

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské dovednosti

Štěpán Mácha

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Štěpán Mácha

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Cílem práce je na základě teoretických poznatků zhodnotit úroveň manažerských dovedností ve vybrané organizaci. Pro tento účel je v rámci bakalářské práce provedeno kvalitativní i kvantitativní šetření, na jejichž základě je navrženo doporučení na změny, které povedou k zefektivnění práce a zvýšení výkonnosti v dané organizaci.

Metodika

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část práce je provedena na základě analýzy odborné literatury zabývající se zkoumanou problematikou. Praktická část obsahuje informace získané prostřednictvím provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a polostrukturovaného řízeného rozhovoru s vybraným manažerem dané organizace. Získané informace jsou následně vyhodnoceny a na jejich základě jsou navržena doporučení na zlepšení manažerských dovedností.

Doporučený obsah:

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

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – vyplnění zadání – leden – červenec 2018
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2018
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2018
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2018
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2019
6. Finální úpravy textů – únor 2019

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské dovednosti, manažerské role.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- LÖVINGSSON, F. H. – KARLÖF, B. *Management od A do Z : klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-.
- ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
- ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- ŽÁČEK, Vladimír. *Management: teorie, zásady, praxe*. V Praze: České vysoké učení technické, 2014. ISBN 978-80-01-05594-6.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2019

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15. března 2019

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Pavlu Pánkovi za jeho cenné rady, odborné vedení a vstřícnost během zpracování této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval manažerovi společnosti GfK Czech Republic, Ing. Zdeňku Bártovi a jeho podřízeným pracovníkům za ochotu a spolupráci při zpracovávání praktické části práce.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Cílem bakalářské práce na téma „Manažerské dovednosti“ je na základě teoretických poznatků zhodnotit úroveň manažerských dovedností ve vybrané organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout změny a opatření, které povedou k jejich eliminaci a zvýšení výkonnosti v dané organizaci. Zvolenou organizací pro tuto práci je společnost GfK Czech Republic, konkrétně oddělení Market Insights CZ&SK.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou pomocí odborné literatury charakterizovány základní pojmy vztahující se ke zkoumanému tématu. Teoretická část práce je zaměřena především na pojmy management, manažer, osobnost manažera, manažerské dovednosti, kompetence manažera, manažerské funkce, delegování, rozhodování a time management. Praktická část práce se skládá z charakteristiky vybrané společnosti a dále z provedeného kvantitativního a kvalitativního šetření. Kvantitativní šetření je provedeno formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci zvoleného oddělení. Toto šetření je zaměřeno na hodnocení manažerských dovedností vedoucího pracovníka z pohledu jeho podřízených. Kvalitativní šetření je provedeno formou polostrukturovaného řízeného rozhovoru s manažerem daného oddělení, který byl zaměřen na hodnocení manažerských dovedností samotným manažerem. Na základě získaných informací jsou vybrány nejslabší manažerské dovednosti a navržena opatření vedoucí k jejich rozvoji.

Klíčová slova: manažerské dovednosti, management, manažer, osobnost manažera, manažerské funkce, delegování, plánování, vedení, kontrolování

Managerial skills

Abstract

The aim of the bachelor thesis "Managerial Skills" is to evaluate the level of managerial skills in the chosen company on the basis of the theoretical knowledge and in case of identified shortcomings to propose changes and arrangements that will lead to their elimination and to increase the performance in the given company. The chosen organization for this work is GfK Czech Republic, specifically Market Insights CZ & SK. The thesis is divided into the theoretical and practical part. In the theoretical part, there are characterized, based on the literature, the basic concepts related to the subject. The theoretical part is mainly focused on the terms: "management", "manager", "personality of manager", "managerial skills", "competencies of manager", "managerial functions", "delegations", "decision making" and "time management". The practical part of this thesis consists of the characteristics of the chosen company and also of the quantitative and qualitative survey carried out. The quantitative survey is conducted through a questionnaire survey among the staff of the selected department. This survey aims at assessing the managerial skills of the manager from the perspective of his subordinates. The qualitative survey is carried out through a semi-structured and controlled interview with the manager of the department, focused on the evaluation of managerial skills by the manager himself. On the basis of the information obtained, the weakest managerial skills have been picked out and the arrangements leading to their development and improvement have been proposed.

Key words: managerial skills, management, manager, personality of manager, managerial functions, delegations, planning, leadership, controlling

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Management	12
3.2 Manažer	13
3.3 Osobnost manažera	15
3.3.1 Vlastnosti manažera.....	16
3.3.2 Manažerské schopnosti.....	17
3.3.3 Manažerské dovednosti	17
3.3.4 Autorita manažera	19
3.4 Kompetence manažera	20
3.5 Manažerské funkce.....	21
3.5.1 Plánování	22
3.5.2 Organizování	23
3.5.3 Vedení lidí	24
3.5.4 Kontrolování.....	26
3.6 Delegování	27
3.7 Rozhodování	28
3.8 Time management	29
4 Vlastní práce	31
4.1 Charakteristika vybrané organizace	31
4.2 Kvantitativní šetření	32
4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření	33
4.3 Kvalitativní šetření	47
4.3.1 Vyhodnocení kvalitativního šetření.....	47
5 Zhodnocení a doporučení	50
6 Závěr.....	53
7 Seznam použitých zdrojů	55
8 Přílohy	57

Seznam schémat

Schéma 1: Úrovně managementu	15
Schéma 2: Osobnost manažera	16
Schéma 3: Faktory ovlivňující vznik dovednosti	18
Schéma 4: Míra delegování	27
Schéma 5: Organizační struktura vybraného oddělení	32

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví respondentů	34
Graf č. 2: Věk respondentů	34
Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	35
Graf č. 4: Délka praxe u Gfk Czech.....	35
Graf č. 5: Hodnocení plánování	36
Graf č. 6: Práce s časem	37
Graf č. 7: Dosažitelnost cílů	37
Graf č. 8: Styl vedení	38
Graf č. 9: Formální či neformální autorita	38
Graf č. 10: Přehled o náplních práce.....	39
Graf č. 11: Jednoznačnost zadaného úkolu.....	39
Graf č. 12: Ztotožnění se s cílem či úkolem	40
Graf č. 13: Schopnost motivace	40
Graf č. 14: Motivace zaměstnanců	41
Graf č. 15: Frekvence delegování úkolů.....	41
Graf č. 16: Míra zodpovědnosti při plnění delegovaného úkolu	42
Graf č. 17: Zpětná vazba při delegování úkolů.....	42
Graf č. 18: Zájem o další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	43
Graf č. 19: Podpora při dalším vzdělávání	43
Graf č. 20: Kontrola plnění cílů a úkolů	44
Graf č. 21: Možnost konzultace úkolů.....	44
Graf č. 22: Pravidelné hodnocení pracovního výkonu	45
Graf č. 23: Přínos hodnocení	45

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení manažerských dovedností a schopností	46
---	----

1 Úvod

Základem úspěchu každé organizace jsou schopní zaměstnanci. Ti nejschopnější pak působí na manažerských pozicích. Právě manažeři tvoří základní pilíř organizace, bez něhož by organizace nemohla fungovat. Mají na starost spoustu funkcí, které musí zajišťovat, aby docházelo ke správnému chodu organizace. Tyto funkce však vyžadují určité dovednosti, které by měl manažer mít. Proto by měl poznat zejména sám sebe, pracovat na sobě a své dovednosti neustále rozvíjet. Manažer pracuje především s lidmi, musí je tedy umět správně vést a motivovat. Měl by být empatický a ochotný svým podřízeným pomoci s úkoly vedoucími k dosažení cílů.

Manažeři by měli být dobrými vizionáři, neboť musí hledět na budoucí záměry organizace. S tím souvisí jedna z manažerských dovedností, a to plánování, které musí probíhat správným způsobem a včas. K dosažení vytyčených cílů jsou zapotřebí zaměstnanci, které manažer vede. Proto by si je měl vybírat sám, nebo se alespoň účastnit výběrových řízení a dostatečně je znát, protože právě oni a jejich práce jsou i jeho vizitkou.

V dnešní době, kdy působením vnějších i vnitřních faktorů dochází k čím dál rychlejší změně v organizaci, se musí manažeři umět rychle přizpůsobovat daným okolnostem. Tyto změny jsou nepředvídatelné a pro řešení velice náročné. Proto by se měli manažeři neustále vzdělávat, rozvíjet své schopnosti a být součástí těchto změn.

Tato bakalářská práce se ve své teoretické práci zabývá osobností manažera, jeho kompetencemi a manažerskými funkcemi. V praktické části pak oddělením Market Insights CZ&SK společnosti GfK Czech. Na základě výsledků dotazníkového šetření pro podřízené a polostrukturovaného řízeného rozhovoru s manažerem budou navrženy opatření vedoucí ke zlepšení jeho manažerských dovedností.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň manažerských dovedností vedoucího pracovníka zkoumaného oddělení vybrané společnosti a v případě zjištění nedostatků navrhnout taková opatření, která povedou k jejich eliminaci.

Tohoto cíle bude dosaženo pomocí dílčích cílů, kterými jsou zpracování literární rešerše na dané téma, aplikace teoretických poznatků v praktické části, provedení kvantitativního a kvalitativního šetření a jejich následné vyhodnocení.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena do dvou částí, které na sebe navazují, a to část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou pomocí nastudované odborné literatury vysvětleny pojmy, které s danou problematikou úzce souvisí. Jedná se o pojmy manažer, management, osobnost manažera, manažerské funkce, manažerské dovednosti a manažerské kompetence.

Praktická část obsahuje charakteristiku vybrané společnosti a představení daného manažera, jehož manažerské dovednosti jsou v této práci zkoumány. Dále jsou zde provedeny dva způsoby šetření, a to kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní šetření je provedeno prostřednictvím dotazníkového šetření určeného pro 26 podřízených zaměstnanců vybraného manažera. Dotazník se skládá z 25 otázek uskupených do pěti tematických okruhů zaměřených na různé dovednosti manažera daného oddělení. Kvalitativní šetření je provedeno prostřednictvím polostrukturovaného řízeného rozhovoru přímo s manažerem oddělení Market Insights CZ&SK společnosti GfK Czech Republic. Daný manažer odpovídal na 20 otázek, které jsou strukturovány tak, aby bylo možné odpovědi manažera porovnat s výsledky dotazníkového šetření. Po grafickém a písemném vyhodnocení obou šetření jsou na základě zjištěných nedostatků navržena opatření vedoucí k jejich zlepšení a tím pádem i ke zvýšení efektivity práce na pracovišti.

3 Teoretická východiska

V této kapitole jsou zpracována teoretická východiska, která se zabývají zkoumanou problematikou, a to především managementem, osobností manažera a jeho autoritou, manažerskými dovednostmi, kompetencemi manažera a manažerskými funkcemi.

3.1 Management

Definice pojmu management existuje velké množství. Jedna z nich popisuje management jako soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které slouží jako návody pro jednání manažerů na různých úrovních řízení. Využívá poznatky vědních disciplín, jako jsou ekonomika, matematika, psychologie, sociologie a další (Řezáč, 2009).

Pojem management pochází z latinského slova „manus“, což znamená ruka, a slova „agere“ neboli jednat. Je nezbytnou součástí všech forem organizovaných společností. Od průmyslové revoluce, kdy měla na starost řízení společností jen hrstka lidí, se situace radikálně změnila a v dnešní době je počet těchto lidí o mnoho vyšší (Karlöf, Lövingsson, 2006).

Pojem management lze chápat v trojím významu, a to jako (Veber a kol., 2009):

- specifickou aktivitu,
- skupinu řídicích pracovníků,
- vědní disciplínu.

Management, neboli řízení, se týká rozhodování o tom, co dělat a následně zabezpečení provedení potřebných činností prostřednictvím lidí. Právě lidé jsou nejdůležitějším zdrojem organizace, pomocí kterého jsou řízeny a využívány ostatní zdroje (Armstrong, Stephens, 2008).

V případě, že se jedná o dosahování stanovených cílů pomocí všech potřebných zdrojů (např. peněz, vybavení, informací atd.), lze hovořit o řízení. Ve chvíli, kdy je využíván pouze lidský zdroj, jedná se o vedení (Armstrong, Stephens, 2008).

Management lze charakterizovat jako vědu a umění. Což znamená, že manažeři používají systematické znalosti, které vycházejí z vědy a následně je využívají v praxi. K tomu je potřeba vrozená schopnost rozvíjená praktickou činností (Žáček, 2014).

Hlavním cílem managementu je řídit organizaci, zajišťovat její bezproblémový chod a provádět řízení na různých stupních. Management byl a vždy bude v postavení, kdy se

podřízení budou cítit od něj distancování, tudíž bude jak součástí vztahů v kolektivu, tak zároveň trochu mimo ně. Díky tomuto postavení je možný nadhled, který nemůže mít nikdo, kdo je bezprostřední součástí spolupracující skupiny (Bednář a kol., 2013).

Management nelze považovat za jednorázovou záležitost. Jedná se o proces, který zahrnuje různé aktivity uvnitř organizace, které vedou k dosažení stanovených cílů. Z pohledu všech manažerů by mělo být žádoucí plnění vymezených cílů. Proto musí manažeři vytvářet prostředí, ve kterém budou pracovníci dosahovat zvolených cílů při minimální spotřebě zdrojů (Žáček, 2014).

3.2 Manažer

V současné době se zrychlují procesy změn a narůstá podíl pracovníků, kteří mají za úkol řídit společnosti. Rozhodující osobou s nejvyšší mírou odpovědnosti za dané procesy je manažer. Je to člověk, který svých stanovených cílů dosahuje pomocí a prostřednictvím lidí. Aby byl úspěšný, měl by být dobrým vizionářem, neboť musí hledět na budoucí záměry organizace (Lojda, 2011).

Manažer by se měl snažit být úspěšný a být i za úspěšného považován ostatními. Problémem je však to, že ve většině současných společností není jasné, jak tohoto cíle dosáhnout. Nejčastějším způsobem, který manažeři uplatňují, je styl založený na kontrole a příkazech. Tento styl zde přetrvává již od průmyslové společnosti, kdy hrozba, síla a kontrola byly hnací silou, která měla lidi donutit k práci. Tento styl řízení byl kdysi považován za efektivní, což z krátkodobého hlediska jednoznačně byl, ale později se ukázalo, že z dlouhodobého hlediska vede akorát k zakládání odborů bojujících za práva pracovníků a podobným negativním dopadům. Dnes již není uplatňován v takové míře, avšak kontrola a příkazy jsou nedílnou součástí drtivé většiny současných manažerů. Způsobeno je to tím, že noví manažeři se učí od těch starších a snaží se pozorovat jejich způsoby řízení, tím pádem se tento styl přenáší na nové a nové generace. Dalším faktorem je i velký tlak v podnikání, kdy se často hraje o čas a hledí se na krátkodobé cíle jako například nutnost splnit úkol do konce měsíce, dosáhnout většího zisku ke konci kvartálu a podobně (Di Kamp, 1999).

V soudobém managementu je nezbytné uplatňování správných technik, postupů a metod, které jsou pro práci manažera nezbytné. Tyto takzvané tvrdé dovednosti nejsou ale jediné, co by manažer měl znát. Zároveň musí umět správně vést lidi, měl by mít tedy

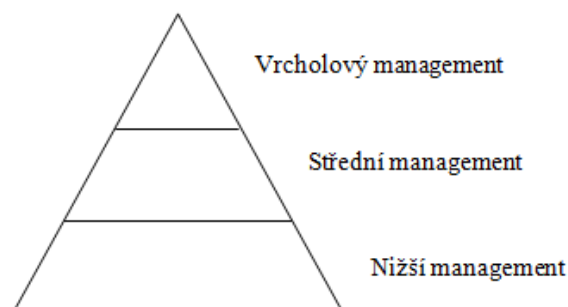
takzvané měkké dovednosti. Ne každý má tyto dovednosti vrozené, ale může se jim naučit. Práci musí umět delegovat na své podřízené a zajišťovat, aby se soustavně zlepšovali. Stejně tak na sebezdokonalování musí pracovat i on a neustále se učit novým věcem (Lojda, 2011).

Manažeři se obvykle dělí podle svého postavení ve společnosti do tří úrovní:

- **manažeři první linie**, též označováni jako linioví manažeři, jsou pracovníci, kteří mají za úkol vést své podřízené nejen jako jednotlivce, ale i jako skupiny. Mají na starost kontrolu plnění úkolů svých podřízených, řešení problémů a chyb v provozu. Příkladem jsou vrchní sestry v nemocnicích, vedoucí skladu, nebo dispečer v dopravě (Bednář a kolektiv, 2013);
- **střední manažeři** odpovídají za řízení liniových manažerů, ale společně jsou označováni jako výkonný management. Největší podíl v jejich činnosti zaujímá poskytování a získávání informací, které zabírá až 40 % jejich pracovního času. Patří mezi ně například manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (Veber a kol., 2009);
- **vrcholoví manažeři** (top manažeři) tvoří nejmenší skupinu manažerů, která stojí na samotném vrcholu pyramidy. Je plně odpovědná za chod organizace a dosahování stanovených cílů. Hlavním úkolem je vedení lidí, kontrola plnění úkolů, tvorba strategií a organizování. Top manažer nemusí být vždy to samé co vlastník. Vlastník, který nemá vůdcovské schopnosti, by nebyl dobrým manažerem, a proto může do této funkce přijmout osobu, jež má zkušenosti nebo odborné vzdělání. Vrcholovým manažerem je například generální ředitel, náměstek a další (Veber a kol., 2009).

Řízení je tedy možné znázornit jako pyramidu, přičemž na vrcholu působí jeden člověk či úzký tým s nejvyššími pravomocemi a zodpovědností. Na střední úrovni působí již větší počet manažerů a jejich pravomoci i zodpovědnost jsou nižší. Zároveň jsou ale často také specifitější. Na nejnižší úrovni je nejvíce manažerů s nejnižší úrovní pravomocí a zodpovědnosti ze všech úrovní řízení (Mikuláščík, 2015). Jednotlivé úrovně řízení znázorňuje následující schéma.

Schéma 1: Úrovně managementu



Zdroj: vlastní zpracování dle Mikuláštfka (2015, s. 176)

Manažeři uplatňují vůči svým podřízeným pracovníkům různé druhy moci (Řezáč, 2009).

Mezi tyto druhy moci patří především (Žáček, 2014):

- moc donucovat – schopnost potrestat chování podřízených, které není v souladu s požadovanými normami;
- moc odměňovat – schopnost odměnit požadované chování;
- referenční moc – disponování takovými vlastnostmi, které jsou správné a měly by být podřízenými napodobovány;
- legitimní moc – pravomoc a oprávnění zadávat příkazy;
- expertní moc – disponování takovými znalostmi, které opravňují manažera vést ostatní.

3.3 Osobnost manažera

Osobnost je velmi složitý soubor vlastností a jedná se o celistvý systém. Člověk se jako osobnost nerodí, ale stává se jí postupně v průběhu celého svého života vlivem celé řady různých vlivů (Jermář, Egerová a kol., 2017). Definování osobnosti manažera poměrně problematické. Díky existenci různých úrovní manažerů a obsahů jejich činnosti je komplikované vytvořit typ osobnosti úspěšného manažera (Cimbálníková, 2009).

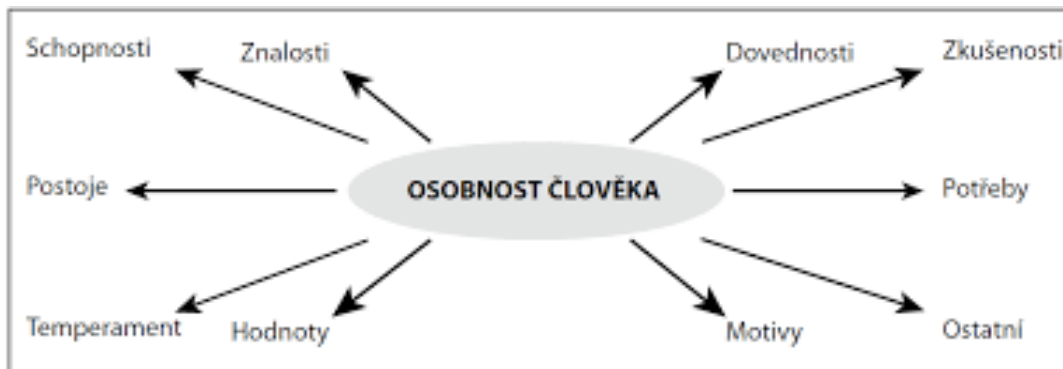
Každý člověk má své individuální stránky, kterými se liší od ostatních. Tyto stránky jsou nazývány rysy osobnosti a díky nim je podáván různý výkon (Šuleř, 2008). I když jsou tyto rysy osobnosti a jejich schopnosti rozdílné, neznamená to, že manažer nemůže dosahovat úspěchů. Tím pádem je velice těžké určit profil ideálního manažera, protože i lidé s diametrálně odlišnými rysy mohou být velice úspěšní (Lojda, 2011).

Mezi hlavní součásti struktury osobnosti patří (Jermář, Egerová, 2017):

- schopnosti, dovednosti – jsou vlastnosti osobnosti podmiňující úspěšné vykonávání konkrétní činnosti;
- temperament – je souhrnem vlastností organismu, které určují intenzitu a dynamiku chování a prožívání jedince a projevuje se především v reakcích člověka na různé podněty, na rozdíl od charakteru je v převážné míře vrozený;
- motivace – je souborem vnitřních hybných sil aktivizujících jednání jedince;
- charakter – je soustavou vlastností, které úzce souvisí s morálkou a hodnotami jedince. Charakter není vrozený, ale je výsledkem procesu socializace. Dle charakteru člověka je možné předvídat, jak se v jednotlivých situacích zachová;
- postoje – jedná se o individuální predispozici hodnotit určitým způsobem objekty a situace a zároveň o připravenost jednat určitým způsobem.

Osobnost manažera tedy souhrně označuje to, jaký člověk je a jak se projevuje (vlastnosti – charakter, temperament), co člověk umí (schopnosti, znalosti a dovednosti) a co člověk chce (motivy, potřeby, postoje a hodnoty) (Cimbálníková, 2009). Jednotlivé složky osobnosti zachycuje následující schéma.

Schéma 2: Osobnost manažera



Zdroj: vlastní zpracování dle Lojdy (2011, str. 11)

3.3.1 Vlastnosti manažera

Vlastnosti osobnosti popisují relativně neměnný způsob chování každého jednotlivce. Tedy pokud má osoba určité vlastnosti, dá se předpokládat, že se v běžných situacích bude chovat stejně nebo podobně (Šuleř, 2008).

Vlastnosti nejsou pouze individuální, některé jsou společné i všem lidem a některé se vyvíjí v souladu s prostředím a společenskými požadavky. Souhrn relativně ustálených

vlastností pak tvoří charakter člověka. Jeho jádrem jsou morální a volní vlastnosti. Morální jsou popisovány jako postoje a vyjadřují mravní kodex jednotlivce. Příkladem morální vlastnosti je svědomí. Volní jsou závislé na vůli jedince. Jako příklad volní vlastnosti lze uvést odpovědnost, vytrvalost a podobně (Lojda, 2011).

Úspěšný manažer se vyznačuje takovými vlastnostmi osobnosti, mezi které patří zpravidla rozhodnost a sebejistota, odpovědnost, důslednost, komunikativnost, pracovitost, čestnost, smysl pro spravedlnost, smysl pro povinnost, asertivita apod. (Cimbálníková, 2009).

3.3.2 Manažerské schopnosti

Schopnost představuje způsobilost vykonávat určitou činnost nebo funkci a dosahovat přitom požadované úrovně výkonu. Manažerské schopnosti lze dále dělit na jednotlivé složky, kterými jsou znalosti, dovednosti, zkušenosti, povahové rysy a postoje (Folwarczná, 2010).

Znalosti jsou teoretické poznatky a informace, které lze získat učením. Z hlediska úspěšnosti manažera jsou důležité především odborné znalosti a znalost managementu. Zkušenosti lze popsat jako souhrn postupně osvědčených a upevněných způsobů jednání, které umožňují správné odhadování dalšího vývoje a lze je získat pouze praxí (Cimbálníková, 2009). Ostatní složky manažerských schopností budou rozebrány v rámci dalších kapitol.

Manažerské schopnosti lze dělit na (Folwarczná, 2010):

- hard skills (odborné schopnosti) – představují odborné dovednosti a znalosti, které se týkají různých aspektů práce manažera;
- soft skills (jednání s lidmi) – zahrnují schopnost práce s lidmi, komunikace, znalost mezilidských vztahů a jsou předpokladem zvládnutí vůdcovské role manažera.

3.3.3 Manažerské dovednosti

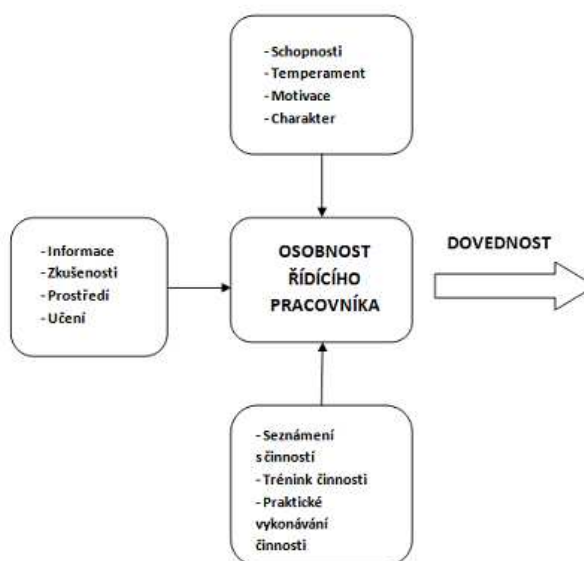
Dovednost je dispozice ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání určité činnosti pomocí vhodné metody. Aby bylo možné získat určitou dovednost, je třeba přesně určit činnost, ke které má být dovednost získána (Hron, Traxler, 2018). Dovednosti jsou praktické návyky, které jsou získávány výcvikem a praxí. Jejich získání vyžaduje nezbytný informační základ (Cimbálníková, 2009).

U manažerů lze rozlišovat dovednosti (Cimbálníková, 2009):

- osobní – poznání sebe sama, sebeřízení, reflexe a sebereflexe;
- koncepční – využívání příležitostí, rozhodování o cílech a strategiích organizace;
- lidské – vedení lidí, jejich motivace, komunikační dovednosti, vyjednávací dovednosti, delegování;
- technické – odbornost, znalost manažerských postupů a techniky.

Faktory, které ovlivňují vznik určité dovednosti, znázorňuje následující schéma (Hron, Traxler, 2018):

Schéma 3: Faktory ovlivňující vznik dovednosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Hrona, Traxlera (2018, s. 21)

Mezi důležité manažerské dovednosti lze dále zařadit dovednosti komunikační. Komunikaci lze dělit na verbální (slovní) a neverbální (mimoslovní). Lze konstatovat, že největší část informací je přenášena pomocí neverbální komunikace, kterou tvoří například mimika (výraz obličeje), gestika (gesta), haptika (doteky), posturologie (postoj), kinetika (pohyby) a proxemika (vzdálenost) (Krátký, Botek, Hrůzová, 2011).

S komunikací úzce souvisí další hlavní dovednost každého manažera, kterou je schopnost zpětné vazby, což je jedna z klíčových prvků lidské komunikace. Jedině díky zpětné vazbě se může manažer přesvědčit, zda bylo sdělení jeho podřízeným pracovníkům efektivně přeneseno a pochopeno. Zpětná vazba musí být poskytována podřízenému v bezpečné atmosféře a neutrální formou. Důležité je, aby se manažer soustředil na chování

podřízeného, které se týká pouze jeho práce ne osobnostních rysů. Při poskytování zpětné vazby by se měl manažer vyvarovat emočně nabitým výrazů a měl by mluvit jednoduše (Pospíšil, 2011).

V rámci komunikace nelze pominout další manažerskou dovednost, kterou je řešení konfliktů. Pokud je to možné, měl by být každý konflikt na manažerské úrovni pojat jako problém a manažer by měl hledat jeho jádro a efektivní řešení (Bednář a kol., 2013).

Kromě komunikačních dovedností by měl manažer oplývat také schopnostmi prezentace, které lze prověřit například při vedení porad. Častými chybami, kterých se manažeři při vedení porad dopouští, je vedení nepřipravených porad, které jsou svolávány jen z povinnosti. Mezi další nedostatky patří nezasílání programu porady, nedodržování stanoveného času ukončení porady nebo její opožděný začátek apod. (Krátký, Botek, Hružová, 2011).

Dovedností, kterými by měl manažer disponovat, existuje velké množství. Mezi další manažerské dovednosti, které jsou popsány v následujících kapitolách, patří schopnost vedení lidí, delegování úkolů a pravomocí, time management, sebeřízení, hodnocení pracovníků a další.

3.3.4 Autorita manažera

Autorita je obecně používaný výraz pro výjimečné postavení jedince či instituce, které je obvykle založeno na znalostech, zkušenostech a výsledcích práce. V manažerském pojetí lze autoritu považovat za možnost rozhodovat o chování jiných osob a zároveň za specifický vztah mezi nositelem takové moci a tím, ke komu se obrací. Autoritu manažera lze členit na dvě složky – formální autoritu a neformální (osobní) autoritu (Řezáč, 2009).

Formální autorita manažera je dána pracovní pozicí manažera v rámci organizační struktury dané organizace a jeho přidělenými pravomocemi a odpovědnostmi. Podřízení jsou přesvědčeni, že ztotožnění se s přáním vedoucího vyústí v jejich prospěch či odměnu. V opačném případě vedoucí disponuje schopností potrestat ty, kteří se jeho přáním nepodřídí (např. odvoláním z funkce, odepřením odměny, propuštěním ze zaměstnání apod.). Manažer s formální autoritou silně disponuje legitimní mocí, která je spojena s jeho formálním postavením či hodností a představuje pravomoc uplatňovat zákony, nařízení a pokyny (Pospíšil, 2011).

Neformální (osobní) autorita spočívá v přirozeném a dobrovolném uznávání manažera jeho podřízenými. Ti k němu chovají samozřejmou úctu, dobrovolně se podřizují jeho

rozhodnutím a ochotně plní zadané úkoly. Tento druh autority předpokládá specifické vlastnosti manažera, mezi které patří například odborná kvalifikace, vysoký stupeň odpovědnosti, výrazné kladné charakterové vlastnosti, vzájemná důvěra mezi manažerem a podřízenými, vysoká pracovní morálka, smysl pro spravedlnost, uplatňování etických principů apod. (Řezáč, 2009).

Autoritu manažera lze posilovat například (Veber a kol., 2009):

- pečováním o odbornou kvalifikaci;
- udržováním pracovní morálky minimálně na takové úrovni, která je vyžadována od podřízených;
- důsledností a spravedlivostí;
- vyžadováním plnění stanovených úkolů;
- usilováním o partnerský vztah se všemi;
- projevováním zájmu o práci a pracovní problémy svých podřízených apod.

Vedoucím týmu by měla být osobnost, která pro pracovníky představuje nejen formální, ale také neformální autoritu. Ideálním stavem je, pokud se vedoucím týmu stává jednotlivec, který měl u ostatních pracovníků neformální autoritu ještě před jeho uvedením do role formální autority (Lojda, 2011).

3.4 Kompetence manažera

Kompetence lze v obecné rovině ztotožnit s pojmem způsobilost. Jedná se o schopnost zvládnout určitou činnost a dosahovat přitom určité úrovně výkonnosti (Řezáč, 2009). Manažerské kompetence jsou tedy vědomosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti osobnosti, které umožňují dobře vykonávat řídicí práci (Pospíšil, 2011). Získáváním nových dovedností a zkušeností roste kompetentnost a kvalifikace řídicího pracovníka (Hron, Traxler, 2018).

Aby manažer mohl být kompetentní, musí být splněny současně tři základní předpoklady. Prvním z nich je vnitřní vybavenost manažera vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které jsou nezbytné ke splnění daného úkolu. Dále je třeba, aby byl manažer motivovaný tyto schopnosti využít. V neposlední řadě musí být splněno, že bude mít manažer možnost v daném prostředí žádoucí chování použít (Cimbálníková, 2009).

Odborníci rozlišují základní čtyři složky kompetence (Řezáč, 2009):

- odborná kompetence – projevuje se ve schopnosti identifikovat a řešit problémy, navrhnout a následně v praxi uplatňovat fungující řešení;
- metodická kompetence – je schopnost osvojovat si efektivně nové znalosti a pracovní metody, postupovat s orientací na cíle a rozlišovat priority;
- sociální kompetence – jedná se o schopnost tolerance, navazování konstruktivních vztahů, aktivního naslouchání a respektování odlišných názorů;
- osobní kompetence – zahrnující schopnost sebereflexe, hodnocení svého jednání, pozitivního přístupu ke změnám a připravenost brát na sebe osobní odpovědnost.

Mezi základní manažerské kompetence patří schopnost samostatného rozhodování, flexibilita, schopnost dotahovat úkoly do konce, schopnost reagovat na měnící se podmínky, inovativnost při řešení různých druhů úkolů, schopnost sebevzdělávání a učení, sebekontrola, sociální kompetence, tolerance a další (Lojda, 2011). Firmy používající kompetenční modely pro výběr a vzdělávání pracovníků, jsou úspěšnější, než firmy, které kompetenční modely nemají. Manažeři mají obvykle tři až pět různých silných stránek (kompetencí) a musí spolu vzájemně spolupracovat (Pospíšil, 2011).

Kompetence pracovníka lze zkoumat například psychologickými metodami, které představují různé testy manažerských kompetencí nebo v rámci tzv. assessment center (skupinové provedení simulací a manažerských her), pomocí kariérových testů či delegováním náročnějších úkolů (Cimbálníková, 2009). Při testování kompetencí lze odhalit tzv. kompetenční mezeru. Tento pojem vyjadřuje rozdíl mezi žádoucí a aktuální mírou kompetencí daného pracovníka. Na základě takto zjištěné kompetenční mezery je následně sestavován plán osobního rozvoje pracovníka (Lojda, 2011).

3.5 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které by měl manažer účelně a efektivně vykonávat tak, aby došlo k úspěšnému stanovení cílů a následně jejich zajištění a plnění. Předpokladem úspěchu je vyváženost při vykonávání manažerských funkcí. Upřednostňování jedné z manažerských funkcí na úkor ostatních je chybné a ve svém důsledku škodlivé (Lojda, 2011).

V odborné literatuře existuje mnoho odlišných klasifikací manažerských funkcí. Nejznámější z nich uvažuje členění základních manažerských funkcí na plánování, organizování, vedení a kontrolování. Jedná se o tzv. sekvenční (navazující) manažerské funkce, které jsou realizovány relativně postupně. Sekvenčními manažerskými funkcemi prostupují tzv. funkce paralelní (průběžné), kterými je rozhodování a koordinace (Cimbálníková, 2010).

3.5.1 Plánování

Plánování zahrnuje aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Jedná se o cílově orientovaný rozhodovací proces, ve kterém sehrávají klíčovou roli právě manažeři. Plánování je tedy zaměřeno do budoucnosti (Cimbálníková, 2010). Cílem plánování je umožnit manažerům včasné plnění úkolů bez toho, aby spotřebovali více zdrojů, než jim bylo přiděleno. Zároveň upozorňuje manažery na možné problémy a poskytuje možnost se jim včas vyhnout (Armstrong, 2008).

Při plánování dochází k zajištění a využití informací, a to k identifikaci a diagnóze výchozí situace, odhadu možností plánovaného rozvoje v čase, stanovení cílů a jejich vazeb, vypracování návrhů postupu dosažení stanovených cílů a potřebných zdrojů (Žáček, 2014).

Při plánování musí každý manažer provádět základních osm plánovacích činností, mezi které patří předvídání, programování (rozhodování o časovém rozvrhu a pořadí úkolů), vybavení pracovníky, stanovování cílů a standardů, plánování postupu, plánování materiálu, plánování vybavení a stanovení rozpočtu (Armstrong, 2008). Výsledkem plánování je plán, ze kterého by mělo být zřejmé (Cimbálníková, 2010):

- čeho má být dosaženo;
- jak má být cíle dosaženo;
- jaké zdroje jsou k dosažení cíle potřeba.

Vhodně stanovené plány plní v každé organizaci tři základní funkce. První funkcí je poskytnutí orientace pro realizaci všech činností, které je potřeba vykonat pro naplnění stanovených cílů. Druhou funkcí je vytvoření opory pro sjednocení úsilí každého pracovníka při plnění úkolů. Poslední funkce je vytvoření nástroje pro kontrolu postupu organizace k vytyčeným cílům (Pitra, 2008).

Základním krokem při plánování je formulace cílů, kterých má být dosaženo. Bez jasných cílů je řízení pouze nahodilým procesem. Cíl je konkretizovaná představa o budoucím stavu či výsledku, kterého má být dosaženo (Veber, 2009). Při formulování cílů je třeba definovat kompetence nutné pro práci na plnění cíle, orientovat se na silné stránky jednotlivých pracovníků, sjednotit názvosloví a používat jednoduchý jazyk (Lojda, 2011). Jedním z nejdůležitějších úkolů každého manažera je zajišťovat, aby pracovníci jeho týmu chápali, co se od nich očekává, jaké úkoly mají plnit a jakým způsobem. Právě proto by měly být cíle vhodně formulovány. Dobře stanovené cíle by měly být (Armstrong, 2008):

- konzistentní – jsou v souladu s hodnotami organizace;
- přesné – jasně definované a nepřipouštějící více výkladů;
- podnětné – stimulují k vysokým výkonům a pokroku;
- měřitelné – lze hodnotit a měřit míru jejich plnění;
- dosažitelné – s ohledem na schopnosti každého pracovníka;
- termínované – dosažitelné v rámci stanoveného časového plánu;
- dohodnuté – mezi manažerem a daným podřízeným, který se s cílem ztotožnil.

Velmi často jsou nároky na formulaci cílů vyjádřeny pomocí zkratky SMART. Cíle dodržující všechny zásady SMART lze definovat jako (Žáček, 2014):

- S (specific) – specifické, konkrétní;
- M (measurable) – měřitelné;
- A (acceptable) – přijatelné;
- R (realistic, relevant) – dosažitelné;
- T (time specific) – určeny v čase.

3.5.2 Organizování

Organizování lze vysvětlit jako rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady činností a procesů a zároveň stanovování nástrojů zajišťujících jejich efektivní koordinaci a vykonávání. Jedná se o dělbu činností a o zabezpečování existence efektivních informačních toků (Armstrong, 2008).

Procesy organizování vychází ze tří základních principů, mezi které patří dělba práce, pracovní specializace a koordinace. Každý dílčí úkol, jehož skladba se opírá o uplatnění principu dělby práce, je zabezpečován pracovníkem či skupinou pracovníků podle principu pracovní specializace. To však vyžaduje, aby manažeři koordinovali práci

svých podřízených v souladu s cíli organizace. Koordinace je proto jádrem manažerských procesů organizování (Pitra, 2008).

Proces organizování vychází z plánování a obsahuje identifikaci činností potřebných pro dosažení cílů organizace, seskupování těchto činností tak, aby je bylo možné vykonávat v rámci skupiny pracovníků či jednotlivci, určit pravomoci vhodné k delegování a zabezpečit horizontální i vertikální koordinaci pracovních skupin, zdrojů a činností (Cimbálníková, 2010).

Způsob organizování vychází vždy z konkrétní situace. Vždy by však měl respektovat současný stav pracovníků, což znamená, že organizační struktura by měla být modifikována s ohledem na pracovníky a jejich silné a slabé stránky. Zároveň by mělo být ujasněno, jaké pravomoci a odpovědnost mají jednotliví pracovníci. Častou chybou je neochota manažerů delegovat úkoly na své podřízené (Cimbálníková, 2010).

3.5.3 Vedení lidí

Vedení lidí je schopnost, dovednost a umění manažera vést, stimulovat a motivovat své podřízené ke kvalitnímu a tvůrčímu plnění úkolů. Problematika vedení lidí je jednou z nejvíce studovaných témat v managementu (Jermář, Egerová a kol., 2017). Jedná se o proces, při kterém manažer využívá svoji mocenskou autoritu a osobní vliv při usměrňování a koordinaci pracovních činností svých podřízených pracovníků. V tomto ohledu musí manažer disponovat určitými osobními vlastnostmi a charakterovými rysy, které podpoří, aby jeho působení bylo všemi akceptováno (Pitra, 2008).

Řízení lidí je tvořeno různými činnostmi, mezi které patří především nábor a výběr zaměstnanců, jejich zácvik, motivace, zadávání úkolů, hodnocení plnění úkolů, odměňování zaměstnanců, řízení konfliktů a v neposlední řadě také propouštění zaměstnanců (Pilařová, 2016).

Při charakterizování kvalitního manažera je důležité hledání vhodného stylu vedení. Manažerský styl vedení podřízených pracovníků je navyklý způsob realizace role manažera při plnění jeho úkolů. Klasifikací stylů vedení je možné nalézt v odborné literatuře mnoho. Dle Žáčka (2014) je možné styly vedení dělit na:

- autokratický styl,
- demokratický styl,
- liberální styl.

Autokratický (autoritativní) styl vedení je maximálně centralizovaný a direktivní. Veškerá rozhodnutí koná manažer formou příkazů a rozkazů. Při rozhodování se manažer s tímto stylem vedení opírá o vyhlášky, směrnice a normy. Diskuse s podřízenými o rozhodnutích manažera není přípustná, prostor pro vyjadřování názorů podřízených je malý. Tento styl vedení je vhodné zvolit v případě, kdy je třeba přesně plnit dané rozkazy, klást důraz na plnění předpisů, dodržovat pracovní kázeň a podat jednorázově vysoký výkon (Žáček, 2014).

Demokratický styl vedení umožňuje participaci podřízených pracovníků na vedení i odpovědnosti. Tento styl vedení je obecně považován za nejvhodnější a vyváženě centralizovaný. Manažer spolupracuje s podřízenými, otevřeně s nimi komunikuje a poskytuje jim dostatek informací. Tým dosahuje kvalitních výsledků a mezilidské vztahy jsou na velmi dobré úrovni (Jermář, Egerová a kol., 2017).

Liberální styl je minimálně centralizovaný a zároveň nedirektivní. Manažer uplatňující tento styl vedení velmi málo zasahuje do činnosti svého pracovního týmu a nechává podřízené, aby šli svou vlastní cestou. Liberální manažer nevynechává dělbu práce, nestanovuje jasné cíle a neprovádí kontrolu jejich plnění. Jeho role spočívá spíše v roli odborného rádce, který pomáhá podřízeným pouze v případě, kdy je o to požádán. Tento styl vedení je vhodný u vysoce kvalifikovaných odborníků, kteří jsou schopni pracovat samostatně a jsou silně motivovaní. V opačném případě může tento styl vedení vést k nízkým výsledkům, konfliktům a nespokojenosti na pracovišti (Jermář, Egerová a kol., 2017; Žáček, 2014).

Styl řízení je vždy udáván různými vlivy, mezi které patří především osobnost manažera (jeho charakter, charisma, schopnosti, dovednosti, temperament, zkušenosti apod.), vnější okolí a podmínky, stanovené cíle a úkoly, stupeň řízení, typ vedeného kolektivu i ekonomická situace v dané organizaci (Hron, Traxler, 2018).

Nejen vedení jednotlivců ale především vedení celých týmů je efektivním nástrojem k dosahování cílů. Základem vedení lidí a týmů je efektivní komunikace a vysoká míra motivovanosti všech jednotlivců. Mezi potřebné dovednosti vedoucího týmu lze zařadit schopnost motivovat ostatní, schopnost sladit práci ostatních a schopnost udržovat rovnováhu mezi svými úkoly, mezi které patří dosažení stanoveného úkolu, udržení týmu a podpora činnosti členů týmu. Od vedoucího týmu se očekává schopnost poskytnout podřízeným pracovníkům pomoc při dosahování cílů, podporu v jejich osobním

i profesním rozvoji a také budování vzájemné důvěry a dobrých vztahů v týmu (Lojda, 2011).

3.5.4 Kontrolování

Kontrolování je nedílnou součástí manažerských aktivit a to na všech stupních řízení. Cílem kontrolování je získat jistotu, že stanovené cíle budou dosaženy. Jedná se o srovnání mezi očekávanými a skutečnými hodnotami, na jehož základě budou přijímány příslušné kontrolní závěry (Cimbálníková, 2010).

Účel a funkce kontroly mohou být různé. Jednou z funkcí kontroly je funkce inspekční spočívající ve zjišťování skutečného stavu s ohledem na specifikované požadavky. Další je funkce preventivní předcházející včas vznikajícím komplikacím, s čímž úzce souvisí eliminační funkce kontroly zabráňující rozvoji nežádoucích situací (Veber a kol., 2009).

Kontrolní činnost je součástí každého plánu a provádí se v těchto časových úsecích (Lojda, 2011):

- kontrola zadání cíle – provedena na začátku procesu, ověřující proveditelnost cíle a správné pochopení zadání podřízenými;
- průběžná kontrola – ověřující správný směr řešení, dostatečnost zvolených zdrojů k naplnění cílů, odpovědnost pracovníků a plnění harmonogramu;
- závěrečná kontrola – konstatování splnění či nesplnění požadovaných cílů a navržení dalšího postupu a opatření.

Každá kontrola má určité fáze, mezi které patří především určení předmětu kontroly, získání a výběr informací pro kontrolu, ověření správnosti získaných informací, hodnocení kontrolovaných skutečností, závěry a návrhy následných opatření. Důležité je také provedení následné kontroly ověřující, zda byla následná opatření účinná (Veber a kol., 2009).

Kontrola tedy může být provedena buď preventivně, průběžně či následně. Mezi překážky efektivní kontroly lze zařadit nesprávný odhad budoucího vývoje ve vnějším i vnitřním prostředí organizace, nedodržování norem a předpisů a odpor podřízených pracovníků vůči probíhající kontrole (Pitra, 2008).

3.6 Delegování

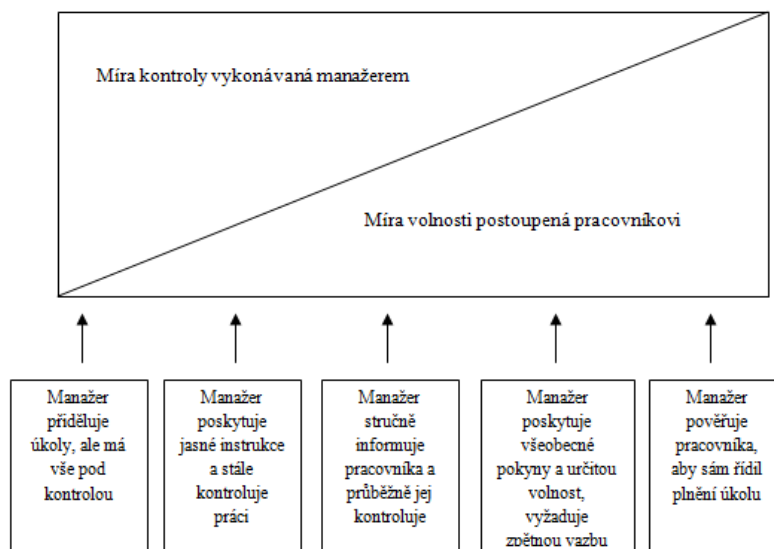
Delegování je proces, ve kterém manažer pověřuje podřízené pracovníky vykonáním určitých činností, které by měl sám vykonávat. Předává tak podřízenému pracovníkovi pravomoc k vykonání dané činnosti, ale konečná odpovědnost zůstává manažerovi. Delegování představuje hlavní nástroj úspory času manažerů a tvoří základní metodu procesu výchovy a rozvoje podřízených (Kotrba, 2009).

Další výhodou delegování je posílení odpovědnosti pracovníků a zvyšování jejich motivace. Díky delegování dochází k obohacení práce podřízených, čímž se posiluje jejich pocit spokojenosti a zvyšuje se úroveň jejich kompetencí. Zapojením více lidí do řešení úkolů a rozhodování vyvstává také více různorodých nápadů a názorů, zvyšuje se výkonnost organizace a kvalita vykonávaných činností (Cimbálníková, 2009).

Je třeba rozlišovat, zda je úkol skutečně delegován nebo zda se jedná o pouhé přikazování či koučování. Přikazování je řídicí pokyn, kterým manažer jasně definuje, co má podřízený pracovník vykonat včetně určení jakým způsobem, kdy a kde. Přikazování je vhodné využít v nepříznivých a časově vypjatých situacích. Koučování představuje mezistupeň mezi zmíněným přikazováním a delegováním. Jedná se o proces podporující aktivní přístup podřízeného při plnění úkolu (Hron, Traxler, 2018).

Míra delegování může být různá a nabývat různých podob od totální kontroly manažerem až po úplné postoupení pravomocí podřízenému pracovníkovi. Různé míry delegování znázorňuje následující schéma (Armstrong, 2008).

Schéma 4: Míra delegování



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga (2008, s. 67)

Delegování je účinné tehdy, pokud jej manažer umí využívat a má pro tuto činnost dostatečné znalosti, dovednosti a kompetence. Manažer musí umět jasně popsat úkoly, které před ním stojí a vědět, proč je třeba je splnit. Schopnost jednoznačně vysvětlit delegovaný úkol podřízeným je jeden ze základních principů správného delegování. Podřízený pracovník by měl dostat prostor vyjádřit se k danému úkolu a vyjasnit si důležité otázky a nejasnosti. Znakem úspěšného delegování je, pokud daný pracovník ví, co se od něho očekává, v jaké podobě, v jakém termínu a proč. Náročnost delegovaného úkolu by měla být přiměřená schopnostem daného pracovníka. Znalost lidských zdrojů je tak jedním ze základů pro úspěšné delegování (Lojda, 2011).

3.7 Rozhodování

Všichni manažeři na všech úrovních řízení neustále dělají rozhodnutí. Kvalita jejich rozhodnutí má vliv na výkonnost a efektivitu celé organizace. Proto je velice důležité, aby si manažeři osvojili soubor dovedností, který je důležitý pro dosažení požadované kvality rozhodování (Šuleř, 2008).

Podle míry rizika lze rozlišit rozhodování na rozhodování bezrizikové, rozhodování v podmínkách rizika a rozhodování za nejistoty. Bezrizikové rozhodování nastává v situacích, kdy jsou známy stoprocentní informace a je jisté, k jakému výsledku rozhodnutím dojde. Při rozhodování v podmínkách rizika je známa míra a pravděpodobnost rizika. Rozhodování za nejistoty nastává v případě, kdy manažer nemá jistotu správného rozhodnutí a míra rizika není známa (Mikuláščík, 2015).

Dále lze rozhodnutí manažerů rozdělit na programovaná (rutinní) a neprogramovaná (specifická) rozhodnutí. Rutinní rozhodnutí manažer dělá v případě běžných problémů. Tato rozhodnutí se vyznačují použitím běžného a opakovaného postupu. Příkladem může být rozhodnutí o rozdělení odměn. Na tato rozhodnutí by manažeři neměli vynakládat příliš času a energie. Specifická rozhodnutí vyžadují určitý tvůrčí přístup, intuici a potřebné znalosti či zkušenosti. Tato rozhodnutí manažer dělá v případě výskytu složitých a ojedinělých problémů. Příkladem může být uvedení nového výrobku na trh nebo změna organizační struktury podniku (Šuleř, 2008).

Vlastní rozhodnutí může být učiněno pouze jednou osobou - manažerem, v takovém případě lze hovořit o individuálním rozhodování. V případě, že rozhoduje spolu s manažerem více osob, jedná se o participativní (kolektivní, týmové) rozhodování.

Oba typy rozhodování mají své výhody a nevýhody. Individuální rozhodování je efektivnější u jednoduchých a rutinních problémů. Naopak v případě náhlých a nebezpečných problémů je vhodnější zvolit týmové řešení a rozhodování (Krátký, Botek, Hružová, 2011).

Proces rozhodování je tvořen několika kroky, mezi které patří (Mikuláščík, 2015):

- monitorování – neustálé sledování prostředí za účelem získání dostatečné zpětné vazby o tom, zda nedochází k odchylkám od plánů;
- definování problému – přesné vymezení odchylek a problémů včetně identifikování příčin jejich vzniku;
- specifikování a diagnostikování – zvážení pravděpodobných rizik a specifikace toho, co je od rozhodnutí očekáváno;
- rozvoj a zavádění – diskuse vedení organizace o možných alternativách řešení a stanovení kritérií pro posuzování jednotlivých alternativ;
- vyhodnocení a výběr – konečný výběr jedné z alternativ řešení a jeho oznámení všem zúčastněným pracovníkům včetně harmonogramu plnění jednotlivých kroků a stanovení odpovědnosti za jejich plnění;
- realizace a kontrola rozhodnutí.

3.8 Time management

Pojem time management zahrnuje cit pro čas, pro sebe sama a své vlastní časové rytmy. Jádrem time managementu je řízení svých potřeb, cílů a požadavků. Aby bylo možné vybalancovat nejrůznější vnitřní i vnější nároky bez stresu, je nezbytné ovládat právě dobrý time management (Uhlig, 2008).

Manažer, který neumí se svým časem nakládat, nemůže dosahovat dlouhodobě dobrých pracovních výsledků. To samé platí také pro jeho tým spolupracovníků a podřízených. Pokud se manažer rozhodne soustavně zabývat nakládáním se svým časem, měl by tak činit systematicky ve čtyřech fázích, který mi je analýza času, realizace kroků ke změně, zhodnocení situace a využití získaného času (Hekelová, 2012).

Analýza času je potřebná k porozumění situaci a identifikování problémů. Pokud manažer dobře dané situaci nerozumí a nemá o ní dostatečné informace, nemůže vhodně plánovat její změnu. Po analýze času následuje aplikování změny s cílem ušetřit čas. Mezi tyto změny patří například eliminace či redukce činností, delegování činností na podřízené, zrychlení práce nebo správné stanovení priorit. Po realizované změně je

nezbytné zhodnotit novou situaci. Výsledkem zhodnocení situace je konstatování, zda provedenou změnou došlo k naplnění stanovených cílů. Pokud změna přinesla očekávané výsledky, je možné využít ušetřený čas. Již na začátku celého procesu je třeba vědět, k čemu potřebujeme čas získat a jak ho využít (Hekelová, 2012).

4 Vlastní práce

Vlastní část práce je zaměřena na využití teoretických poznatků o zkoumané problematice na konkrétní organizaci. Vybranou organizací pro praktickou část této práce je společnost GfK Czech Republic, konkrétně oddělení GfK Market Insights CZ&SK. Tato část práce je tvořena charakteristikou vybrané organizace a dále kvalitativním a kvantitativním šetřením. Na základě výsledků těchto šetření jsou dále navržena doporučení na změny vedoucí k zefektivnění práce manažera a zvýšení výkonnosti v dané organizaci.

4.1 Charakteristika vybrané organizace

Společnost GfK je mezinárodní společností se sídlem v Německu zaměřující se na výzkum trhu. V České republice patří společnost GfK k nejvýznamnějším poskytovatelům komplexních služeb v oblasti marketingových analýz a výzkumu trhu včetně poradenského a konzultačního servisu především pro zákazníky z oblasti obchodu, průmyslu, médií a pro poskytovatele služeb z veřejného i soukromého sektoru. Na tomto trhu se GfK Czech pohybuje již od roku 1991. V roce 2012 nastolilo GfK novou obchodní strategii, která nasměrovala společnost pro novou globální a digitální éru. V roce 2015 poté došlo k fúzi společností GfK Czech a INCOMA GfK, která umožnila rozvinutí služeb o širokou škálu inovativních postupů (GfK Czech, 2019).

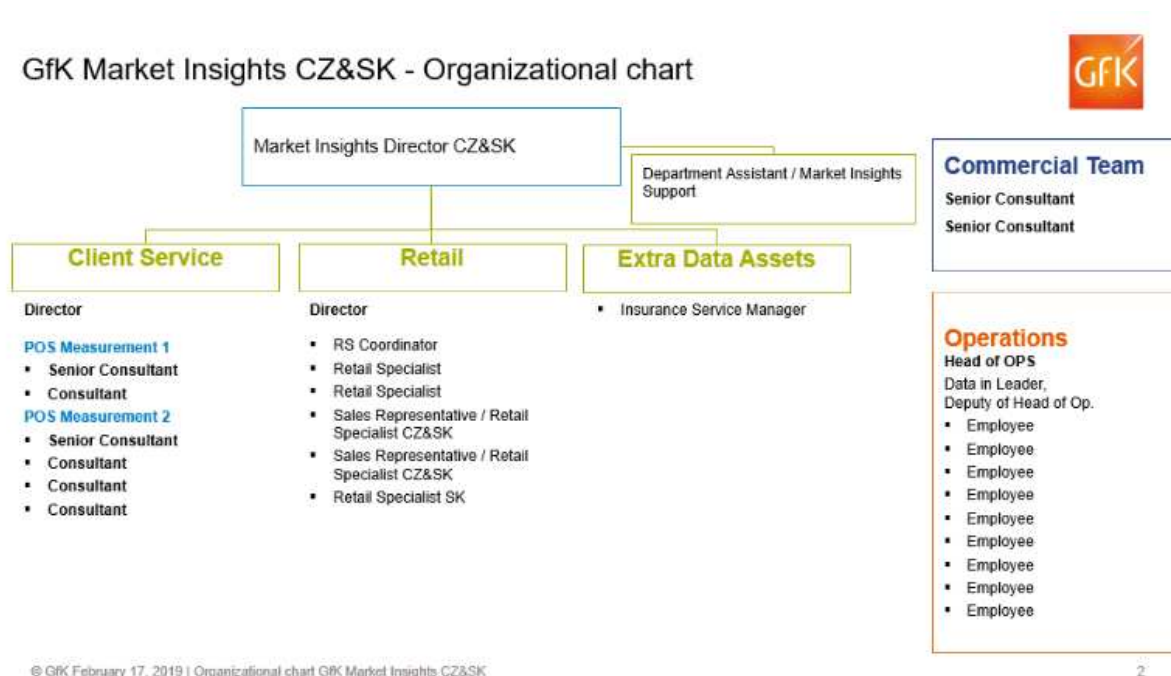
GfK jako globální společnost podporuje pracovní kulturu a snaží se podporovat rozvoj spravedlivého pracovního prostředí. V rámci tzv. sociální charty společnosti GfK jsou shrnuty zásady rovného zacházení, nároku na zdraví a bezpečnost při práci, nároku na přiměřenou odměnu za práci v souladu s daným trhem práce specifickým pro jednotlivé země společnosti, podpory rozvoje dovedností zaměstnanců, posílení vzájemné důvěry mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci atd. Zároveň společnost GfK klade důraz na ochranu životního prostředí a účinné hospodaření se zdroji (GfK Czech, 2019).

Činnost společnosti GfK se aktuálně dělí mezi čtyři oddělení, a to Consumer Insights, Marketing Effectiveness, Sales Effectiveness a Market Insights, přičemž všechna tato oddělení spolu úzce spolupracují. Právě oddělení Market Insights bylo vybráno pro účely provedení kvantitativního i kvalitativního šetření v rámci praktické části práce.

Oddělení Market Insight se zabývá průběžným monitorováním trhu s průmyslovým a spotřebním zbožím založeném na údajích z reprezentativního vzorku maloobchodních prodejen. Poskytuje pravidelné zprávy o velikosti trhu, tržních podílech, prodeji, zásobách,

distribuci a prodejních cenách až po úroveň jednotlivých modelů. Oddělení funguje na základě spolupráce třech týmů, a to Commercial team, Retail Service team, Operations team. Commercial team analyzuje trh sledovaných produktů, vyhodnocuje data z maloobchodní sítě, poskytuje klientský servis ve sledovaných oblastech (klientské reporty a prezentace) a domlouvá nové obchodní příležitosti. Retail Service tým zajišťuje akvizici dodavatelů dat a jejich vytrvalé partnerství s GfK. Náplní práce Operations týmu je včasné a správné zpracování dat, která jsou dále použita pro vyhodnocení dění na trhu a prezentace klientům (Bárta, 2019). Organizační strukturu vybraného oddělení znázorňuje následující schéma.

Schéma 5: Organizační struktura vybraného oddělení



Zdroj: GfK, 2019

4.2 Kvantitativní šetření

Cílem kvantitativního šetření je zjistit, jak hodnotí pracovníci oddělení Market Insights CZ&SK společnosti GfK Czech manažerské dovednosti svého nadřízeného pracovníka. Pro tento účel byla jako nejvhodnější metoda zvolena metoda dotazníkového šetření. Nespornou výhodou dotazníkového šetření je úspora času, díky možnosti jeho rozeslání velkému množství respondentů najednou. Šetření prostřednictvím dotazníku také nabízí větší množství anonymity respondentů, jelikož při něm chybí role tazatele. Mezi další výhody dotazníkového šetření patří nezkreslenost výsledků způsobená tazatelem, možnost

odpovědět na otázky ve chvíli, kdy se to respondentovi nejvíce hodí a v neposlední řadě standardizovaná formulace otázek, která je vhodná pro porovnávání odpovědí při jejich analýze (Majerová, Majer, 2012).

V úvodní části dotazníku byli respondenti seznámeni s jeho autorem a účelem jeho realizace. Dále byli respondenti poučeni o tom, že prováděné dotazníkové šetření je zcela anonymní a slouží pouze pro účely vypracování praktické části bakalářské práce. Dotazník obsahoval celkem 25 otázek, které byly uskupeny do pěti tematických okruhů. První okruh otázek sloužil k identifikaci respondentů, druhý okruh byl zaměřen na hodnocení manažerských dovedností v oblasti plánování a organizování. Třetí tematický okruh byl zaměřen na posuzování schopnosti manažera vést, motivovat a koučovat lidi. Další okruh otázek se zabýval otázkami souvisejícími s kontrolováním a hodnocením ze strany manažera vůči jeho podřízeným. Poslední soubor otázek zkoumal, jak respondenti vnímají ostatní schopnosti a dovednosti příslušného manažera, přičemž poslední otázka nabízela respondentům možnost vyjádřit vlastní názor k otázce rozvoje manažerských dovedností svého nadřízeného pracovníka. V rámci těchto okruhů jsou výsledky dotazníkového šetření dále vyhodnoceny. Vzor dotazníku je součástí příloh této práce.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 30 pracovníků daného oddělení, z toho byl dotazník vyplněn správným způsobem celkem v 26 případech. Návratnost dotazníku tedy byla 86,67 %. Dotazník byl pracovníkům vybraného oddělení společnosti GfK Czech zpřístupněn pomocí webové stránky Vyplňto.cz. Získané výsledky byly dále graficky zpracovány pomocí aplikace MS Office Excel.

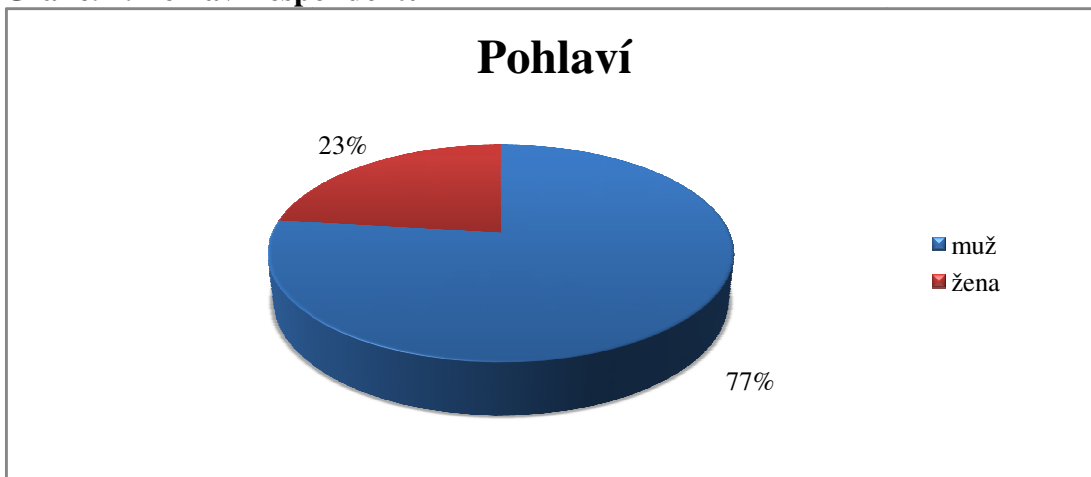
4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato kapitola obsahuje vyhodnocení realizovaného kvantitativního šetření, které je provedeno v rámci pěti tematických okruhů dle obsahového zaměření otázek. Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku je provedeno jednak slovním komentářem a dále pomocí grafického znázornění.

1) Identifikace respondentů

Celkový počet 26 respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je tvořen ze 77 % muži a 23 % ženami.

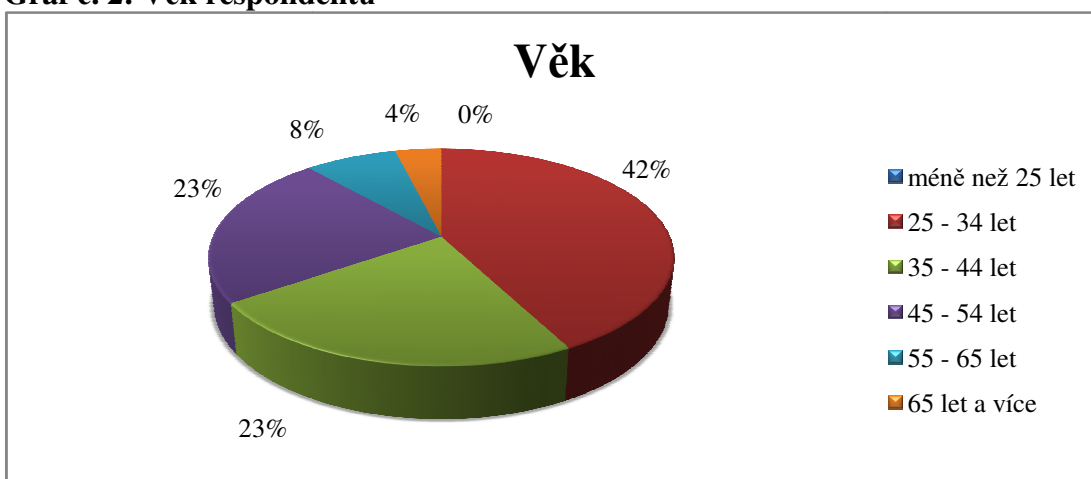
Graf č. 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Dále byli respondenti posuzováni z hlediska věku. Nejvíce respondentů spadá do věkové skupiny 25-34 let. Tuto věkovou skupinu zastupuje 11 respondentů. Další dvě věkové skupiny jsou zastoupeny shodně 6 respondenty (23 %). Jak vyplývá z grafu, jedná se o věkovou skupinu 35-44 let a 45-54 let. Dva respondenty lze z hlediska věku zařadit do skupiny 55-64 let a pouze jeden respondent je starší 65 let. Dále bylo zjištěno, že na daném oddělení nepracuje osoba mladší 25 let.

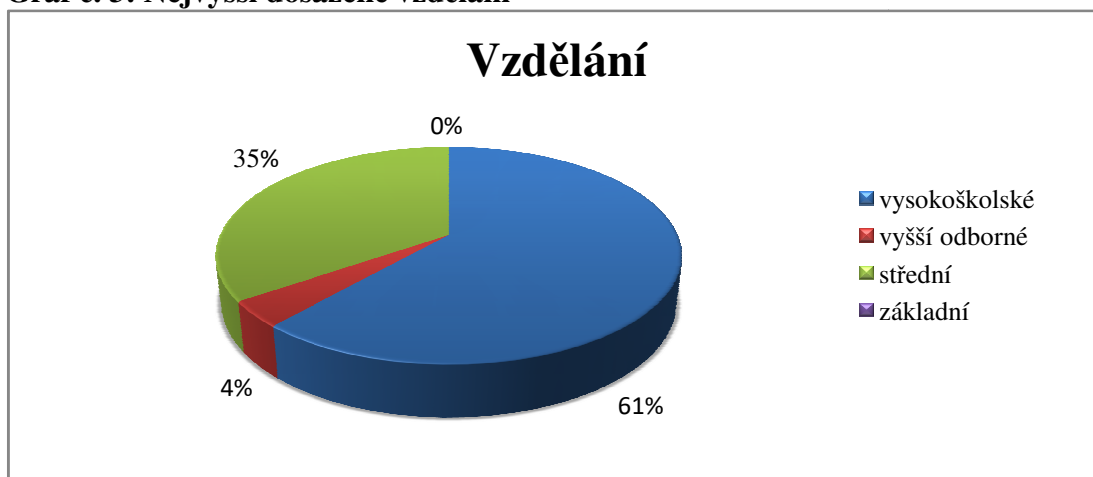
Graf č. 2: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání byl zkoumaný vzorek respondentů nejvíce zastoupen pracovníky s vysokoškolským vzděláním. Tato skupina tvoří 61,5 % z celkového počtu respondentů. Dalších 34,6 % respondentů má ukončeno středoškolské vzdělání a pouze 3,9 % respondentů má ukončeno vyšší odborné vzdělání.

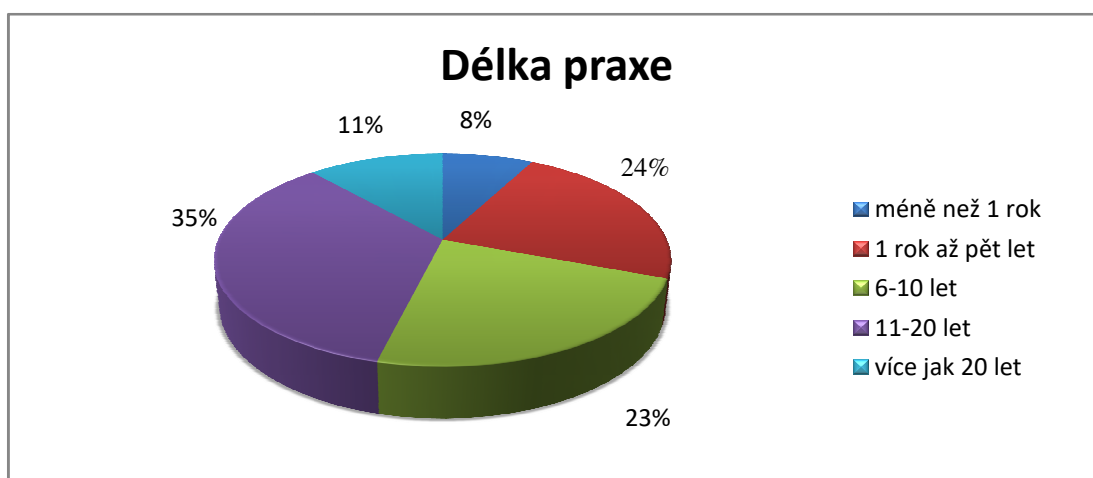
Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Dále byli respondenti zkoumáni z hlediska délky své praxe u vybrané společnosti. Celkem 34,6 % respondentů pracuje v GfK Czech v rozmezí 11-20 let. Dalších 24 % respondentů pracuje u tohoto zaměstnavatele 6-10 let. Procentuálně je stejně zastoupena také skupina respondentů, kteří pro tuto společnost pracují více jak jeden rok, ale méně než pět let. Více jak 20 let pracuje ve společnosti GfK Czech 11,5 % respondentů. Naopak méně než jeden rok praxe má u této společnosti 7,7 % respondentů.

Graf č. 4: Délka praxe u GfK Czech

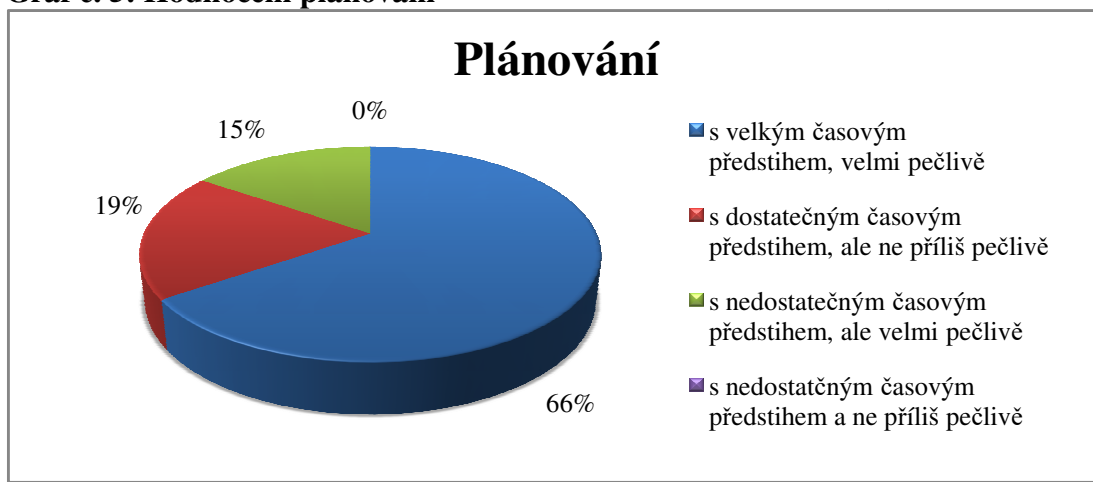


Zdroj: vlastní zpracování

2) Plánování a organizování

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 65 % respondentů hodnotí plánování svého nadřízeného jako velmi pečlivé a provedené s dostatečným časovým předstihem. Dalších 19,2% respondentů se domnívá, že jeho nadřízený pracovník plánuje cíle a činnosti s dostatečným časovým předstihem, ale ne příliš pečlivě. Zbýlých 15,4 % respondentů se naopak domnívá, že plánování ze strany nadřízeného je pečlivé, ale s nedostatečným časovým předstihem.

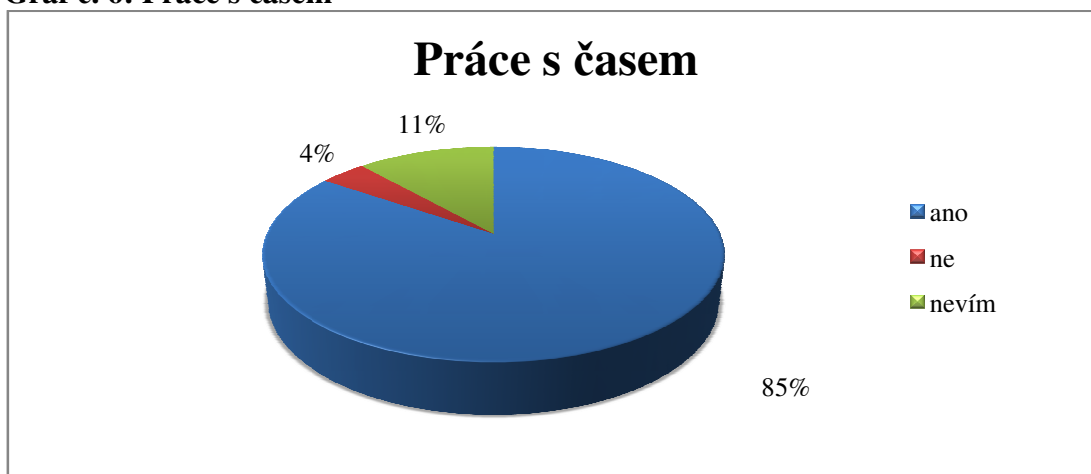
Graf č. 5: Hodnocení plánování



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci hodnocení plánování bylo také zjišťováno, jak podřízený hodnotí schopnost svého nadřízeného pracovníka pracovat s časem. Celkem 84,2 % respondentů si myslí, že nadřízený pracovník umí pracovat s časem a dodržovat stanovené termíny. Pouze 3,9 % respondentů se naopak domnívá, že jejich nadřízený pracovník není práce s časem schopen. Zbýlých 11,5% respondentů odpovědělo, že nejsou schopni tuto manažerskou dovednost posoudit.

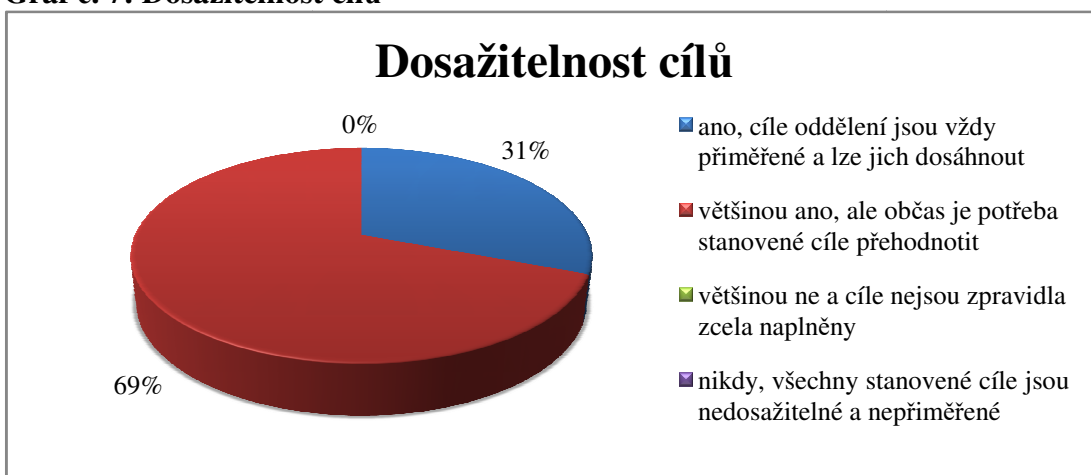
Graf č. 6: Práce s časem



Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo v rámci dotazníkového šetření zkoumáno, zda jsou dle respondentů stanovené cíle a úkoly přiměřené a dosažitelné z hlediska jejich možností a dovedností. Celkem 69,2% respondentů tvrdí, že většinou jsou stanovené cíle přiměřené a dosažitelné, ale občas je potřeba je přehodnotit. Zbýlých 30,8 % respondentů se domnívá, že cíle jsou dosažitelné a přiměřené vždy.

Graf č. 7: Dosažitelnost cílů

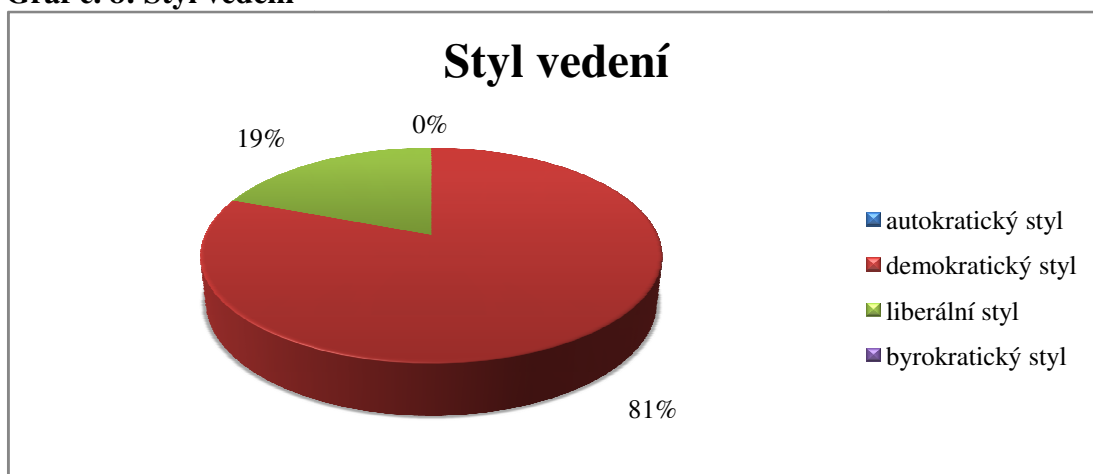


Zdroj: vlastní zpracování

3) Vedení lidí

Respondenti byli dotazováni, jaký styl vedení dle jejich názoru uplatňuje jejich nadřízený pracovník. Z nabízených čtyř stylů vedení (autokratický, demokratický, liberální a byrokratický) byly respondenty vybrány pouze dva styly vedení lidí. 80,8 % respondentů se domnívá, že jejich nadřízený pracovník uplatňuje především demokratický styl vedení. Zbýlých 19,2 % respondentů zvolilo liberální styl vedení.

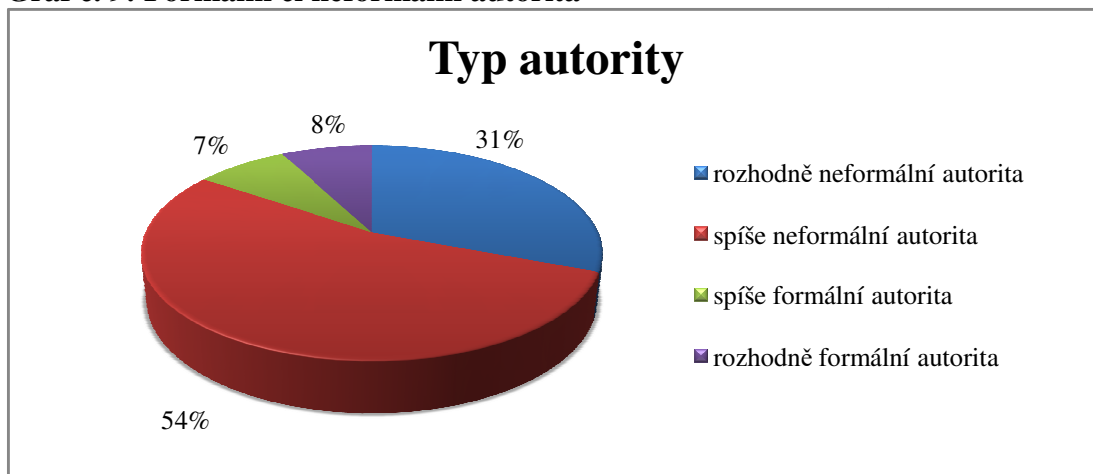
Graf č. 8: Styl vedení



Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo dotazníkovým šetřením zjišťováno, zda nadřízený pracovník pro své podřízené představuje formální či neformální autoritu. Pro nejvíce respondentů představuje nadřízený spíše neformální autoritu. Tuto odpověď zvolilo celkem 53,9 % respondentů. Dalších 30,8% respondentů rozhodně uznává svého nadřízeného jako neformální autoritu. Zbýlí respondenti považují svého nadřízeného zcela nebo spíše za formální autoritu. Obě tyto možnosti zvolilo shodně 7,7 % respondentů.

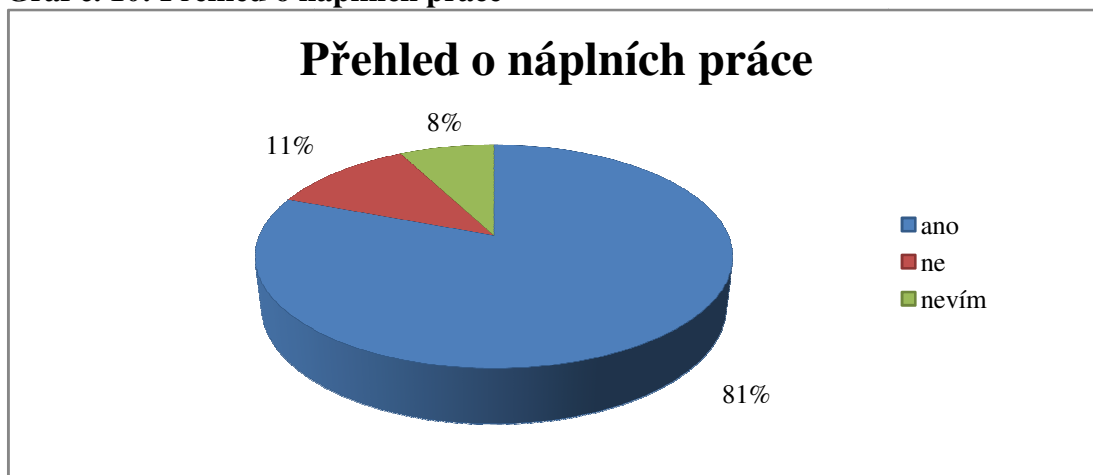
Graf č. 9: Formální či neformální autorita



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci další otázky bylo zjišťováno, zda má dle respondentů jejich nadřízený dostatečný přehled o tom, co je náplní jejich práce. Celkem 80,8 % dotazovaných se domnívá, že ano. Naopak 11,5 % respondentů si nemyslí, že je přehled nadřízeného pracovníka dostatečný. Zbýlých 7,8 % respondentů zvolilo odpověď nevim.

Graf č. 10: Přehled o náplních práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Prostřednictvím další otázky bylo zjištěno, že 50 % z celkového počtu respondentů většinou ví, čeho je potřeba dosáhnout a co se od nich očekává, pokud jim je jejich nadřízeným přidělen úkol. Zbýlých 50 % dotazovaných odpovědělo, že to ví vždy.

Graf č. 11: Jednoznačnost zadaného úkolu



Zdroj: vlastní zpracování

Podobně vyrovnané výsledky byly zjištěny i u další otázky, která se týkala ztotožněním se se zadaným úkolem či cílem. Celkem 57,7 % respondentů odpovědělo, že většinou díky svému nadřízenému ví, proč má být daný úkol splněn a co je vyšším záměrem jeho splnění. Ostatní respondenti odpověděli, že tyto skutečnosti ví vždy.

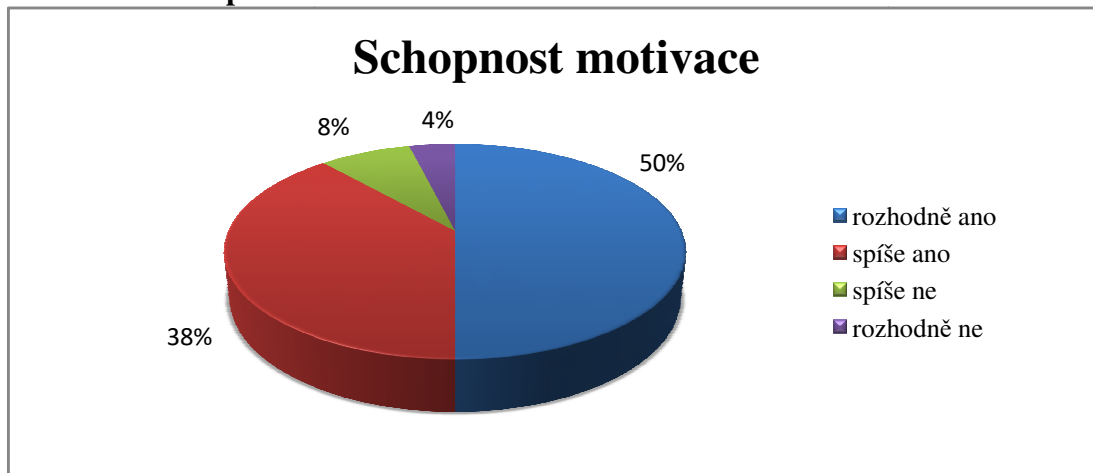
Graf č. 12: Ztotožnění se s cílem či úkolem



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocena byla také schopnost manažera motivovat své podřízené. V tomto ohledu polovina respondentů rozhodně hodnotí vedení ze strany nadřízeného jako dostatečně motivující. Dalších 38,5 % respondentů jej hodnotí jako spíše motivující. Zbývající respondenti hodnotí u svého nadřízeného schopnost motivovat jako nedostatečnou.

Graf č. 13: Schopnost motivace

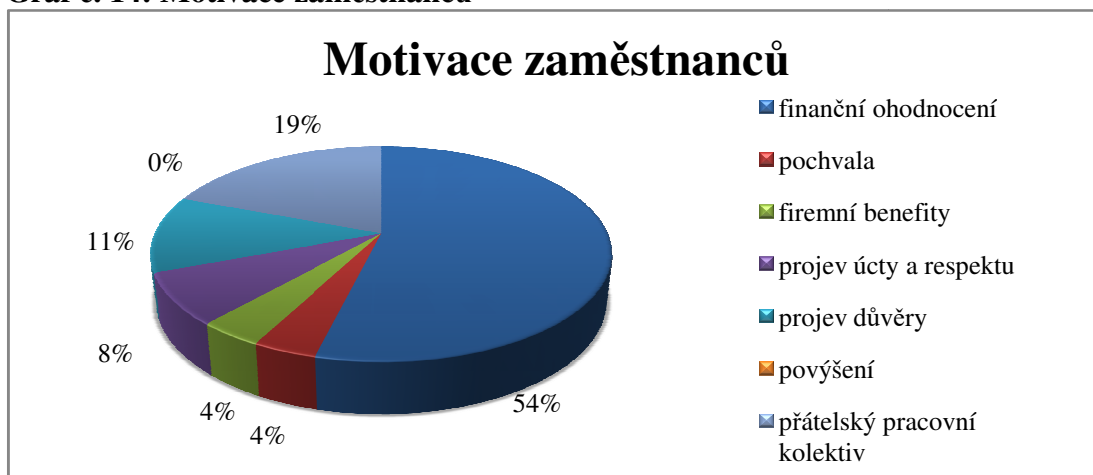


Zdroj: vlastní zpracování

Aby bylo možné identifikovat, zda manažer motivuje své zaměstnance vhodným způsobem, je třeba zjistit, co jeho podřízené motivuje nejvíce. Více jak polovina respondentů je motivována především finančním ohodnocením, mezi které patří odměny, osobní ohodnocení, zvyšování mzdy apod. Přibližně pro 19 % respondentů je motivující přátelský pracovní kolektiv. Dalších 11 % respondentů je motivováno projevem

důvěry a 8 % respondentů projevem úcty a respektu. Pro stejný počet respondentů (4 %) je nejvíce motivující pochvala a dále firemní benefity.

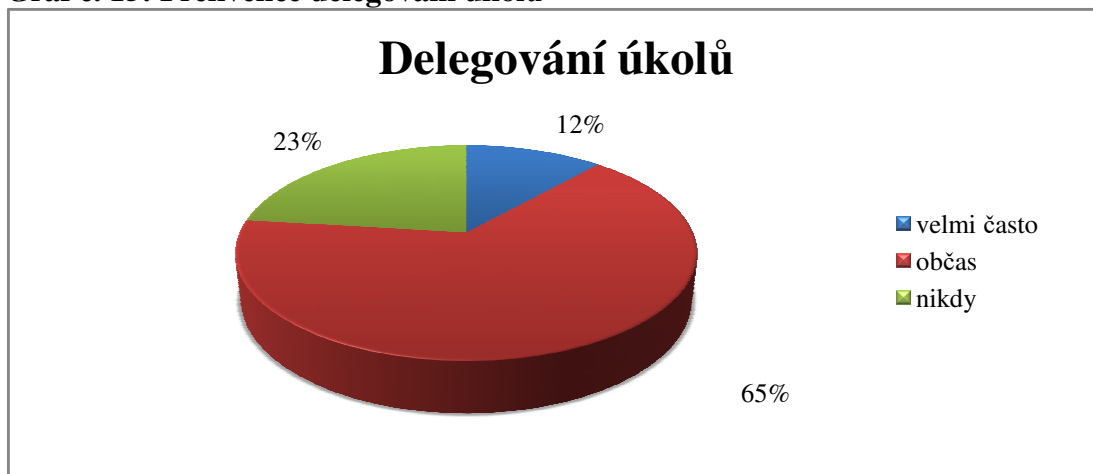
Graf č. 14: Motivace zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že přibližně 65,4 % respondentů se občas setkalo s tím, že manažer zkoumaného oddělení na ně delegoval své úkoly. Dalších 11,5 % respondentů uvedlo, že s delegováním úkolů manažera se setkávají velmi často a naopak 23,1 % respondentů se s ním nesetkalo nikdy.

Graf č. 15: Frekvence delegování úkolů

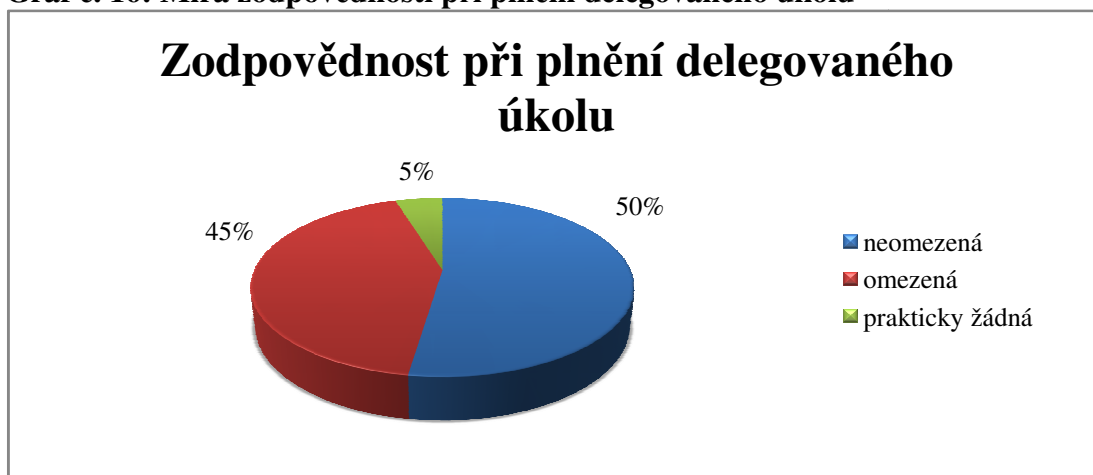


Zdroj: vlastní zpracování

U respondentů, kteří uvedli, že na ně manažer deleguje své úkoly, byla dále zkoumána míra zodpovědnosti a volnosti, kterou jim při plnění daného úkolu nechává. Přibližně 50 % respondentů uvedlo, že při plnění delegovaných úkolů jim manažer ponechal neomezenou volnost a mohli tak sami řídit plnění daného úkolu. Dalších 45 % respondentů plnilo

delegované úkoly s omezenou mírou volnosti. Nadřízený pracovník jim poskytl především všeobecné pokyny a dále vyžadoval od podřízených průběžnou zpětnou vazbu. Zbývajícím počtem respondentů se domnívá, že jim manažer neponechal praktickou žádnou volnost při plnění delegovaného úkolu.

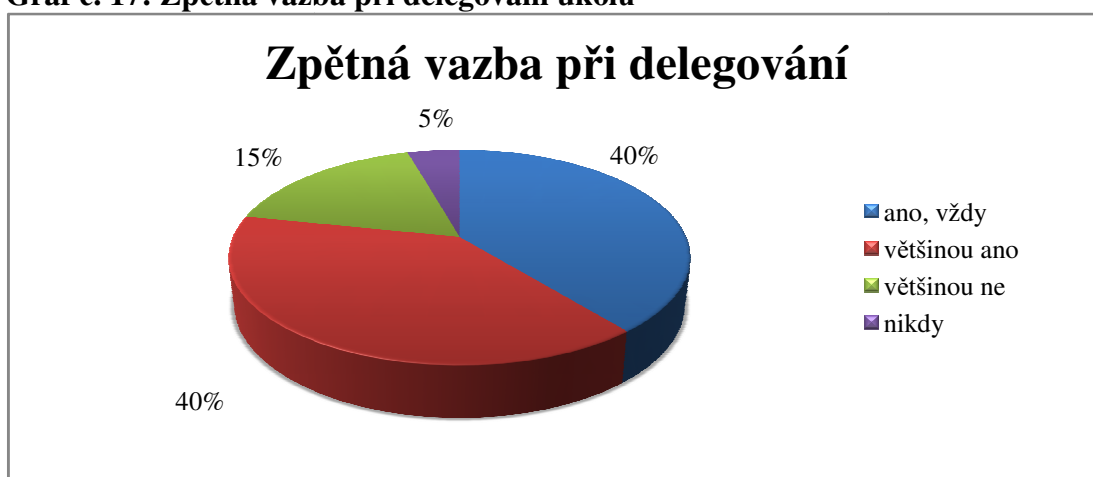
Graf č. 16: Míra zodpovědnosti při plnění delegovaného úkolu



Zdroj: vlastní zpracování

Kromě míry zodpovědnosti bylo také zjišťováno, do jaké míry dostávají podřízení od manažera zpětnou vazbu při plnění delegovaných úkolů. Celkem 40 % respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu dostávají vždy. Stejně procento dotazovaných uvedlo, že zpětnou vazbu od manažera dostávají ve většině případů. Přibližně 15 % dotazovaných odpovědělo, že zpětnou vazbu většinou nedostávají a 5 % respondentů jí nedostalo nikdy.

Graf č. 17: Zpětná vazba při delegování úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo zkoumáno, zda se nadřízený zajímá o to, v jaké oblasti by se měli jeho podřízení pracovníci dále vzdělávat, aby se zlepšil jejich pracovní výkon. Dle 34,6 % respondentů má manažer o pracovní rozvoj svých podřízených zájem. Celkem 23,1 % respondentů se domnívá, že touto problematikou se příslušný nadřízený nezabývá a zbylých 42,3 % respondentů uvedlo, že na tuto otázku neznají odpověď.

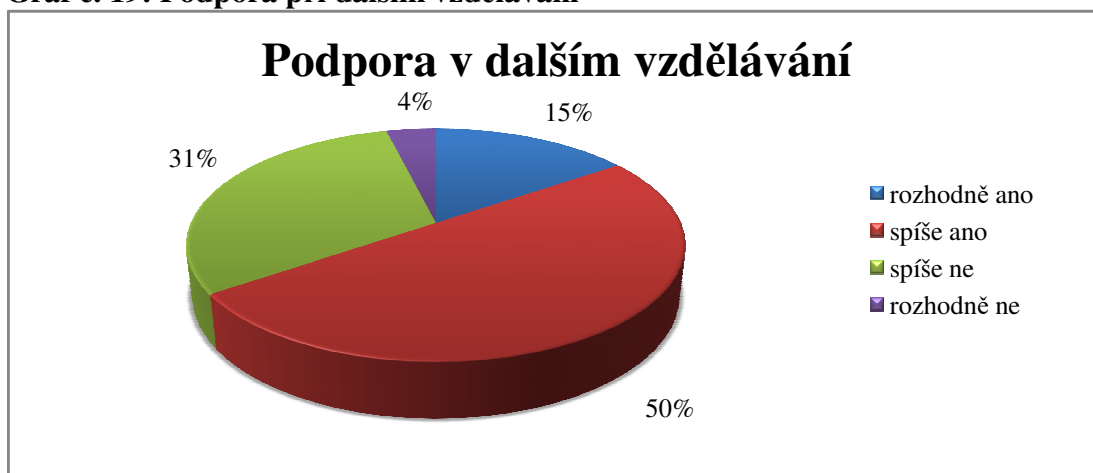
Graf č. 18: Zájem o další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že 15,4 % respondentů má pocit, že je jejich nadřízený rozhodně podporuje v dalším vzdělávání a samostudiu a poskytuje jim pro tento účel vhodné podmínky, dalších 50 % respondentů uvedlo, že je jejich nadřízený v tomto směru spíše podporuje. Zbývající respondenti uvedli, že je jejich nadřízený v dalším vzdělávání spíše či rozhodně nepodporuje.

Graf č. 19: Podpora při dalším vzdělávání

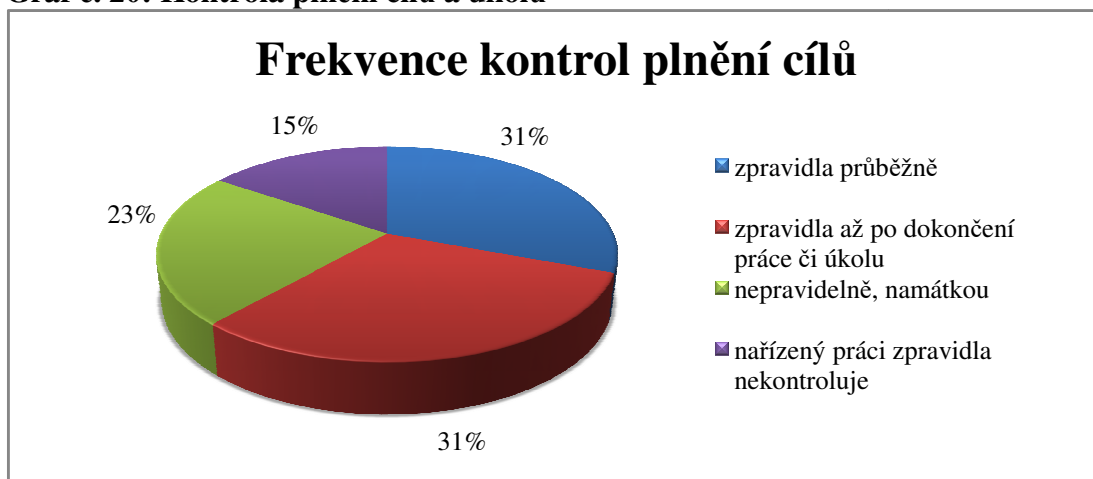


Zdroj: vlastní zpracování

4) Kontrolování a hodnocení

V rámci další otázky bylo zjišťováno, jakým způsobem dle respondentů kontroluje manažer plnění cílů a úkolů. Dvě odpovědi byly vybrány shodným počtem respondentů (30,8 %), a to že manažer cíle a úkoly kontroluje zpravidla průběžně a dále že manažer provádí zpravidla kontrolu až po dokončení daného úkolu. Dalších 23,1 % dotazovaných má zkušenost s nepravdělnou a namátkovou kontrolou. Zbývajících 15,4 % respondentů se domnívá, že manažer kontrolu zpravidla neprovádí.

Graf č. 20: Kontrola plnění cílů a úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti také odpovídali na otázku, zda mají možnost se svým nadřízeným konzultovat plnění svých úkolů a společně hledat řešení. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 84,6 % respondentů se domnívá, že tuto možnost rozhodně má. Dalších 7,7% respondentů vybralo možnost spíše ano a zbývajících respondenti se domnívají, že tuto možnost spíše nemají.

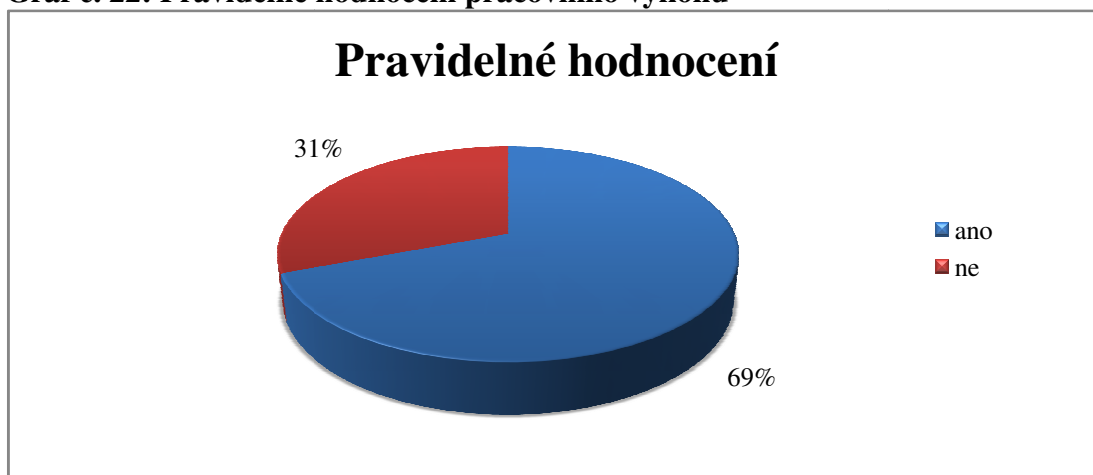
Graf č. 21: Možnost konzultace úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se týkala hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Celkem 69,2 % respondentů uvedlo, že s nimi příslušný manažer provádí pravidelné hodnocení. Zbývajících 30,8 % respondentů s pravidelným hodnocením svých výkonů nemá zkušenost.

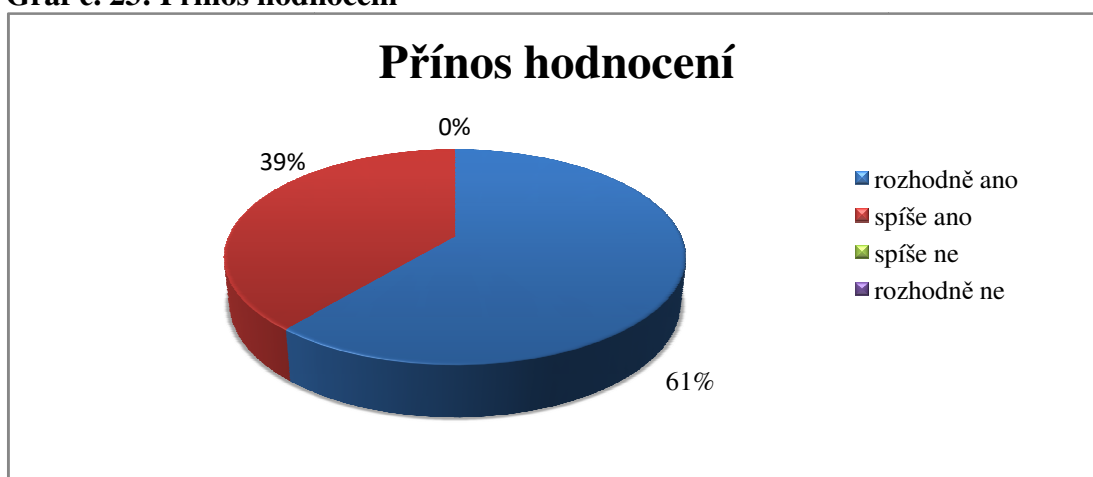
Graf č. 22: Pravidelné hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkem 18 respondentů, kteří v předchozí otázce uvedli, že s nimi je pravidelně prováděno hodnocení jejich výkonu, se 61,1 % domnívá, že je toto hodnocení přínosné. Dalších 38,9 % jej hodnotí jako spíše přínosné.

Graf č. 23: Přínos hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

5) Hodnocení dalších schopností a dovedností manažera

V rámci další otázky byli respondenti vyzváni, aby ohodnotili vybrané schopnosti a dovednosti svého nadřízeného pracovníka, a to pomocí pětibodové hodnotící

škály, na které nejnižší hodnota znamená „naprosto nesouhlasím“ a nejvyšší hodnota znamená „naprosto souhlasím“. Prostřední hodnota je ekvivalentem pro „nevím“. Hodnota 2 je spojena s výrokem „spíše nesouhlasím“ a hodnota 4 s výrokem „spíše souhlasím“.

Z následujícího tabulky je patrné, že nejlépe respondenti hodnotili schopnost manažera budovat přátelské pracovní prostředí, jeho důvěryhodnost, smysl pro týmovou spolupráci a spolehlivost. Nejméně souhlasili s tím, že je jejich nadřízený při práci kreativní a že je schopen přijímat kritiku. Ostatní zkoumané charakteristiky, schopnosti a dovednosti manažera byly ohodnoceny srovnatelně a v průměru respondenti spíše souhlasí s tím, že jimi jejich manažer disponuje.

Tabulka 1: Hodnocení manažerských dovedností a schopností

Tvrzení – nadřízený:	Průměrné hodnocení
je týmový hráč	4,27
je důvěryhodný	4,42
je spolehlivý	4,35
je při práci kreativní	3,92
hovoří vždy věcně	4,04
umí stanovit při práci priority	4,19
je zdravě sebevědomý	4,12
je schopný přijímat kritiku	3,96
se umí rychle rozhodovat	4,19
zvládá řešit konflikty	4,08
je empatický vůči svým podřízeným	4,12
umí naslouchat	4,15
je příkladem svým podřízeným	4,12
buduje přátelskou pracovní atmosféru	4,54
vede efektivně pracovní porady	4,12

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka byla dobrovolná a umožňovala respondentům vyjádření názorů a postřehů k manažerským dovednostem nadřízeného pracovníka a možnostem jejich rozvoje. Prostor k vyjádření vlastního názoru využil pouze jeden respondent, který uvedl, že jeho nadřízený je manažer, kterému na svých podřízených záleží a umí se za ně postavit. Zároveň si myslí, že i jeho podřízeným záleží na samotném manažerovi.

4.3 Kvalitativní šetření

Kvalitativní šetření bylo provedeno formou polostrukturovaného řízeného rozhovoru s manažerem oddělení Market Insights CZ&SK společnosti GfK Czech. Cílem kvalitativního šetření bylo zjistit, na jaké úrovni daný vedoucí pracovník hodnotí své manažerské dovednosti. Zároveň byly pomocí řízeného rozhovoru zjištěny doplňující informace ke zkoumané problematice.

Během řízeného rozhovoru bylo manažerovi oddělení Market Insights CZ&SK položeno celkem dvacet otázek. První tři otázky byly zaměřeny na zjištění informací ohledně délky praxe manažera a dosaženého vzdělání. Další tři otázky zjišťovaly, co je náplní práce manažera a jaké dovednosti jsou pro její výkon klíčové. Zároveň bylo zjišťováno, jaké dovednosti by daný manažer rád rozvíjel. Při rozhovoru bylo také zjišťováno, jakých vzdělávacích aktivit na rozvoj manažerských dovedností se vedoucí pracovník zúčastnil, zda je považoval za přínosné a v jaké míře organizace poskytuje vhodné podmínky pro profesní rozvoj. V následující části rozhovoru byly získávány informace o tom, jakým způsobem manažer přistupuje k výkonu jednotlivých manažerských funkcí. Tato část otázek byla koncipována tak, aby částečně umožňovala srovnání odpovědí manažera s odpověďmi zaměstnanců daného oddělení, které byly získány v rámci kvantitativního šetření. Poslední otázka byla formulována tak, aby manažer ohodnotil na pětibodové škále úroveň vybraných manažerských dovedností. Otázky provedeného řízeného rozhovoru jsou součástí příloh této práce.

4.3.1 Vyhodnocení kvalitativního šetření

Pan Ing. Zdeněk Bárta je zaměstnancem společnosti GfK Czech již osmnáct let, přičemž na pozici manažera působí v této společnosti dvanáct let. Hlavní náplní práce tohoto manažera je řízení a vedení lidí a dále rozvíjení obchodní strategie, rozhodování o dlouhodobé strategii a vizi oddělení, startování nových projektů, udržování kvality stávajících produktů a zabezpečení servisu směrem ke klientům. Manažer oddělení Market Insights CZ&SK se domnívá, že mezi klíčové dovednosti pro tuto pracovní pozici patří schopnost motivovat ostatní, velmi dobré komunikační dovednosti, logické myšlení, otevřenost, schopnost vést lidi, pokročilé obchodní dovednosti a schopnost orientovat se na plánované výsledky.

Během své praxe se manažer oddělení Market Insights CZ&SK zúčastnil moha interních i externích vzdělávacích aktivit. Některé z těchto školení byly dle názoru manažera

naprosto nepřínosné, jiné naopak předčily jeho očekávání. Mezi nejprínosnější a pro práci manažera nejvíce klíčové vzdělávací aktivity lze zařadit školení „Creating of the winning team“ pořádané poradenskou společností Influence AB a dále školení „SPIN selling, negotiation, acquisitions, coaching“ realizované společností Towers Consulting. V nedávné době koupila společnost GfK Czech nová investiční společnost a vše se aktuálně mění na denní bázi. Proto není v současné době možné objektivně hodnotit, zda společnost a její vedení vytváří vhodné podmínky pro rozvoj manažerských dovedností.

Při plánování svých cílů i cílů oddělení vychází pan Ing. Zdeněk Bárta především z potřeb oddělení, ale také z vize celé společnosti GfK Czech a svých pracovních vizí. Plánování probíhá vždy v součinnosti s podřízenými pracovníky. Přestože je manažer limitován požadavky od svých nadřízených, vždy se je snaží transformovat na lokální potřeby oddělení. Z pohledu pana Ing. Zdeňka Bárty je však nejdůležitější manažerkou funkcí vedení lidí. A to proto, že jen lidé rozhodují o tom, zda bude celkový výsledek práce takový, jaký má být. Bez kvalitních lidí neexistuje kvalitní manažer. Styl vedení, který manažer uplatňuje, se odvíjí od aktuální situace, nejčastěji se jedná o styl demokratický a liberální. Ale pokud to situace vyžaduje, nebojí se daný manažer přistoupit také k autokratickému stylu vedení. Při svém jednání přistupuje daný manažer k podřízeným většinou jako ke skupině. Pokud to však okolnosti vyžadují, volí individuální jednání.

Pan Ing. Bárta se aktivně účastní výběru svých podřízených pracovníků. Osobně vede výběrová řízení do klíčových týmů, u ostatních týmů je součástí finálového kola výběrových řízení na pozice na plný úvazek. Na otázku, jak daný manažer motivuje své podřízené, odpověděl, že motivace se nedá naučit. Buď někdo motivovaný je a poté se s ním musí dlouhodobě pracovat a jeho motivaci podporovat. V opačném případě motivovaný není a poté se nevyplatí vynakládat příliš energie, protože ne vždy se podaří člověka dlouhodobě udržet motivovaného k výkonu určité práce. Obecně ale za základ motivace považuje dávání podřízeným co nejvíce volnosti a zodpovědnosti při plnění úkolů a možnost hledání si vlastní cesty jak jich dosáhnout.

Kontrolu plnění delegovaných úkolů podřízenými pan Ing. Zdeněk Bárta ve většině případů neprovádí. Členové jeho týmu přesně vědí, jaký úkol mají splnit a jsou naučeni, aby požádali svého vedoucího o pomoc v případě, že si s plněním daného úkolu nebudou vědět rady. Poté dochází k přenastavení priorit oddělení, přeložení úkolu na jiného pracovníka, posílení personální kapacity při plnění úkolu apod. Výsledky svého

oddělení však daný manažer vyhodnocuje pomocí celého aparátu kontrolních mechanismů, které jsou zaměřena především na výše obrátů, nákladů, kvalitu projektového řízení apod. Vyhodnocování se širším managementem probíhá vždy na čtvrtletní bázi. V případě výskytu konkrétního problému, je vždy řešen individuálně s lidmi, kterých se týká. Hlubkové hodnocení probíhá vždy jednou ročně s každým pracovníkem týmu.

Prostor pro zlepšení v rámci manažerských dovedností vidí pan Ing. Bárta v poskytování zpětné vazby svým podřízeným. Tu ve většině případů poskytuje členům svého týmu individuálně, ale méně než by bylo potřeba. Vždy je však svým podřízeným absolutně nápomocen v případě potřeby při plnění delegovaných úkolů. Další rezervy shledává daný manažer ve svých jazykových dovednostech, konkrétně u anglického jazyka. Rozvoj této dovednosti je jistě vhodný vzhledem k tomu, že společnost GfK Czech je mezinárodní společností.

Nejlépe pan Ing. Zdeněk Bárta ohodnotil svou schopnost budovat a vést pracovní tým, komunikační dovednosti, schopnost empatie, schopnost řešení pracovních konfliktů, schopnost stanovovat při práci priority a rychlé rozhodování. Naopak nejhůře daný manažer ohodnotil své jazykové dovednosti, schopnost kreativity a počítačové dovednosti.

5 Zhodnocení a doporučení

Na základě provedeného kvantitativního šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci oddělení Market Insights CZ&SK společnosti GfK Czech hodnotí manažerské dovednosti svého nadřízeného velmi kladně a na vysoké úrovni. Také samotný manažer považuje své dovednosti aplikované v rámci manažerské funkce za dostatečné a vhodně využívané v praxi. V manažerských dovednostech pana Ing. Zdeňka Bárty nikdo z dotazovaných neshledal velké nedostatky. Za nejslabší stránku daného manažera je však podřízenými považována nízká míra kreativity při výkonu manažerské funkce. Tuto slabinu uvedl v rámci kvalitativního šetření také samotný manažer. Dále pan Ing. Zdeněk Bárta uvedl, že by rád rozvíjel své jazykové dovednosti, které nejsou jeho silnou stránkou. Především se jedná o znalost anglického jazyka. Z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby manažer oddělení Market Insights CZ&SK společnosti GfK Czech absolvoval alespoň jednu vzdělávací aktivitu, která by vedla k rozvoji jeho kreativního přístupu a myšlení a dále aby zahájil studium anglického jazyka vedoucí k rozvoji jeho jazykových dovedností.

Vzdělávací aktivita na rozvoj kreativity

V manažerské sféře hraje kreativita důležitou roli. Pomocí ní lze dosahovat stanovených cílů různými způsoby, zdokonalovat přístup k zákazníkům i podřízeným, rozvíjet škálu produktů a služeb atd. Zároveň vede k udržování pružnosti myšlení, díky čemuž se manažer může vyvarovat setrvání v zajetých stereotypech a postupech a tím i riziku „vyhoření“. Pro zvyšování kreativity je manažerovi navrženo zúčastnit se některé vzdělávací aktivity. Zde by se měl naučit rozvíjet své kreativní schopnosti v každodenní pracovní praxi. Po absolvování kurzu by měl manažer například lépe dokázat proměnit stres do tvořivého tlaku, najít způsob ke změně stereotypů, umět připravit tvořivé klima nebo podpořit kreativitu ostatních. V jejich rámci se manažer naučí správně stanovit kritéria řešení problému, efektivněji řešit i několik úkolů najednou, využívat kreativní techniky a vytvářet kreativní prostředí. Celkově by měly být tedy posílněny jeho schopnosti, jako jsou vynalézavost, tvořivost nebo adaptabilita.

Tuto vzdělávací aktivitu nejlépe zajistí některá z externích vzdělávacích agentur, která se specializuje na vzdělávání a rozvoj manažerů. Při jejím výběru by měla organizace zohlednit především obsah nabízené vzdělávací aktivity, který by měl být v souladu se

stanovenými cíli a očekávanými přínosy její realizace. Dále je třeba také zohlednit finanční a časovou náročnost daného vzdělávání. Při výběru vzdělávací agentury je vhodné zároveň přihlížet k dostupným referencím. Kromě toho, že se může manažer vybraného vzdělávání zúčastnit přímo ve vzdělávací agentuře, existuje také možnost tzv. inhouse workshopů, které agentury pořádají přímo na pracovišti daného manažera. Tato školení a workshopy jsou často tvořeny na míru a jsou uzpůsobeny potřebám a požadavkům konkrétního manažera. Je nutné počítat s tím, že tyto vzdělávací aktivity jsou finančně náročnější. Nicméně svým obsahem a formou přesně odpovídají potřebám manažera, a proto jsou efektivnější.

Vzdělávací agentur zajišťujících takto zaměřená školení, kurzy nebo workshopy existuje mnoho. Jmenovat lze například agentury „AHA PR Agency, s.r.o.“, „1. VOX, a.s.“ nebo „TopVision“.

Účast na jazykovém kurzu

Jako další nedostatek byla shledána úroveň jazykových dovedností. V dnešní době, kdy je kladen důraz na znalost cizích jazyků, to může být pro manažera problém, obzvláště pokud se jedná o mezinárodní společnost, ve které probíhá komunikace v cizím jazyce na denní bázi. Ačkoliv zaměstnanci české pobočky mezi sebou komunikují v češtině, ať slovně nebo písemně, musejí jednat i se zahraničními pobočkami. Tato komunikace probíhá v angličtině a týká se především managementu, na jehož úrovni probíhají zásadní rozhodnutí.

Z těchto důvodů je manažerovi doporučeno pravidelně navštěvovat kurzy anglického jazyka. Vzhledem k tomu, že pan Ing. Zdeněk Bárta již základy tohoto cizího jazyka ovládá, bylo by vhodné dosavadní dovednost dále rozvíjet a rozšiřovat především o zaměření na manažerskou a obchodní angličtinu, kterou při své praxi využije nejvíce.

Kurzy angličtiny mohou probíhat jak externě, tak interně, což záleží na rozhodnutí vedení společnosti. Pokud se GfK rozhodne pro externí kurzy, uzavře smlouvu s jazykovou školou, do které budou zaměstnanci docházet. Mnoho jazykových škol umožňuje také firemní výuku v prostorách dané společnosti. Pokud by byly jazykové kurzy organizovány interně, může firma využít vlastní zaměstnance jako vyučující, což je většinou výhodnější z hlediska organizační a finanční náročnosti. Interní školitel má navíc výhodu znalosti prostředí a procesů dané společnosti. Vzhledem k tomu, že pro manažera oddělení Market Insights CZ&SK společnosti GfK Czech je navrženo rozvíjení jazykových dovedností se

zaměřením na manažerskou a obchodní oblast, je nutné zajistit školitele, který se tímto zaměřením zabývá. Aby společnost GfK Czech snížila finanční náročnost takto zaměřeného jazykového vzdělávání, může jej uspořádat pro všechny manažery, kteří na dané úrovni vedení působí. Tímto krokem dojde také ke sblížení jednotlivých manažerů a ke vzájemnému obohacování se nejen co se týká jazykových dovedností, ale také co se týče bližší pracovní spolupráce.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit manažerské dovednosti manažera oddělení Market Insights CZ&SK společnosti GfK Czech. Na základě informací získaných kvalitativním a kvantitativním šetřením pak navrhnout zlepšující opatření vedoucí ke zvýšení efektivnosti a výkonnosti práce manažera.

Teoretická část práce byla zpracována na základě dostupných odborných literárních zdrojů zabývajících se zkoumanou problematikou. Byly zde vysvětleny pojmy management, manažer, osobnost manažera, manažerské dovednosti, kompetence manažera a manažerské funkce. V praktické části byla charakterizována vybraná společnost a představen manažer daného oddělení, se kterým byl proveden polostrukturovaný řízený rozhovor. Zároveň bylo v rámci praktické části provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci daného oddělení. Provedeným kvantitativním i kvalitativním šetřením bylo zkoumáno hodnocení současné úrovně manažerských dovedností vedoucího pracovníka.

Na základě provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci oddělení Market Insights CZ&SK hodnotí úroveň manažerských dovedností svého nadřízeného velmi kladně. Daný manažer pro ně představuje spíše neformální autoritu, která uplatňuje především demokratický styl vedení. Většina zaměstnanců se domnívá, že jejich nadřízený plánuje úkoly daného oddělení včas a velmi pečlivě. Zároveň kladně ohodnotili jeho schopnost pracovat s časem, stanovovat cíle a přidělovat úkoly. Aplikovaný způsob vedení je pro většinu zaměstnanců motivující. Pokud jsou na zaměstnance delegovány úkoly, poskytuje jim manažer dostatečnou volnost při jejich plnění a zároveň jim nabízí pomocnou ruku v případě, kdy si neví rady při jeho plnění. Více jak polovina zaměstnanců zároveň cítí ze strany manažera podporu při dalším profesním rozvoji. Manažer se svými podřízenými provádí pravidelná hodnocení, která většina zaměstnanců hodnotí jako přínosná. Nejhůře byl však manažer svými podřízenými hodnocen co se týče schopnosti přijímat kritiku a dále také v oblasti kreativního přístupu k práci.

Při porovnání výsledků dotazníkového šetření se získanými informacemi v rámci polostrukturovaného řízeného rozhovoru s manažerem oddělení lze konstatovat, že jsou hodnocení jednotlivých manažerských dovedností v relativní shodě. Prostor pro zlepšení vidí manažer především v kreativním přístupu k práci a dále také v jazykových dovednostech, které osobně hodnotí jako svoji nejslabší stránku.

Z tohoto důvodu byla v rámci praktické části práce navržena dvě doporučení na rozvoj manažerských dovedností. Zaprvé byla manažerovi oddělení Market Insights CZ&SK doporučena účast na vzdělávací aktivitě zaměřené na rozvoj kreativního myšlení a přístupu při výkonu manažerské funkce. Tato vzdělávací aktivita může mít podobu kurzu, školení či workshopu, přičemž pořadatelem by byla nejlépe externí vzdělávací agentura. Při jejím výběru by měla společnost GfK Czech zohlednit především finanční náročnost, obsahové zaměření vzdělávací aktivity a kladné hodnocení od jiných klientů. Dále bylo danému manažerovi navrženo, aby se začal účastnit pravidelných jazykových kurzů, konkrétně se zaměřením na anglický jazyk v manažerské a obchodní praxi, jehož znalost je v mezinárodní firmě velmi důležitá. Organizace tohoto jazykového kurzu by měla být nejlépe organizována interně v rámci společnosti GfK Czech.

Celkově lze konstatovat, že úroveň manažerských dovedností vedoucího pracovníka oddělení Market Insights CZ&SK společnosti GfK Czech Republic jsou na velmi dobré úrovni a manažer je svými podřízenými respektován a kladně přijímán. Z hlediska manažerské praxe je velmi důležité, že zkoumaný manažer buduje pozitivní pracovní prostředí, přátelskou pracovní atmosféru a důvěru mezi managementem a podřízenými zaměstnanci. Jen pokud si bude manažer vážit svých podřízených a jejich práce, budou si i oni vážit svého manažera, čímž budou zajištěny vysoké pracovní výsledky a snaha o společné dosahování cílů.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti 50 manažerských cvičení a textů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti 25 manažerských technik*. 3., přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2352-4.

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

HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4032-4.

HRON, Jan a Arnošt TRAXLER. *Dovednosti v řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 978-80-213-2833-4.

JERMÁŘ, Milan a Dana EGEROVÁ. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0730-9.

KARLÖF, Bengt a Fredrik H LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.

KOTRBA, Tomáš. *Učebnice manažerské komunikace a dovedností: distanční studijní opora*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2009. ISBN 978-80-87314-02-9.

KRÁTKÝ, Ivor, Marek BOTEK a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské dovednosti*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-73-8.

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

MAJEROVÁ, Věra a Emerich MAJER. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství*. Vyd. 2. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-213-1698-0.

- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PILAŘOVÁ, Irena. : *role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PITRA, Zbyněk. *Dovednosti a image manažera*. 2. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008. ISBN 978-80-7265-130-6.
- POSPÍŠIL, Miroslav. *Manažerstina, aneb, Jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. Plzeň: M. Pospíšil, 2011. ISBN 978-80-903529-4-0.
- ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
- ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4.
- UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2661-8.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- ŽÁČEK, Vladimír. *Management: teorie, zásady, praxe*. V Praze: České vysoké učení technické, 2014. ISBN 978-80-01-05594-6.

Internetové zdroje

- GfK. *GfK v České republice: O nás* [online]. 2019 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://www.gfk.com/cz/o-nas/gfk-in-your-country/>
- GfK. *O společnosti GfK* [online]. 2019 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://www.gfk.com/cz/o-nas/overview/>

Interní dokumenty organizace

- GfK CZECH REPUBLIC. *Market Insights CZ&SK Organizational chart 2018*. Praha, 2019.

Ústní sdělení

- BÁRTA, Z. Ústní sdělení. Praha: 25. 2. 2019

8 Přílohy

Příloha č. 1: Čestné prohlášení

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Já,

Štěpán Mácha

narozen [REDACTED]

trvale bytem [REDACTED]

timto čestně prohlašuji, že

informace a data poskytnuté firmou GfK Czech, s.r.o. budou sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce na téma „Manažerské dovednosti“ zpracované na České zemědělské univerzitě v Praze. Dále prohlašuji, že tyto informace a data nebudou zneužity ani poskytnuty třetí osobě. Zároveň se zavazuji, že firmě GfK Czech, s.r.o. poskytnu ke schválení konečnou verzi částí, ve kterých se na informace a data odkazuje, před jejich zveřejněním. V případě porušení těchto podmínek bude použití informací a dat neoprávněné a bude sankcionováno pokutou ve výši 10.000 Kč.

V PRAZE dne 14.2.2019



.....
Podpis

Příloha č. 2: Dotazník

Dobrý den,

jsem studentem 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze a tento dotazník slouží jako důležitý zdroj informací pro mou bakalářskou práci zabývající se manažerskými dovednostmi a jejich rozvojem.

Dovoluji si Vás požádat o pravdivé vyplnění tohoto dotazníku, který je naprosto anonymní. Získané informace budou použity pouze pro vypracování praktické části mé bakalářské práce.

Mnohokrát Vám děkuji za čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Štěpán Mácha

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. muž
- b. žena

2. Jaký je Váš věk?

- a. méně než 25 let
- b. 25 – 34 let
- c. 35 – 44 let
- d. 45 – 54 let
- e. 55 – 65 let
- f. 65 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. základní
- b. úplné střední (všeobecné, odborné), střední odborné, vyučen v oboru
- c. vyšší odborné
- d. vysokoškolské

4. Kolik let již pracujete ve společnosti GfK Czech?

- a. méně než 1 rok
- b. 1 rok až 5 let
- c. 6 – 10 let
- d. 11 – 20 let
- e. více jak 20 let

5. Jaký styl vedení uplatňuje Váš nadřízený?

- a. autokratický styl – přímé vedení pomocí příkazů, nerad přijímá návrhy podřízených, v případě plnění/neplnění úkolů používá systém odměn/trestů
- b. demokratický styl – opírá se o znalosti a dovednosti podřízených, zohledňuje jejich návrhy, konečné rozhodnutí dělá sám, je si vědom své odpovědnosti
- c. liberální styl – definuje pouze konečný cíl, cesty k jeho dosažení ponechává na podřízených, věcem nechává volný průběh, příliš podřízené nekontroluje
- d. byrokratický styl – řízení vychází pouze z příkazu jeho nadřízených, dbá na pečlivé plnění příkazů, je pouze realizátorem a kontrolorem úkolů shora

- 7. Jsou stanovené cíle přiměřené a dosažitelné z hlediska možností a schopností podřízených?**
- ano, cíle oddělení jsou vždy přiměřené a lze jich dosáhnout
 - většinou ano, ale občas je potřeba stanovené cíle přehodnotit
 - většinou ne a cíle nejsou zpravidla zcela naplněny
 - nikdy, všechny stanovené cíle jsou nedosažitelné a nepřiměřené
- 8. Jaký styl vedení uplatňuje Váš nadřízený?**
- autokratický styl – přímé vedení pomocí příkazů, nerad přijímá návrhy podřízených, v případě plnění/neplnění úkolů používá systém odměn/trestů
 - demokratický styl – opírá se o znalosti a dovednosti podřízených, zohledňuje jejich návrhy, konečné rozhodnutí dělá sám, je si vědom své odpovědnosti
 - liberální styl – definuje pouze konečný cíl, cesty k jeho dosažení ponechává na podřízených, věcem nechává volný průběh, příliš podřízené nekontroluje
 - byrokratický styl – řízení vychází pouze z příkazu jeho nadřízených, dbá na pečlivé plnění příkazů, je pouze realizátorem a kontrolorem úkolů shora
- 9. Představuje pro Vás nadřízený spíše formální či neformální autoritu?** (formální - vyplývá z pozice nadřízeného v rámci organizační struktury firmy a jeho moci; neformální - je dána osobnostní charakteristikou nadřízeného, jeho znalostmi a dovednostmi)
- rozhodně formální autoritu
 - spíše formální autoritu
 - spíše neformální autoritu
 - rozhodně neformální autoritu
- 10. Má Váš nadřízený dostatečný přehled o tom, co je náplní Vaší práce?**
- ano
 - ne
 - nevím
- 11. Pokud Vám nadřízený přidělí úkol, víte, co se od Vás přesně očekává a čeho máte dosáhnout?**
- ano, vždy
 - většinou ano
 - většinou ne
 - nikdy
- 12. Víte, proč máte daný úkol splnit a co je vyšším záměrem splnění daného úkolu?**
- ano, vždy
 - většinou ano
 - většinou ne
 - nikdy
- 13. Je způsob řízení Vašeho nadřízeného pro Vás dostatečně motivující?**
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne

- 14. Kterému z níže uvedených způsobů motivace dáváte nejvíce přednost?**
- finanční ohodnocení (odměny, zvyšování mzdy, osobní ohodnocení)
 - pochvala
 - firemní benefity (stravenky, multisport karta, týden dovolené navíc, příspěvek na pojištění apod.)
 - projev úcty a respektu
 - projev důvěry
 - povýšení
 - přátelský pracovní kolektiv
 - jiné, uveďte:.....
- 15. Jak často na Vás nadřízený deleguje své úkoly?**
- velmi často
 - občas
 - nikdy
- 16. Pokud na Vás vedoucí deleguje úkoly a povinnosti, jakou volnost Vám většinou při jejich plnění nechává?**
- prakticky žádnou – nadřízený vyžaduje přesný postup práce, který neustále kontroluje
 - omezenou – nadřízený poskytuje pracovníkovi všeobecné pokyny i určitou míru volnosti a vyžaduje průběžně zpětnou vazbu
 - neomezenou – nadřízený pověřuje pracovníka, aby sám řídil plnění daného úkolu
- 17. Dává Vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu po splnění delegovaného úkolu?**
- ano, vždy
 - většinou ano
 - většinou ne
 - ne, nikdy
- 18. Zajímá se Váš nadřízený o to, v jaké oblasti byste se měl/a dále vzdělávat, aby se zlepšil Váš pracovní výkon?**
- ano
 - ne
 - nevím
- 19. Podporuje Vás nadřízený v dalším vzdělávání či samostudiu, které se váže k Vaší pracovní náplni a poskytuje Vám pro to vhodné podmínky?**
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne
- 20. Jakým způsobem Váš nadřízený kontroluje Vaši práci a plnění svěřených úkolů?**
- zpravidla průběžně
 - zpravidla až po dokončení práce či úkolu
 - nepravdělně, namátkou
 - nařízený mou práci zpravidla nekontroluje
- 21. Můžete se svým nadřízeným konzultovat řešení Vašich úkolů a společně hledat jejich řešení?**
- rozhodně ano
 - spíše ano

22. Zajímá se Váš nadřízený o to, v jaké oblasti byste se měl/a dále vzdělávat, aby se zlepšil

Váš pracovní výkon?

- a. ano
- b. ne
- c. nevím

23. Podporuje Váš nadřízený v dalším vzdělávání či samostudiu, které se váže k Vaší pracovní náplni a poskytuje Vám pro to vhodné podmínky?

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

24. Ohodnořte, prosím, dovednosti svého nadřízeného v následujících kategoriích (hodnotící škála: 1 – naprosto nesouhlasím, 2 – spíše nesouhlasím, 3 – nevím, 4 – spíše souhlasím, 5 – naprosto souhlasím):

Tvrzení – Můj nadřízený:	1	2	3	4	5
je týmový hráč					
je důvěryhodný					
je spolehlivý					
je při práci kreativní					
hovoří v ždy věcně					
umí stanovit při práci priority					
je zdravě sebevědomý					
je schopný přijímat kritiku					
se umí rychle rozhodovat					
zvládá řešit konflikty					
je empatický vůči svým podřízeným					
umí naslouchat					
je příkladem svým podřízeným					
buduje přátelskou pracovní atmosféru					
vede efektivně pracovní porady					

25. Pokud chcete vyjádřit svůj názor či další postřehy k danému tématu, zde je prostor

.....

.....

.....

Příloha č. 3: Výsledky dotazníkového šetření

Tabulka č. 1: Pohlaví

Pohlaví	Relativní četnost	Absolutní četnost
Muž	77%	20
Žena	23%	6
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 2: Věk

Věk	Relativní četnost	Absolutní četnost
Méně než 25 let	0%	0
25-34 let	42%	11
35-44 let	23%	6
45-54 let	23%	6
55-65 let	8%	2
65 let a více	4%	1
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Relativní četnost	Absolutní četnost
Základní	0%	0
Střední	35%	9
Vyšší odborné	4%	1
Vysokoškolské	61%	16
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4: Délka praxe v GfK Czech

Délka praxe	Relativní četnost	Absolutní četnost
Méně než 1 rok	8%	2
1 rok až 5 let	23%	6
6-10 let	23%	6
11-20 let	35%	9
Více jak 20 let	11%	3
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 5: Hodnocení plánování

Plánování	Relativní četnost	Absolutní četnost
s velkým časovým předstihem, velmi pečlivě	66%	17
s dostatečným časovým předstihem, ale ne příliš pečlivě	19%	5
s nedostatečným časovým předstihem, ale pečlivě	15%	4
s nedostatečným časovým předstihem a ne příliš pečlivě	0%	0
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 6: Práce s časem

Práce s časem	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	85%	22
Ne	4%	1
Nevím	11%	3
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 7: Dosažitelnost cílů

Dosažitelnost cílů	Relativní četnost	Absolutní četnost
ano, cíle oddělení jsou vždy přiměřené a lze jich dosáhnout	31%	8
většinou ano, ale občas je potřeba stanovené cíle přehodnotit	69%	18
většinou ne a cíle nejsou zpravidla zcela naplněny	0%	0
nikdy, všechny stanovené cíle jsou nedosažitelné a nepřiměřené	0%	0
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 8: Styl vedení

Styl vedení	Relativní četnost	Absolutní četnost
Autokratický styl	0%	0
Demokratický styl	81%	21
Liberální styl	19%	5
Byrokratický styl	0%	0
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 9: Formální či neformální autorita

Styl vedení	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně formální autorita	7%	2
Spíše formální autorita	7%	2
Spíše neformální autorita	55%	14
Rozhodně neformální autorita	31%	8
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 10: Přehled o náplních práce

Přehled o náplních práce	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	81%	21
Ne	11%	3
Nevím	8%	2
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 11: Jednoznačnost zadaného úkolu

Jednoznačnost zadaného úkolu	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano, vždy	50%	13
Většinou ano	50%	13
Většinou ne	0%	0
Nikdy	0%	0
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 12: Ztotožnění se s cílem

Jednoznačnost zadaného úkolu	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano, vždy	42%	11
Většinou ano	58%	15
Většinou ne	0%	0
Nikdy	0%	0
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 13: Schopnost motivace

Schopnost motivace	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	50%	13
Spíše ano	38%	10
Spíše ne	8%	2
Rozhodně ne	4%	1
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 14: Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců	Relativní četnost	Absolutní četnost
Finanční ohodnocení	54%	14
Pochvala	4%	1
Firemní benefity	4%	1
Projev úcty a respektu	8%	2
Projev důvěry	11%	3
Povýšení	0%	0
Přátelský pracovní kolektiv	19%	5
Jiné	0%	0
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 15: Frekvence delegování úkolů

Frekvence delegování úkolů	Relativní četnost	Absolutní četnost
Velmi často	12%	3
Občas	65%	17
Nikdy	23%	6
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 16: Míra zodpovědnosti při plnění delegovaného úkolu

Míra zodpovědnosti	Relativní četnost	Absolutní četnost
Prakticky žádná	5%	1
Omezená	45%	9
Neomezená	50%	10
Celkem	100%	20

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 17: Zpětná vazba při delegování úkolů

Zpětná vazba	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano, vždy	40%	8
Většinou ano	40%	8
Většinou ne	15%	3
Ne, nikdy	5%	1
Celkem	100%	20

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 18: Zájem o další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Zájem o rozvoj zaměstnanců	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	35%	9
Ne	23%	6
Nevím	42%	11
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 19: Podpora při dalším vzdělávání

Zájem o rozvoj zaměstnanců	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	15%	4
Spíše ano	50%	13
Spíše ne	31%	8
Rozhodně ne	4%	1
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 20: Kontrola plnění cílů a úkolů

Kontrola plnění cílů a úkolů	Relativní četnost	Absolutní četnost
Zpravidla průběžně	31%	8
Zpravidla až po dokončení práce	31%	8
Nepravidelně, namátkou	23%	6
Nadřizovaný práci zpravidla nekontroluje	15%	4
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 21: Možnost konzultace úkolů

Možnost konzultace úkolů	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	84%	22
Spíše ano	8%	2
Spíše ne	8%	2
Rozhodně ne	0%	0
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 22: Pravidelné hodnocení pracovního výkonu

Pravidelné hodnocení	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	69%	18
Ne	31%	8
Celkem	100%	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 23: Přínos hodnocení

Přínos hodnocení	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	61%	11
Spíše ano	39%	7
Spíše ne	0%	0
Ne	0%	0
Celkem	100%	18

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 24: Hodnocení dovedností

Hodnocení dovedností	Průměrné hodnocení
Manažer je týmový hráč	4,27
Manažer je důvěryhodný	4,42
Manažer je spolehlivý	4,35
Manažer je při práci kreativní	3,92
Manažer hovoří vždy věcně	4,04
Manažer umí stanovit při práci priority	4,19
Manažer je zdravě sebevědomý	4,12
Manažer je schopný přijímat kritiku	3,96
Manažer se umí rychle rozhodovat	4,19
Manažer zvládá řešit konflikty	4,08
Manažer je empatický	4,12
Manažer umí naslouchat	4,15
Manažer je příkladem svým podřízeným	4,12
Manažer buduje přátelskou atmosféru	4,54
Manažer vede efektivně pracovní porady	4,12
Celkem	4,17

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 4: Otázky rozhovoru s manažerem GfK Czech

1. Jak dlouho pracujete v GfK Czech?
2. Jak dlouho pracujete na pozici manažera?
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
4. Co je náplní Vaší práce?
5. Jaké dovednosti jsou z Vašeho pohledu pro práci na Vaší pozici klíčové?
6. Ve kterých dovednostech, které souvisí s výkonem Vaší práce, byste se nejraději zdokonalil a proč?
7. Poskytuje Vám firma vhodné podmínky pro rozvoj dovedností? Jak?
8. Jakých vzdělávacích aktivit na rozvoj manažerských dovedností jste se zúčastnil během svého působení na manažerské pozici? Hodnotíte tyto vzdělávací aktivity jako přínosné pro práci manažera?
9. Jakým způsobem plánujete cíle (své pracovní cíle i cíle Vašeho oddělení)?
10. Kterou z manažerských funkcí hodnotíte z Vaší pozice jako nejvíc důležitou a proč?
11. Jaký styl vedení vůči Vaším podřízeným dle Vašeho názoru uplatňujete (autoritativní, liberální, demokratický, byrokratický)?
12. Přistupujete ke svým podřízeným individuálně nebo jako ke skupině/týmu?
13. Podílíte se na výběru svých podřízených, jak? Nebo se s nimi setkáváte až v rámci adaptačního procesu?
14. Domníváte se, že Vaši podřízení vždy jednoznačně pochopí, co od nich požadujete?
15. Jakým způsobem motivujete své podřízené?
16. Poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu po splnění úkolu? Jak?
17. Jste svým podřízeným nápomocen při řešení delegovaných úkolů?
18. Jakým způsobem kontrolujete plnění delegovaných a svěřených úkolů podřízenými?
19. Vyhodnocujete činnost Vašeho oddělení? Jak často a jaké závěry z něj vyvozujete?
20. Ohodnoťte, prosím, úroveň svých dovedností a schopností uvedených v tabulce, přičemž 1 je nejnižší hodnocení úrovně dovedností a 5 nejvyšší:

budování a vedení týmu	efektivní řešení pracovních konfliktů
komunikační dovednosti	odolnost vůči stresu
počítačové dovednosti	rychlé rozhodování
jazykové dovednosti	time management
schopnost naslouchat	schopnost stanovit priority
asertivita	adaptabilita
empatie	schopnost sebereflexe
identifikace problémů a jejich řešení	předvídavost
kreativita	spolehlivost