom, že stimulace působí na psychiku člověka zevnějšku, kdežto motivace zevnitř.

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu, většinou ke splnění nějakého úkolu. Úkol je plněn buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat. (Plamínek, 2015)

Pracovní motivace, respektive motivace k pracovní činnosti, je vyjádření přístupu člověka k práci, který vychází z vnitřních pohnutek – tedy motivů. Je otázkou, jaké motivy vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti a jaké motivy jsou prostřednictvím práce uspokojovány. S ohledem na tyto skutečnosti jsou rozlišovány:

- a) přímé (vnitřní, intrinsické) motivy: například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, touha po moci, seberealizaci apod. – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení
- b) nepřímé (vnější, extrinsické) motivy: zejména mzda, za kterou je možné uspokojovat jiné potřeby, potřeba určitých jistot apod. – v tomto případě slouží práce k uspokojení jiných potřeb. (Tureckiová, 2004)

Převaha činností, které člověk v průběhu života vykonává, je kombinací obou typů motivů. Má-li člověk štěstí, vykonává práci, která ho baví (uspokojuje vnitřní motivy) a ještě za ni dostane zapláceno. Pokud však práce člověka nenaplnuje a je pouze prostředkem k uspokojení vnějších potřeb, je potřeba dodat zvnějšku patřičné podněty, které podpoří proces motivace nebo posílí žádoucí projevy chování – tedy stimuly. Toto je podstatou manažerské funkce označované jako motivování. (Tureckiová, 2004)

Je tedy velmi důležité, aby manažeři zacílili svou pozornost na nejvhodnější způsoby motivování svých podřízených pracovníků pomocí (pro toho kterého pracovníka) vhodných nástrojů, jakými jsou různé stimuly, odměny, předávání zkušeností, možnost osobního rozvoje, vytvoření vhodných pracovních podmínek apod. Podněty pro zvyšování pracovní výkonnosti jsou označovány jako motivačními signály. Každý pracovník však vysílá jiné motivační signály a jedním z úkolů manažera je tyto signály rozpoznat a určit, které nejvíce pracovní jednání toho kterého člena týmu ovlivňují. Pro dosažení tohoto poznání, a tím pádem ovlivnění pozitivních postojů k plnění pracovních úkolů, je potřeba být v každodenním kontaktu s pracovníky a zajímat se o ně.

Armstrong a Stephens ve své knize „Management a leadership“ zmiňují následujících 10 základních kroků, které vedou k dosažení vysoké úrovně motivovanosti:

- 1) *Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.*
- 2) *Vyjasnit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.*
- 3) *Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.*
- 4) *Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.*
- 5) *Nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání nebo pochvala za dosažené výsledky.*
- 6) *Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.*
- 7) *Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností a k samostatnému rozhodování.*
- 8) *Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat.*
- 9) *Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělání, které budou rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.*
- 10) *Ukazovat lidem, co musí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.* (Armstrong & Stephens, 2008)



### 3.4.3. Zpětná vazba

Poskytování konstruktivní zpětné vazby je jedním z klíčových prvků efektivní komunikace mezi lidmi, která druhé osobě poskytuje vhled na to, jak si vede, kde učinila špatné nebo naopak dobré rozhodnutí, jak může růst a zlepšovat se. Proto je schopnost poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu zásadní dovedností, kterou by manažeři měli ovládat, pokud chtějí efektivně řídit své týmy. Pro efektivní poskytování i příjem zpětné vazby je potřeba vyvažovat pozitivní i negativní stránku obsahu sdělení - je nutné mít na paměti, že primárním smyslem zpětné vazby je pomoc. Pro zvýšení účinnosti zpětné vazby je nutné aktivně ji požadovat a nevyhýbat se tomu ji poskytovat. Mezi nejčastější chyby při poskytování zpětné vazby, je neurčitost sdělení.

Manažeři zpětnou vazbu nejen poskytují, ale rovněž i získávají. Cílem zpětné vazby je poskytnout lidem z týmu informaci o tom, jak se jim při plnění zadaného úkolu dařilo a jak efektivní bylo jejich chování a rozhodování. Aby byla zpětná vazba relevantní, je nutné, aby byla založena na faktech, nikoliv na subjektivních soudech a pocitech. V rámci efektivní zpětné vazby je ideální, když je možné ji „zabudovat“ již do samotné práce, aby jedinci, nebo i pracovní týmy, mohli z kontrolních informací, které mají k dispozici, snadno zjistit, jak pracovali. Pokud zpětnou vazbu nelze, z povahy úkolů, do práce zabudovat, měla by být poskytována v co nejkratším možném časovém horizontu od doby, kdy se samotná činnost uskutečnila. (Armstrong & Stephens, 2008)

### 3.4.4. Time management

Time management vznikl především za účelem efektivního řízení času, neboť čas je jeden z nejcennějších zdrojů. Time management nehraje roli pouze během naší pracovní doby, ale významnou roli hraje také v osobním životě, protože „umění řízení času“ má pozitivní dopad na kvalitu života jako celku. Všichni hospodaříme se svým časem, neboť ho máme všichni stejné, omezené množství (24 hodin). Řízení času, jako disciplína, se postupně vyvíjelo. Dalo by se rozdělit do 4 generací:

1. generace: správné uspořádání úkolů a činností
2. generace: naplánování úkolů a stanovení cílů
3. generace: koordinace aktivit napříč organizací a určení priorit

4. generace: skloubení profesních a osobních priorit, jak se navrátit zpět ke člověku, kvalitnímu životu a jeho hodnotě.

Řízení času začíná u plánování, stanovení a prioritizace cílů, spadá sem však také delegování, analýza stráveného času, jeho monitorování. (MyTimi, 2020)

Umění efektivně si zorganizovat čas je jednou ze základních měkkých technik, kterou by si měl manažer osvojit jako jednu z prvních.

Základem řízení času je stanovit si jasné a zvládnutelné cíle. „*Motto: Když nevím, do kterého přístavu chci doplout, není pro mě žádný vítr ten pravý.*“ Seneca. Teprve přesně definované cíle umožňují dosahovat vynikajících výsledků. Neméně důležité je pak rozdělení dílčích cílů podle priorit. Každému úkolu je vhodné přiřadit prioritu, která vede k dosažení cíle. Priority se dělí na důležité, nedůležité, naléhavé a nenaléhavé. Při vybírání prioritních úkolů je možné použít Eisenhowerův princip, ve kterém se přihlíží k významnosti a naléhavosti úloh. Rozdělení úkolů na základě priorit dle Eisenhowera:

- priorita A: patří sem úkoly, které je potřeba vyřešit co nejdříve, nejlépe ještě dnes
- priorita B: úkoly nemusí být vykonány dnes, ale jsou důležité pro dosažení cíle - je proto dobré každý den zpracovat alespoň jeden úkol ze skupiny B
- priorita C: úkoly jsou zdánlivě neodkladné, ale nejsou ani důležité pro dosažení cílů, proto je vhodné tyto úkoly delegovat
- priorita D: zpravidla se jedná o úkoly, které nejsou ani naléhavé, ani důležité. Je možné se jimi vůbec nezabývat nebo je plnit jen v tom případě, že nás baví a při jejich plnění si odpočineme od hektického dne. (Knoblauch & kolektiv, 2012)

„*Naléhavé věci jsou jen výjimečně důležité a ty důležité jsou naopak jen výjimečně naléhavé. Proto je důležité se naučit rozlišovat mezi naléhavým a důležitým.*“ (Knoblauch & kolektiv, 2012)

Při plánování, rozhodování a řízení je možné řídit se i „Paretovým pravidlem“ (někdy také nazývané Paretův princip nebo Pravidlo 80/20), které je pojmenováno podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta, který koncem 19. století zjistil, že v Itálii je 80 % bohatství v rukou 20 % lidí. Postupem času se ukázalo, že uvedené pravidlo platí i v řízení organizací, kde jej začal aplikovat Joseph M. Juran. Jedná se o poměrně jednoduchou analytickou techniku, která pomáhá zjednodušit a zacílit řízení a rozhodování například následovně:

- 80 % příjmů podniku pochází od 20 % zákazníků
- 20 % výrobků generuje 80 % zisku
- 20 % možných příčin generuje 80 % problémových situací

Využití Paretova pravidla se stává velmi mocným pomocníkem při soustředění se na podstatné věci ovlivňující efektivnost či rozhodování manažerů. (ManagementMania, 2015)

Obecně lze toto pravidlo vyjádřit tak, že 80 % výstupů je výsledkem 20 % vstupů. Praktickou aplikací Paretova pravidla s detailnějším členěním je „analýza ABC“, která dělí úkoly na klíčové, důležité a nepodstatné.

Řízení času týmu nespočívá v orientaci na normování výkonů jednotlivých členů týmu, ale klade si daleko větší cíle – transformovat tým do takové podoby, kdy řada činností probíhá souběžně a je vyvíjeno systematické úsilí o zkrácení času všech procesů, na kterých členové týmu spolupracují. Je zaměřeno na využití času každého člena týmu tím nejlepším způsobem a jeho efektivita spočívá v zájmu o týmový časový fond. Aby bylo řízení času opravdu úspěšné, je potřeba, aby manažer dokázal správně koordinovat všechny činnosti a zejména správně komunikoval. Pro efektivní časový management musí komunikace představovat volný tok informací, nápadů, instrukcí a reakcí, které jsou všem srozumitelné. Poskytováním zpětné vazby a dobrým nasloucháním se zvýší efektivita komunikace, která je pro řízení času tak důležitá. Management času týmu tedy hraje v úspěchu organizace důležitou roli, a aby byl skutečně dlouhodobým přínosem, je nutné postupovat systematicky a postupně zavádět nové doporučené techniky. (Dědina & Odcházal, 2007)

### 3.4.5. Vedení a řízení

*„Prvním krokem k efektivnímu řízení jiných lidí je důvěra ve své vlastní schopnosti a vědomí svých silných a slabých stránek. Proč je tedy pro tolik manažerů tak těžké přiznat své chyby, omluvit se nebo se zasmát sám sobě? „Mea culpa“ by mělo být součástí filozofie každého manažera“.* (Dědina & Cejthamr, 2005)

Oblast vedení a řízení se týká zejména těch sil a procesů skupinové dynamiky, kterými je zajištěno, že skupina stanovuje a dodržuje normy a dosahuje skupinových cílů. Vedením se rozumí takový způsob práce s členy skupiny, kdy mají ti, kteří jsou vedeni,

možnost ovlivňovat procesy a cíle. Je jim dáván určitý prostor pro jejich seberealizaci. Při vedení je tak přítomna jistá míra svobody a spoluúčasti vedených. Naopak při řízení jsou členové skupiny spíše nástrojem pro vykonání rozkazů toho, kdo je řídí. (Švec, 2006) (Teuschel, 2017)

Řízení se týká hlavně zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů. V procesech, ve kterých jsou zapojeni lidé, a to je téměř vždy, je téměř nemožné dosahovat dobrých výsledků bez efektivního vedení. „*Nestačí být dobrým manažerem zdrojů; musíte také být dobrým lídrem lidí.*“ (Armstrong & Stephens, 2008)

„*Vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená jen dělat věci správně. Dnešní organizace jsou v mnoha případech až příliš řízené, ale nedostatečně vedené, protože lidé nahoře se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a procedur než v tvorbě strhující a všeobsažné vize. Jsou to manažeři, nikoli vůdci. Zajímají se o to, jak dosáhnout lepší výkonnosti a jak efektivněji řídit své systémy a struktury.*“ (Veber, 2009) (Teuschel, 2017)

Shrneme-li porovnání významů, lze zjednodušeně konstatovat, že řízení se zaměřuje na dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů (lidí, peněz, informací, zařízení, budov apod.), zatímco vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj – tedy na lidi. Je to proces vytváření vize do budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti. Rozdíly v obou rolích jsou značné a existuje mezi nimi prostor pro potencionální napětí a konflikt. (Armstrong & Stephens, 2008)

Khelerová ve své knize „Komunikační a obchodní dovednosti manažera“ zastává názor, že nejzdařileji definoval vedení pracovníků P. B. Malone, který uvádí: „*Vedení = přimět lidi, aby dělali věci rádi.*“ K tomu, aby byla naplněna první část definice – „*přimět lidi, aby dělali věci*“ – má manažer řadu možností, včetně uplatnění moci nebo sankcí. Ale k „*přimění lidí, aby dělali věci rádi*“ je potřeba mít kouzlo osobnosti a být dobrým diplomatem. Zrovna tak, jako neexistuje návod, jak se stát dobrým vůdcem, neexistuje ani jednoznačný styl vedení, neboť ve hře je mnoho proměnných, které toto ovlivňují. Je však potřeba vědět, jaké styly existují a s jakým efektem je lze použít. Pak už je na každém, aby s nimi porovnal svůj potenciál a své osobní založení a našel si vlastní model. (Khelerová, 2010)

Existuje celá řada stylů řízení, ale jako základní členění je nejčastěji užíván styl autokratický, demokratický a liberální.

Základem pro rozlišení stylů řízení je využívání nebo nevyužívání formální autority vedoucího a míra, s níž se na významných rozhodnutích podílejí ostatní členové pracovní skupiny. (Tureckiová, 2004)

Klasickou typologii tří druhů řídicích stylů podle K. Lewina je možné upravit na styl autokratický, konzultativní, participativní a liberální. (Khelerová, 2010)

Níže jsou stručně popsány základní rozdíly mezi různými styly řízení.

- Autokratický styl = manažer striktně zadává úkoly a často kontroluje jejich plnění. Při tomto stylu řízení se dosahuje vysoké kvantity produkce, kvalita však nemusí být vždy stoprocentní. Pracovníci podávají výkony zpravidla jen pod vlivem přímé kontroly. Autokratičtí manažeři se vyznačují zejména tím, že svou pozici si jistí neposkytováním informací ostatním a rozhodování je pouze jejich doménou. Výsledkem tohoto stylu řízení je většinou nespokojenost pracovníků, i když u těch pracovníků, kteří z nejrůznějších důvodů odmítají pracovat samostatně, bojí se rozhodovat a nést spoluzodpovědnost, může být oblíben.

- Konzultativní styl = manažer akceptuje znalosti svých pracovníků, před rozhodnutím zjišťuje jejich názory a teprve až po zvážení připomínek se rozhoduje. Tímto stylem odbourává tlak proti sobě a uvolňuje pracovní atmosféru.

- Participativní styl = manažer se víceméně opírá o svou neformální autoritu, členové týmu se zpravidla do značné míry podílejí na rozhodování a jsou spokojeni jak s prací samotnou, tak i s mezilidskými vztahy, v pracovní skupině probíhají otevřené a konstruktivní diskuse, při kterých každý může vyjádřit svůj názor. Manažer běžně nepoužívá metody příkazů a sankcí.

- Liberální styl = manažer nechává jít pracovníky svou vlastní cestou, není vymezena dělba práce, není stanoven jasný cíl, nefunguje zpětná vazba a manažer de facto nijak výrazně neovlivňuje chod skupiny. Výsledkem je zpravidla nízká produktivita práce a nespokojenost pracovníků. (Khelerová, 2010)

*„Jsou chvíle, kdy i sebedemokratičtější manažer musí rozhodnout autoritativně, protože je k tomu veden okolnostmi.“* (Khelerová, 2010)

### 3.4.6. Proaktivní přístup

Jednou z dalších dovedností, respektive přístupů, ceněných u manažerů dnešní doby, je tzv. proaktivní chování. Manažeři, kteří jednají proaktivně, jednají nezávisle na druhých, rozhodují se v souladu s tím, o čem jsou přesvědčeni, že je důležité, uvědomují si, že mají možnost volby a že se mohou sami rozhodnout, jak budou na vnější události reagovat. Nečekají na to, co udělají druzí, ale sami se snaží situaci aktivně ovlivnit. Proaktivita úzce souvisí s převzetím osobní odpovědnosti za svá rozhodnutí. Proaktivní člověk je ten, kdo si tváří v tvář okolnostem pokládá otázku: „*Co já mohu udělat pro to, aby se okolnosti změnily v můj prospěch?*“. Jinými slovy, proaktivita je převzetí osobní zodpovědnosti za to, že se věci stanou. (Cesta-k-úspěchu, 2013)

Situace, které „proaktivní manažeři“ lépe zvládají, jsou například řešení negativních stavů a jejich přeměna na stavy pozitivní, odstraňování chyb, které jsou důsledkem nevědomých reakcí, lepší zvládnutí manipulací, snadnější hledání motivace, apod.

Stephen R. Covey, uznávaný odborník na vedení lidí, ve své knize „7 návyků skutečně efektivních lidí“ dokazuje, že primárním předpokladem úspěchu je osvojit si a systematicky využívat univerzální návyky, které jsou základem vytvoření cílevědomé a integrované osobnosti a které umožňují jednat co možná nejefektivněji. Těmito sedmi návyky je myšleno:

1. být proaktivní
2. začínat s myšlenkou na konec
3. to nejdůležitější dávat na první místo
4. myslet způsobem výhra – výhra
5. nejdříve se snažit pochopit, až potom být pochopen
6. vytvářet synergii představující společné vítězství
7. tzv. ostříti pilu, tzn., že je nezbytné neustále se posouvat na kvalitativně vyšší úroveň (Covey, 2016)

„*Někdy tím nejproaktivnějším, co můžeme udělat, je být šťastný – mít opravdovou, nelíčenou radost. Být šťastný je, stejně jako být nešťastný, proaktivní volba.*“ (Covey, 2016)

### 3.4.7. Delegování

Většina manažerů dnešní doby má jasnou představu o nutnosti a významu delegování – tedy předávání pravomoci podřízeným nebo kolegům. Ne všem manažerům se však správně a efektivně delegovat daří. *„Delegování totiž není pouhým řemeslným nástrojem řízení, ale je základní podstatou či přímo filozofií managementu v duchu teze: „Manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí.“ (Cipro, 2009)*

Existuje více definic, které různými způsoby vymezují význam tohoto pojmu. Velmi zjednodušeně lze říci, že delegování spočívá v předání úkolu, vykonávaného dosud nadřízeným manažerem, podřízenému zaměstnanci, a to včetně odpovídajících pravomocí a vytvoření příslušných podmínek pro jeho splnění. Odpovědnost za výsledek delegovaného úkolu však zůstává na manažerovi. (Teuschel, 2017)

Cipro ve své knize „Delegování jako způsob manažerského myšlení“ zmiňuje základní principy a postupy, jejichž dodržení je pro efektivní delegování zásadní. Jedná se o sedm základních kroků:

- stanovení úkolu, který je pro delegování vhodný a vymezení jeho cíle
- rozhodnutí o výběru vhodného pracovníka
- vysvětlení úkolu a stanovení jeho parametrů
- kontrola, že pracovník zadaný úkol správně pochopil
- podpora pracovníka
- průběžná kontrola pracovníka
- zhodnocení a ohodnocení vykonané práce (Cipro, 2009)

*„Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy.“* Cesta k hlavnímu cíli vede přes naplňování níže uvedených dílčích cílů:

- delegováním manažer ušetří čas pro řešení významnějších úkolů delegování, tedy pomáhá manažerovi s time managementem priorit a podporuje ho v efektivním využívání času
- manažer má více času pro nové a náročnější úkoly, získá tedy možnost rozvíjet své schopnosti a posiluje tím svou vnitřní motivaci

- delegováním jsou rovněž kladeny nové a vyšší nároky na podřízené, kteří se mohou rovněž rozvíjet, posilují své sebevědomí, rovněž roste jejich vnitřní motivace a v neposlední řadě mají pak pocit spoluzodpovědnosti za chod společnosti
- delegování slouží manažerovi zároveň i jako určitá diagnostika schopností podřízených. Proto je tak důležité, aby odpovědnost a patřičné pravomoci byly jasně delegovány konkrétnímu pracovníkovi, jehož pak může manažer objektivněji hodnotit a kontrolovat
- vhodným delegováním si může manažer také připravovat vhodné personální náhrady
- schopnost delegování také přímo souvisí s manažerovou ochotou sebereflexe – uvědomění si své nahraditelnosti (Cipro, 2009)

Pro navrhování specifických cílů v řízení a plánování je v posledních letech poměrně často využívána metoda SMART.

*„SMART je jednoduchý nástroj napomáhající definovat cíle. Tento nástroj se uplatňuje především v rámci strategického řízení a řízení projektů, ale je možné ho použít i pro všechny ostatní oblasti (osobní cíle, cíle oddělení/firmy, cíle procesů, apod.).“*  
(Prukner & Novák, 2014) (Teuschel, 2017)

SMART je zkratka anglických termínů pro různé oblasti definice cíle, přičemž v anglické verzi má každé písmeno více přídavných jmen – níže jsou uvedena ta nejužívanější:

**S:** Specific – specifické (konkrétní) cíle

- dobře popsany cíl je takový, ze kterého je hned zřejmé, čeho má být dosaženo – co a proč se má udělat, kdo a kde úkol zajistí. Úkol je dobře specifikován tehdy, je-li člověk, který bude úkol vypracovávat, schopen jej vlastními slovy zopakovat.

**M:** Measurable – měřitelné cíle

- úkol (a jeho splnění) je nejlépe měřitelný tehdy, je-li zadán exaktně (množství, vlastnosti, rozměry, apod.). Konkrétní hodnota, ke které je potřeba dospět, musí být jednoznačně měřitelná.

**A:** Achievable/Acceptable – dosažitelné / akceptované cíle



- cíl musí být akceptovaný odpovědnou osobou. Akceptovatelné například nejsou ty cíle, které jsou zjevně nedosažitelné, nebo ty, které jsou naopak naprosto banální. Manažer by měl vědět, jakými způsoby lze cíle dosáhnout a co je k tomu zapotřebí udělat.

**R:** Realistic/Relevant – realistické / relevantní cíle

- tento cíl se trochu překrývá s „cílem pod písmenem A“, pokud se zaměříme na pojmy jako relevantní, realistický, resourced (pokrytý zdroji). Zatímco „A“ se však více zaměřuje na proces, „R“ se soustředí na výsledek. Všichni zúčastnění se musí shodnout na tom, že cíl je reálný a splnitelný, přičemž míru realističnosti cíle by měl umět odhadnout manažer, který cíl stanovuje. Plánovaný výsledek musí být tedy realistický, a řešitel musí být přesvědčen, že jej lze dosáhnout.

**T:** Time Specific/Trackable – časově specifické / sledovatelné cíle

- stanovení časového horizontu splnění úkolu, tedy dosažení cíle, je velice důležité. Ideální je stanovení termínu, kdy se úkol začne plnit a kdy je nutné jej dokončit. (Prukner & Novák, 2014) (Teuschel, 2017)

*„Kromě výše uvedené zkratky SMART existuje také její rozšířená podoba SMARTER, která k výše uvedeným písmenkům a jejich významům přidává ještě evaluated (vyhodnocený) případně exciting (zajímavé až doslova vzrušující) a reviewed (zhodnocený) popřípadě rewarded (odměněný).“ (Valový, 2013) (Teuschel, 2017)*

## 4. Vlastní práce

V praktické části diplomové práce se zaměřuji na analýzu manažerských dovedností ve vybraném subjektu, který si však přál zůstat v anonymitě. I tak bude subjekt charakterizován co do povahy podnikání a svých specifíků. Vlastní práce zahrnuje řízený rozhovor, výzkum v podobě dotazníkového šetření a pozorování.

Klíčovou částí této kapitoly je vyhodnocení získaných informací prostřednictvím dotazníku, jejich formulace, a to včetně praktických doporučení.

### 4.1. Charakteristika vybraného subjektu

Zkoumaný subjekt je reklamní agentura, která vznikla v roce 2014. Obrat agentury je řádově v milionech korun a v jejím čele stojí dva spolumajitelé. Počet zaměstnanců je kolem 25 s tím, že zhruba třetina jsou externisté či pracovníci se sníženým úvazkem.

Agentura se od svého počátku zaměřuje primárně na online marketing a reklamu. V dnešním technologickém světě se i tak jedná o velmi širokou oblast působení a většina online marketingových agentur má jakousi svou specializaci.

Odbornou specializací, respektive největším zdrojem příjmů, je SEO (optimalizace pro webové vyhledávače; optimalizace dohledatelnosti webu) a link building (tvorba zpětných odkazů, které vedou na web). Ihned v závěsu jsou příbuzné PPC kampaně (inzertní a platební model Pay Per Click, ve kterém se, až na výjimky, platí za klik na reklamu). Další obratově zajímavou vertikálou online marketingu je pro zkoumaný subjekt marketing na sociálních sítích, typicky pak Facebook a Instagram. Všechny tyto obory jsou jednak kreativní, stejně tak je pro jejich výkon důležité analytické smýšlení.

Vzhledem k faktu, že je ve firmě zaměstnáno několik německých rodilých mluvčích, velmi často pomáhají s expanzí do DACH regionu a do zahraničí obecně. Vedle samotné expanze firmy a strategické či operativní agendy s tím spojené, se agentura také často zaměřuje na lokalizaci webových stránek; budování důvěryhodnosti značky a dobrých vztahů se současnými zákazníky; SEO a link building; PPC kampaně; marketing na sociálních sítích.

#### 4.1.1. Upozornění na specifika oboru a subjektu

Online marketing je sám o sobě velmi tvůrčí, klade se veliký důraz na adaptivitu ve smyslu rozdílných klientů a specifika v jejich podnikání. Zaměstnanci jinak přistupují k velkým korporacím typu banky, jinak ke konzervativnímu německému klientovi s dlouholetou tradicí, a jinak k mileniálům prodávajícím drony.

Rovněž je zde kladen důraz na tvrdé dovednosti, a to zejména pokročilou práci s Excelem, různými marketingovými nástroji a daty včetně jejich hloubkové analýzy. Dnešní doba letí raketově kupředu, v online marketingu toto tvrzení platí dvakrát.

Nejčastější zdroje informací a nejnovější taktiky v online marketingu rovněž přicházejí ze zahraničí, a tady zaměstnanci agentury používají anglický jazyk prakticky na denní bázi nejenom pro komunikaci s kolegy z Německa, ale také pro potřeby samovzdělávání. Důraz na cizí jazyky však není v 21. století až tak neobvyklý, v kontextu řízení klientských projektů je však na úvod dobré zmínit i tento fakt.

#### 4.2. Vstupní rozhovor s manažerem agentury

Rozhovor byl proveden s jedním ze společníků agentury. Během své kariéry získal mnoho zkušeností s řízením týmů jak v předchozích agenturách, stejně tak jako v této aktuální agentuře, ve které si prošel několika řídicími pozicemi s různě velkými týmy.

Po založení agentury se věnoval především exekutivě a projektovému řízení, a to jak se samotným klientem, tak i s jeho dalšími subdodavateli z oblasti marketingu a webového vývoje. V okamžiku, kdy agentura rostla a nabírala nové zaměstnance, respondent se spíše než exekutivě věnoval řízení vlastního týmu. V roce 2019 se začalo jevit jako neefektivní spoluřízení celé firmy a týmu zároveň, a tak se přesunul do manažerského C-levelu a udává strategii celého SEO oddělení a firmy.

Vstupní rozhovor „je jako celek přepsán“, není tedy v této diplomové práci prezentován jako „otázka – odpověď“.

#### 4.2.1. Tvrdé dovednosti v online marketingu

Dle názoru respondenta se manažerské dovednosti v čase trochu vyvíjí, nicméně základy zůstávají pevné a neměnné – to platí u dovedností měkkých i tvrdých. Samozřejmě do oboru vstupují nejmodernější technologie, typicky programovací jazyky a skripty pro analýzu či úpravu dat, nástroje pro vizualizaci či audity webů.

Co se týče hard skills, člověk by měl být v obraze nejenom ve svém oboru (marketing a online reklama), ale i v oborech příbuzných – IT (webové a databázové systémy, umělá inteligence a strojové učení...); ekonomie; matematika a statistika; částečně i psychologie a sociologie. Naprostou samozřejmostí by dnes mělo být, aby manažer uměl pracovat s kancelářským balíkem Microsoft Office – především Word, PowerPoint a ovládal alespoň základní vzorce v Excelu.

Dle respondenta existuje celá řada dalších tvrdých dovedností, které se už ale liší na konkrétní vertikále online marketingu. Typicky pro obor SEO a nějakou „seniornější pozici“ je vhodné umět alespoň základy programovacích jazyků HTML a CSS, ideálně pak i JavaScript, Python, R či SQL.

Mezi základní předpoklady řadí plynulou komunikaci v angličtině v psané i mluvené podobě. Pochválil si i trend, že poslední roky vysokoškoláci hovoří i dvěma či více cizími jazyky, angličtina se zažívá opravdu jako nutný standard.

#### 4.2.2. Měkké dovednosti v online marketingu

Na základě výzkumu s manažerem jsme zhruba polovinu času strávili u měkkých dovedností. Poznamenal, že právě v nich spatřuje časté nedostatky u manažerů a že pro správné řízení lidí jsou některé měkké dovednosti opravdu nezbytné. I zde konstatoval, že se některé dovednosti budou lišit s ohledem na obor – kreativní studio, finanční sektor, programátoři atp.

V oboru online marketingu a agenturním světě tkví základ úspěchu v komunikaci. V dnešní digitální době není nutné, aby probírala tradiční osobní formou, i když i tato forma je v určitých situacích špatně nahraditelná. Ta důležitá komunikace na projektu by se měla odehrávat online, v případě „offline“ komunikace by měl někdo ze zúčastněných sepsat všechny zásadní body.

Osobně má nejlepší zkušenosti s komunikací v nástrojích určených pro projektové řízení. Těchto nástrojů je dnes celá řada, mezi ty nejznámější pravděpodobně patří Asana, TeamWork, Jira a další. Právě zde by měly být archivovány důležité informace, rozhodnutí a zpětná vazba. Základním faktorem úspěchu je také vybrat si pouze jeden nástroj, ve kterém se projekt bude řídit.

K ad hoc komunikaci či vyjasnění detailů pochopitelně není nutné zakládat úkol v TeamWorku. Je dobré mít i další nástroj sloužící pro podobnou nahodilou komunikaci – vedle ad hoc dotazů může sloužit třeba i pro zaslání odkazu na zajímavý článek, upozornění na nějaký výpadek softwaru třetí strany nebo domlouvání týmového oběda. Nástrojů pro podobné užití je celá řada, například Skype pro firmy, Microsoft Teams nebo Slack.

Když odhlédneme od nástrojů pro digitální komunikaci, pro funkční tým je zásadní komunikovat na projektu s předstihem (nikoli po termínu) a upřímně. Pokud se úkol nestíhá či jeho provedení nedopadlo podle představ, je dobré tuto skutečnost komunikovat (ať už interně nebo klientovi). Pokud problém zameteme pouze pod koberec, zpravidla se na to v průběhu času přijde a „opomenutí tohoto sdělení“ může mít i fatální dopady. Příkladem by měli jít všichni manažeři, včetně nejvyššího vedení.

Respondent jako další důležitou manažerskou dovednost zmínil flexibilitu či adaptabilitu. Agenda agenturního zaměstnance, ať už specialisty či vedoucího, bývá velmi rozmanitá. Tento fakt pramení z dynamického odvětví, různorodých klientů a jejich nehomogenních potřeb. Není výjimkou, pokud „specialista senior“ i po dlouholeté praxi čelí něčemu novému.

A i kdyby ne, typický pracovní den bývá zpravidla opravdu různorodý. Ráno je zapotřebí například doplnit potřebné technické znalosti a sepsat klientovi stanovisko, před obědem narychlo kreativně upravit několik titulků článků pro další firmu, po obědě zaběhnout na zajímavý tendr od potenciálního klienta, a po zbytek dne například analyzovat propad návštěvnosti a identifikovat příčiny tohoto stavu.

K tomu, aby specialista vykonával takto různorodou agenturu efektivně, je zapotřebí zejména: vytvářet menší týmy a mít více kompetentních team leaderů v oddělení, nebo nutné kompetence předat na specialisty a umožnit jim, aby se pružně rozhodovali sami.

Jako druhý bod pro efektivní zvládnání různorodé agendy během dne je vzdělávání. Ať už řízené interní vzdělávání ve firmě některým z kolegů (kdo například ono ráno načerpal zmíněné technické znalosti v nějaké oblasti), nebo externí – od specialistů na volné noze, prostřednictvím workshopů či konferencí.

Dotazovaný manažer tak plynule přešel k další měkké dovednosti, kterou by měl manažer v marketingové agentuře ovládat. Vedle komunikace a flexibility to je time management, respektive schopnost organizace práce a plánování času.

Občas to pro někoho může znít jako banalita, ale strategicky důležité je vědět, že všichni zúčastnění na projektu znají jednak vizi klienta, jednak své dílčí úkoly. Tyto dílčí úkoly se snažíme společně s řešitelem vytvářet liberálně, nikoli direktivně – další akční kroky musí být především realistické. Za pomoci správného time managementu a projektového nástroje by pak neměl být problém úkoly vykonávat v termínu a za okolností, které se předpokládaly.

Poslední dovedností spadající do tzv. „soft skills“, ke které jsme se v rámci rozhovoru s manažerem dostali, bylo delegování. Konstatoval, že v online marketingové agentuře podobné velikosti, je delegování důležité především pro manažery, nicméně ve větších korporacích to bude denní chléb i pro liniové zaměstnance v rámci maticové struktury společnosti.

I v rámci delegování pro jednotlivé úkoly platí, aby byly primárně v jednom nástroji. Není dobré delegovat úkol jednou e-mailem, poté v TeamWorku, poprosit dotyčného na obědě a pak mu poslat zprávu na Slacku.

Tyto úkoly by měly být po projektech rozdělené do dalších celků (operativní, strategické, technické, obsahové...) a správně by měly mít přiřazeného řešitele (konkrétní osobu) a deadline. Ideálně by měly být zadávány formou tzv. SMART.

I linioví marketingoví specialisté jsou zároveň de facto do jisté míry i projektoví manažeři, respektive manažerské dovednosti jako delegování, plánování či komunikace jsou zásadní pro správné zadávání úkolů a formulaci doporučení – například v oboru SEO.

#### 4.2.3. Manažerská činnost v digitální agentuře

Prostředí online marketingu je agilní a dynamické. Dle respondenta to není obor pro každého, ať už kvůli větším nárokům na odolnost vůči stresu, kritické a analytické

myšlení, nebo nároku na pochopení nejmodernějších technologií. O to více, pokud je zaměstnanec v manažerské roli.

Mimo výše uvedených nároků vstupuje do světa digitálních agentur ještě další proměnná. Jde o nižší průměrný věk lidí, kteří online marketing vykonávají, stejně tak o mládí team leaderů či dokonce majitelů firem. Nemusíme tuto skutečnost porovnávat ani s minulým stoletím - postačí první dekáda našeho století, tedy „věková skladba“ marketingových agentur 10-15 let zpět.

Respondent konstatuje, že věk zaměstnanců se pořád snižuje. Míra nezaměstnanosti je oproti uplynulým rokům nyní třetinová a pracovních sil je nedostatek. Pokud společnost nemá dobré jméno, musí brát i nedostatečně kvalifikované jedince a potřebné znalosti předávat až za běhu. To vše může vést k tomu, že manažerská činnost bude o to náročnější.

K Mileniálům (generace narozena přibližně 1981 - 1996) a nastupující Generaci Z (1995 - 2009) se rovněž přistupuje jinak než dříve. Řídící styl zpravidla ve všech odvětvích musí být mnohem více liberální než autoritativní. Samozřejmostí je flexibilní a plovoucí pracovní doba společně s občasnou prací na dálku. Obecně vzato s tím jde ruku v ruce i větší důvěra, kterou vkládá manažer do svých podřízených a často tím kolikrát odpadá i časově poměrně náročný mikromanagement.

#### 4.2.4. Shrnutí vstupního rozhovoru

Dotazovaný manažer poskytl veškeré odpovědi ochotně, mám za to, že i velmi upřímně a s přesahem mimo zkoumanou agenturu. Drtivou většinu času jsme hovořili o tvrdých a měkkých dovednostech, a to jak v kontextu dnešní doby a pracující generace, tak i s odvoláním na specifické nároky online marketingové agentury. Zmínil i zvláštnost oboru, kterou je skutečnost, že i liniový zaměstnanec by měl do určité míry disponovat základními manažerskými dovednostmi.

Vstupní rozhovor mi poskytl detailnější vhled do problematiky od erudovaného a kompetentního manažera, díky čemuž jsem mohl více na míru sestavit dotazník pro ostatní zaměstnance v agentuře.

### 4.3. Vyhodnocení dotazníku

Na základě předchozího vstupního rozhovoru s manažerem jsem vytvořil dotazník v Google Form, který jsem rozeslal všem zaměstnancům ve zkoumané agentuře. Maximální možný počet respondentů byl 25, odpovědi jsem obdržel 17. Návratnost tedy činila 68 %, což pro relevantní posouzení a analýzu myslím stačí.

Dotazník byl rozdělen do čtyř sekcí. První sloužila k zaznamenání obecných údajů o respondentech, jakými jsou pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délka praxe v oboru a také dotaz směřovaný na to, jestli jde o manažera, či nikoliv.

V druhé části dotazníku jsem respondenty požádal o nezaujaté zhodnocení významnosti vybraných měkkých dovedností, kterými by manažer měl v digitální agentuře disponovat. Mimo jiné i na základě vstupního dotazníku šlo, na bodové škále 1 až 5 (kdy 5 je velmi významná), o hodnocení následujících dovedností.

- Komunikace
- Flexibilita
- Proaktivní přístup
- Organizace a plánování
- Samostatnost
- Kooperace v týmu
- Odolnost vůči stresu
- Kritické myšlení
- Analytické uvažování
- Delegování

Třetí sekce dotazníku byla směřována k sebereflexi ve vazbě na výše uvedené dovednosti. Respektive, pokud je respondent v současné době vedoucí pracovník, jeho úkolem je v této části dotazníku zhodnotit, zda je dle jeho názoru žádoucí danou dovednost v horizontu cca 1 až 2 let posílit. Pokud dotazovaný není manažerem, do této funkce by se pro potřeby vyplnění dotazníku měl vžít a situaci hypoteticky zhodnotit. Respondenti na dotaz, jestli by danou dovednost měli posílit či nikoli, vybírali z možností ano; spíše ano; spíše ne; ne.



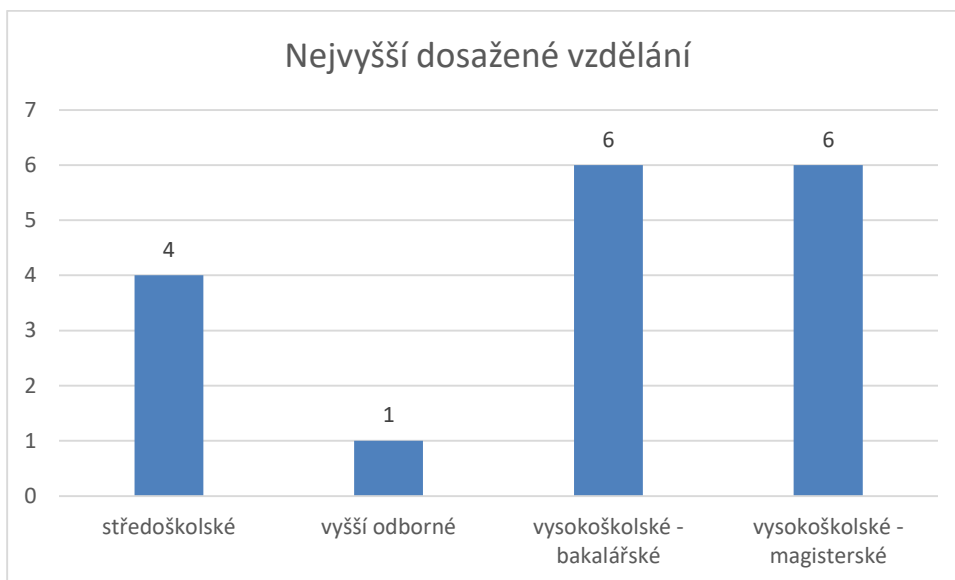
Poslední část výzkumu spočívala v konkretizaci otázek odrážejících vybrané manažerské dovednosti. Otázky mířily na poměrně běžné činnosti, které by dotyční měli v digitální agentuře vykonávat – jednalo se konkrétně o níže uvedené soft skills.

- Komunikace
- Flexibilita
- Organizace a plánování
- Delegování

V následujících kapitolách jsou konkretizovány výsledky dotazníkového šetření.

### 4.3.1. Popis a identifikace respondentů

Ze 17 respondentů odpovědělo celkem 9 žen a 8 mužů, v rámci pohlaví jde tedy o poměr 52,9 % a 47,1 %. Drtivá většina respondentů, konkrétně 15, je ve věku 20 až 29 let. Pouze 2 jsou starší 30-ti let.



Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů - vlastní šetření

Jak je zřejmé z grafu výše, zhruba 70 % dotazovaných je vysokoškolsky vzdělaných. Bakalářského vzdělání dosáhlo 6 respondentů, magisterského stejně tak. Vyšší odborné vzdělání má 1 účastník výzkumu, zbylí 4 označili jako nejvyšší dosažené vzdělání středoškolský stupeň.

Délka praxe v oboru (marketing, komunikace...) se zkoumala na škále méně než půl roku, zaokrouhleně celé čísla 1 až 9, nebo 10 a více. Výsledkem je následující rozložení.

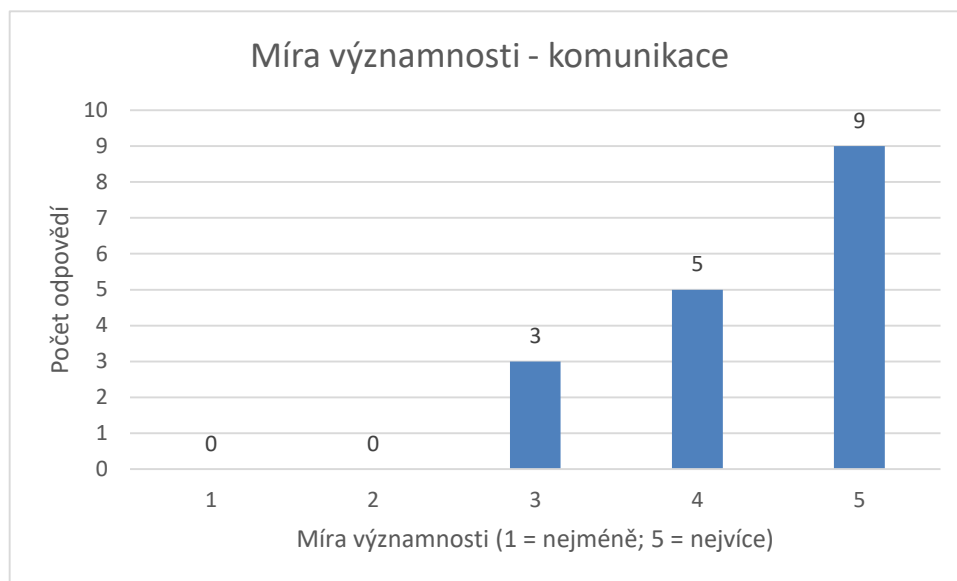
- Méně než půl roku: 2
- Jeden rok: 2
- Dva roky: 4
- Tři roky: 4
- Čtyři roky: 1
- Pět let: 2
- Osm let: 2



*Graf 2: Počet manažerů v referenční skupině - vlastní šetření*

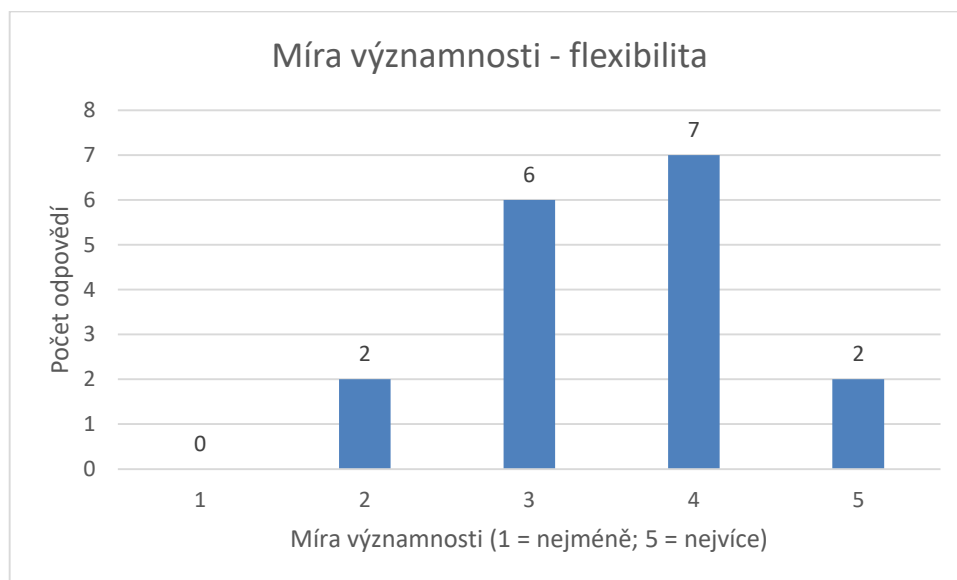
Poslední zkoumaným ukazatelem v této části byla manažerská funkce, zdali respondent vede nějaké zaměstnance či nikoli. Z výsledku je zřejmé, že se výzkumu zúčastnilo 5 manažerů, 12 osob pracuje jako specialista.

### 4.3.2. Zhodnocení významnosti vybraných dovedností



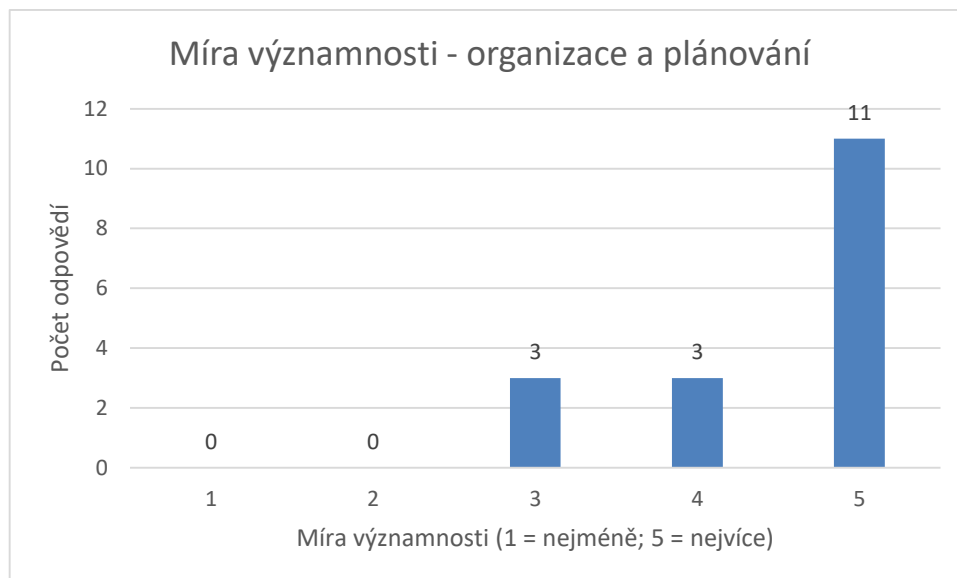
Graf 3: Zhodnocení významnosti vybraných dovedností - vlastní šetření

Jako první zkoumanou manažerskou dovednost jsem na základě předchozího rozhovoru vybral úmyslně komunikaci. Respondenti tuto soft skills ohodnotili jako velmi významnou, konkrétně 9 osob po maximálních 5 bodech; 5 osob po 4 bodech; 3 dotazovaní po 3.



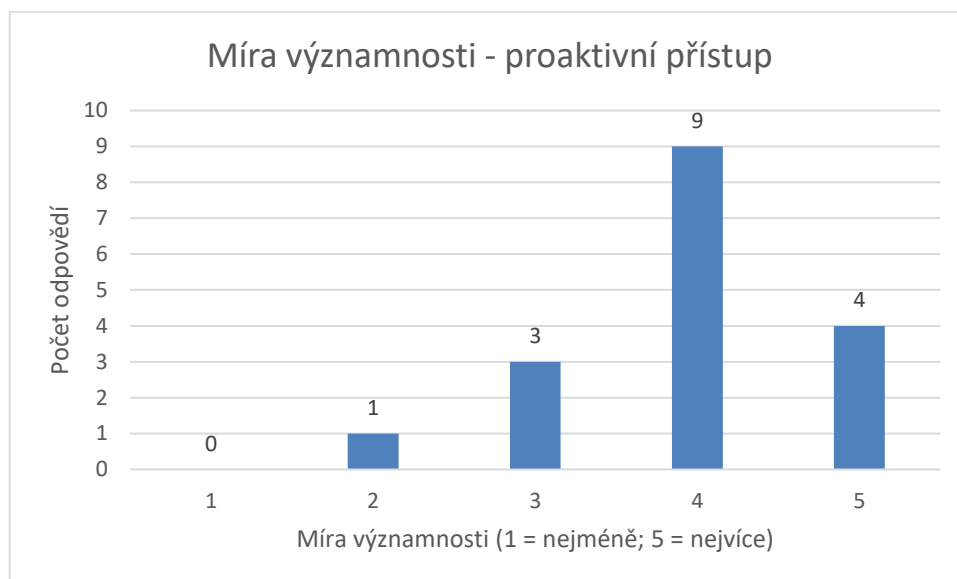
Graf 4: Zhodnocení významnosti vybraných dovedností - vlastní šetření

V případě flexibility nejvíce respondentů hodnotilo míru významnosti hodnotou 4 a v těsném závěsu 3. Po 2 odpovědích máme u maximální možné úrovně významnosti a dále pak u druhé nejvyšší.



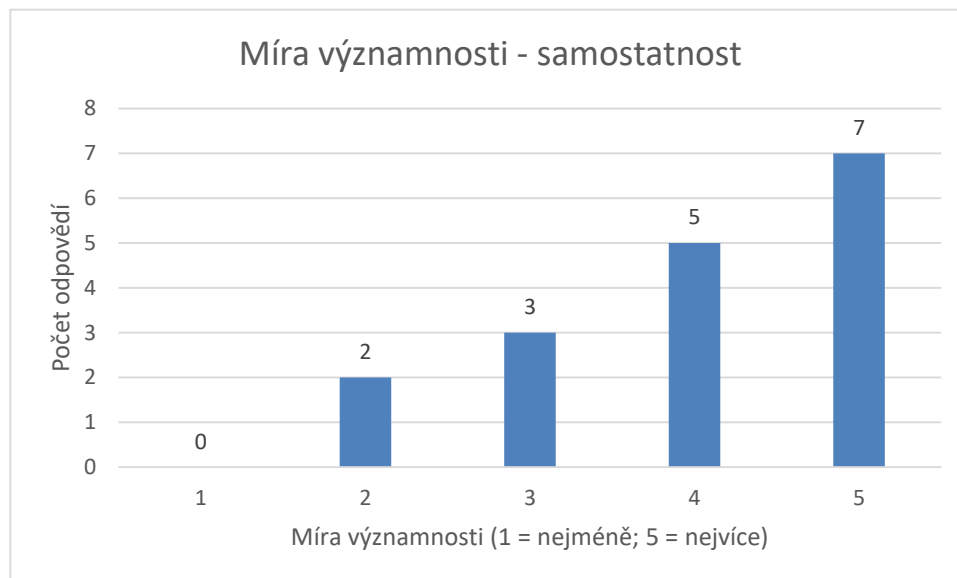
Graf 5: Zhodnocení významnosti vybraných dovedností - vlastní šetření

Organizace a plánování má nejvíce maximálních bodů vůbec. 11 respondentů tuto dovednost ohodnotilo 5 body, po 3 bodech máme u úrovně 4 a 3.



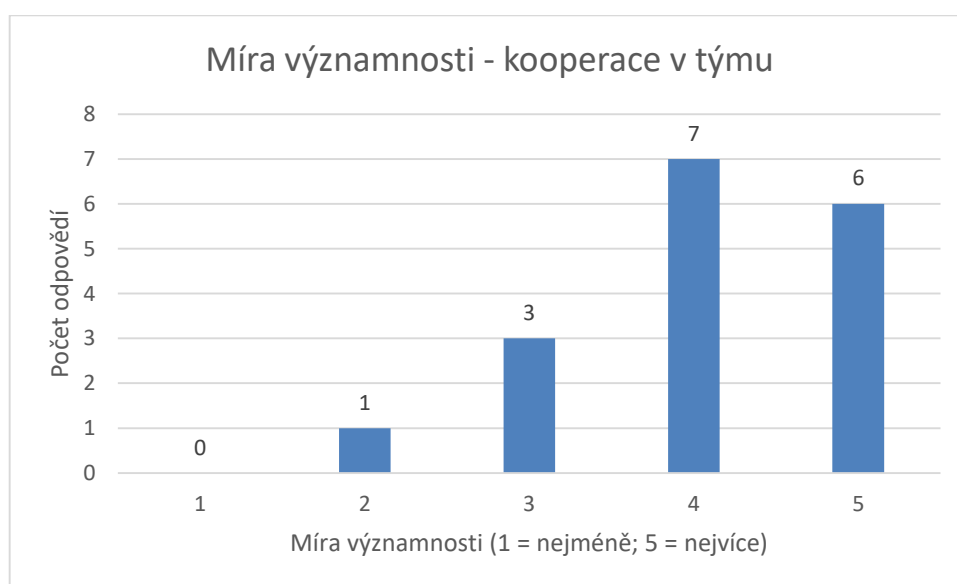
Graf 6: Zhodnocení významnosti vybraných dovedností - vlastní šetření

Proaktivní přístup byl ve svém součtu také hodnocen jako velmi významná manažerská dovednost. Nejvíce lidí hodnotilo úrovní 4, po 5 bodech hodnotili 4 respondenti, po 3 bodech 3 dotazovaní a 1 respondent ohodnotil významnost úrovní 2.



Graf 7: Zhodnocení významnosti vybraných dovedností - vlastní šetření

Samostatnost, jakožto další z manažerských dovedností, má nejvíce hodnocení u úrovně 5. Po 5 hlasech máme u úrovně 4, 3 dotazovaní hodnotili středovou hodnotou a zbylí 2 přidělili této dovednosti 2 body.



Graf 8: Zhodnocení významnosti vybraných dovedností - vlastní šetření

Kooperace v týmu má nejvíce odpovědí u předposlední, tedy 4 úrovně. Jako maximálně významnou ji hodnotilo 6 osob, 3 respondenti přiřadili 3 body, poslední ohodnotil 2 body.



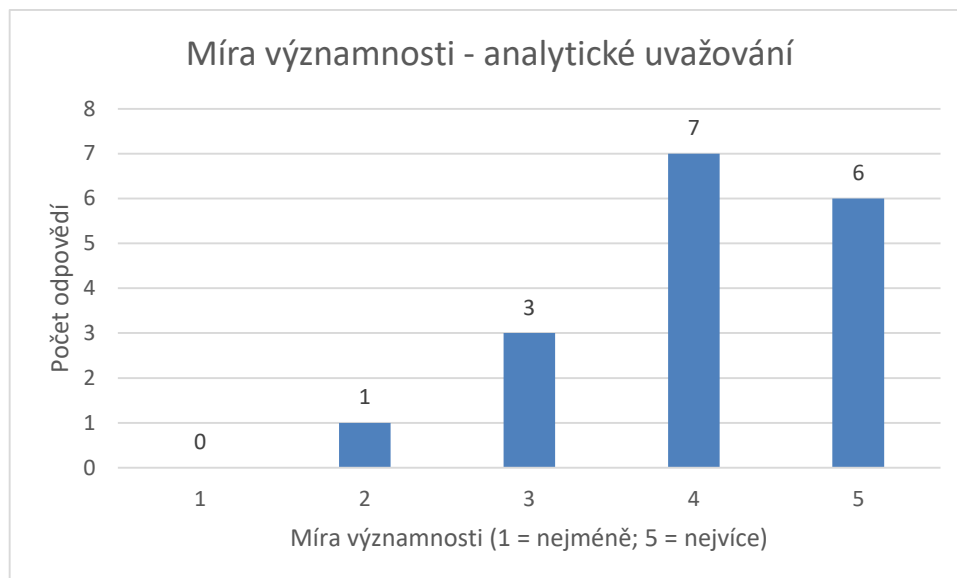
Graf 9: Zhodnocení významnosti vybraných dovedností - vlastní šetření

Odolnost vůči stresu, v rámci manažerských dovedností, hodnotil zkoumaný vzorek totožně, jako samostatnost. Nejvíce odpovědí získala maximální hodnota, 5 respondentů ohodnotilo 4 body, 3 osoby středovou hodnotou 3, zbývající 2 zúčastnění hodnotili opět 2 body.



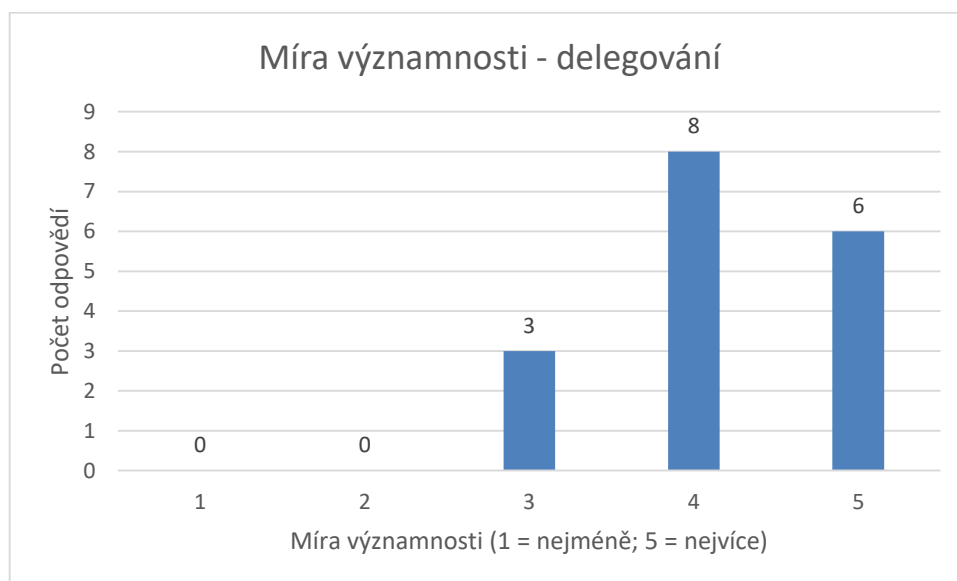
Graf 10: Zhodnocení významnosti vybraných dovedností - vlastní šetření

Kritické myšlení – 8 respondentů ohodnotilo 5 body, po 4 respondentech hodnotou 4 a 3, poslední ji pak hodnotil 2 body.



Graf 11: Zhodnocení významnosti vybraných dovedností - vlastní šetření

Předposlední zkoumanou manažerskou dovedností bylo tzv. analytické uvažování. Nejvíce osob hodnotilo druhou nejvyšší hodnotou, tedy hodnotou 4. Následně 6 osob zvolilo úroveň 5. Středovou hodnotu míry významnosti zvolili 3 lidé, poslední pak ohodnotil 2 body.

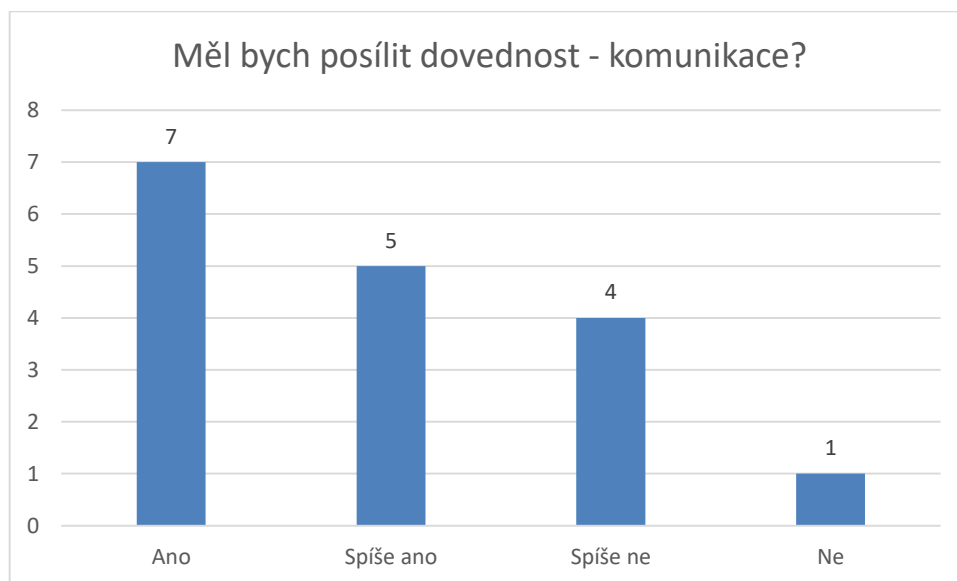


Graf 12: Zhodnocení významnosti vybraných dovedností - vlastní šetření

Delegování také hodnotilo nejvíce dotazovaných, konkrétně 8, 4 body. Následně pak 6 respondentů hodnotilo maximální mírou významnosti, 3 osoby zvolily středovou hodnotu.

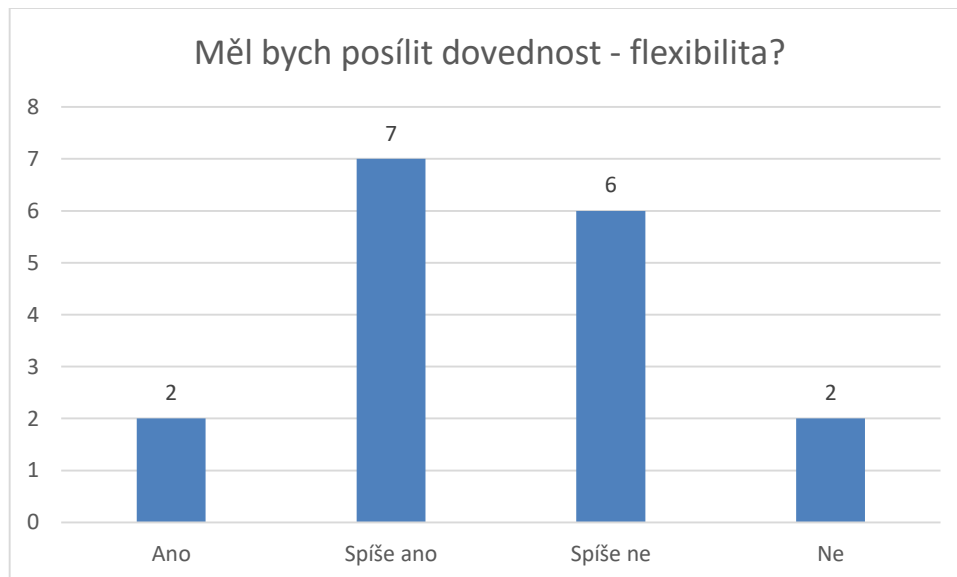


### 4.3.3. Sebereflexe ve vazbě na vybrané manažerské dovednosti



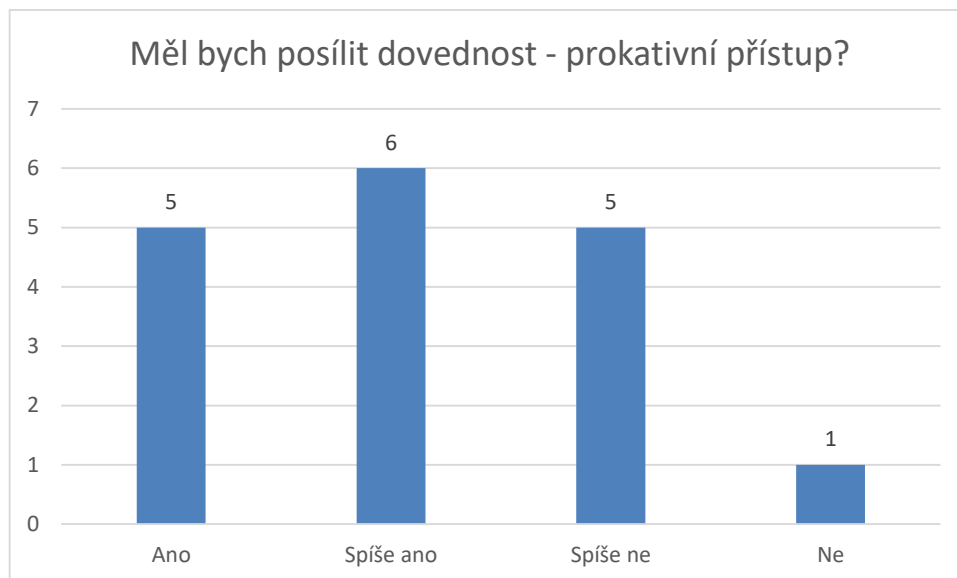
Graf 13: Sebereflexe ve vazbě na vybrané manažerské dovednosti - vlastní šetření

Dotazovaní by dle výsledků měli na umění komunikovat zapracovat. 7 respondentů uvedlo ano, 5 spíše ano, 4 spíše ne, poslední ze vzorku posílení této dovednosti nevidí jako nutné.



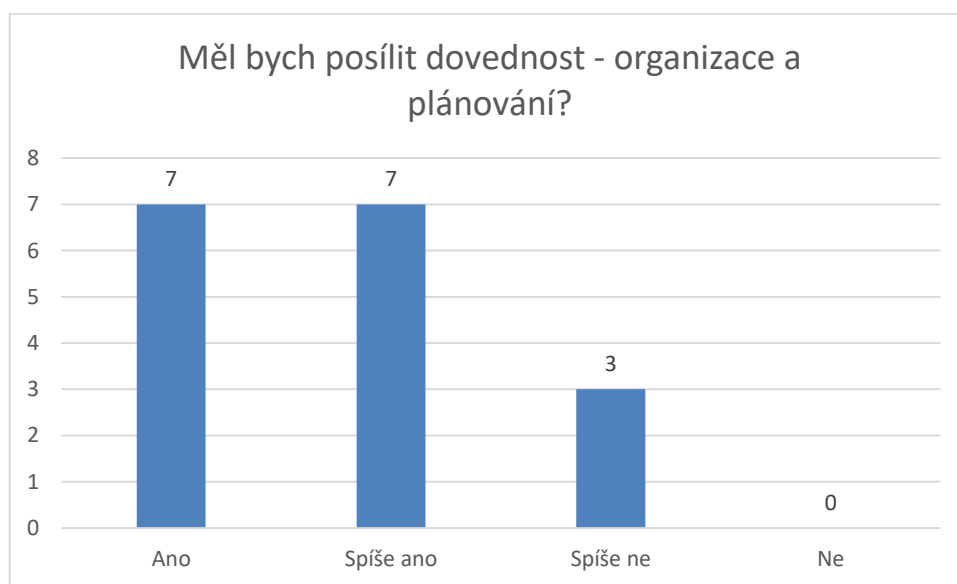
Graf 14: Sebereflexe ve vazbě na vybrané manažerské dovednosti - vlastní šetření

U flexibility naopak bylo méně odpovědí u „ano“. Pouze 2 dotazovaní zvolili ano, 7 spíše ano, 6 spíše ne, 2 ne.



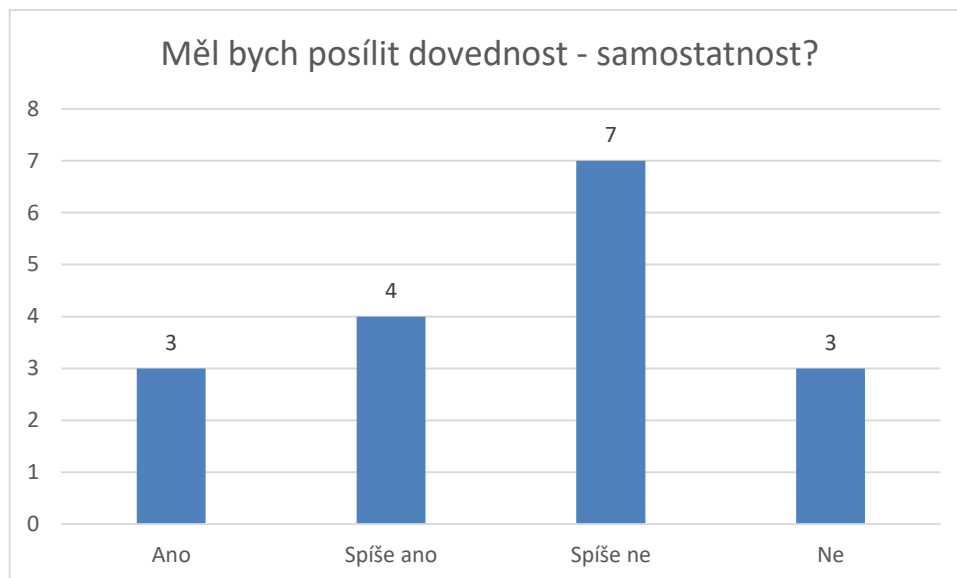
*Graf 15: Sebereflexe ve vazbě na vybrané manažerské dovednosti - vlastní šetření*

Proaktivní přístup v rámci manažerských dovedností má první tři možnosti v počtu odpovědí téměř shodné. Ano odpovědělo 5 osob, 6 spíše ano, 5 spíše ne, poslední odpověděl ne.



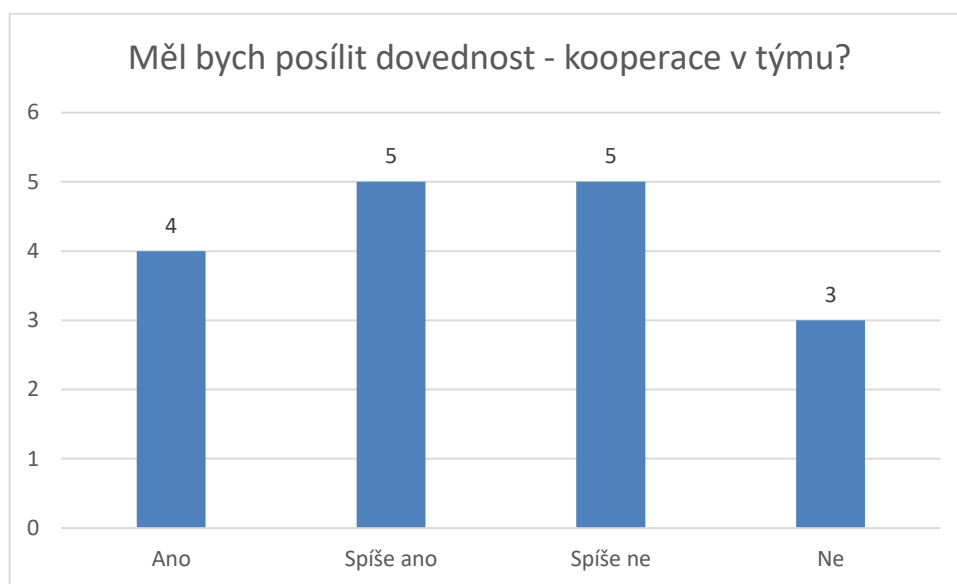
*Graf 16: Sebereflexe ve vazbě na vybrané manažerské dovednosti - vlastní šetření*

Odpovědi, zda by respondenti měli posílit své dovednosti v rámci organizace a plánování, jsou následovné: 7 ano; 7 spíše ano; 3 spíše ne.



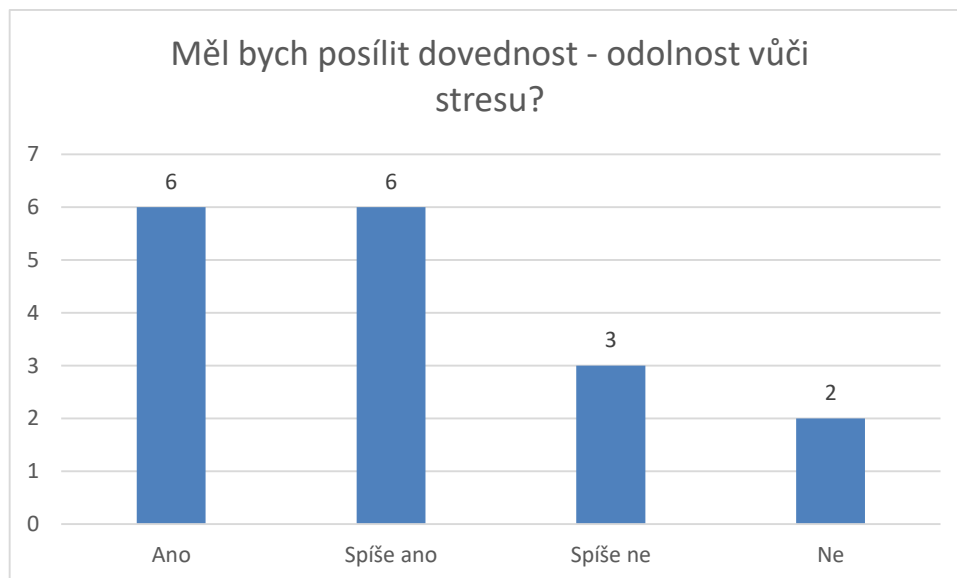
Graf 17: Sebereflexe ve vazbě na vybrané manažerské dovednosti - vlastní šetření

Samostatnost je jediná dovednost, kde dominují negativní odpovědi, respektive většina respondentů uvedla, že nevidí jako nutné samostatnost, jako jednu z manažerských dovedností, posilovat. Ano zvolili 3 respondenti, 4 spíše ano, 7 spíše ne, 3 ne.



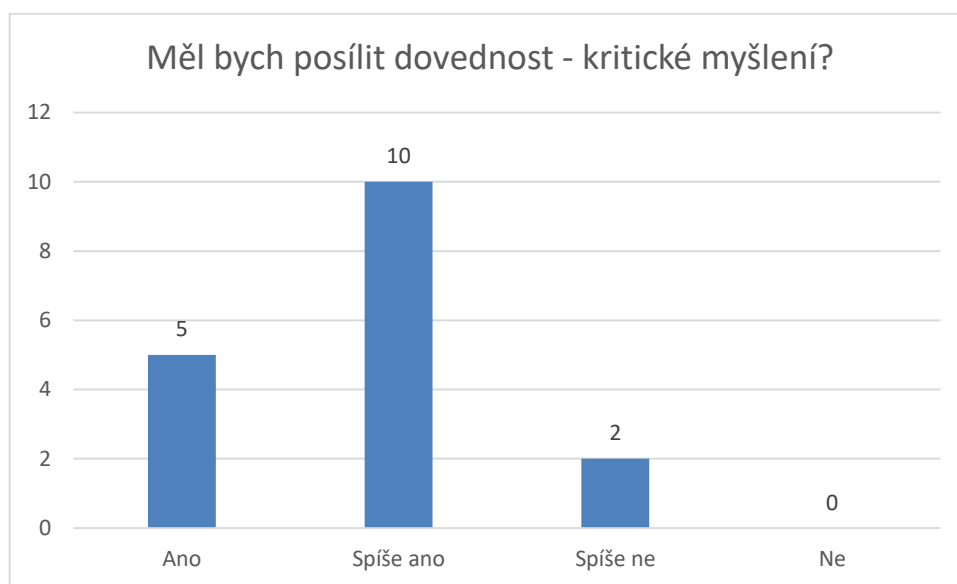
Graf 18: Sebereflexe ve vazbě na vybrané manažerské dovednosti - vlastní šetření

U posílení dovednosti „kooperace v týmu“ máme výsledky poměrně vyvážené. Ano zvolili 4 respondenti, po 5 máme u spíše ano a spíše ne, nejméně dotazovaných, konkrétně 3, zvolili variantu ne.



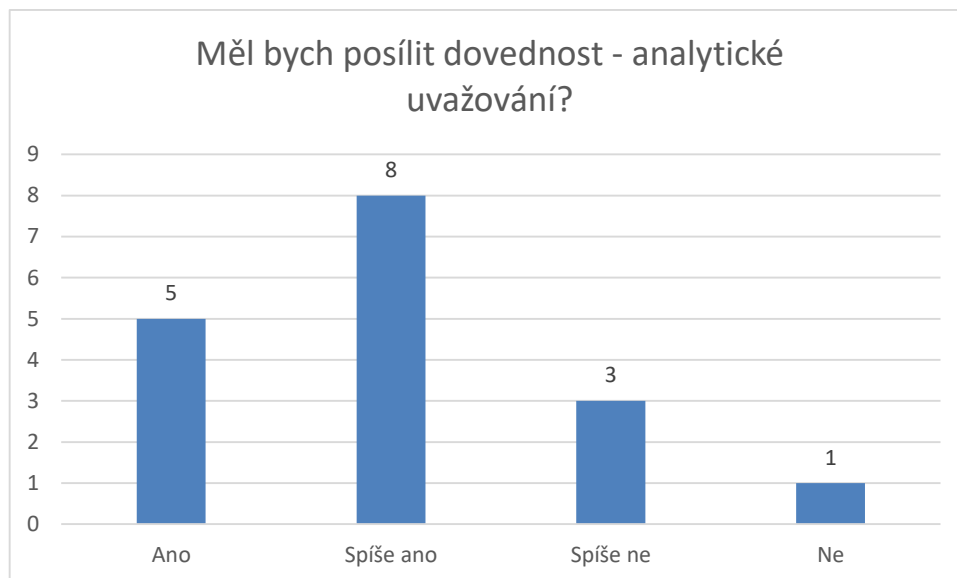
*Graf 19: Sebereflexe ve vazbě na vybrané manažerské dovednosti - vlastní šetření*

Celkem 12 respondentů potvrdilo, že se ve zvládnání stresu musí zdokonalit a tuto dovednost posílit. Polovina zvolila ano, druhá polovina spíše ano. Dále pak 3 dotazovaní zvolili spíše ne a zbývající 2 ne.



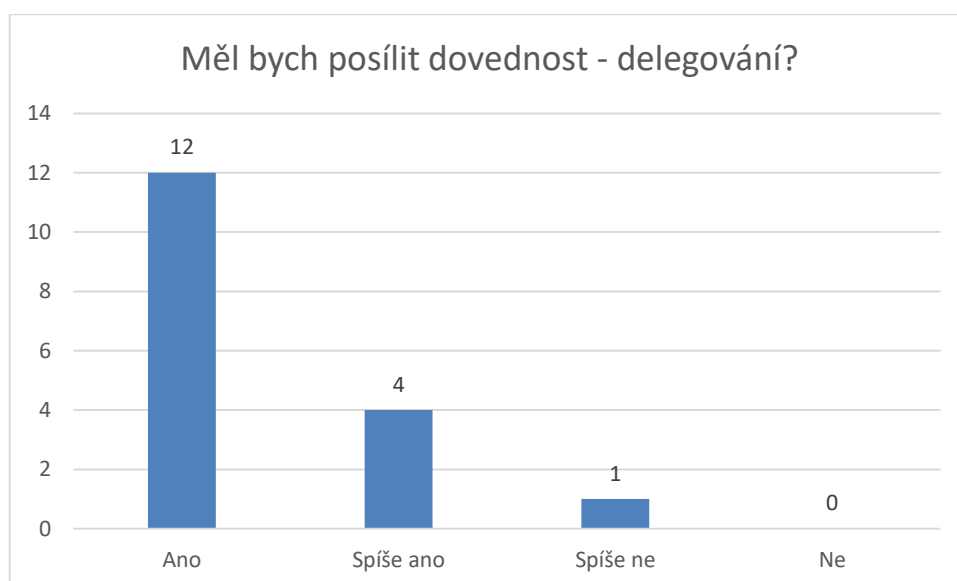
*Graf 20: Sebereflexe ve vazbě na vybrané manažerské dovednosti - vlastní šetření*

U nutnosti posílení kritického myšlení 5 dotazovaných zvolilo ano, 10 spíše ano a 2 spíše ne. Nikdo neoznačil možnost „ne, dovednost bych neposílil“. Je tedy zřejmé, že všichni cítí, že měli, byť v jiné míře, na této soft skills zapracovat.



*Graf 21: Sebereflexe ve vazbě na vybrané manažerské dovednosti - vlastní šetření*

Tzv. analytické uvažování by dle výzkumu měla většina respondentů posílit. 5 osob zvolilo možnost ano, 8 spíše ano, 3 spíše ne, poslední 1 ne.



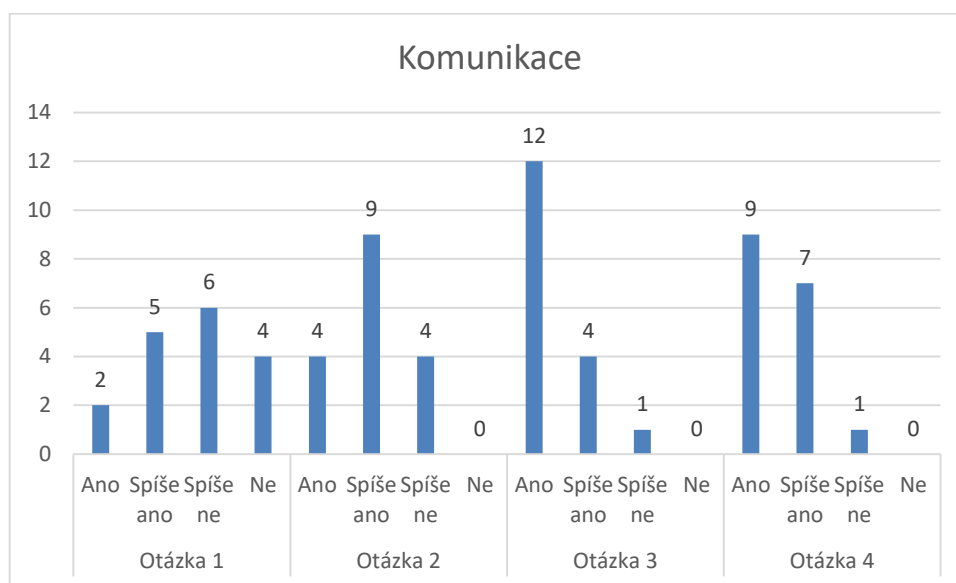
*Graf 22: Sebereflexe ve vazbě na vybrané manažerské dovednosti - vlastní šetření*

Z průzkumu poslední dovednosti jednoznačně vyplývá, že na umění delegovat by měla většina dotazovaných zásadně zapracovat. Celkem 12 osob zvolilo možnost ano, 4 spíše ano a pouze jeden zvolil spíše ne. Nikdo nezvolil možnost „ne, nepotřebuji se zdokonalit v delegování“.

#### 4.3.4. Zasazení manažerských dovedností do konkrétních činností

Zkoumaná dovednost komunikace byla rozšířena o následující otázky:

1. Na daném projektu komunikuji zpravidla jedním kanálem (osobně, Slack, TeamWork, ...).
2. Riziko špatného přenosu informací minimalizuji zpětnou vazbou.
3. Dokážu naslouchat přáním a názorům svých kolegů či podřízených.
4. Daří se mi komunikovat s různými typy osobností.



Graf 23: Zasazení manažerských dovedností do konkrétních činností - vlastní šetření

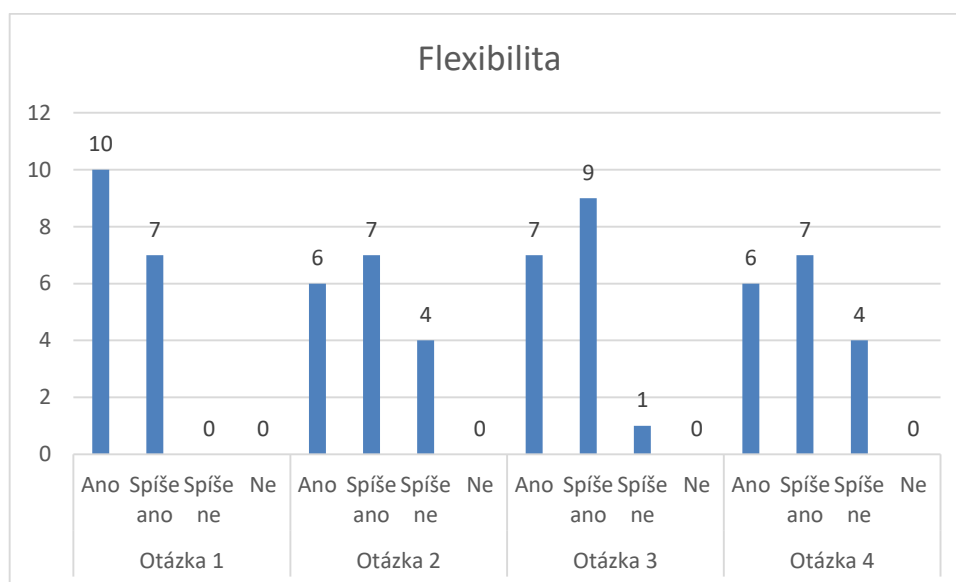
Z grafu je zřejmé, že komunikace v této agentuře probíhá na poměrně dobré úrovni.

Pokud bych měl zhodnotit pouze extrémy, tak nejvíce absolutních souhlasů je u předposlední otázky narážející na empatii při komunikaci v týmu. Celkem 12 osob potvrdilo, že dokáže naslouchat přáním a názorům ostatních.

Největší „nedostatek“ z výše uvedeného hodnocení je zaznamenán u první otázky – je zřejmé, že zaměstnanci zkoumané agentury komunikují nekonzistentně, respektive i v rámci jednoho projektu komunikují spíše více kanály. Výraz „nedostatek“ jsem úmyslně uvedl v uvozovkách, protože o efektivitě jednokanálové komunikace bychom při nedostatku informací mohli pouze spekulovat.

Flexibilitu jsem pro podrobnější vyhodnocení upřesnil níže uvedenými doplňujícími otázkami:

1. Umím se přizpůsobit potřebám konkrétního týmového projektu či klienta.
2. Dokáži efektivně "přepínat" mezi kolikrát různorodou agendou, která pramení z proměnlivosti klientů a jejich potřeb.
3. Jsem flexibilní v sebevzdělávání, držím krok s potřebami a nároky v odvětví online marketingu.
4. Mám potřebné kompetence k tomu, abych se v případě potřeby pružně rozhodoval.



Graf 24: Zasazení manažerských dovedností do konkrétních činností - vlastní šetření

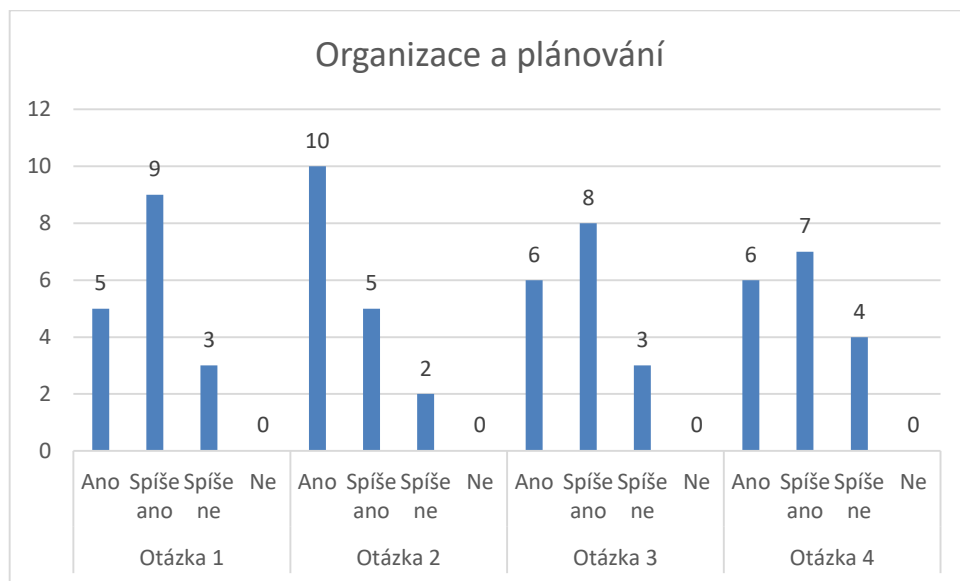
V této části byly zaznamenány, oproti předchozí zkoumané dovednosti, spíše pozitivní odpovědi.

Podle všeho jsou zaměstnanci poměrně dost „proklientští“ a umí se přizpůsobit dané zakázce. Vyjma 4 osob všichni, dle svých názorů, efektivně zvládají různorodou agendu v online agentuře a mimo 1 výjimky pravděpodobně nikdo nemá problém s udržováním potřebných znalostí.

Na otázku, zda mají potřebné kompetence k flexibilnímu rozhodování, odpovědělo 6 dotázaných ano, 7 osob spíše ano a 4 spíše ne.

Dovednost spočívající v organizaci a plánování jsem pro potřeby podrobnější analýzy rozvedl následovně:

1. Při poradě se ujistuji, že všichni znají cíle a program porady.
2. Vytvářím nebo poprosím o vytvoření zápisu z porady, ke kterému mají zúčastnění přístup.
3. Po skončení porady umím formulovat realistické akční kroky.
4. Daří se mi pak plnit úkoly v termínu a za okolností, které jsem předpokládal.



Graf 25: Zasazení manažerských dovedností do konkrétních činností - vlastní šetření

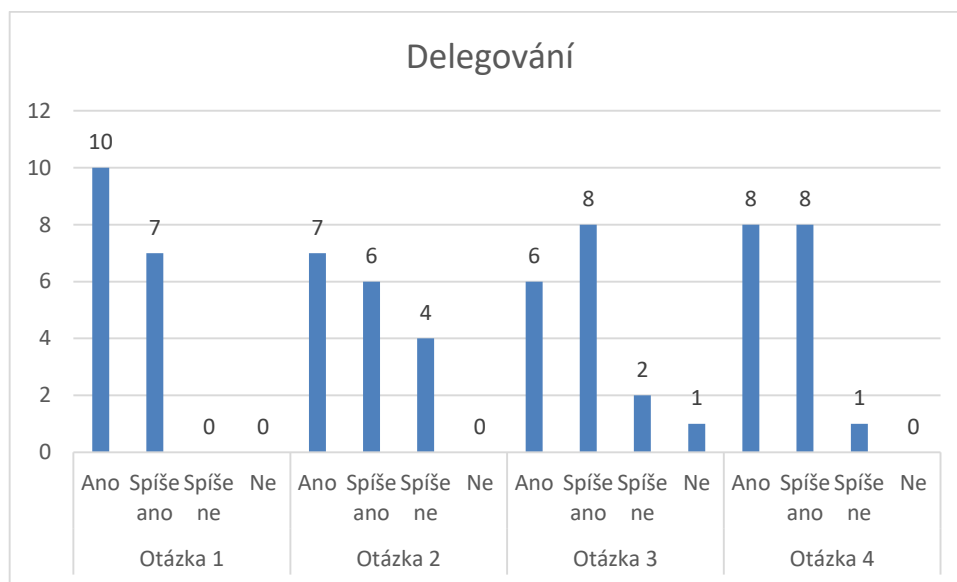
U této zkoumané dovednosti nikdo z respondentů nevyznačil absolutní nesouhlas. Prim hrály opět souhlasné odpovědi, a to na všechny položené otázky.

Nejvíce odpovědí s možností ano bylo zaznamenáno u druhé otázky, tedy té, která se týkala zápisů z porady. Lze tedy soudit, že průběh porad je většinou zaznamenáván..



Poslední zkoumanou dovedností bylo delegování, konkrétně pak:

1. Vnímám delegování jako způsob manažerského působení na růst efektivity práce.
2. V rámci delegování se setkávám s metodou SMART, kdy stanovené cíle jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově specifikované.
3. Nástroj pro projektové řízení (TeamWork) používám tak, že v projektu označuji řešitele (osoby) i s deadline.
4. Procesy spjaté s delegováním a zadáváním úkolů vnímám v agentuře jako nedokonalé, lze je zlepšit.



Graf 26: Zasazení manažerských dovedností do konkrétních činností - vlastní šetření

Delegování je ta dovednost, u které 12 dotazovaných uvedlo, že by bylo přínosné ji posílit. Současně s tím ji nejvíce respondentů, konkrétně 8, hodnotilo 4 body na škále významnosti, 6 osob zvolilo hodnotu 5 a zbývající 3 jí přiřadili hodnotu 3.

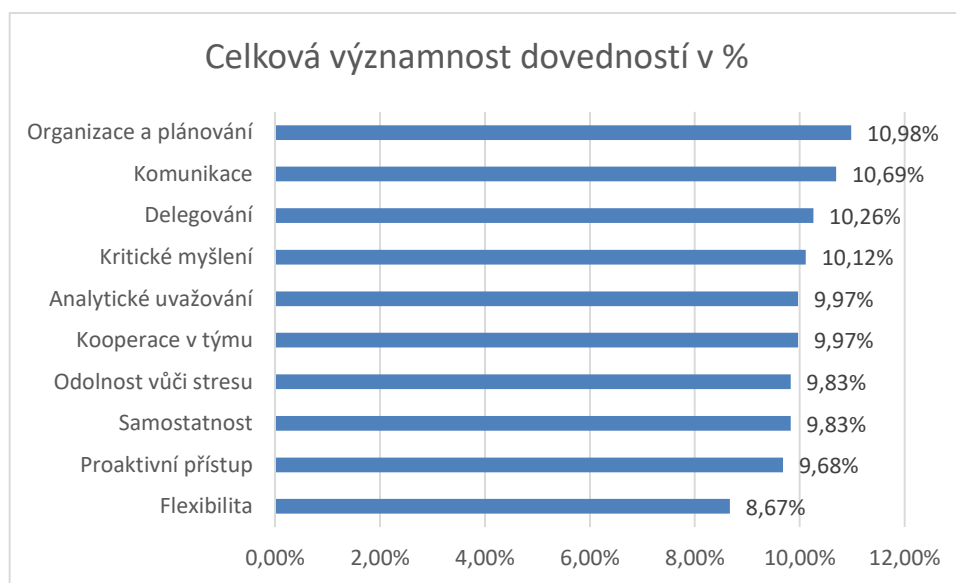
Na druhou stranu téměř nikdo nevyhodnotil otázky tak, že by k delegování, v rámci vytyčených mantinelů, neměl sklony. Drtivá většina znovu potvrdila, že delegování vnímá jako důležitou dovednost i pro růst efektivity práce.

Většina lidí přichází do kontaktu s metodou SMART, a tedy i v praxi většinou evidují či zadávají jednotlivé úkoly na konkrétní osobu a s termínem. Na druhou stranu se však většina shodla na tom, že by se proces delegování měl v agentuře zlepšit.

#### 4.4. Návrhy a srovnání výsledků z dotazníku a rozhovoru

Při porovnání názorů nebo myšlenek z rozhovoru a interpretace čísel, které byly získány dotazníkovou metodou, docházíme k obdobným závěrům.

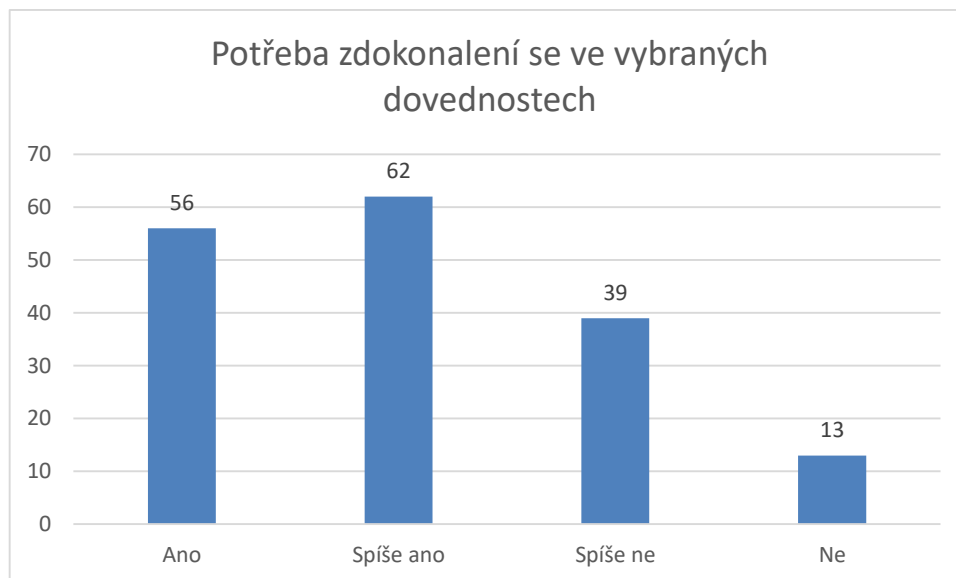
Pokud se na míru významnosti jednotlivých dovedností podíváme v jednom grafu a seřadíme si ji podle důležitosti, výsledek je poměrně dost vyrovnaný. Jinými slovy, veškeré vybrané manažerské dovednosti, které byly definovány na základě vstupního rozhovoru, jsou dle zaměstnanců agentury podobně významné.



Graf 27: Shrnutí celkové významnosti dovedností v procentech - vlastní šetření

Pokud zaznamenáme na jednom grafu potřebu zdokonalování vybraných manažerských dovedností, výsledky už tak vyrovnané nejsou. Za předpokladu, že byl respondent manažer, reagoval na potřebu zlepšení dovedností v dohledném časovém horizontu. Ostatní zaměstnanci v dotazníku uváděli, zda by, v případě aspirace na manažerský post, pokládali za žádoucí dané dovednosti posílit a v umění jejich aplikace v praxi se zlepšit.

Celkem bylo zaznamenáno 56 odpovědí, kdy je dle dotazovaných na místě konkrétní dovednost zlepšit. Nejčastější odpověď „spíše ano“ měla dokonce 62 hodnocení. „Spíše ne“ zvolilo 39 osob, pouze 13 zaměstnanců vyhodnotilo, že konkrétní dovednost není zapotřebí zdokonalovat.



*Graf 28: Shrnutí potřeby vylepšování vybraných dovedností - vlastní šetření*

Jednoznačně největší rezervy v oblasti aplikování manažerských dovedností v praxi, má zkoumaná agentura v dovednosti delegování. Doplňující otázky v dotazníku však neodhalily konkrétní důvod. V žádné ze 4 konkretizovaných otázek na delegování nezaznamenali respondenti větší nedostatky. Může to být buďto malým prostorem pro reakci, nebo špatně zvolenou sadou odpovědí.

Jediným jasně zřejmým slabým signálem v rámci delegování, který z dotazníkového šetření vyplynul, je absence dodržování metody SMART. Odstranění tohoto nedostatku je mým základním doporučením.

Organizace a plánování je v pořadí druhá manažerská dovednost, která je v agentuře nejméně rozvinutá. Pravděpodobně zde bude hrát roli fakt, na který narážel spolujednatel reklamní agentury a který jsem zaznamenal v úvodu vlastní práce, a tím je rozmanitá až roztržitá agenda specialistů. Vzdalování se od rutiny a vysoká pravděpodobnost ad hoc úkolů ze strany klientů pravděpodobně velmi ztěžuje efektivní plánování a organizaci času.

Věřím, že definování, respektive pojmenování, těchto dvou problémů a detailnější prozkoumání kritických míst pomůže, díky následné sebereflexi všech dotčených, k organickému zlepšování manažerských dovedností, lépe řečeno jejich aplikaci v praxi. Pokud vedení agentury rozhodne o rychlejším zdokonalování se, bude správným krokem

studium odborné literatury a nejnovějších přístupů, a to za dohledu externího poradce – kouče.

Další výsledky dotazníkového šetření ale naopak potvrzují, že některé z manažerských dovedností, jakými jsou samostatnost, flexibilita a kooperace v týmu, jsou v této agentuře většinou zaměstnanců vlastní a v praxi je ve větší či menší míře využívají s adekvátním výsledkem. Jinými slovy - na rozvoj těchto konkrétních dovedností nemusí klást vedení agentury v nejbližší době důraz.

## 5. 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 prosperitě, progresu a zisku společnosti.

Hlavním cílem diplomové práce na téma „Manažerské dovednosti“ bylo, na základě rozhovorů, dotazníkového šetření a následně provedených analýz, definování základních, ve vybrané online marketingové agentuře aktuálně využívaných, manažerských dovedností a následné zhodnocení jejich významu a úrovně jejich aplikace v praxi. To vše v kontextu specifických nároků a potřeb podobných společností – tedy těch, které pod tlakem konkurence a nejnovějších technologií musí být nejenom agilní, ale především musí zvládnout držet tempo v inovacích a dynamice prostředí.

Díličím cílem práce bylo definovat případné slabiny té které manažerské dovednosti, zformulovat doporučení a rady, které by měly společnosti pomoci s odstraněním největších rezerv a slabých stránek v rámci tzv. soft skills.

V první, teoretické, části práce byla provedena literární rešerše. V této části byly vymezeny a stručně popsány základní, pro tuto práci stěžejní, pojmy, jakými jsou například management, manažer a leader, byl zde v základních obrysech popsán rozdíl ve vedení a řízení lidských zdrojů. Dále zde byly nastíněny různé druhy typologií člověka ve vazbě na osobnost manažera a jejich vliv na způsob jeho práce, neboť práce manažera je mj. charakterizována souhrnem jeho znalostí, dovedností a 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, 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 se spolujemitelem zkoumané společnosti, následně pak kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření.

Kvalitativní výzkum ve formě rozhovoru byl proveden se spolujednatel agentury a zároveň vrcholovým manažerem, který má s vedením a řízením lidí zkušenosti i z jiných společností. Dle jeho názoru se manažerské dovednosti jako celek postupně vyvíjí v čase, ale jejich základ zůstává v podstatě stejný, což dle jeho tvrzení platí jak u manažerských dovedností měkkých, tak i těch tvrdých. Ve vazbě na vertikálu online marketingu (například PPC, SEO a další kanály) existuje však několik tvrdých dovedností, které se mění a vyvíjí o něco dynamičtěji, jsou totiž spjaté s IT.

Tzv. soft skills se v jejich užití a zejména pak míře významu té které dovednosti liší zejména s ohledem na obor, ve kterém jsou využívány – svůj názor respondent opírá o nutnost odlišného přístupu ke spolupráci s kreativním studiem, finančním sektorem nebo naopak programátory a IT firmou.

Společným jmenovatelem, minimálně v oboru online marketingu a digitálních agentur, je podle jeho názoru komunikace. Příznačně pro tento obor se komunikace ve zkoumané agentuře odehrává z velké části online a jedním ze základních faktorů úspěchu je výběr jednoho hlavního nástroje, ve kterém bude konkrétní projekt komunikován. Výjimkou může být ad hoc komunikace či vyjasňování si drobných nuancí, kdy se běžně používá mluvené slovo, telefon či jiný online nástroj.

Respondent zmínil jako další důležitou manažerskou dovednost flexibilitu či adaptabilitu, 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 manažerskou dovednost, neboť jejím zvládnutím je možné stanovit jasné, dle priorit rozdělené dílčí cíle, vykonatelné v jasně vymezeném a reálném časovém horizontu.

Poslední manažerskou dovedností, kterou dotazovaný explicitně zmínil jako samostatné téma, bylo delegování, které by se mělo provádět pomocí metody SMART, která je, dle jeho názoru, pro delegování ideální.

Mimo jiné závěrem zmínil, 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.

Vstupní řízený rozhovor s vrcholovým manažerem mi poskytl detailnější vhled do problematiky, díky němuž jsem mohl sestavit dotazník i pro ostatní zaměstnance v agentuře. Názory manažera jsem vnímal opravdu bedlivě o to více, protože se stejnému oboru pracovně věnuji již pátým rokem. Navazujícího kvantitativního výzkumu se zúčastnilo celkem 17 respondentů, kteří zastávali různé pozice. Lišili se i délkou praxe v oboru (marketing a komunikace) – rozsah byl i méně jak půl roku až po praxi osmi let.

Mezi zkoumané měkké dovednosti jsem po konzultaci s manažerem a vedoucím diplomové práce zařadil pro kvantitativní zhodnocení tyto: komunikace; flexibilita; organizace a plánování; proaktivní přístup; samostatnost; kooperace v týmu; odolnost vůči stresu; kritické myšlení; analytické uvažování; delegování. V závěru dotazníku jsem k vybraným dovednostem uvedl několik doplňujících otázek, aby následně prováděné vyhodnocování bylo konkrétnější.

Cílem průzkumu bylo zjištění míry významnosti vybraných manažerských dovedností a případné potřeby jejich zdokonalování – to vše úhlem pohledu jak manažerů, tak i zaměstnanců vybrané agentury.

Dle vyhodnocení odpovědí respondentů 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 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 označena za nejdůležitější, se jevila jako druhá nejvíce problematická – plánování a organizace. Pravděpodobně zde hraje roli fakt, který zmiňoval i spolumajitel reklamní agentury, kterým je bezesporu rozmanitá, dalo by se říci až roztržitěná, agenda specialistů. Prakticky neexistence rutiny a značný počet ad hoc úkolů ze stran klientů agentury pravděpodobně velmi ztěžuje plánování a organizaci času. Do projektů také zpravidla zasahují i další zúčastnění třetích stran – další subdodavatelé klienta. Z uvedených důvodů bych doporučoval drobné změny v organizační struktuře agentury, které by se týkaly zejména 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 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 provádět zásadní a urgentní změny. Ve vybrané agentuře jsou patrné rysy demokratického stylu řízení a zejména pak vysoká kolektivní důvěra, což s ohledem na další vnější či vnitřní faktory vytváří příjemné pracovní prostředí.

A právě toto „vnitřní klima“ spolu se snahou odkrýt a pojmenovat rezervy, chutí se dále rozvíjet, uměním přijímat konstruktivní kritiku (na úrovni managementu i řadových zaměstnanců) je základním předpokladem pro další zdárný 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..
- Bender, U. P., 2008. *Niterný leadership*. Praha: Management Press.
- Blažek, L., 2014. *Management - organizování, rozhodování, oblivňování*. 2. editor Praha: Grada Publishing, a.s..
- Cesta-k-úspěchu, 2013. *Cesta k úspěchu*. [Online]  
Available at: <https://www.cesta-k-uspechu.cz/news/rozdil-mezi-reaktivnim-a-proaktivnim-chovanim/>  
[Přístup získán 6 březem 2020].
- Cipro, M., 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, a.s..
- Covey, S. R., 2016. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 3. editor místo neznámé: Management Press.
- 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..
- Hiršová, M., 2007. *Manažerská psychologie*. Jindřichův Hradec: VŠE Praha, Nakladatelství Oeconomica.
- Khelerová, V., 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. editor Praha: Grada Publishing a.s..
- Knoblauch, J. & kolektiv, 2012. *Time management - mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. editor Praha: Grada Publishing, a.s..
- Koubek, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Kuda, F. & Beránková, E., 2013. *Facility management v technické správě a údržbě budov*. Ostrava: Professional Publishing.
- Lojda, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. 1. editor Praha: Grada Publishing a.s..

- ManagementMania, 2015. *Management*. [Online]  
Available at: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>  
[Přístup získán 30 leden 2020].
- ManagementMania, 2015. *Management Mania*. [Online]  
Available at: <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>  
[Přístup získán 7 únor 2020].
- ManagementMania, 2015. *Manažer (Manager)*. [Online]  
Available at: <https://managementmania.com/cs/manazer>  
[Přístup získán 1 březen 2017].
- ManagementMania, 2016. *Řízení organizace (Organizational Management)*. [Online]  
Available at: <https://managementmania.com/cs/management-organizace>  
[Přístup získán 28 únor 2017].
- ManagementMania, 2019. *ManagementMania*. [Online]  
Available at: <https://managementmania.com/cs>  
[Přístup získán 30 leden 2020].
- MyTimi, 2020. *MyTimi*. [Online]  
Available at: <https://www.mytimi.cz/time-management>  
[Přístup získán 7 únor 2020].
- Nakonečný, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Plamínek, J., 2015. *Tajemství motivace - jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. editor Praha: Grada Publishing, a.s..
- Prukner, V. & Novák, J., 2014. *Základy managementu*. [Online]  
Available at: <https://publi.cz/books/189/Prukner.html>  
[Přístup získán 1 březen 2017].
- Švec, J., 2006. [Online]  
Available at: [www.nuv.cz/file/253\\_1\\_1](http://www.nuv.cz/file/253_1_1)  
[Přístup získán 1 březen 2017].
- Teuschel, R., 2017. *Bakalářská práce*. Praha: autor neznámý
- Topvision, 2020. *10 zlatých vlastností top manažerů*. [Online]  
Available at: <https://www.topvision.cz/blog/10-zlatych-vlastnosti-manazeru/>  
[Přístup získán 6 březen 2020].

Tureckiová, 2011. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing a.s..

Tureckiová, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. editor Praha: Grada Publishing, a.s..

Valový, A., 2013. *Stanovte si podnikatelské cíle pomocí metody SMART*. [Online]

Available at: <http://www.jakzaciťpodnikani.cz/stanovte-si-podnikatelske-cile-pomoci-metody-smart/>

[Přístup získán 2 březen 2017].

Veber, J. a. k. M., 2009. *Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

# Přílohy

## Příloha 1: Otázky kladené v řízeném rozhovoru

### Manažerské dovednosti - dotazník pro diplomovou práci

Dobrý den,

předem děkuji všem za váš čas při vyplňování tohoto dotazníku, jenž je nedílnou součástí mé diplomové práce na téma manažerské dovednosti.

Byl bych moc rád, kdyby anonymní dotazník vyplnili všichni zaměstnanci. Každý úhel pohledu a názor na manažerské dovednosti hraje důležitou roli pro vyhodnocení závěru v praktické části diplomové práce.

Výzkum má čtyři dílčí části a zabere maximálně cca 5 minut.

Ještě jednou moc děkuji za vyplnění.

Zdraví

Roman Teuschel

**\*Povinné pole**

#### Segmentace a identifikace respondenta

Avšak odpověď bude samozřejmě plně anonymní.

#### 1. Pohlaví \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Muž

Žena

Jiné

2. Věk \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Méně než 20 let

20-29

30-39

40-49

50 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání \*

*Označte jen jednu elipsu.*

středoškolské

vyšší odborné

vysokoškolské - bakalářské

vysokoškolské - magisterské

Jiné: \_\_\_\_\_

4. Délka praxe v oboru (marketing, komunikace...) \*

Délku praxe uvádějte v letech a celých číslech - v případě nutnosti zaokrouhlujte prosím.

*Označte jen jednu elipsu.*

méně než půl roku

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 a více

5. Vedu nějaký tým - mám nějakého podřízeného? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano

Ne

6. Zhodnoťte prosím nezaujatě vybrané měkké dovednosti, které jsou ve vašem oboru obecně pro manažery nejvíce a nejméně důležité - bodová škála (5 nejvíce) \*

Významnost dovedností prosím hodnotte na škále 1 - 5 s tím, že 1 je nejméně a 5 nejvíce významná. Jedná se o výčet vybraných měkkých dovedností (soft skills), které jsou vlastní online marketingu a marketingové agentuře.

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	1	2	3	4	5
Komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proaktivní přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizace a plánování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostatnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperace v týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odolnost vůči stresu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritické myšlení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analytické uvažování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Měl bych posílit danou dovednost pro výkon manažerské pozice? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proaktivní přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizace a plánování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostatnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperace v týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odolnost vůči stresu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritické myšlení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analytické uvažování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Komunikace \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Komunikuji zpravidla jedním kanálem (osobně, Slack, TeamWork, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko špatného přenosu informací minimalizuji zpětnou vazbou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokážu naslouchat přáním a názorům svých kolegů či podřízených.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daří se mi komunikovat s různými typy osobností.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



9. Flexibilita \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Umím se přizpůsobit potřebám konkrétního týmového projektu či klienta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokáži efektivně "přepínat" mezi kolikrát různorodou agendou, která pramení z proměnlivosti klientů a jejich potřeb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem flexibilní v sebevzdělávání, držím krok s potřebami a nároky v odvětví online marketingu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám potřebné kompetence k tomu, abych se v případě potřeby pružně rozhodoval.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Organizace a plánování \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Při poradě se ujišťuji, že všichni znají cíle a program porady.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vytvářím nebo poprosím o vytvoření zápisu z porady, ke kterému mají zúčastnění přístup.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Po skončení porady umím formulovat realistické akční kroky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daří se mi pak plnit úkoly v termínu a za okolností, které jsem předpokládal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Delegování \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Vnímám delegování jako způsob manažerského působení na růst efektivity práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V rámci delegování se setkávám s metodou SMART, kdy stanovené cíle jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově specifikované.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nástroj pro projektové řízení (TeamWork) používám tak, že v projektu označuji řešitele (osoby) i s deadline.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procesy spjaté s delegováním a zadáváním úkolů vnímám v agentuře jako nedokonalé, lze je zlepšit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---