

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Speciální řídicí a organizační dovednosti manažera

Radka Jahnová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Radka Jahnová

Provoz a ekonomika

Název práce

Speciální řídicí a organizační dovednosti manažera

Název anglicky

The special leading and organizing manager skills

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je na základě použití některé z metod výzkumu zjistit jaké řídicí a organizační schopnosti manažera se nejvíce využívají ve sledované organizaci. Posudit jejich úroveň, identifikovat slabá místa a navrhnout způsob zlepšení.

Metodika

Při zpracování práce budou využity metody: studium dokumentů, odborné literatury, odborných časopisů a podnikových materiálů. Ve výzkumné části bude využita metoda nepřímého pozorování s využitím dotazníkové techniky a strukturovaných rozhovorů. Dále metoda analýzy a syntézy zjištěných výsledků.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Doporučené zdroje informací

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. Management. 1 vyd. Olomouc. Rubico 2001. 642 str. ISBN 80-85839-45-8

Bruce B. Tepper. Manažerské znalosti a dovednosti. 1 vyd. Praha. Grada Publishing 1996. 110 str. ISBN 80-7169-347-2

Další odborná literatura a periodika dle vlastního výběru studenta.

Dědina J., Odcházal, J. Management a moderní organizace firmy. 1 vyd. Praha. Publishing 2007. 323 str. ISBN 978-80-247-2149-1

Koontz, H., Weihrich, H. Management. Praha. Management Press 1995. 695 str. ISBN 80-856-0545-7.

Krátký I., Botek, M., Hřůzová, H. Manažerské dovednosti. 1. vyd. Praha VŠEM 2011. 180 str. ISBN 978-80-86750-73-8

Lojda, J. Manažerské dovednosti. Praha. Grada Publishing 2011, 182 str., ISBN 978-80-247-3902-1

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Bohumila Lhotská

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2015

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 16.3.2015

Radka Jahnová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Bohumile Lhotské za cenné rady a vstřícný přístup při vedení mé bakalářské práce.

Speciální řídicí a organizační dovednosti manažera

The special leading and organizing manager skills

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá speciálními řídicími a organizačními dovednostmi manažera. Ovládání manažerských dovedností a schopností, ať už jsou vrozené či získané postupem času, je v dobře vedeném podniku důležité. Díky nim se stává každý pracovník efektivní, což ovlivňuje nejen jeho pracovní kolektiv, ale i celý podnik.

Teoretická část vysvětluje a přibližuje pojmy, jako jsou management, osobnost manažera, manažerské funkce a především pak klíčové pojmy dovednost a schopnost.

V praktické části jsou obsaženy výsledky dotazníkového šetření na zkoumaném objektu, kterým byla farmaceutická firma. Ta si přeje zůstat v anonymitě. Pro objektivní posouzení byly vytvořeny celkem dva typy dotazníků, jeden pro manažera prodeje a druhý pro jeho podřízené. Tyto dotazníky a jednotlivé odpovědi v nich uvedené jsou mezi sebou navzájem porovnávány.

Práce obsahuje i zhodnocení strukturovaného rozhovoru s manažerem prodeje. Otázky se zaměřují na jeho dovednosti a vnímání celkového prostředí ve firmě z hlediska motivace, komunikace, delegování či řízení.

Závěrem je celkové zhodnocení dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru. Závěr obsahuje možné zlepšující návrhy, které se týkají slabších míst podniku.

Klíčová slova: schopnosti, řízení pracovníků, dovednosti, motivování, delegování, manažer, znalosti, konflikt, plánování, organizování

Summary

Bachelor thesis deals with special managerial and organizational skills. It is very important to have knowledge of managerial skills and abilities, natural or acquired over time, in every well-run company. Owing to this knowledge each staffer becomes more effective, which influences both his team and the whole company.

The theoretical part explains and describes expressions such as management, personality of a manager, managerial roles and, last but not least, key concepts of skills and abilities.

In practical part presents results of questionnaire survey performed at a pharmaceutical company. The company wishes to remain anonymous. There were two types of questionnaires created, one for the manager and the other for his subordinate employees. The questions and their individual answers were then mutually compared.

The work includes an evaluation of a structured interview with the Sales Manager. Questions were focused on his skills and perception of the overall environments from the point of view of motivation, communication, delegation and management.

Final section is focused on the general evaluation of questionnaire survey and structured interview. Possible suggestions for improvement concerning weak points of the company are given at the end of this work.

Keywords: skills, staff management, abilities, motivation, delegation, manager, knowledge, conflict, planning, organizing

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl a metodika	10
2.1	Cíl.....	10
2.2	Metodika	10
3	Literární rešerše	11
3.1	Management.....	11
3.2	Osobnost Manažera.....	12
3.3	Ideální manažer a jeho charakteristiky	12
3.4	Postavení manažera v organizaci	13
3.5	Funkce manažerů	15
3.6	Schopnosti, znalosti, dovednosti.....	18
3.6.1	Schopnosti.....	18
3.6.2	Znalosti	21
3.6.3	Dovednosti	21
3.7	Konflikty	24
4	Vlastní zpracování	26
4.1	Profil společnosti	26
4.2	Služby	26
4.2.1	Průzkum trhu.....	26
4.2.2	Regulace trhu	26
4.2.3	Služby v oblasti marketingu	27
4.2.4	Licencování.....	27
4.2.5	Farmakovigilance.....	27
4.3	Popis pracovní pozice Sales Manager (manažer prodeje) a Medical Sales Representative.....	28
4.3.1	Popis pracovní pozice Sales Manager - nadřízený pracovník	28
4.3.2	Popis pracovní pozice Medical Sales Representative - podřízení pracovníci	29
4.4	Organizační struktura a společnosti	30
4.5	Shrnutí strukturovaného rozhovoru	30
4.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření týkající se speciálních řídicích a organizačních dovedností manažera.....	32
4.6.1	Sebehodnocení nadřízeného Sales Managera a jeho hodnocení podřízenými, vlastní sebehodnocení podřízených pracovníků	32
4.7	Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření	44
4.8	Souhrn a návrhy na zlepšení	49
5	Závěr	51
6	Seznam použitých zdrojů.....	53
7	Seznam obrázků.....	55
8	Seznam grafů	55
9	Seznam tabulek.....	55
10	Seznam použitých zkratk	55
11	Přílohy.....	56

1 Úvod

„Umění vést spočívá v tom, že dokážeme přimět lidi, aby nás následovali, i když to není jejich povinnost.“ John C. Maxwell

Manažer je člověk, který vede společnost, organizaci či firmu k výsledkům, jež byly stanoveny podnikatelem. K tomu, aby byl manažer úspěšný, potřebuje ovládat mnoho základních i speciálních znalostí a dovedností. Některé z nich jsou vrozené, jiné naopak pramení ze zkušeností nabytých postupem času. Mnohým dovednostem je třeba se učit. Manažer by měl být otevřen k dalším možnostem vzdělávání. Tím, že disponuje určitými dovednostmi, vylepšuje a zefektivňuje nejen sebe, ale i pracovní tým a celou společnost.

Řídící pracovník musí být schopný plánování, organizování, kontroly a v neposlední řadě také ovládat personalistiku či vedení lidí. Personalistika znamená obsazovat zaměstnance do jednotlivých pracovních pozic, které by odpovídaly zase jejich určitým znalostem a dovednostem. Dále zde patří umění delegovat, zadávat takové povinnosti, které pracovníci budou plnit svědomitě. U tohoto bývá někdy obtížné rozlišit jaký pracovník je vhodný na kterou práci. Pokud však nadřízený zná dobře své podřízené pracovníky, přidělování úkolů správným zaměstnancům by pro něj nemělo být problémem.

Vedoucí má být schopen řídit nejrůznější velikost sekcí či týmů, které se nachází v příslušné organizaci. To souvisí i s uměním správné motivace jeho podřízených, která je velice důležitá. Pracovníci tak mohou vyvíjet větší úsilí, jsou-li spravedlivě odměňováni, pochváleni, nebo je-li cítit úcta a radost z nadřízeného za dobře odvedenou práci. V dovednosti řídicího pracovníka je rovněž důležitá komunikace. Ta souvisí i s celkovým pracovním prostředím, které ve firmě je. Ovládání komunikace jako takové spočívá mj. v jasném vyjadřování vlastních myšlenek, v porozumění podřízeným, v prokazování empatie. Také spočívá v tom, aby se podřízení nebáli přijít si k vedoucímu pro radu.

Do obecných schopností každého manažera patří přirozená autorita, schopnost rozlišování podstatných a nepodstatných jevů, umění improvizovat a zejména pak dovednost příjemného vystupování na veřejnosti a jednání s lidmi. Udržovat si nadhled a objektivitu. Dokázat své podřízené vést a motivovat.

Pokud těmito dovednostmi bude manažer disponovat, chce se v nich zdokonalovat a rozvíjet, pak by měl být úspěšný i jeho tým, který vede.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl

Cílem této bakalářské práce je, na základě použití dotazníkové techniky a metody strukturovaných rozhovorů zjistit jaké řídicí a organizační dovednosti a schopnosti manažera se nejvíce používají ve sledované organizaci. Posoudit jejich úroveň, identifikovat slabá místa a navrhnout možná zlepšení.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je zpracována na základě důsledného nastudování odborné literatury, dokumentů, podnikových materiálů a dalších dostupných zdrojů, které bezprostředně souvisí s danou problematikou. Mezi ně patří například odborná periodika.

Práce se skládá ze dvou částí, a sice z části teoretické a praktické - vlastní výzkum. V teoretické části jsou vysvětlené a přiblížené pojmy, vztahující se k tématu speciální řídicí a organizační dovednosti manažera. Dále jsou čtenáři přiblíženy pojmy, kterými má správný manažer disponovat a jež má ovládat.

Ve výzkumné části je využita metoda nepřímého pozorování, dotazníkové techniky a strukturovaných rozhovorů. Předmětem strukturovaného rozhovoru je manažer prodeje. Dále je použita metoda analýzy a syntézy zjištěných výsledků.

Dotazníkové šetření se skládá celkem ze čtyř sekcí - delegování, motivace, komunikace a vedení lidí, které dále obsahují několik podotázek určené pro vedoucího manažera SM a jemu podřízené. Dotazník určený pro podřízené pracovníky je rozšířen o část, týkající se převážně hodnocení jejich jazykových kompetencí a absolvovaných kurzů, pomocí nichž si obohatili své prodejní a komunikační dovednosti. Veškeré odpovědi jsou mezi sebou navzájem porovnávány a v závěru celkově vyhodnoceny. V praktické části se také uvádí možné návrhy na zlepšení manažerských dovedností využívaných ve zkoumaném podniku.

3 Literární rešerše

3.1 Management

Management je pojem, který bývá vysvětlován nejrůznějšími definicemi. V jednom se však autoři shodují. A sice, že se jedná o řízení a vedení lidí, které vede k dosažení určitých cílů. Přitom je také důležité vytváření plánů a organizování s následnou kontrolou.

Kořeny managementu sahají až na počátek starověku a středověku. Mezi průkopníky vědeckého managementu patří Frederick Winslow Taylor. Ten žil na přelomu 19. a 20. století, a dodnes je nazýván jako "otec vědeckého řízení". Jeho snahou byla eliminace všech nadbytečných pohybů s cílem získat ty nejvíce efektivní (Akademie produktivity a inovací).

Management se dnes vyskytuje téměř v každém povolání. Je možné jej tedy rozlišovat v různých odborných činnostech, a proto je důležité ho zkoumat. Důvodů je více. Jedním z nich, že se jako lidé dopouštíme chyb, ze kterých by se měla budoucí generace poučit a tak zamezit jejich opakování. Navíc není možné si vše vyzkoušet osobně, a tak je management prospěšný kvůli mnohým poznatkům, které přinášejí ekonomické, matematické, sociální a další šetření (Bělohávek et al. 2001).

Jak již bylo zmíněno výše, management se vyskytuje v mnohých oblastech. Souhrnně lze říci, že se uplatňuje při řízení podniků. Tento pojem "podnik" je možno chápat jednak jako podnik obchodní, ale také jako vládní agentury, nemocnice, univerzity a další organizace, které mezi obchodní nespádají.

Management v sobě obsahuje prvky vědy. Ta zahrnuje koncepci, teorii, znalosti, které jsou vydedukovány z hypotéz, pokusů a analýz.

Jestliže se závěry z těchto vyjmenovaných prvků vědy stanou pravdivými, pak se jedná o principy, sloužící k určení předpovědí. Principy mohou ukázat, jak závisí jedna proměnná na druhé a jak se navzájem ovlivňují.

Každá organizace je součástí svého okolního prostředí. Z okolí přijímá informace, které zpracuje a je schopna vytvořit nějaký výstup. Informace neboli vstupy, jsou přetvářeny prostřednictvím manažerských funkcí (Koontz et Weihrich, 1993).

3.2 Osobnost Manažera

V osobnosti manažera (vedoucího pracovníka) je možné se setkávat s mnohými podstatnými dovednostmi a schopnostmi, které by mohly být srovnatelné s důležitostí funkce základního pilíře. Manažer je člověk, který musí umět vést, motivovat své spolupracovníky a být rovněž univerzální, individuální a vyrovnaný a do jisté míry být diplomatem. Pozici vedoucího pracovníka tedy nemůže vykonávat kdokoli. Jeho osobnost se musí zakládat na autoritě, ať už přirozené nebo získané postupem času. Musí mít na paměti, že je lehké o ni přijít, avšak velice náročné ji znovu získat. Je pro něj také nezbytné ovládat stránku empatie, jejíž význam definuje Websterův slovník jako: „*Porozumění, sdílení prožitků a emocí s jiným člověkem. Čili schopnost sdílet s někým jeho pocity.*” Jestliže toto umění ovládá, pak také přispívá k vytvoření pozitivní atmosféry a přenosu pozitivní energie, což vede i ke zvýšení výkonnosti jeho kolegů. Další nezbytnou položkou je umění hovořit s lidmi, snažit se jim porozumět, pochopit jejich potřebu seberealizace, věnovat jim uznání a pochvalu. Být schopný delegovat úkoly takovým způsobem, aniž by lidé měli pocit, že je pro ně příliš náročný, nebo ho naopak vnímali jako úkol podřadný. A v neposlední řadě by měl mít manažer určitou sebedůvěru, ale jen ve zdravé míře (Khelerová, 1999).

3.3 Ideální manažer a jeho charakteristiky

Vytvoření jednotné koncepce, jak by měl vypadat ideální manažer, je velice náročné a zabývá se jí spousta autorů, dokonce i celé skupiny. Drucker tvrdí, že je možné sledovat osobnost manažera ze dvou úhlů pohledu. Tím prvním je zdatnost - schopnost dělat věci správně, tím druhým je efektivita - schopnost vybrat nejlepší předmět podnikání. Při utváření profilu ideálního vedoucího bývají rozlišovány předpoklady vrozené a dále ty, které lze nabýt výchovou, výcvikem a vzděláním.

Mezi vrozené předpoklady je z hlediska psychologie řazen termín temperament, určující dynamiku celého prožívání a chování osobnosti. Pojem byl znám již ve starověkém Řecku, kde jej zpracoval slavný lékař Hippokrates a k dokonalosti dovedl Galenos. Ten ho rozděluje do čtyř skupin: sangvinik, choleric, flegmatik a melancholik. Inteligence, která je rovněž zařazena do vrozených předpokladů, se vyznačuje schopností jedince přemýšlet racionálně, jednat účelově a efektivně. V neposlední řadě je sociální

schopnost - porozumět tomu, co si lidé myslí, prožívají, cítí atd., základní vlastností ideálního manažera. Nakonec je zde možné uvést i jistou míru intelektu, která v sobě zahrnuje umění dotazování, objevování a řešení problémů, s čímž souvisí představivost, správný úsudek, nebo účinná komunikace.

Pro úplnost je zde zmíněno několik získaných vlastností, které udávají koncepci ideálního manažera plnohodnotnou formou. Patří mezi ně ovládnutí kybernetiky, ekonomických teorií, sociálně psychologických znalostí, tělesná a duševní kondice apod.

Hron (2000) podle J. S. Livingstona rozlišuje kvality pro úspěch manažerů do tří navzájem se podmiňujících rovin:

1. potřeba řídit,
2. schopnost empatie,
3. potřeba moci - souvisí se silným vlivem, který je aplikován na podřízené. Je třeba věnovat pozornost tomu, aby nebyl zaměňován s autoritou, která je zde ale také významná. Právě prostřednictvím moci je manažer schopen řídit, rozhodovat, udělovat pokyny a udávat směr činnostem pracovníků.

(Hron 2000, Bělohlávek et al. 2001, Dvořák et al. 2008)

3.4 Postavení manažera v organizaci

V každé organizaci je třeba splňovat úkoly a ty také kontrolovat, dále řídit a přerozdělovat činnosti. Toto vykonávají manažeři na různých úrovních. Jednotlivé úrovně se liší mírou zodpovědnosti a náplní práce.

Bělohlávek et al. (2001) třídí manažery následujícím způsobem:

1. **Linioví manažeři** (supervisory management) - jsou někdy nazýváni jako mistři v dílnách. Jejich náplní je organizace zaměstnanců při plnění každodenních úkolů s následnou kontrolou jejich odvedené práce a případné napravování chyb či řešení vzniklých konfliktů,
2. **Střední manažeři** (middle management) - jsou zodpovědní za řízení liniových manažerů a také řadových zaměstnanců v organizaci. Vytváří plány a taktické cíle organizace. Aby se uskutečnily, je potřeba řídit úkoly pro dosažení cílů. Jména funkcí jsou různá - např. stavbyvedoucí, vedoucí provozu, střediska, odboru aj.,
3. **Vrcholoví manažeři** (TOP management) - jedná se o nejužší skupinu, která nese zodpovědnost za celkovou výkonnost organizace. Jsou to pracovníci na nejvyšší

úrovni řízení - generální ředitelé, náměstci ředitelů či ředitelé divizí. Mezi jejich hlavní náplň patří vytváření taktických strategií. Mimo to však musí zvládnout i ostatní manažerské činnosti, jakými jsou organizování, plánování a kontrola, což spadá pod manažerské funkce.

Tabulka č. 1 zobrazuje charakter činností a rozdělení času manažerů na jednotlivých úrovních. Z tabulky je možné vyčíst, že se mění zejména poměr vykonávaných činností (Bělohlávek et al. 2001).

Tabulka 1 - Rozdělení času manažerů na různých úrovních

<i>plánování</i>		
<i>organizování</i>	<i>plánování</i>	
<i>vedení</i>	<i>organizování</i>	<i>plánování</i>
	<i>vedení</i>	<i>organizování</i>
<i>kontrolování</i>	<i>vedení</i>	<i>vedení</i>
	<i>kontrolování</i>	<i>kontrolování</i>
Liniový management	Střední management	Vrcholový management

Zdroj: Aldag, Stearns: *Management, South - Western, Cincinnati, Ohio, 1987, s. 15 in Bělohlávek, 2001, s. 27*

K doplnění tohoto rozdělení lze využít tvrzení Koontze (1993), který částečně s Bělohlávkem souhlasí. Nejvíce se vyjadřuje k faktoru času. A to způsobem, že jakýkoliv manažer vykonávající řídicí funkce, jim věnuje odlišné množství času. Připouští, že manažeři na vrcholové pozici: „Věnují více času vedení než výzkumníci nalézání.“ (Koontz et Wehrich, 1993).

3.5 Funkce manažerů

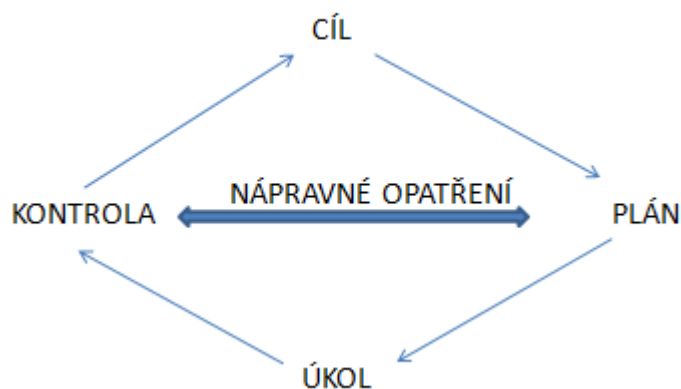
Funkce manažera sestává z pěti funkcí řízení. Těmi jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Tyto funkce byly obměňovány i doplňovány, avšak tohoto základního rozdělení se drží většina autorů učebnic i knih o managementu.

- 1. Plánování** - každý manažer musí být schopný naplánovat cestu k dosažení určitého cíle. Cestu, která bude efektivní. Plánování nutně souvisí s kontrolou. Jejich vzájemná podmíněnost se dá přirovnat k potřebě vody, která je pro život nezbytná. Každý manažer se však dostává na jinou úroveň plánování. To záleží mj. na rozdělování pravomocí. Vedoucí pracovník může mít na starosti plány mnohem důležitější, s větším rozsahem, než jeho kolega. Je třeba zohlednit i efektivnost, neboť jestliže dosáhneme cílů za nepřiměřeně vysokých nákladů, o efektivnosti se již nedá hovořit (Koontz et Weihrich, 1993).

Poté, co je vytyčen cíl, je třeba zvážit, jak ho dosáhnout. Při tom je nezbytné přemýšlet o jednotlivých krocích, rozhodovat se, vytvářet vhodné postupy a úkoly.

Na obrázku č. 1 je vytvořen základní koncept řízení.

Obrázek 1 - Základní koncept řízení



Zdroj: Bělohlávek, F. - Košťan P. - Šuleř, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. s. 96

Mezi základní významy plánování patří

- zvýšení efektivity
- snižování rizika
- úspěšné organizační změny

- integrace úsilí
- rozvoj manažerů
- vývoj standardů výkonnosti

Asi nejznámější dělení plánu je podle délky plánovacího období, čili beroucí v úvahu faktor času. Tyto plány mohou být

- krátkodobé
- střednědobé
- dlouhodobé

Možno také dělit podle oblasti řízení na plány

- prodejní
- výrobní
- materiálových toků
- lidských zdrojů
- finanční
- informačních toků

(Bělohlávek et al. 2001)

Další třídění je uváděno dle Koontze (1993) a Bělohlávka et al. (2001) na základě

- smyslu a poslání
- úkolů nebo cílů
- strategie, taktiky a postupu
- pravidel
- programů
- rozpočtů

2. Organizování - podle Armstronga (2002) do základních otázek, vztahující se k problematice organizování, spadají: „*Co kdo dělá?*“, „*Jak by měly být činnosti účelně seskupeny?*“, „*Máme v organizaci zbytečně mnoho úrovní řízení?*“ apod. (Armstrong, 2002). Smyslem organizování a tedy i manažerů, je přerozdělování práce a úkolů mezi členy podniku, kteří jsou schopni toto vykonat co nejlépe, a dále

také koordinace těchto aktivit. Za nutnost se považuje znalost současného stavu organizace, vnějších vlivů, které na ni působí a mj. i její struktury. Člověk by si měl být schopen vybrat vhodného spolupracovníka a také by měl pochopit vzájemný vztah úlohy s ostatními, aby se mohl stát efektivní "jednotkou".

Ve skutečnosti není možné, aby existovala organizace, která by měla dokonalý chod. Proto je důležité umět organizovat tak, jak si to daná aktuální situace vyžaduje (Koontz et Wehrich, 1993).

Armstrong (2002) vytváří "pomocníky", kteří usnadňují organizovanost. Jsou to

- přidělování práce
- rozlišování a sjednocování
- kolektivní práce
- přizpůsobivost
- vymezení role
- přesun funkcí a kompetencí na orgány k tomu uzpůsobené
- odstranění nadbytečných úrovní řízení

3. Personalistika - tuto funkci definuje Koontz (1993) jako: „*Obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení.*“ Co vše si je možné pod tímto vysvětlením představit? Tak na příklad to, že manažer má být schopný obsazovat pozice vhodnými pracovníky. V širším slova smyslu se jedná o vybírání, povyšování, hodnocení a poskytování školicích programů. Výběr vhodných kandidátů je ovlivněn mírou dosaženého vzdělání, postojem k práci a disponibilitou, což je řazeno mezi faktory okolního prostředí. Do vnitřních faktorů bývají zahrnuty např. úkoly, technologie, nezbytnost manažerů v podniku apod. (Koontz, 1993).

Peterův princip - byl prvně zaznamenán v knize Dr. Laurence J. Petera, pod názvem "The Peter Principle" z roku 1968. Hovoří o tom, že někteří manažeři bývají povýšeni na pozici (díky svým zásluhám a výkonům, které podali na nižší pozici), na kterou již nemají dostatečnou kvalifikaci. Z toho lze vyvodit závěr, že tito pracovníci se dostávají na úroveň nekompetentnosti.

(Investopedia)

4. **Vedení** - se řadí mezi základní manažerské funkce. Je to proces, který motivuje a ovlivňuje činnosti pracovníků, jenž jsou někdy označováni za tzv. lidský kapitál, nezbytný k plnění cílů a úkolů. Každý z pracovníků usiluje jak o dosažení kolektivního záměru, tak o uspokojení svých individuálních potřeb. Manažer se má pokusit o pochopení úlohy, kterou pracovníci chtějí naplnit. Tato oblast velice úzce souvisí s uměním motivace. Podkapitola, týkající se motivace, bude rozebrána dále.

5. **Kontrolování** - pokud je usilováno o to, aby firma byla efektivní a měla dobré výsledky, je kontrola opravdu nezbytným prvkem celého systému. Napomáhá sledování odchylek a vzniklých problémů v průběhu (funkce prevence) i po ukončení již existujícího plánu. Právě díky kontrole je podnik schopný vyvarovat se opakování chyb. Stejně jako plánování či organizování, je kontrolování složeno z doporučených kroků a postupů. Prvním z kroků je vytyčení cíle kontroly, aby bylo zajištěno, že předchozí činnost byla dostatečně efektivní. Dále sledování odchylek, ať už pozitivních nebo negativních, mezi požadovaným stavem a skutečností, poté jejich identifikace a následný rozbor. Zhodnocení toho, kde se stala chyba a snaha manažerů ji odstranit. Např. doplněním vzdělání podřízených, změny organizační struktury, změna v motivaci aj. Posledním krokem je zrealizování nápravného ošetření, neboť bez něj by kontrola byla nekompletní a zbytečná. Některé kontrolní procesy mohou být negativní, např. následkem přílišného zatížení předpisů, norem, zákazů, nadměrnému zasahování nadřízených, což vede pracovníky k tomu, aby vykonávali jen práci nezbytně nutnou. Závěrem lze podotknout, že jsou občas kontroly zbytečné v místech, kde je jasné, že výsledek již nelze pozitivně ovlivnit. Také se stává, že bývají nepřesné, nesrozumitelné a někdy i nebezpečně subjektivní (Bělohávek et al. 2001, Koontz et Weihrich, 1993).

3.6 Schopnosti, znalosti, dovednosti

3.6.1 Schopnosti

Schopnost je vlastnost osobnosti, která je předpokladem pro úspěšné vykonávání nějaké činnosti. Vzniká z vlohy, která je v organismu určena geneticky. Je možné je rozlišovat na primární - podporují rozvinutí dalších schopností, a sekundární - to jsou ty, které vznikly na základě primárních. Rozlišuje se několik typů schopností:

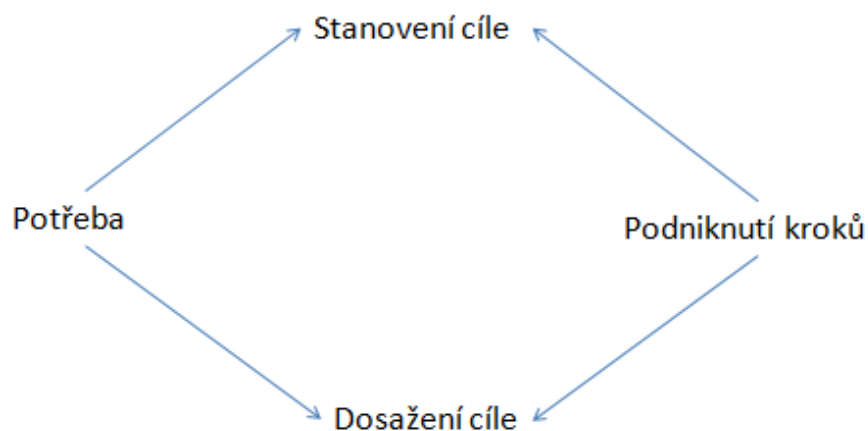
- mechanické - pochopení vztahu mezi věcmi a manipulaci s jejich částmi, což se uplatňuje v myšlení inženýra, který usiluje o zvýšení výkonu zařízení
- rozumové - jsou považovány za ty nejdůležitější. Manažer je díky nim schopný vytvářet rozhodnutí na základě posuzování výhod a nevýhod různých možností
- psychomotorické - je schopnost zkoordinovat více pohybů najednou
- verbální - umět se vyjádřit slovy
- numerické - naučit se kooperovat s čísly a symboly
- paměťové
- percepční pohotovost - mít rychlý postřeh

Pro manažera je vysoce podstatná schopnost vedení a motivování. Schopnosti vést jsou důležité z několika důvodů. Jimi jsou např. udržení pracovního tempa, rozlišovat co je podstatným a méně podstatným problémem - který z nich řešit dříve, napomáhat při rozvíjení schopností ostatních, což prospívá i vývoji jejich talentu a v neposlední řadě také potřeba zkoordinovat úsilí s dalšími vedoucími pracovníky (Tepper 1996, Bělohlávek et al. 2001, Dvořák et al. 2008).

Schopnost motivace je slovníkem cizích slov vysvětlena jako: „*Pohnutka nebo podnět vědomého jednání jedince.*“ (Klimeš, 1981). Čili pohnutka k tomu, abychom něco vykonali. Podle Arnolda a kol. (1991) má motivace tři složky: směr, úsilí a vytrvalost.

Ideální je, aby se lidé motivovali sami od sebe, čili aby si stanovili cíl, ke kterému chtějí dojít, sestavily kroky, o kterých si myslí, že budou pro jeho dosažení účinné. To se ale v praxi běžně nestává. Proto přichází na řadu manažeri, jež ovládají umění motivovat a to pak přenáší na své spolupracovníky. Aby to ale mohli vykonávat, musí oni sami pochopit algoritmus procesu motivace. Na následujícím obrázku je znázorněn proces motivace, který vyjadřuje souvislost s potřebami.

Obrázek 2 - Model motivace



Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 160

Herzberg (Armstrong, 2002) v motivaci rozlišuje dva typy:

- vnitřní motivace - jednotlivé faktory, jež si lidé vytváří sami a které je ovlivňují způsobem, aby dosáhli vytyčeného cíle. Napomáhá i rozvíjení dovedností a dalších schopností a bývají dlouhodobější s hlubším účinkem.
- vnější motivace - zde se dá hovořit o činnosti manažerů, kteří vytváří způsoby odměn v podobě vyššího platebního ohodnocení, pochvaly aj., ale na druhé straně i systém trestů a sankcionování za špatný pracovní výkon. Tato motivace má spíše krátkodobý charakter.

Existuje několik teorií motivace, některé z nich jsou založeny na potřebě peněz, z čehož lze vydedukovat, že lidé budou pracovitější, jestliže se jim zvýší finanční ohodnocení. Ludwig, P. (2013) o motivaci penězi říká: „*Peníze mají na naši spokojenost vliv pouze do okamžiku, kdy pomáhají zajistit základní potřeby nám a naší rodině. Nad touto hranicí již nemají další peníze na naši spokojenost téměř žádný vliv.*“ Další jsou položeny na základě nutnosti uspokojení potřeb. Touto teorií se zabýval Maslow, který vytvořil hierarchii nutnosti a důležitosti potřeb, snad všem známou v podobě pyramidy. Jsou-li některé potřeby potlačovány či úplně odepřeny, pak mají za následek vznik nebezpečných neuróz. Je nezbytné uspokojovat základní potřeby, mezi které patří potřeby fyziologické, po uspokojení těchto potřeb přichází na řadu další. Na příklad potřeba sounáležitosti, uznání a úcty, seberealizace, pochvaly aj. Armstrong (2002) uvádí jako nejvýznamnější teorii pro manažera tu, zaměřenou na proces. Tyto procesy sestávají z očekávání, dosahování cílů a pocitu spravedlnosti.

Není však možné tvrdit o všech pracovnících, že je motivují pouze peníze. Přirozeně někteří považují zvýšení mzdy za jistou formu uznání a za zhodnocení jejich dobře odvedené práce, ale i vyvolání pocitu, že si ho zaměstnavatel váží. Navíc je to nástroj k tomu, aby si mohli pořídit věci potřebné k uspokojení mnohých potřeb, aby mohli zakoupit hmotné statky, po kterých touží a které je naplní štěstím, spokojeností a radostí. Avšak tento nástroj motivace může rychle pominout. Jiní dávají přednost takové motivaci, která je bude odměňovat v podobě uspokojení jejich potřeb, mezi které je možno řadit dobré pracovní podmínky nebo kvalitu řízení.

Shrnutím těchto faktorů, mající vliv na motivační strategie, lze vyvodit následující tvrzení: lidé dosahují lepšího výkonu, pracují-li v prostředí, které jim poskytuje uznání, a ocenění výkonů. Dále uznání potřeby práce nutné k dosažení vytyčených cílů, potřeba kariérního růstu, vedení lidí, které dokáže ukázat směr, povzbuzovat a stimulovat k vyššímu pracovnímu výkonu (Armstrong, 2002).

3.6.2 Znalosti

Jedná se o teoretické informace, které manažer čerpá z učebnic, knih, internetu, přednášek, seminářů nebo vyprávění. Jde o to pochopit, jak věci fungují. K tomu, aby se jedinec dokázal naučit jezdit na snowboardu, potřebuje znát teorii - jak padat, přenášet váhu, zatáčet apod., ale ta mu nikdy nebude stačit k samotnému výkonu jízdy na snowboardu. Potřebuje se vycvičit, což vede k získání dovedností.

V oblasti managementu to znamená získání odborných znalostí (stavebnictví, strojírenství, ekonomické základy, fungování tržního systému atd.) a znalosti v oboru managementu, jako řízení a vedení lidí, což je uplatňováno v různých odvětvích organizace (Bělohávek et al. 2001).

3.6.3 Dovednosti

jsou Dvořákem (2008) vysvětleny jako: „*Učením získaná dispozice ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání určité činnosti vhodnou metodou.*”

U manažerů se jedná zejména o tyto dovednosti:

- vyjednávání - souvisí se schopností analyzovat, tzn. odhadnout jaké taktiky a strategie použijí strany, které hájí svůj předmět zájmu. Následně jsou to i schopnosti tzv. vcítit se do kůže konkurenta, umění plánování, vyhnout se

arogantním a povýšeneckým řečem i přes to, že s oponenty nesouhlasí a nakonec být schopen se věcně a srozumitelně vyjádřit (Armstrong, 2002).

K tomu, aby byl manažer ve vyjednávání úspěšný, je třeba, aby byl opatřen bystrostí, řádnou trpělivostí. Samozřejmostí je dobrá znalost a informovanost o tématu projednávání. Také by měl umět skrývat svou pozici i názory, snažit se získat důvěru ostatních, či být aktivní v klíčových okamžicích, avšak mimo ně být spíše v ústraní jako pozorovatel.

(Leight 1992)

- naslouchání a komunikace - komunikace je založena na užívání srozumitelných verbálních i neverbálních signálů, přičemž nemusí být vždy pochopeny stejným způsobem, jako je chápe autor těchto signálů.

Skládá se z několika prvků, jako je aktivní naslouchání - člověk se musí mnohdy dlouhou dobu koncentrovat na vyprávění partnera, měl by být schopen přitakávat pomocí slov jako jsou aha, vážně?, chápu vás... Měl by dát najevo svůj zájem mimikou gesty, atd.

Uvádí se, že gestikulací vyjadřujeme až 55% celkové komunikace. Za neverbální vyjadřování lze považovat podání ruky, postoj, mimiku obličeje, přejíždění si rukou po obličeji, oční kontakt, intonaci, rychlost mluvy a sílu hlasu. Je užitečné ovládat používání těchto gest, neboť prozrazují bližší informace o osobnosti člověka.

S komunikací souvisí i umění dotazování, které plní funkci urychlovače, zvýšení zájmu o probírané téma či návratu k problému (Khelerová 1999).

- řízení času (time management) - prvním krokem je zjištění toho, co je největším "zlodějem" času (př. nejasně stanovené priority, nedostatečné rozdělení práce mezi ostatní v týmu, zbytečně dlouhé porady, vykonávání práce, kterou by měli zvládnout podřízení, vrtkavá komunikace s kolegy, aj.). Za druhé ujasnit si, jaká činnost je zbytná a nezbytná a následně vytvoření přibližného denního rozvrhu po několikaminutových intervalech a ty se pak pokusit splňovat. Pro lepší pocit je dobré si na konci dne odškrtnout vyplněné položky ze sestaveného rozvrhu (Tepper, 1996).
- správné rozhodování - Dobelli (2008) tvrdí, že ke správnému rozhodování: „*Stačí, abychom se vystříhali omylů, jichž se dopouštíme v myšlení i konání, a naše přemýšlení a jednání se tak automaticky zlepší.*“

Rozhodování v obecné rovině souvisí s plánováním. S vytvářením rozhodnutí se potýkají lidé na celé planetě každý den. Pro Manažery to znamená zabývat se otázkami typu co, kde, kdy a jak je potřeba vykonat. K tomu, aby rozhodování bylo správné a racionální, je třeba shromáždit informace, analyzovat, a to vše za pomoci nejrůznějších prostředků. Výsledkem je vybrání nejideálnější alternativy (Koontz, 1993).

- ovládání práce na PC
- komunikace v cizích jazycích
- delegování - Cipro (2009) vysvětluje pojem delegování následovně: *„Delegování musíme chápat jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného nebo kolegu, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi. Vše má svůj čas, proto je třeba chápat delegování jako investici do pracovníka, jejíž návratnost se může projevit až po delší době.“* A dále tvrdí, že *„Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy.“*

(Cipro 2009)

Metoda SMART v delegování:

při dovednosti delegování úkolů je možné využívat tzv. metodu „SMART“. Jedná se o anglickou zkratku, překládanou jako: hladký, průrazný. Každé z písmen vystihuje jednotlivé specifika stanoveného úkolu:

S = specifický: je nutné, aby byl úkol stanoven jednoznačně,

M = měřitelný: tedy kvantifikovatelný,

A = akceptovaný: zadavatel i vykonavatel úkolu, si jej vzájemně odsouhlasí. Může docházet k špatnému pochopení úkolu vykonavatelem,

R = reálný: pracovník musí úkolu věřit, jinak je demotivován,

T = termínovaný: je důležité, aby měl pracovník pevně stanovený termín odevzdání úkolu. Při příliš dlouhém čase může mít však pracovník pocit, že úkol je stále velmi vzdálený a tak jej nechává až na poslední chvíli, kdy začne docházet k chybám a nedostatkům, protože už nezbyval čas. Proto je dobré stanovit dílčí etapy pro plnění úkolu.

Koontz (1993) řadí mezi dovednosti manažera tři další druhy a to podle Roberta L. Katze. Toto rozdělení však obohacuje ještě čtvrtou dovedností.

1. Technické dovednosti - mít tyto dovednosti znamená disponovat znalostmi a být zběhlý v činnostech, které zahrnují metody, procesy a postupy. Tedy osvojení si svého "řemesla", naučit se zacházet s přístroji, které jsou nezbytné pro jeho vykonávání.
2. Lidské dovednosti - zahrnuje schopnost práce s lidmi, umět s nimi dobře vycházet, realizovat práci v týmu, vytvářet příjemné a pozitivní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí bezpečně a nebojí se vyjádřit své názory.
3. Koncepční dovednosti - jsou schopnosti představit si věci v celku, umět vybrat podstatné prvky a pochopit jejich vzájemný vztah.
4. Projekční dovednosti - efektivní řešení problému, při použití dostupných a hodících se metod i prostředků, za určitých stavů okolností.

(Koontz et Weihrich 1993)

3.7 Konflikty

Konflikt znamená nějaký rozpor, čili stav, kdy je něco v nerovnováze. Vzniká téměř ve všech organizacích nebo podnicích. Je celkem nemožné představit si, že by se ještě nikdo do konfliktní situace nedostal.

Z teoretického hlediska se konflikty liší na základě toho, je-li prožívaný (pocit napětí, nepřátelství...), vnímaný (rozdílnost v zájmech) nebo se jedná o konflikt chování (strany realizují rozdílné činnosti, aby hájily své zájmy).

Konflikt má na chod organizace vliv negativní, ale kupodivu i pozitivní. Pozitivní v tom smyslu, že podnítl změnu, přizpůsobení, zlepši kvalitu rozhodování nebo je díky němu uvolňováno napětí.

Příčin pro konflikt je mnoho. Manažer má být schopný začínající konflikt vycítit a snažit se mu včasné zamezit. Mezi příčiny vzniku sporů lze uvést např. soupeření, rozdílnost názorů, nedostatečná komunikace, nepřiměřený časový nátlak, nesplnění očekávání nebo dlouhodobě neřešené a potlačované konflikty. Úkolem manažera je tedy usměrnit působení vzniklého konfliktu v různých oblastech a to změnou

- vnímání konfliktu
- chování

- struktury

(Bělohávek, 2001).

Jedním z efektivních nástrojů řešení sporů je rovněž vyjednávání, které třídí inženýrka Khelerová (1999) jako vyjednávání typu

- výhra-prohra: znamená, že se jednání nevedlo na základě vzájemné spolupráce a že tedy nedošlo ke konstruktivnímu řešení. Důvodem může být to, že jeden z autorů konfliktu byl dominantnější osobností a neváhal použít všelijaké prostředky pro výhru sporu.
- prohra-prohra: jedná se o podobný případ jako v typu výhra-prohra, zahrnující rovněž "špinavé" taktiky a vytváření nátlaku. Jelikož jsou oba konkurenti stejně silní, nedojde k vyřešení a oba partneři opouští bojiště jako poražení. V některých případech se stává, že dojde k odkladu konfliktu, a to když se sejdou partneři, kteří se snaží o vzájemnou dohodu, bohužel se i přese všechno nejsou schopni dohodnout. Tato situace však může skončit i jako výhra-výhra.
- výhra-výhra: jde o typ ideálního řešení sporu. Oba z partnerů chtějí dosáhnout cíle, ale ne na úkor toho druhého. V důsledku toho slevují na některých ze svých požadavků, jinde přidají, ale jen do té míry, aby byly stále pro oba výhodné.

4 Vlastní zpracování

4.1 Profil společnosti

Společnost, na které je prováděn vlastní výzkum si přeje zůstat v anonymitě. V bakalářské práci je tedy označována pod názvem XY. Společnost XY je obchodním zastoupením zahraničních farmaceutických společností v České republice s více než padesátiletou tradicí. Od roku 2004 jí bylo uděleno povolení pro výrobu léčivých přípravků v rozsahu dovozu ze třetích zemí. V současnosti se společnost XY zabývá přípravky zejména v oborech alergologie, imunologie, gastroenterologie, hepatologie a ORL.

4.2 Služby

4.2.1 Průzkum trhu

- Analýza trhu s ohledem na vybrané produkty či léčebné postupy.
- Vyhodnocení tržního potenciálu.
- Identifikace příležitostí pro spolupráci či licencování.
- Zpracování studií proveditelnosti.
- Zpracování podnikatelských plánů pro zvolený region.
- Zpracování zpráv o podmínkách na vybraném trhu a systému zdravotní péče.

4.2.2 Regulace trhu

- Příprava žádostí o registraci léčivých přípravků v souladu s požadavky místních regulačních orgánů.
- Zpracování a překlad potřebné dokumentace.
- Dohled nad zpracováním a zpracování žádostí o registraci léčivých přípravků.
- Organizace a monitorování klinických studií, jsou-li vyžadovány.
- Vyjednávání s místními orgány zodpovědnými za stanovení ceny a pravidel týkajících se úhrady léčivých přípravků zdravotními pojišťovnami.

4.2.3 Služby v oblasti marketingu

- Zpracování a implementace plánů pro uvádění přípravků na trh.
- Poskytování detailních informací lékařům prostřednictvím našich pracovníků působících v terénu.
- Lokalizace, překlad a tisk propagačních materiálů v místním jazyce.
- Mailing zaměřený na vybrané cílové skupiny.
- Zadávání inzerce do lékařských časopisů.
- Organizace lokálních kulatých stolů a symposií.
- Účast na relevantních lokálních kongresech a veletrzích.
- Udržování těsných kontaktů na osoby s potenciálem ovlivnit veřejné mínění.
- Organizace a koordinace poregistračních studií.
- Monitorování vývoje tržeb a tržního podílu.
- Zajištění distribuce s optimálním pokrytím.

4.2.4 Licencování

- Identifikace potřeb a příležitostí týkajících se spolupráce či licencování.
- Vyjednávání s místními výrobci a distributory na všech úrovních.
- Poskytování poradenství týkajícího se vyjednávacích strategií až do fáze uzavření finální smlouvy.

4.2.5 Farmakovigilance

Účelem farmakovigilance je chránit veřejné zdraví shromažďováním informací o léčivých přípravcích, jejich hodnocením a identifikací a minimalizací bezpečnostních rizik s cílem zajistit, aby přínosy léčivých přípravků převažovaly nad jejich riziky.

4.3 Popis pracovní pozice Sales Manager (manažer prodeje) a Medical Sales Representative

4.3.1 Popis pracovní pozice Sales Manager - nadřízený pracovník

- Samostatné vedení dílčích oblastí v rámci projektů zajišťovaných společnostmi (např. koordinace produkce eventů, jednání s dodavateli a partnery, smluvní zajištění apod.).
- Samostatné vedení a rozvíjení svěřených agend v rámci stanovených limitů.
- Udržení market share (podíl na trhu) a práce v konkurenčním prostředí.
- Sledování aktivit konkurence a změn na trhu.
- Pravidelný reporting na měsíční bázi.
- Zodpovědnost za marketingové aktivity týkající se svěřeného produktu.
- Realizace prodejních, marketingových plánů a strategie, jakož i jejich sledování.
- Účast na tuzemských i zahraničních konferencích.

Dovednosti:

- Výborná úroveň slovní a písemné komunikace.
- Příjemné vystupování.
- Předpoklady zákaznického přístupu (vstřícnost v jednání vůči zákazníkovi).
- Organizační schopnosti.
- Kreativita, odpovědnost a iniciativa, obchodní duch.
- Samostatnost v jednání a rozhodování.
- Vhodným způsobem motivovat své podřízené.
- Vytvářet příjemné pracovní prostředí.
- Předpoklady pro týmovou spolupráci.
- Ochota se dále vzdělávat.

4.3.2 Popis pracovní pozice Medical Sales Representative - podřízení pracovníci

- Úspěšně plnit prodejní plán a směřovat všechny aktivity k tomuto cíli.
- Komunikovat s cílovými skupinami zákazníků (lékaři, lékárny, případně jiní zdrav. pracovníci) dle předem definovaných strategií na dané prodejní období.
- Zodpovědnost za správnost a aktuálnost CRM databáze a selekci zákazníků na kvartální bázi.
- Implementovat marketingové strategie v souladu s marketingovým plánem.
- Vystupovat a jednat podle etických standardů firmy a dodržovat Kodex ČAFF (Česká asociace farmaceutických firem).
- Zasílat hlášení činnosti v terénu.
- Denně se připravovat na návštěvy.
- Rozšiřovat si vědomosti o produktech a splnit vědomostní standard.
- Monitorovat aktivity konkurence a referovat o jejich strategiích na měsíční bázi.
- Znat vývoj podílu na trhu svých produktů a vývoj podílu konkurenčních preparátů na měsíční bázi.
- Organizovat lokální semináře a sympozia, aktivní prezentace firmy, komunikace s lokálními "Opinion Leadery".
- Řídit se všemi pokyny kontaktní osoby pro farmakovigilanci (jejího zástupce) zaměstnavatele, zejména obdrželi-li od zdravotnických pracovníků informaci o podezření na nežádoucí reakci na léčivý přípravek, předává ji kontaktní osobě (jejímu zástupci) bez prodlení. Účastnit se interního pravidelného periodického proškolení.
- Pracovat se svěřenými vzorky dle platných požadavků správné výrobní a distribuční praxe, uvedených v platném zákoně o léčivech, vyhláškách o správné výrobní a distribuční praxi i v pokynech Státního ústavu pro kontrolu léčiv. Účastnit se interního proškolení v termínech stanovených kvalifikovanou osobou zaměstnavatele.

4.4 Organizační struktura a společnosti

Ze schématu organizační struktury, která je součástí přílohy přílohy, lze vypožorovat vztahy mezi jednotlivými pracovníky. Vedoucí manažer na pozici Country manager, je nadřízen dvěma divizím. Jsou to divize OTC (volně prodejné léčivo) a divize RX (léky vázané na předpis). O divizi RX se stará jeden pracovník na postu Sales Manager (manažer prodeje), který řídí celkem sedm podřízených pracovníků (Medical Sales Representative, dále MSR). Strukturovaný rozhovor proběhl s nadřízeným manažerem prodeje. Resumé jeho odpovědí je obsaženo v kapitole 4.5. Dále bylo provedeno Dotazníkové šetření na divizi pracovníků RX, čili na jednom nadřízeném Sales Manažerovi a sedmi podřízenými pracovníky MSR.

4.5 Shrnutí strukturovaného rozhovoru

Na základně metodiky byl proveden strukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodeje. Otázky byly zaměřeny převážně na manažerské dovednosti, jako jsou komunikace, řízení, delegování a motivace. Doslovný přepis strukturovaného rozhovoru je součástí přílohy.

První otázka zjišťovala, jaké povinnosti a odpovědnost má manažer ve sledovaném podniku. Podílí se na řízení chodu firmy, což v sobě zahrnuje koordinaci činností jeho pracovního týmu. Mezi jeho povinnosti patří tvorba a řízení nových projektů, do kterých zapojuje své podřízené pracovníky a vytváří tak týmovou práci. Napomáhá k rozvoji podniku a k udržení a zvyšování podílu na trhu s určitými léčivy.

Jelikož se pohybuje v medicinském a farmaceutickém prostředí, musí si neustále doplňovat nové informace a aktualizovat své znalosti v uvedených oborech. Vylepšovat dále musí ovládání informačních a komunikačních technologií. S odkazem na literární rešerši a v ní obsahující Armstrongovo tvrzení v oblasti motivace, je manažer za potřebí k vyvážení vnějších motivačních stimulů, aby dokázal lidi zaujmout a nadchnout pro nové projekty. Dotazovaný manažer toto dělá, avšak kvůli nedostatku času zanedbává poslední dobou vzdělávání týkající se nových metod tvorby motivačních podnětů. Mimo tyto dovednosti uvádí jako další z potřebných sociální a analytické.

V oblasti motivace zaměstnanců, mimo jejich oceňování prémie nebo zvýšením platu, považuje za velmi důležitou atmosféru v pracovním kolektivu. Vítá nové

připomínky a nápady, které vycházejí z jeho podřízených. Podle jeho názoru dobrá atmosféra přispívá k tomu, že pokud je to zapotřebí, jsou zaměstnanci ochotni vykonat i něco nad rámec jejich povinností. To se pak odráží v přístupu partnerů a zákazníků. Ve společnosti se snaží o kreativitu a originalitu, snaží se nacházet způsoby jak se odlišovat od konkurence, aby zaujali nové potenciální distributory. V podnikání je podle něj důležitá vytrvalost a tvorba dlouhodobé vize. Neměla by chybět ani snaha o udržování dobrých vztahů se současnými partnery a zákazníky.

Mezi další manažerské dovednosti patří delegování, které Sales Manager považuje za přínosné z hlediska získání času na aktivity a projekty, které jsou výhradně v jeho kompetenci. Díky delegování má manažer možnost pozorovat osobní růst a zdokonalování jeho podřízených. Uvádí, že své podřízené musí dobře znát, aby si mohl být jistý, že zadaný úkol úspěšně zvládnou. Podle něj přiděluje práci odpovídající znalostem a dovednostem jeho podřízených. Toto tvrzení se v porovnání s odpověďmi v dotazníkovém šetření částečně u některých kolegů liší.

Komunikaci ve firmě mezi kolegy se snaží vylepšovat pořádáním teambuildingových akcí, jako jsou bowling, turistické pochody a pro svou oblibu pravidelně opakované lyžařské zájezdy. Dle názoru manažera tyto aktivity skutečně zlepšují vztahy a komunikaci ve firmě.

Jedna z otázek zjišťovala, zda musí být manažer prodeje flexibilní. Na tuto otázku odpovídá ano, to samé tvrdí i o svých podřízených. Stejně jako on i oni musí být schopni reagovat na změnu vývoje na trhu, požadavků na změnu informování lékařů o jejich produktech, s čímž souvisí schopnost správného třídění informací a údajů, které jsou relevantní pro různé situace. Měli by se zdokonalovat v práci s informačními technologiemi a učit se novým poznatkům z jejich oboru. Ostatně právě to souvisí i s jejich popisem práce. V návrzích na zlepšení některých oblastí manažerských dovedností z dotazníkového šetření byly uvedeny kurzy, vztahující se k tématu. Sám manažer by se rád některého kurzu zúčastnil, protože zde cítí v poslední době určitý dluh.

4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření týkající se speciálních řídicích a organizačních dovedností manažera

Dotazníkové šetření je celkem rozloženo do 4 části, jimiž jsou: delegování, motivace, komunikace a vedení lidí. Tyto dotazníky byly rozdány nadřízenému a všem sedmi podřízeným pracovníkům z divize RX. Dále je přiložen ještě jeden dotazník, který je určen pouze pro podřízené zaměstnance. Týká se zejména jazykových dovedností a dalších schopností, které ovládají díky absolvovaným kurzům. Vyhodnocení dotazníku bude porovnávat jednotlivé části odpovědí všech tázaných zaměstnanců. V dotazování bylo využito tzv. Likertovy škály hodnocení (pětibodové hodnocení) – naprosto souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, naprosto nesouhlasím.

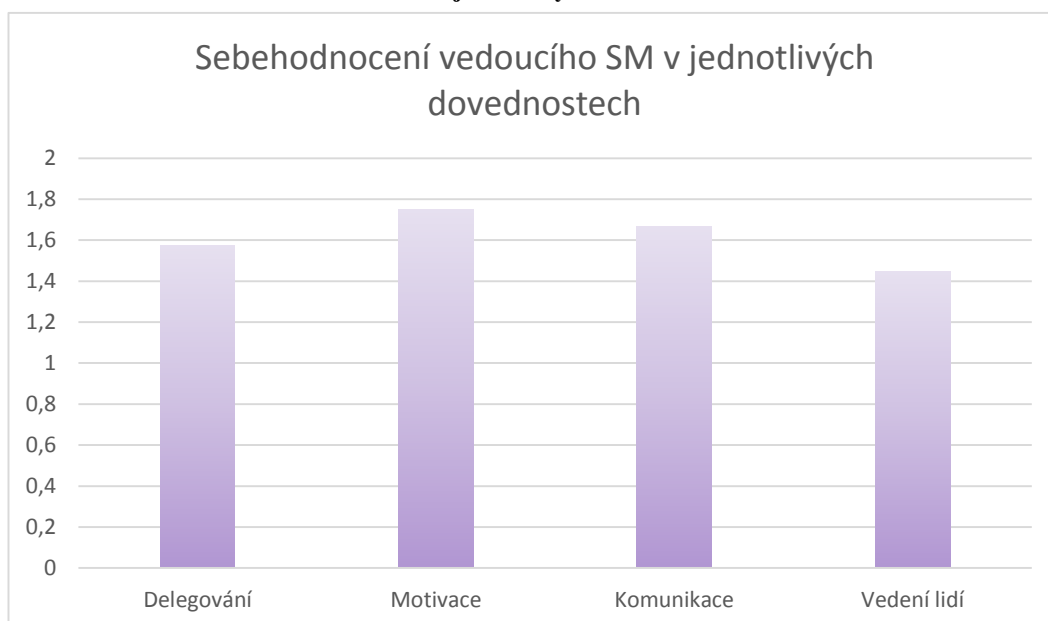
4.6.1 Sebehodnocení nadřízeného Sales Managera a jeho hodnocení podřízenými, vlastní sebehodnocení podřízených pracovníků

Nadřízený se nejlépe hodnotí v oblasti komunikace a motivace zaměstnanců. Ať už se jedná o adresnou pochvalu, spravedlivé odměňování, či poskytování dalších benefitů, než je pouze peněžní ohodnocení. Zachovává si profesní odstup v oblasti objektivního hodnocení, s tímto výrokem se ztotožňuje většina podřízených zaměstnanců.

V sekci delegování úkolů se hodnotí nadřízený velice kladně. Dbá zejména na to, aby byl úkol jednoznačný a měl přesně definovaný cíl, aby byl zadaný úkol odevzdán v termínu. Snaží se zadávat úkoly, které odpovídají znalostem a dovednostem jednotlivých podřízených a to i takovým způsobem, aby je dokázal motivovat. Toto tvrzení také dosvědčují odpovědi podřízených, kteří s tímto výrokem spíše souhlasí. S odkazem na řešerši se tento manažer při delegování úkolů snaží řídit postupy, které jsou uvedeny v metodě SMART.

Zhodnocení výsledků zprůměrovaných odpovědí s vlastní spokojeností v jednotlivých sekcích manažerských dovedností je zobrazeno na následujícím grafu č. 1.

Graf 1: Sebehodnocení vedoucího SM v jednotlivých dovednostech



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření. (Pozn: škála hodnocení -2 až -1 naprosto nespokojen, -1 až 0 spíše nespokojen, 0 až 1 spíše spokojen, 1 až 2 naprosto spokojen.)

Komunikaci ve firmě hodnotí Sales Manager pozitivně. Kladné hodnocení se týká zejména vzájemné soutěživosti, která nezabraňuje zaměstnancům ve spolupráci či sdílení zkušeností. Nadřízený poskytuje veškeré potřebné informace pro výkon práce podřízených a funguje i jako poradce. Je také přístupný novým návrhům v nejrůznějších oblastech spojené s prodejem, propagací apod.

V řízení si nejvíce věří v možnosti poskytování volnosti podřízeným pro vykonávání práce a také ve své připravenosti na firemních poradách. Přesto, že si není naprosto jistý svou přirozenou autoritou, většina podřízených se shoduje, že silnou přirozenou autoritu u nadřízeného pocítují. Upřednostňuje individuální práci před týmovou prací. Při potenciálních vzniklých konfliktech se snaží vytvořit přijatelnou alternativu řešení a ještě lépe se jim pokouší předcházet.

Podřízený pracovník Medical Sales Representative č. 1

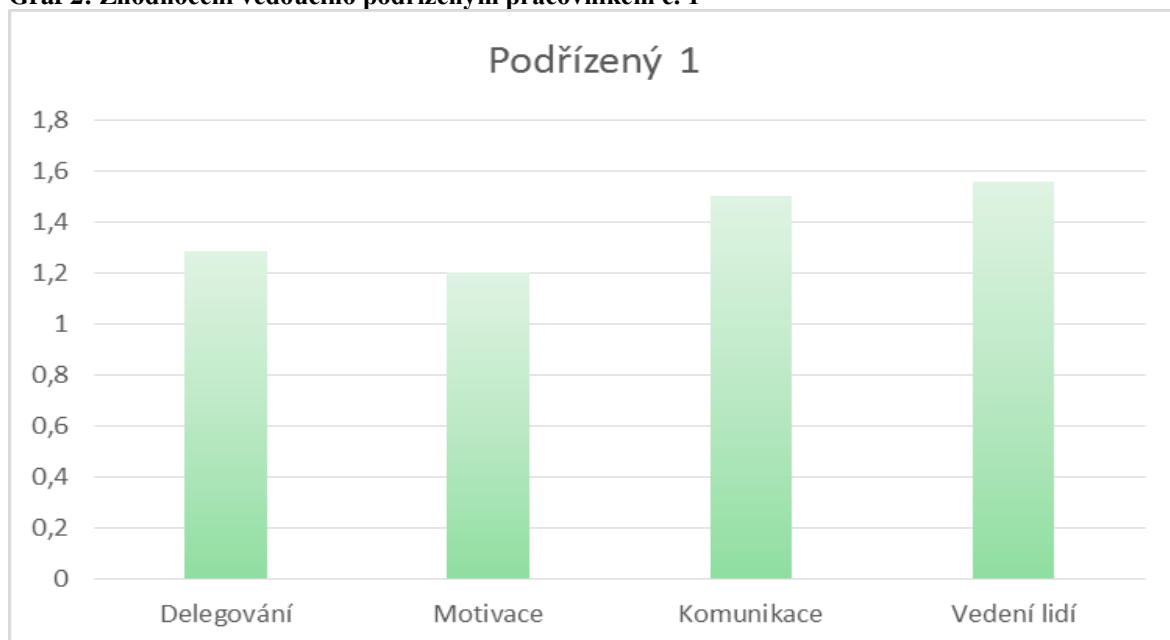
MSR hodnotí svého nadřízeného nejvíce kladně v sekci komunikace a vedení lidí. V oblasti motivace souhlasí především s tvrzeními, že je hodnocen objektivně, je

spravedlivě odměňován a to ne pouze finančně, ale také po stránce ostatních nabízených benefitů. Je také zainteresován na výsledcích firmy, což poukazuje na dobrou motivaci ze strany nadřízeného.

Ve vedení lidí souhlasí s odpovědí nadřízeného v upřednostňování individuální práce před týmovou prací, čímž také dostává dostatečnou volnost pro výkon své práce. Nadřízeného hodnotí kladně i v otázkách předcházení a řešení konfliktů a také naprosto souhlasí s výrokem, že je nadřízený na poradách pečlivě připravený.

Na otázky, zda si myslí, že nadřízený kontroluje plnění úkolů v zadaném termínu, podřízený naprosto souhlasí. V dotazech na delegování úkolu, zejména pak v těch zaměřených na přesně stanovený cíl úkolu, porozumění úkolu, či zadávání úkolů, které odpovídají dovednostem a schopnostem podřízeného a dostatečně jej naplňují a motivují, volí podřízený odpověď „spíše souhlasím“. Hodnocení vedoucího tímto podřízeným MSR 1 je uvedeno v grafu č. 2.

Graf 2: Zhodnocení vedoucího podřízeným pracovníkem č. 1



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření. (Pozn: škála hodnocení -2 až -1 naprosto nespokojen, -1 až 0 spíše nespokojen, 0 až 1 spíše spokojen, 1 až 2 naprosto spokojen.)

S kladným hodnocením je možnost setkat se i v komunikaci, kdy si podřízený chválí otevřenost SM novým myšlenkám a idejím v prodeji, propagace apod. Podřízený

naprosto souhlasí s možností přijít si pro radu v odborné problematice. Naopak nesouhlasí příliš s tvrzením, že předávané myšlenky vedoucího jsou zcela srozumitelné a že dostává vždy veškeré potřebné informace k vykonávání práce. Obdobně hodnotí i otázku, zda je komunikace mezi jednotlivými pracovníky velmi dobrá. Ta by se podle něj mohla vylepšit.

Podřízený zaměstnanec se účastní mezinárodních konferencí a své jazykové dovednosti hodnotí jako uspokojivé. Na konferencích hovoří nejčastěji anglickým jazykem, ale rád by absolvoval kurz němčiny. Z absolvovaných kurzů volí kurz prodejních a obchodních dovedností, jazykový kurz, kurz práce na PC a dodává přednášku Leadership. Rád by se zúčastnil kurzu neverbální komunikace, komunikačních technik a kurzu řízení.

Podřízený pracovník Medical Sales Representative č. 2

Svého vedoucího klasifikuje nejlépe v oblasti vedení lidí, kdy souhlasí s tím, že vedoucí má přirozenou autoritu, na porady je připravený, snaží se předcházet konfliktům a je mu poskytována dostatečná volnost pro výkon své práce. Naprosto souhlasí s tvrzením podpory jak individuální, tak týmové práce.

S postupem delegování a kontrolování úkolů ze strany MSR je naprosto spokojený a volí téměř ve všech otázkách kladnou odpověď. Jedna méně pozitivní odpověď se nachází v otázce porozumění úkolu, který je předáván nadřízeným.

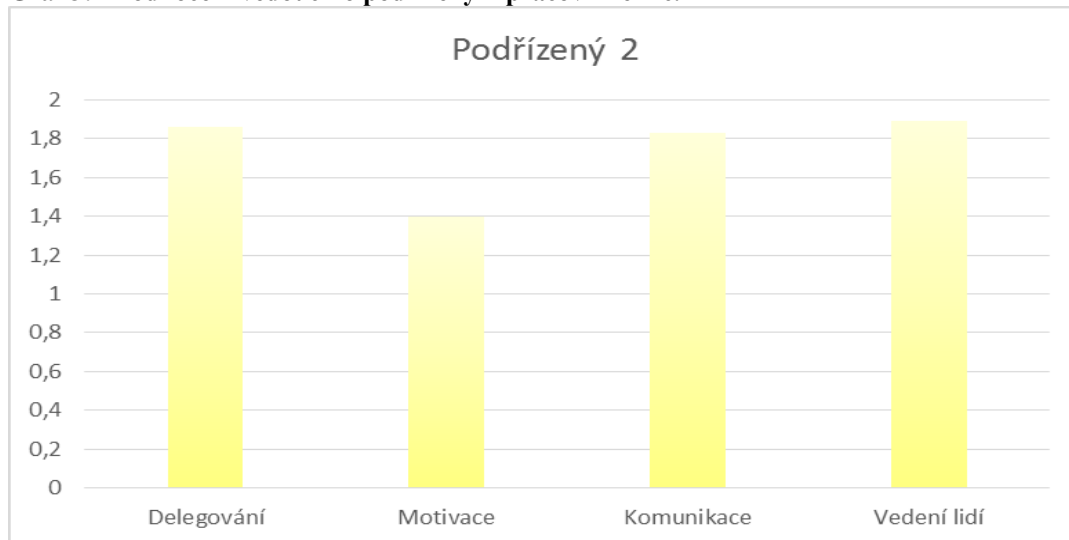
V porovnání se svým kolegou MSR č. 1 v dotazníku rovněž velmi dobře oceňuje oblast motivace. O něco lépe však hodnotí přidělování úkolů, které jsou zajímavé a pro které se dokáže nadchnout. Také souhlasí s odpovědí vedoucího, že on sám, jakožto podřízený, je hodnocen objektivně.

Další oblast, která byla vyhodnocena tímto pracovníkem velmi příznivě, je komunikace. O té tvrdí, že je mezi pracovníky velmi dobrá, zároveň nedochází k nadměrné a nezdravé soutěživosti. Stejně jako jeho kolega, i on zastává názor, že je vedoucí ochotný poradit, a je přístupný novým myšlenkám v propagaci či prodeji výrobků.

Tento pracovník se rovněž účastní mezinárodních konferencí, na kterých nejvíce komunikuje anglicky. Za nejpřínosnější kurz považuje kurz prodejních a obchodních dovedností, kterého by se chtěl opět účastnit a rád by absolvoval jazykový kurz. Také navštívil kurz time managementu a kurz komunikačních technik. Zprůměrované odpovědi

jednotlivých oblastí manažerských dovedností vedoucího pracovníka podřízeným č. 2 lze vidět na následujícím grafu č. 3.

Graf 3: Zhodnocení vedoucího podřízeným pracovníkem č. 2

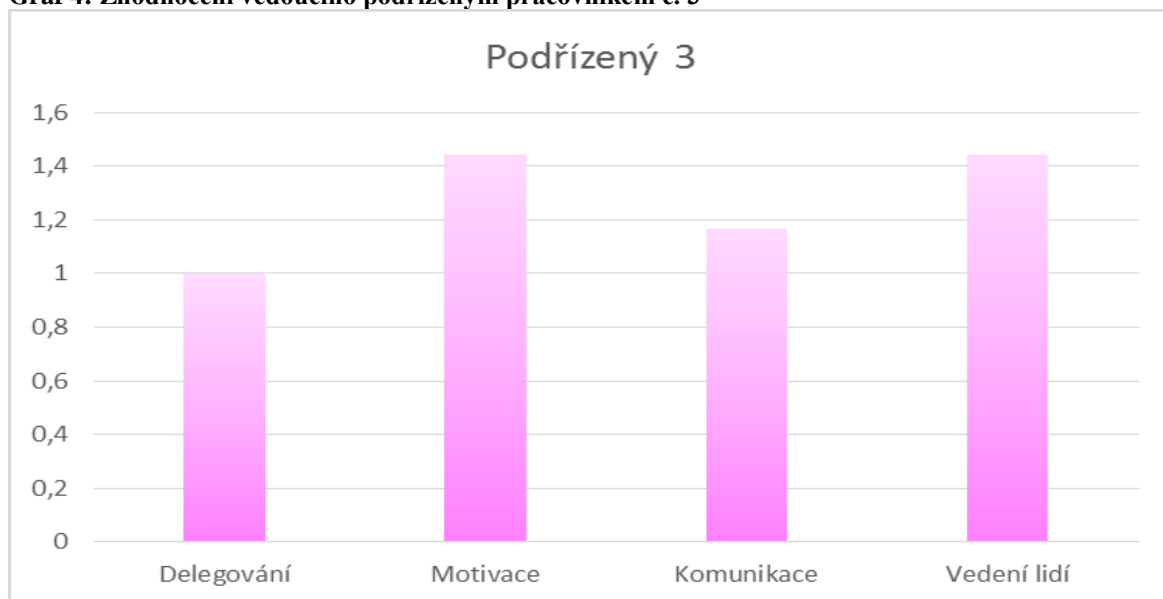


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření. (Pozn: škála hodnocení -2 až -1 naprosto nespokojen, -1 až 0 spíše nespokojen, 0 až 1 spíše spokojen, 1 až 2 naprosto spokojen.)

Podřízený pracovník Medical Sales Representative č. 3

Celkové hodnocení zprůměrovaných odpovědí MSR č. 3, se spokojeností ovládání manažerských dovedností vedoucím pracovníkem je zobrazeno na níže uvedeném grafu č. 4. Oproti dvěma předchozím kolegům, tento MSR hodnotí svého nadřízeného o něco skeptičtěji a to zejména v delegování. Není si jistý, že ke kontrolování úkolů ze strany nadřízeného dochází v zadaném termínu a také není přesvědčen o tom, že by dostával úkoly, které rozvíjí jeho potenciál. Naopak naprosto souhlasí s tvrzením, že delegovanému úkolu vždy porozumí a že dostává úkoly odpovídající jeho znalostem či dovednostem.

Graf 4: Zhodnocení vedoucího podřízeným pracovníkem č. 3



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření. (Pozn: škála hodnocení -2 až -1 naprosto nespokojen, -1 až 0 spíše nespokojen, 0 až 1 spíše spokojen, 1 až 2 naprosto spokojen.)

Manažer prodeje se snaží dobře motivovat, dává najevo, že je spokojený a hrdý na odvedenou práci, za kterou je pracovník náležitě odměněn. I přes tato pozitiva, respondent neví, zda jej jeho práce dostatečně naplňuje. Určitě si je ale jistý v tom, že pro něj nejsou nejdůležitějším motivátorem peníze. Oceňuje tak benefity, které ho rovněž při práci motivují.

Komunikační dovednosti svého vedoucího ohodnocuje spíše souhlasně. Nejpriznivěji v otázce vzájemné soutěživosti mezi zaměstnanci, která podle něj nezabraňuje spolupráci a sdílení zkušeností. Pozitivní odpovědi se setkaly v možnosti návrhu nových myšlenek v oblasti prodeje a propagace, s čímž souhlasí většina spolupracovníků.

Sekce vedení lidí je jím ohodnocena také spíše souhlasně. Avšak vyzdvihuje přirozenou autoritu SM a jeho připravenost na firemních poradách. O nadřízeném dále tvrdí, že neupřednostňuje individuální ani týmovou práci, staví je na stejnou úroveň. Tato odpověď se s předchozími dvěma respondenty a nadřízeného liší.

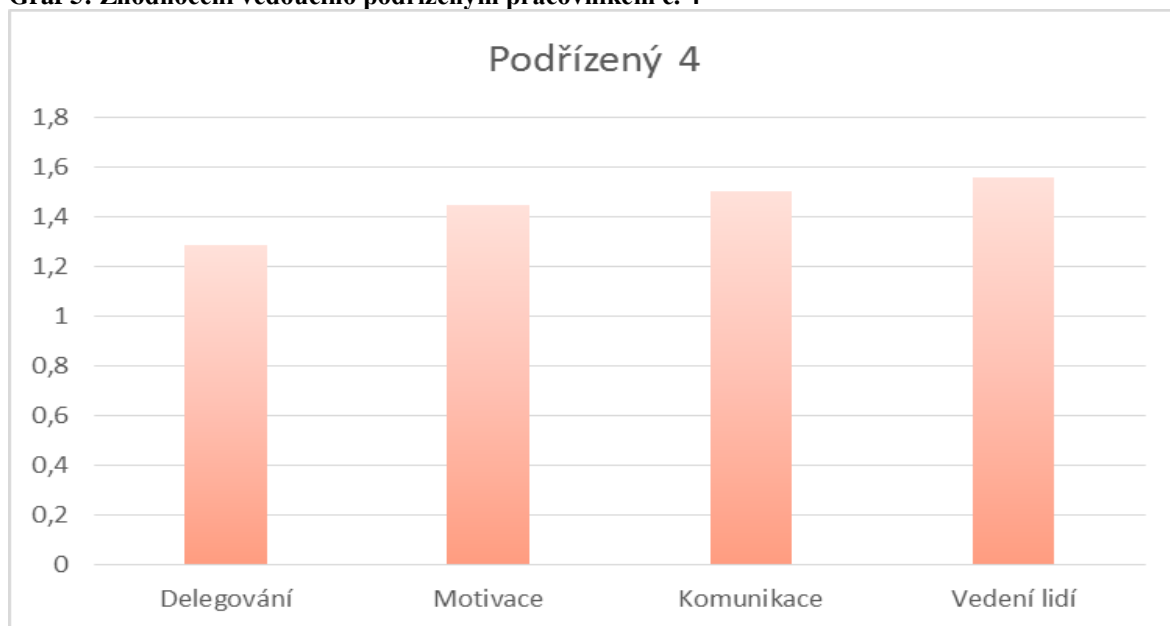
I tento MSR navštěvuje mezinárodní konference, kde hovoří anglicky a německy, avšak oba tyto jazyky by rád vylepšil. Za nejvíce přínosný kurz vybral kurz obchodních a prodejních dovedností.

Podřízený pracovník Medical Sales Representative č. 4

V roli komunikace, motivátora a vedení lidí hodnotí svého vedoucího nejlépe. Shoduje se s předchozím kolegou v tvrzení související s pravidelným odměňováním a adresných pochvalách i v poskytování dalších benefitů. V otázkách objektivního hodnocení a zadávání úkolů, které by jej dokázaly nadchnout, zvolil odpověď - spíše souhlasím.

U sekce delegování volí spíše souhlasné odpovědi. Nejlepšího možného ocenění na škále hodnocení dosahuje odpověď podřízeného, že dostává úkoly, které mají jasně definovaný cíl a také, že má na starosti úkoly, které odpovídají jeho schopnostem. Jeho hodnocení nadřízeného pracovníka je uvedeno v grafu č. 5. Odpovědi byly zprůměrovány.

Graf 5: Zhodnocení vedoucího podřízeným pracovníkem č. 4



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření. (Pozn: škála hodnocení -2 až -1 naprosto nespokojen, -1 až 0 spíše nespokojen, 0 až 1 spíše spokojen, 1 až 2 naprosto spokojen.)

Podle podřízeného dostává téměř vždy všechny potřebné informace k práci a může požádat o radu. Rovněž si chválí přenos a srozumitelnost myšlenek vedoucího a celkovou komunikaci mezi pracovníky hodnotí spíše optimisticky.

V otázkách zaměřených na vedení lidí volí zcela stejné odpovědi, jako podřízený MSR č. 3. Liší se pouze jediná odpověď, a sice v názoru podřízeného č. 4, že jeho vedoucí podporuje spíše práci individuální, než týmovou.

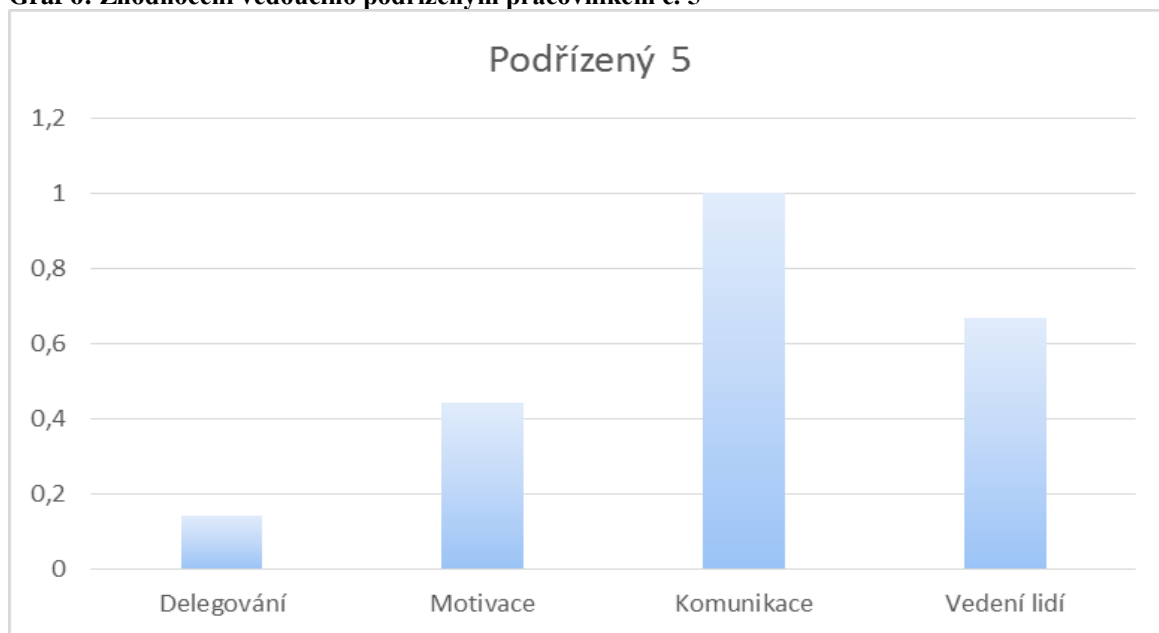
Na konferencích, jichž se účastní, hovoří anglickým a německým jazykem a své jazykové dovednosti považuje za uspokojivé. Nejvíce prospěšné byly hodiny cizích jazyků, které by si chtěl zopakovat na vyšší úrovni. Oproti všem svým kolegům, jako jediný neabsolvoval kurz prodejních a obchodních dovedností.

Podřízený pracovník Medical Sales Representative č. 5

Zhodnocení otázek v dotazníku tímto zaměstnancem se setkává s volbou odpovědí - spíše souhlasím a to v řadě otázek. U některých je naopak nerozhodný, či dokonce záporný. V otázce nejsilnějšího motivátoru, jakožto peněžního ohodnocení, jej klade na první místo. Z dalších odpovědí v motivaci spíše souhlasí např. s pochvalami, které jsou adresné, s poskytováním ostatních benefitů. Avšak podle něj ho vedoucí nehodnotí zcela objektivně a také od něj nedostává úkoly, kterými by byl nadšený. V porovnání s ostatními kolegy také nesouhlasí s tvrzením, že je za svou práci spravedlivě odměňován.

O něco hůře si podle něj vede vedoucí Sales Manager u delegovaných úkolů. Nelze říci, že by tázaný vždy porozuměl zadanému úkolu a že dostává úkoly, které by rozvíjely jeho potenciál. Záporně posuzuje nadřízeného v kontrolování úkolů v zadaném termínu, či v tom, že by dostával úkoly, které jej motivují. Na druhou stranu kladně hodnotí vedoucího v zadávání takových úkolů, které odpovídají jeho dovednostem. Ve srovnání hodnocení vedoucího s předchozími kolegy je jeho hodnocení pesimističtější. To je patrné z následujícího grafu č. 6, ve kterém ani jedna z dovedností nepřesahuje č. 1 na číselné ose. Tento zaměstnanec je tak spíše spokojen s ovládnutím manažerských dovedností svým vedoucím.

Graf 6: Zhodnocení vedoucího podřízeným pracovníkem č. 5



***Zdroj:** vlastní dotazníkové šetření. (Pozn: škála hodnocení -2 až -1 naprosto nespokojen, -1 až 0 spíše nespokojen, 0 až 1 spíše spokojen, 1 až 2 naprosto spokojen.)*

Neutrální názor se týká poskytnutí rady v odborné problematice. Podle jeho dalšího mínění shledává celkovou komunikaci mezi zaměstnanci za spíše dobrou. Přiklání se k názoru, že spíše nedochází k přílišné soutěživosti mezi kolegy, která by zabraňovala jejich spolupráci. K nadřízenému je skeptický v otázce poskytování veškerých potřebných informací k vykonávání jeho práce.

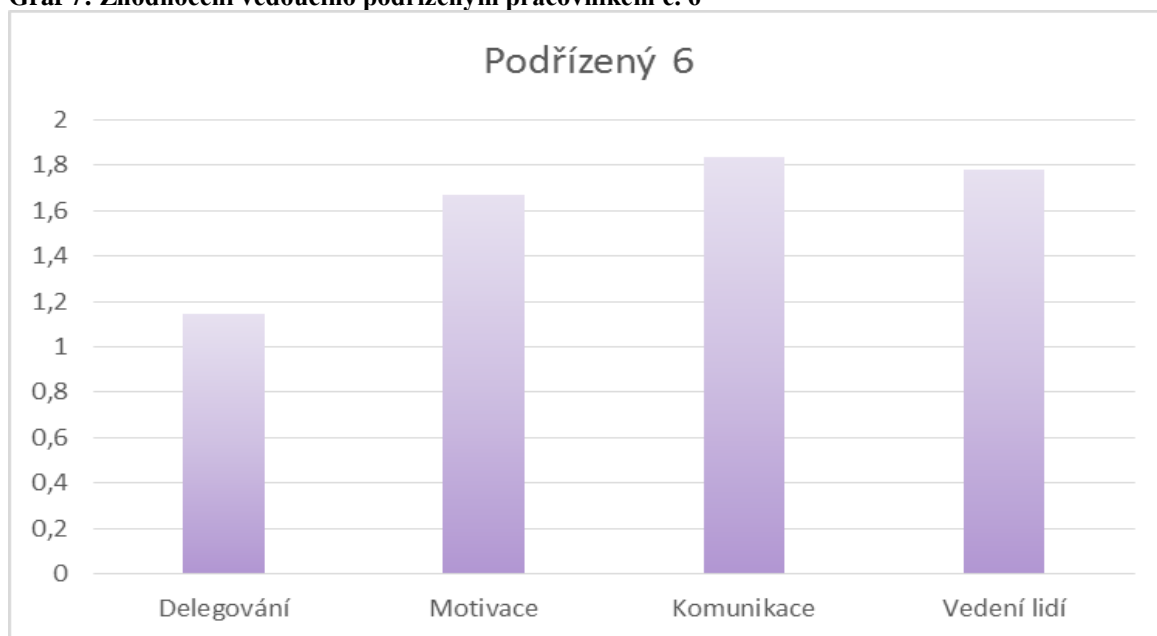
Medical Sales Representative není zcela rozhodnutý, v porovnání s odpověďmi svých předchozích kolegů, o přirozené autoritě vedoucího. Nerozhodný je i v otázkách dovedností předcházení konfliktů a vytvoření přijatelného řešení, pokud konflikt vznikne. Je zde tedy zajímavé srovnání, protože většina jeho kolegů i samotný nadřízený volí k těmto otázkám kladné odpovědi.

Tento pracovník se zúčastnil mnohých kurzů, z nichž se mu nejvíce zalíbil kurz neverbální komunikace a rád by znovu absolvoval jazykový kurz, protože jezdí na mezinárodní konference, kde využívá anglický a německý jazyk a ty hodnotí jako neuspokojivé. Mimo jiné se účastnil kurzu time managementu, komunikačních technik, obchodních a prodejních dovedností. V porovnání se svými kolegy absolvoval navíc kurz asertivity.

Podřízený pracovník Medical Sales Representative č. 6

Nejlépe hodnocená část dotazníku tímto zaměstnancem, je část komunikace a vedení lidí. U svého nadřízeného je velmi spokojen nejen s poskytováním potřebných informací k práci nebo otevřenost novým idejím a nápadům v rámci prodeje, propagace apod., ale i v srozumitelném předávání myšlenek či poskytování rad v odborné problematice. S celkovou komunikací mezi pracovníky ve firmě je spokojený. Tvrzení podkládá i graf č. 7, ve kterém se nalézají zprůměrované odpovědi podřízeného pracovníka, související se spokojeností jednotlivých dovedností vedoucího.

Graf 7: Zhodnocení vedoucího podřízeným pracovníkem č. 6



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření. (Pozn: škála hodnocení -2 až -1 naprosto nespokojen, -1 až 0 spíše nespokojen, 0 až 1 spíše spokojen, 1 až 2 naprosto spokojen.)

O svém nadřízeném se dále vyjadřuje kladně, co se týká přípravy na porady, či schopnosti předcházet konfliktům, popř. u vzniklých konfliktů dojít k přijatelné alternativě. Podle něj staví nadřízený na stejný stupeň individuální i týmovou práci a co je důležité, poskytuje mu dostatečnou volnost pro výkon povolání.

V dovednostech motivace se setkává s objektivním hodnocením ze strany vedoucího. Jeho pochvaly jsou adresné a za vykonanou práci je zaměstnanec spravedlivě

odměňován, s využitím i dalších benefitů, kromě peněžního ohodnocení. Manažer prodeje zadává práci, která MSR dostatečně naplňuje a uspokojuje.

Spíše souhlasné odpovědi volí u delegování. U nadřízeného si chválí přesně stanovený cíl, srozumitelnost, i kontrolu úkolů v termínu. Neutrální odpověď volí v otázce, zda ho úkoly motivují.

Na sympoziích hovoří anglicky a i přes to, že své jazykové dovednosti hodnotí jako uspokojivé, rád by využil jazykový kurz na vyšší úrovni. Kurzy, které navštívil, jsou téměř stejné, jako ty, které navštívili jeho kolegové, navíc se ale zúčastnil kurzu leadership.

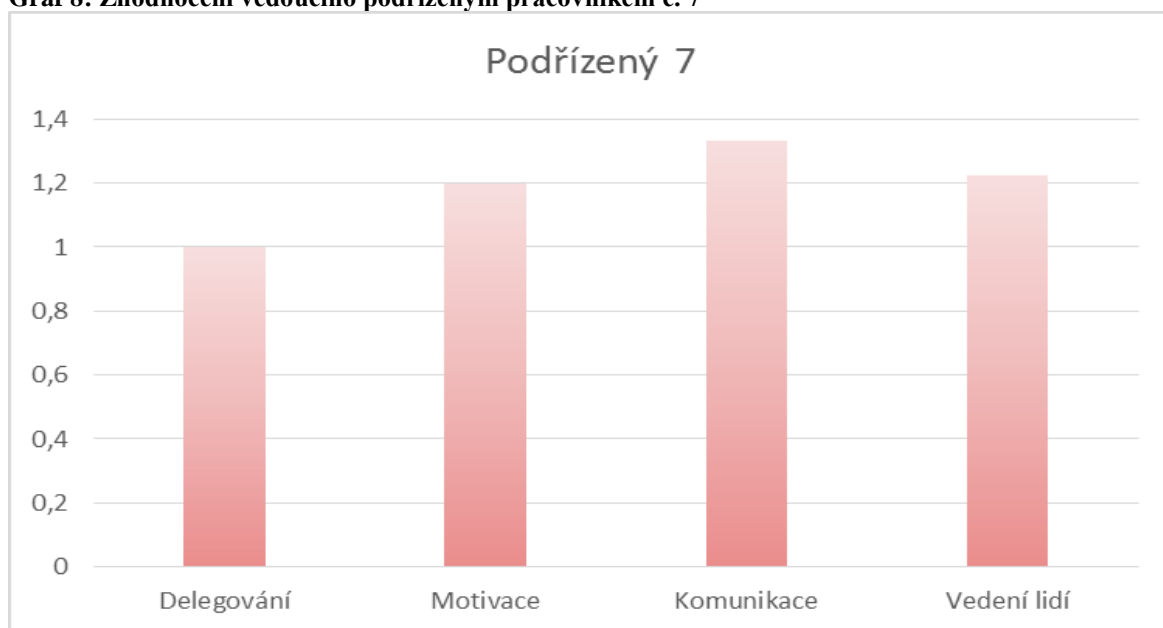
Podřízený pracovník Medical Sales Representative č. 7

Tento MSR z nabízené škály hodnocení, volí převážně spíše souhlasné odpovědi ve všech oblastech dotazování. V delegování se s tímto hodnocením setkaly dokonce všechny otázky. Téměř kladně si tedy pochvaluje svého nadřízeného ve srozumitelném delegování úkolů i ve stanovených cílech. Dále v dostávání úkolů, které celkem odpovídají jeho znalostem i dovednostem, zároveň rozvíjejí jeho potenciál a úkoly jej motivují.

Obdobně jako většina jeho kolegů, hodnotí nejlépe svého vedoucího v otázkách z části motivace. Nejvyšší možnou známkou klasifikuje nadřízeného ve spravedlivém odměňování, adresných pochvalách za dobře vykonanou práci a v dalších benefitech, které jsou součástí nejen ocenění jeho práce.

S celkovou komunikací a předáváním informací ve firmě je rovněž spíše spokojen. Velmi pozitivně hodnotí možnost návrhu nových myšlenek v oblasti prodeje a propagace nadřízenému, s čímž se ztotožňuje většina kolegů. Graf č. 8 ukazuje zprůměrované ohodnocení jednotlivých dovedností vedoucího tímto MSR.

Graf 8: Zhodnocení vedoucího podřízeným pracovníkem č. 7



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření. (Pozn: škála hodnocení -2 až -1 naprosto nespokojen, -1 až 0 spíše nespokojen, 0 až 1 spíše spokojen, 1 až 2 naprosto spokojen.)

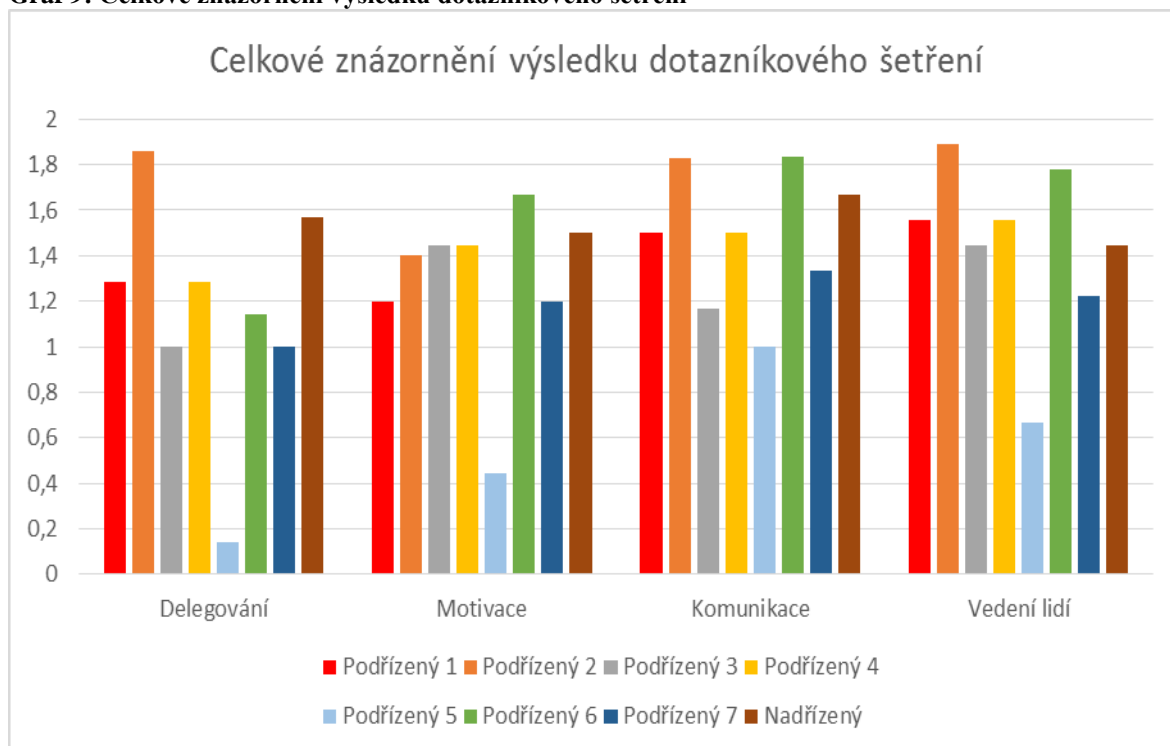
V předposlední oblasti vedení lidí dává za pravdu svému nadřízenému, co se jeho přirozené autority týče. Oba zaznamenávají v otázce, zda má vedoucí přirozenou autoritu, spíše souhlasnou odpověď. Podřízený je velice spokojen s dostatečnou pracovní volností. V otázce, zda manažer prodeje podporuje týmovou či individuální spolupráci, volí stejnou odpověď jako podřízený č. 3. A sice, že nadřízený podporuje jak práci týmovou tak práci individuální stejně.

Na mezinárodních konferencích využívá anglický jazyk, ve kterém by se chtěl zdokonalit i přes to, že své jazykové dovednosti hodnotí jako uspokojivé. Z kurzů, které absolvoval, považuje za nejpřínosnější kurz prodejních a obchodních dovedností a kurz komunikačních metod. Rád by byl účastníkem kurzu time managementu, v neposlední řadě kurzu práce na PC a závěrem i kurzu neverbální komunikace.

4.7 Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření

Z následujícího grafu č. 9 je patrné celkové hodnocení v jednotlivých sekcích - delegování, motivace, komunikace a vedení lidí. Je zajímavé sledovat, jak se hodnotí nadřízený Sales Manager v porovnání s jeho podřízenými Medical Sales Representatives.

Graf 9: Celkové znázornění výsledku dotazníkového šetření

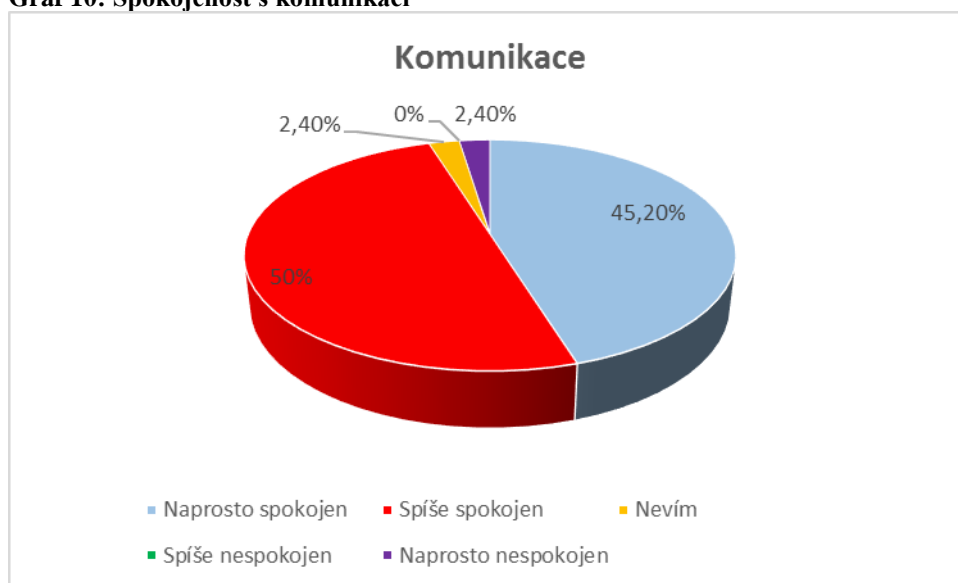


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření. (Pozn: škála hodnocení -2 až -1 naprosto nespokojen, -1 až 0 spíše nespokojen, 0 až 1 spíše spokojen, 1 až 2 naprosto spokojen.)

Manažer prodeje se ve vybraných manažerských dovednostech hodnotí kladně. Sám sebe nejlépe oceňuje v komunikaci. Vždy je ochotný poskytnout radu v nejrůznější problematice. Aby ji pracovníci správně rozuměli, je důležité vyjadřovat své myšlenky věcně a srozumitelně, což nadřízený dělá. Podkladem tohoto tvrzení je fakt, že mu v tom dává za pravdu většina jeho podřízených. Je otevřený novým myšlenkám a nápadům ze strany Medical Sales Representative, co se týče prodeje či propagaci výrobků. Z pohledu všech tázaných je celková komunikace ve firmě přívětivá. Tvrzení je podloženo výsledky dotazníkového šetření, které je uvedeno na následujícím koláčovém grafu č. 10 který

popisuje spokojenost podřízených s komunikací v podniku a spokojenost s komunikačními dovednostmi manažera. Lze vypočítat, že naprosto spokojeno je 45% zaměstnanců a spíše spokojeno 50%. Ani z jednoho procenta nebyla volena naprosto nespokojená odpověď, což je velice pozitivní.

Graf 10: Spokojenost s komunikací

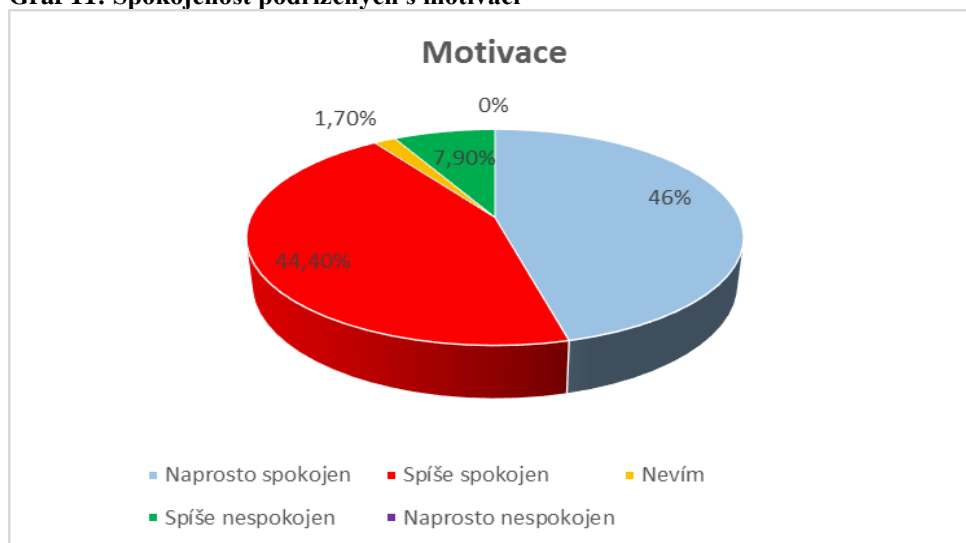


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření.

Dobrá komunikace v podniku je velice důležitá i z hlediska tvorby příjemného pracovního prostředí. Vážně-li komunikace, nedochází k dostatečnému předávání potřebných informací a v mnohých případech dochází k rivalitě a nezdravé soutěživosti mezi jednotlivými zaměstnanci, či celými skupinkami. To ale v této společnosti, dle dotazníkového šetření, nehrozí. Dokladem jsou i odpovědi SM v provedeném strukturovaném rozhovoru.

V pozitivním světle je viděn nadřízený podřízenými zejména motivaci. Hodnocení spokojenosti s nadřízeným v oblasti motivaci je na grafu č. 11. Převážná většina MSR je s dovedností motivace nadřízeného pracovníka spokojena. Ani v tomto hodnocení nevyužil žádný ze zaměstnanců naprosto zápornou odpověď.

Graf 11: Spokojenost podřízených s motivací



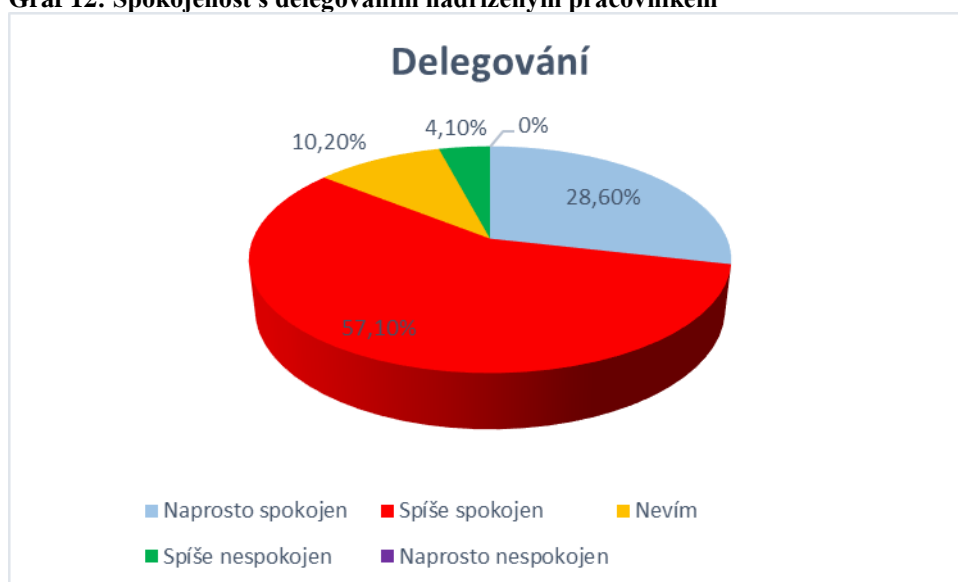
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření.

Manažer prodeje se nebojí chválit adresně za dobrou práci, což dává najevo jak uznáním a spravedlivým peněžním ohodnocením, tak i poskytováním dalších benefitů. Mezi benefity v této firmě patří využívání firemního automobilu, notebooku a mobilu i pro osobní použití. Součástí odměn jsou krátkodobé tuzemské nebo zahraniční zájezdy s možnou účastí partnera. Dále také 5 týdnů dovolené, finanční prémie nebo i možnost home office, čili možnost práce z domova. Ta je v poslední době velice oblíbená. Přináší méně stresu a mnoho mladých rodičů oceňuje dobu, kterou tak mohou strávit se svými dětmi. Dovednost motivace ovládá nadřízený efektivně, neboť většina zaměstnanců je zainteresovaná na výsledcích firmy. Zachovávají firmě loajalitu a svou práci se snaží dělat, jak nejlépe mohou. Chválí si i objektivní hodnocení ze strany nadřízeného. Ten si podřízených pracovníků váží, ale zároveň si udržuje profesionální odstup. V tomto typu podnikání je příznivé, aby si zachoval čistou a jasnou hlavu a měl správný úsudek.

Další sekcí manažerských dovedností, je umění delegovat úkoly na své podřízené. V porovnání s ostatními spolupracovníky, se jeden podřízený staví poměrně velice negativně k této oblasti. S delegováním úkolů není příliš spokojen. I když o sobě nadřízený tvrdí, že každého hodnotí objektivně, v delegování podle nespokojeného pracovníka zadává úkoly, které zcela neodpovídají jeho schopnostem a dovednostem. Je možné, že v něj nadřízený dostatečně nevěří, a zadává mu úkoly podřadné. Nebo naopak jeho dovednosti přeceňuje. To může často vybízet k většímu výkonu, avšak někdy toto jednání vede ke stresu a nejistotě podřízeného. Přesto zbylých 6 MSR je s touto sekcí velice

spokojena. Rovněž pro nadřízeného představuje delegování dovednost, ve které je velmi spokojen. Po motivaci se v ní hodnotí jako druhý nejlepší. Oproti nespokojenému zaměstnanci, on i většina pracovníků nespokojeného kolegy, oceňuje dostatečnou kontrolu nad splněnými povinnostmi, která přichází vždy včas. Oceňují i jeho srozumitelnost v delegovaných úkolech a jejich jednoznačně stanovený cíl, ke kterému je třeba dojít. Naprostá většina je spokojena se zadáními prací, která obdrží. Odpovídají totiž jejich schopnostem i znalostem a také je motivují, což je velice důležitá a vítaná součást. Celkové hodnocení pracovníků se spokojeností nadřízeného v sekci delegování, je zobrazeno na následujícím grafu č. 12.

Graf 12: Spokojenost s delegováním nadřízeným pracovníkem



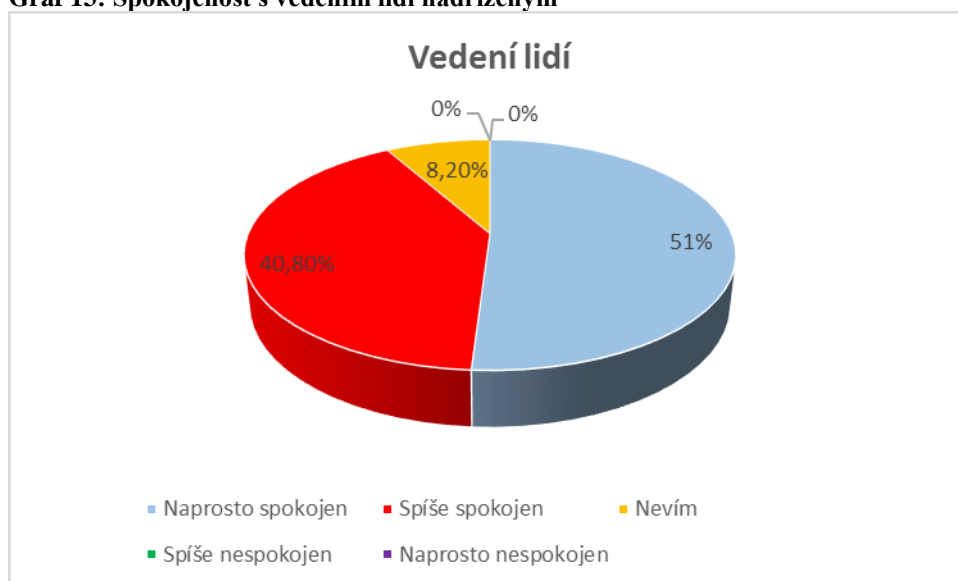
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření.

Z 57% jsou MSR spíše spokojeni se systémem delegování úkolů jejich nadřízeným prodejním manažerem. Zcela spokojeni jsou z 28,6%. Z grafu je ale patrné, že naprostá většina pracovníků je s ovládním této dovednosti spokojena.

Poslední sekci, kterou zbývá rozebrat, je vedení lidí. Sice si není vedoucí zcela jistý svou přirozenou autoritu, avšak z pohledu podřízených jí má velmi značnou. Velice oceňují jeho pečlivou přípravu na firemní porady. Tím se předpokládá, že na poradách sdělí vše potřebné, zároveň si vyslechne návrhy ostatních, využívá potřebné pomůcky a data, aby porady byly smysluplné, konstruktivní a jasné. Mnoho zaměstnanců se přiklání k názoru, že nadřízený podporuje hlavně individuální práci. S tím i on sám souhlasí.

Poskytuje tak pracovníkům při práci potřebnou volnost. Zároveň se ale nevyhýbá práci v týmu, která je snad v každé firmě potřebná. Hojně je využívána u brainstormingu, u kterého jde o nalezení co možná nejvíce nápadů spojené s určitým tématem. K týmové spolupráci patří teambuildingové aktivity, které podporují vzájemné poznávání, prohlubování vztahů a stmelování týmu. Tyto akce jsou ve firmě pořádány manažerem prodeje. Všichni tázaní respondenti se těchto akcí účastní a považují je za spíše přínosné. Velice oblíbené akce jsou lyžařské zájezdy.

Graf 13: Spokojenost s vedením lidí nadřízeným

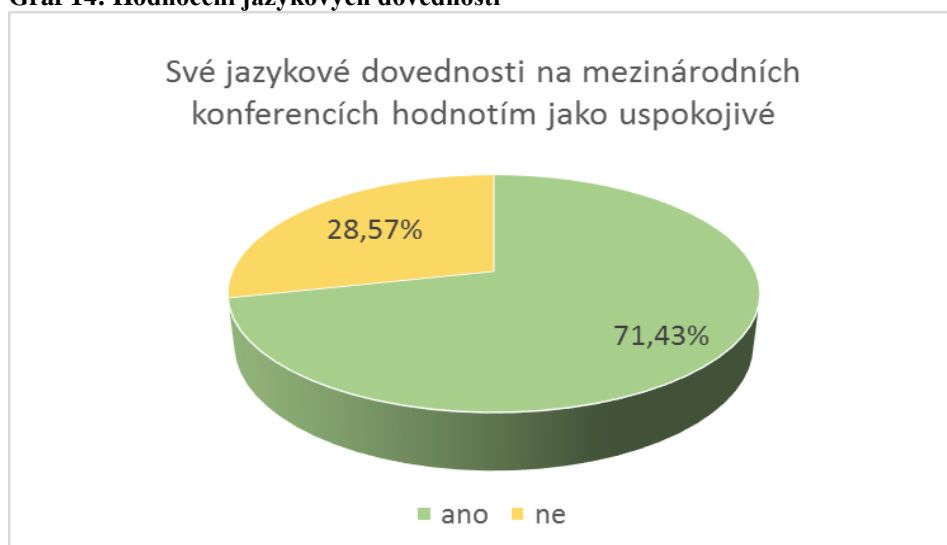


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření.

Graf číslo 13 sumarizuje odpovědi podřízených pracovníků se spokojeností ohledně dovednosti vedené lidí manažerem prodeje. Z 51% jsou s vedením lidí naprosto spokojeni. Spíše spokojených respondentů bylo přibližně 41% a pouze 8% dotazovaných je v některých otázkách z této oblasti nerozhodných. Pozitivem je nevyužití žádné z nespokojených odpovědí podřízenými pracovníky.

Ve druhé části dotazníkového šetření určeného pouze podřízeným zaměstnancům, bylo zjištěno, že se každý z nich účastní mezinárodních konferencí, na kterých nejčastěji hovoří anglicky. Jen dva pracovníci ovládají současně i německý jazyk. Přesto, že je 71,4% spokojeno se svým jazykovým vybavením, i tak by se v nich rádi zdokonalili všichni. Spokojenost s jejich jazykovými dovednostmi je v procentuálním vyjádření na následujícím grafu č. 14.

Graf 14: Hodnocení jazykových dovedností



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření.

Dále se téměř všichni se shodli na tvrzení, že za nejpřínosnější jazykový kurz považují kurz obchodních a prodejních dovedností. Mezi kurzy, které by chtěli navštívit lze vybrat například kurz neverbální komunikace, kurz time managementu či kurz komunikačních technik

4.8 Souhrn a návrhy na zlepšení

Ani jeden z podřízených pracovníků v žádné z oblastí dotazníkového šetření manažerských dovedností nevolil naprosto zápornou odpověď. Toto tvrzení je patrné z grafu č. 9. I přes tak dobrý výsledek, je však v podniku místo pro určité vylepšení manažerských dovedností.

Bylo by vhodné využít některý z mnoha nabízených kurzů delegování. Jsou přínosné pro manažery, kteří tuto schopnost částečně ovládají, ale přeci jen by se chtěli zdokonalit. Předmětem kurzu účelného delegování je zapojit podřízené do své práce a uvolnit tak vlastní kapacitu pro ty důležitější úkoly. Navíc je zde nabízena šance růstu lidí ze svého okolí, čímž dojde k posílení celého týmu. Manažer se také naučí vyhodnocovat úkoly podle jejich kvality splnění nebo se naučí rozpoznávat komu a jak správně předávat zodpovědnost. Kurzy také nabízí možnosti upozornění a odstranění chyb, kterých se někteří manažeři při delegování dopouštějí. Mimo to je možné uvažovat o vytvoření nové pracovní pozice Senior Sales Representative, na kterou by byli povýšeni podřízení

s většími zkušenostmi, lepšími dovednostmi a kteří by převzali odpovědnost za některé úseky, které dříve byly výhradně v kompetenci Sales Managera.

Manažer si moc nevěří v oblasti vedení lidí, což by mohlo vést ke zdokonalení navštívení příslušného kurzu, zaměřeného na tuto problematiku. Tyto kurzy poskytují pomoc při předcházení a řešení konfliktních situací a efektivnímu motivování zaměstnanců. Díky nejrůznějším testovacím metodám má účastník možnost zjistit, jaký typ vedoucího vlastně je. Díky tomu se odkryjí slabá místa a může tak dojít k vyvinutí úsilí o jejich zdokonalení.

V druhé části dotazníku mnoho podřízených pracovníků odpovědělo, že si nejsou úplně jisti svými jazykovými dovednostmi. Rádi by svůj jazyk zdokonalili a prohloubili si tak znalosti. V tom opět může přijít na pomoc některý z mnoha nabízených jazykových kurzů jazykových škol. Ty často poskytují firemní slevy, proto by neměl být problémem věnovat část nákladů těmto službám.

Neméně prospěšné by byly i kurzy zaměřené na neverbální komunikaci, která je velice důležitá. Díky gestům, postojům, mimice a spousty dalším možnostem vyjadřováním vlastního těla, se dá vyzpozorovat o člověku mnohé. Předáváme tak informace o tom, jak vnímáme sami sebe i druhé.

5 Závěr

Zpracované téma bylo zaměřeno na teoretický výklad pojmů manažerských schopností a dovedností, jejichž užívání a hodnocení úrovně bylo provedeno na zkoumaném podniku. V rešerši byly dále přiblíženy další pojmy, jako jsou např. management, osobnost manažera, manažerské funkce a v neposlední řadě ideální manažer.

Předmětem vlastního zkoumání praktické části se stala prestižní farmaceutická firma s mnohaletou tradicí. Ta si přála zůstat v anonymitě. Práce obsahuje strukturovaný rozhovor, který byl proveden s vedoucím manažerem. Z této společnosti bylo kromě manažera prodeje, vybráno celkem sedm jemu podřízených pracovníků, na nichž bylo provedeno dotazníkové šetření. To obsahovalo otázky zaměřené na čtyři hlavní oblasti manažerských dovedností: komunikace, delegování, motivace a vedení lidí. Odpovědi manažera a podřízených byly mezi sebou navzájem porovnávány a zahrnuty do výsledku celkového zhodnocení.

Součástí dotazníkového šetření byla ještě jedna část věnovaná pouze podřízeným pracovníkům, obsahující otázky zaměřené na jazykové kompetence a na absolvování kurzů, pomocí nichž si obohatili své prodejní a komunikační dovednosti. Jelikož se všichni pracovníci účastní mezinárodních konferencí, na kterých hovoří převážně anglicky, avšak s jazykovým vybavením nejsou úplně spokojeni, rádi by absolvovali kurz rozšiřující jejich znalosti cizího jazyka. Z ostatních kurzů, které absolvovali a považují je za přínosné, téměř všichni vybrali kurz obchodních a prodejních dovedností.

Nejlépe sebehodnocená oblast vedoucího manažera prodeje byla sekce komunikace a následně delegování úkolů. S komunikačními dovednostmi manažera jsou podřízení pracovníci velmi spokojeni. Chválí si zejména jeho srozumitelné a jasné vyjadřování, ochotu pomoci a v neposlední řadě otevřenost vůči novým idejím v oblastech prodeje a propagace. Celkově však u podřízených vyhrává v sekci motivace. Sales Manager dokáže dát najevo svou spokojenost nad jejich odvedenou prací, adresně chválí a podřízení vnímají, že si jich jejich nadřízený váží. Velice kladně hodnotí motivaci nejen spravedlivým peněžním ohodnocením, ale i poskytováním dalších benefitů. Určitá mezera se u vedoucího manažera projevuje v delegování úkolů. Přes to, že tuto dovednost hodnotí on sám spíše kladně, podřízení se domnívají, že je zde prostor pro vylepšení. Doporučením

je návštěva kurzu zaměřená na tuto problematiku. Mimo to je možné uvažovat o vytvoření nové pracovní pozice Senior Sales Representative, na kterou by byli povýšeni podřízení s většími zkušenostmi, lepšími dovednostmi a kteří by převzali odpovědnost za některé úseky, které dříve byly výhradně v kompetenci Sales Managera.

Z celkového hlediska jsou podřízení s vedením prodejního manažera převážně spokojeni. S odkazem na autory Hrona, Běloholávka a Dvořáka ohledně toho, jak by měl vypadat ideální manažer, je možné právě tohoto manažera považovat za člověka na svém místě. Ať už svými znalostmi či schopnostmi a dovednostmi.

6 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 974-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642s. ISBN 80-85839-45-8.
4. BRUCE B. TEPPER. *Manažerské znalosti a dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 112 s. ISBN 80-7169-347-2.
5. CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
6. DOBELLI, R. *Umění správného rozhodování*. 1. vydání. Praha: Vyšehrad, 2013. 240 s. ISBN 978-80-7429-356-6.
7. DVOŘÁK, J. et al. *Odmaturuj ze společenských věd*. 1. vydání. Brno: Didaktis, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7358-122-0.
8. HRON, J. *Teorie řízení*. 4. vydání. Praha: Česká Zemědělská Univerzita v Praze - Provozně ekonomická fakulta. 2000. 138 s. ISBN 978-80-213-0695-0.
9. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing spol. s.r.o., 1999. 120 s. ISBN 80-7169-375-8.
10. KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. 1. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1981. 816s. ISBN 14-47387.
11. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659s. ISBN 80-85605-45-7.
12. KOTLER, P. *Marketing a management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
13. LEIGHT, A. *Praktický rádce manažera*. 1. vydání. Praha: Svoboda, 1992. 189 s. ISBN 80-205-0264-5.
14. LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno*. 1. vydání, Brno: Jan Melvil, 2013, 271 s. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.

15. *Akademie produktivity a inovací, s.r.o.* [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: [http://e-api.cz/article/71493.frederick-winslow-taylor-8211-8222-otec-vedeckeho-rizeni-8220-/](http://e-api.cz/article/71493.frederick-winslow-taylor-8211-8222-otec-vedeckeho-rizeni-8220/)
16. *Investopedia* [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/>
17. *Merriam-Webster: An Encyclopaedia Britannica Company* [online]. [cit. 2014-5-13]. Dostupné z: <http://www.merriam-webster.com>

7 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Základní koncept řízení.....	15
Obrázek 2 - Model motivace	20

8 Seznam grafů

Graf 1: Sebehodnocení vedoucího SM v jednotlivých dovednostech	33
Graf 2: Zhodnocení vedoucího podřízeným pracovníkem č. 1	34
Graf 3: Zhodnocení vedoucího podřízeným pracovníkem č. 2	36
Graf 4: Zhodnocení vedoucího podřízeným pracovníkem č. 3	37
Graf 5: Zhodnocení vedoucího podřízeným pracovníkem č. 4	38
Graf 6: Zhodnocení vedoucího podřízeným pracovníkem č. 5	40
Graf 7: Zhodnocení vedoucího podřízeným pracovníkem č. 6	41
Graf 8: Zhodnocení vedoucího podřízeným pracovníkem č. 7	43
Graf 9: Celkové znázornění výsledku dotazníkového šetření	44
Graf 10: Spokojenost s komunikací.....	45
Graf 11: Spokojenost podřízených s motivací.....	46
Graf 12: Spokojenost s delegováním nadřízeným pracovníkem	47
Graf 13: Spokojenost s vedením lidí nadřízeným.....	48
Graf 14: Hodnocení jazykových dovedností	49

9 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozdělení času manažerů na různých úrovních	14
---	----

10 Seznam použitých zkratk

OTC - over the counter medical product - volně prodejné léčivo

MSR - Medical Sales Representative

RX - léky vázané na předpis

SM – Sales Manager (manažer prodeje)

FS – Facebook

PhR – Pharmacy Representative

11 Přílohy

1) Strukturovaný rozhovor

1. Jaké jsou Vaše povinnosti a za co všechno ve firmě zodpovídáte?

Podílím se na řízení chodu firmy, což v sobě zahrnuje koordinaci činností mého pracovního týmu. Také je mou povinností vytvářet a řídit nové projekty, zapojovat do nich své podřízené pracovníky, vytvářet tak a podporovat týmovou práci. Cílem je napomáhat k rozvoji firmy, usilovat o udržení a navýšení podílu na trhu s příslušnými léčivy.

2. Jaké kompetence a odborné znalosti jsou potřebné pro Vaše povolání?

Je potřebné disponovat sociálními a analytickými dovednostmi, čerpat nové znalosti, orientovat se v lékařském prostředí. Ve své práci musím být flexibilní. Důležitá je velmi dobrá znalost v oblasti práce s informačními a komunikačními technologiemi a v neposlední řadě využívat vhodné motivační stimuly, nebo umět lidi zaujmout a nadchnout pro jednotlivé projekty.

3. Co považujete v podnikání za důležité?

Je toho víc. Vyzdvihnout bych chtěl kreativitu a originalitu, schopnost nacházet způsoby, jak se odlišit od naší konkurence. Nezbytná je vytrvalost při překonávání problémů, které se i v dobře fungující firmě mohou vyskytnout. Je důležité mít dlouhodobou vizi, tedy předvídat vývoj a požadavky trhu s léčivy v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Zmínit musím i úsilí o vytváření a udržování dobrých vztahů s našimi obchodními partnery a distributory.

4. Co má podle Vašich zkušeností největší vliv na motivaci zaměstnanců?

Určitě se dá uvažovat o výši platů, prémiech, různých benefitech apod. Za velmi důležitou ale považuji i příjemnou atmosféru v pracovním kolektivu, kdy vzájemné zdravé soutěžení mezi jednotlivými pracovníky nezabraňuje jejich spolupráci a výměně zkušeností. Jsem rád, když se zaměstnanci nebojí projevit vlastní názory a návrhy na firemních poradách. Dobrá atmosféra v pracovním kolektivu velmi přispívá k tomu, že zaměstnanci jsou v případě potřeby ochotni udělat něco navíc nad rámec svých povinností. To se pak odráží

v tom, jak k firmě přistupují naši partneři a zákazníci. Chceme být vnímáni jako spolehlivá, přátelská a sympatická firma.

5. Snažíte se nějakým způsobem vylepšovat komunikaci a vzájemné vztahy mezi kolegy?

Ano. V posledních letech jsem uspořádal několik teambuildingových akcí. Jednalo se o indoorové i outdoorové aktivity. Mohu zmínit například bowling, horské pochody a obzvláště oblíbené jsou lyžařské zájezdy, které pravidelně opakujeme. Jde vidět, že si kolegové více rozumí, lépe se znají. Samozřejmě, že ne všichni mohou být spolu nejlepšími přáteli, avšak prospělo to zlepšení celkové komunikace ve firmě.

6. Za jakým účelem delegujete úkoly podřízeným?

Správné delegování úkolů je nezbytné pro získání času na aktivity a projekty, které jsou výhradně v mé kompetenci. Snažím se přidělovat takové úkoly, které odpovídají schopnostem a zájmu mých kolegů. Mimo jiné tak mohu pozorovat jejich osobní růst a zdokonalování se. Své podřízené musím proto dobře znát a musím vědět, že zadaný úkol úspěšně zvládnou.

7. Řekl jste, že musíte být flexibilní. Týká se to i Vašich podřízených?

Moji podřízení musí být schopni reagovat na změny ve vývoji na trhu a na změny týkajících se požadavků na způsoby informování lékařů o našich produktech. S tím souvisí i schopnost správně třídit informace a argumenty a rozlišovat podstatné údaje, které jsou relevantní pro různé situace. Patří sem i ochota učit se práci s novými informačními technologiemi a rozšiřovat si vědomosti a dovednosti ze svého oboru.

8. Poskytujete svým zaměstnancům nějaké firemní benefity?

Naši zaměstnanci mají k dispozici firemní mobil, automobil a počítač, které mohou využívat i pro soukromé potřeby. Mají možnost dalšího vzdělávání a zdokonalování dovedností prostřednictvím kurzů a školení. Dalším benefitem je pět týdnů dovolené a určité volno nad rámec dovolené např. v období Vánoc - zde mohou zaměstnanci využít tzv. práci z domova (home office). Získávají tak volnější pracovní dobu. Pravidelně také pořádáme krátkodobé tuzemské nebo zahraniční zájezdy s možnou účastí partnera.

9. Účastníte se kurzů či školení zaměřené na zlepšení manažerských dovedností?

V minulosti ano, v současné době tuto aktivitu z časových důvodů poněkud zanedbávám.

V této oblasti nyní cítím určitý dluh.

2) Dotazník pro Sales Marketing Manager - nadřízený pracovník

Vážený pane,

v rámci mé bakalářské práce „Speciální řídicí a organizační dovednosti manažera“, bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který je anonymní. Slibuji, že výsledná data využiji pouze pro účel vypracování mé bakalářské práce.

Dotazník obsahuje celkem 30 otázek, které jsou rozděleny do 4 částí: delegování, motivace, komunikace a vedení lidí.

Pevně věřím, že Vaše odpovědi budou upřímné a pravdivé.

Předem děkuji za Váš čas strávený nad vyplněním odpovědí.

S přáním příjemného dne

Jahnová Radka,

studentka České Zemědělské Univerzity v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

***Povinné pole**

Začátek formuláře

Delegování

Deleguji úkol, který má přesně stanovený cíl. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím

- naprosto nesouhlasím

Podřízení vždy pochopí zadání delegovaného úkolu. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Dbám na to, aby byly úkoly dokončeny v zadaném termínu. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Kontroluji plnění mých úkolů v zadaném termínu. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Zadávám úkoly, které odpovídají znalostem a dovednostem jednotlivých podřízených. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Zadávám úkoly, které rozvíjí potenciál podřízených. *

- naprosto souhlasím

- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Delegované úkoly podřízené motivují. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Motivace

Přiděluji úkoly, které jsou zajímavé a pro které se podřízení nadchnou. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Své podřízené hodnotím objektivně. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Chválím podřízené za dobře vykonanou práci. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím

- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Mnou udělené pochvaly jsou adresné. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Podřízení jsou zainteresováni na celkových výsledcích firmy. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Podřízení jsou za svou práci spravedlivě odměňováni. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Největší motivátor po podřízení je peněžní ohodnocení. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Kromě mzdového ohodnocení poskytuji podřízeným i jiné benefity. *

- naprosto souhlasím

- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Komunikace

Svým podřízeným poskytuji veškeré potřebné informace k vykonání práce. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Podřízení mají možnost navrhnout své nové myšlenky v oblasti prodeje, propagace, apod. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Jsem ochoten podřízeným poskytnout radu v odborné problematice. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Komunikace ve firmě mezi jednotlivými pracovníky je velmi dobrá. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím

- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Své myšlenky předávám věcně a srozumitelně. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Vzájemná soutěživost nezabraňuje zaměstnancům ve spolupráci a sdílení zkušeností. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Vedení lidí

Mám přirozenou autoritu. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Na firemní porady se pečlivě připravuji. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím

- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Dokážu předcházet konfliktům. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Při konfliktech vykazují snahu vytvořit přijatelnou alternativu. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Upřednostňuji individuální práci. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Upřednostňuji týmovou práci. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Podřízeným poskytuji dostatečnou volnost pro vykonávání práce. *

- naprosto souhlasím

- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Organizují teambuildingové aktivity.

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Teambuildingové akce považuji za přínosné.

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Konec formuláře

3) Dotazník pro Medical Sales Representatives - podřízení pracovníci

Vážená paní, vážený pane,

v rámci mé bakalářské práce „Speciální řídicí a organizační dovednosti manažera“, bych Vás chtěla požádat o vyplnění dvou dotazníků, které jsou anonymní. Slibuji, že výsledná data využiji pouze pro účel vypracování mé bakalářské práce.

Dotazník č. 1 obsahuje celkem 31 otázek, které jsou rozděleny do 4 částí: delegování, motivace, komunikace a vedení lidí.

Dotazník č. 2 obsahuje 6 otázek, z nichž některé jsou rozepisovací.

Pevně věřím, že Vaše odpovědi budou upřímné a pravdivé.

Předem děkuji za Váš čas strávený nad vyplněním odpovědí.

S přáním příjemného dne

Jahnová Radka,

studentka České Zemědělské Univerzity v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

***Povinné pole**

Začátek formuláře

Delegování

Nadřízený mi deleguje úkol, který má přesně stanovený cíl. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Vždy správně porozumím úkolu, který mi nadřízený zadá. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Nadřízený dbá na to, aby byly úkoly dokončeny v zadaném termínu. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Nadřízený kontroluje plnění mých úkolů v zadaném termínu. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Dostávám úkoly, které odpovídají mým znalostem a dovednostem. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Nadřízený mi zadává úkoly, které rozvíjí můj potenciál. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Delegované úkoly mě motivují. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Motivace

Nadřízený mi přiděluje úkoly, které jsou zajímavé a pro které mne dokáže nadchnout. *

- naprosto souhlasím

- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Nadřízený mě hodnotí objektivně. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Nadřízený mě pochválí za dobře vykonanou práci. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Pochvala od nadřízeného je adresná. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Jsem zainteresován na celkových výsledcích firmy. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím

- naprosto nesouhlasím

Za svou práci jsem spravedlivě odměňován(a). *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Největší motivátor je pro mě peněžní ohodnocení. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Kromě mzdového ohodnocení mi nadřízený poskytuje i jiné benefity. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Má práce mne naplňuje a uspokojuje. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Komunikace

Nadřízený mi poskytuje veškeré potřebné informace k vykonání práce. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Mám možnost navrhnout své nové myšlenky v oblasti prodeje, propagace, apod. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Nadřízený mi je ochoten poskytnout radu v odborné problematice. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Komunikace ve firmě mezi jednotlivými pracovníky je velmi dobrá. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Nadřízený předává své myšlenky věcně a srozumitelně. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím

- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Vzájemná soutěživost nezabraňuje zaměstnancům ve spolupráci a sdílení zkušeností. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Vedení lidí

Nadřízený má přirozenou autoritu. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Nadřízený je na firemních poradách pečlivě připravený. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Nadřízený dokáže předcházet konfliktům. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím

- naprosto nesouhlasím

Při konfliktech vykazuje nadřízený snahu vytvořit přijatelnou alternativu. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Nadřízený podporuje individuální práci. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Nadřízený podporuje týmovou práci. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Nadřízený mi poskytuje dostatečnou volnost pro výkon práce. *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Účastním se teambuildingových akcí? *

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím

- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Teambuildingové akce považuji za přínosné.

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

Dotazník pro podřízené pracovníky č. 2

1. Účastním se mezinárodních konferencí? Pokud ne, přejděte prosím na otázku číslo 4. *

- ano
- ne

2. Své jazykové dovednosti na mezinárodních konferencích hodnotím jako uspokojivé.

- ano
- ne

3. Jakými jazyky na mezinárodních konferencích nejčastěji hovoříte?

4. Absolvoval(a) jsem některý z následujících kurzů: *

- a. kurz prodejních a obchodních dovedností
- b. jazykový kurz
- c. kurz time management (řízení času)
- d. kurz práce na PC
- e. kurz neverbální komunikace
- f. kurz komunikačních technik nutných při různých rozhovorech
- g. kurz řízení (leadership)

Jiné:

5. Který z kurzů považujete za nejpřínosnější? (zapište prosím písmeno, popř. odpověď v políčku jiné, z předchozí otázky. *

6. Který z těchto kurzů byste rád(a) absolvoval(a), popř. jej absolvoval(a) znovu na vyšší úrovni? (zapište prosím písmeno, popř. odpověď v políčku jiné, z předchozí otázky. *

Konec formuláře

4) Organizační struktura firmy XY

