

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Manažerské dovednosti

Markéta Mňuková

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou manažerských dovedností ve společnosti Tespranet Services, s. r. o. a je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce popisuje základní pojmy, jako jsou management, osobnost manažera, manažerské funkce a manažerské role. Dále jsou zde popsány měkké dovednosti manažera, konkrétně komunikační dovednosti, vedení lidí, motivace, řízení porad či time management. Na základě poznatků vyplývajících z teoretické části je vypracována část praktická.

Praktická část se věnuje analýze současných manažerských dovedností vybraného manažera společnosti Tespranet Services, s. r. o. Jsou zde detailně popsány vybrané dovednosti manažera, jimiž jsou komunikační dovednosti, vedení lidí, motivace, řízení porad a také time management. Jmenované dovednosti jsou následně analyzovány prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je zaměřeno na manažera společnosti a na jeho manažerské dovednosti. Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jaké dovednosti manažer ovládá bez problému a jaké mu naopak dělají potíže. V dotazníkovém šetření se hodnotí samotný manažer a také ho hodnotí jeho podřízení. Zjištěné výsledky jsou pro lepší přehlednost zpracovány do tabulek a grafů. Na základě zjištěných nedostatků jsou navržena optimalizační řešení, která by mohla v budoucnu přispět ke zvýšení efektivity chodu firmy a rozvoji současných dovedností manažera.

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

Cíl práce a metodika

Cíl práce

Primárním cílem práce bude návrh optimalizačního řešení rozvoje měkkých dovedností manažera společnosti Tespranet Services, s. r. o. Dílčím cílem bude zhodnocení současných měkkých manažerských dovedností, prostřednictvím dotazníkového šetření, osobního rozhovoru a účasti na firemní poradě. Na základě zjištěných nedostatků v oblasti měkkých dovedností manažera budou navržena jistá doporučení a opatření, jak tyto nedostatky odstranit.

Metodika

Diplomová práce bude vypracována na základě metody analýzy a syntézy. Analýza spočívá v rozložení celku na jednotlivé části a zjišťuje, jak tyto části fungují samostatně a jaké jsou mezi nimi vztahy. U této metody jsou typické průzkumové a objevující aktivity. Opakem analýzy je syntéza, která naopak spočívá ve složení jednotlivých částí do celku a jde zde o popis hlavních organizačních principů, kterými se tento celek řídí v závislosti na jeho jednotlivých částech.

Literární rešerše bude zpracována na základě prostudování odborné literatury zaměřující se na management, konkrétně pak přímo na samotného manažera a jeho dovednosti. Praktická část bude vypracována na základě získaných poznatků vyplývajících z teoretické části této práce.

Při zpracování praktické části diplomové práce budou použity interní informace podniku a informace získané od manažera společnosti Tespranet Services, s. r. o. K získání potřebných informací, týkajících se zejména současných manažerských dovedností bude provedeno dotazníkové šetření a osobní rozhovor s manažerem firmy. Dotazníkové šetření bude provedeno jak u manažera společnosti, tak i u jeho přímých i nepřímých podřízených pracovníků, které bude následně graficky vyhodnoceno. Dotazník se bude skládat z pěti oblastí, a to konkrétně z oblasti komunikačních dovedností, vedení lidí, motivace, řízení porad a time managementu. Jmenované oblasti budou obsahovat pět otevřených otázek, které budou hodnoceny manažerem i jeho podřízenými pracovníky body od 1 do 5 (1 – ne nikdy, 2 – většinou ne, 3 – občas (někdy), 4 – většinou ano 5 – ano vždy).

Zde bude posuzován názor samotného manažera a názor jeho spolupracovníků. Součástí praktické části bude také účast na firemní poradě, kde bude sledován zejména průběh porady, komunikace manažera s přítomnými na poradě, atmosféra na poradě atd. K tomu bude využita metoda zúčastněného pozorování. Pozorování je jednou z vědeckých metod a používá se jak v rámci kvalitativního výzkumu tak kvantitativního výzkumu. Směřuje k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti. Na základě zjištěných nedostatků z dotazníkového šetření, osobního rozhovoru, a účasti na firemní poradě budou navržena optimalizační řešení, která by mohla v budoucnu přispět ke zvýšení efektivity firmy a rozvoji současných dovedností manažera. Například rozvoj jeho dovedností formou dodatečných školení či seminářů. Pro návrh vlastního řešení bude využita metoda dedukce, která spočívá především v logickém odvozování závěru z již získaných poznatků a je to velmi vhodný nástroj právě pro návrh vlastního řešení.¹

¹ HENDL J. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*, vyd. 4, Praha: Portál, 2012

Závěr

Cílem této diplomové práce na téma manažerské dovednosti bylo navrhnout optimalizační řešení pro rozvoj měkkých dovedností vybraného manažera společnosti Tespranet Services, s. r. o. Dílčím cílem byla analýza dovedností manažera vybrané společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě zjištěných nedostatků z dotazníkového šetření, osobního rozhovoru a účasti na firemní poradě byla navržena potřebná doporučení a opatření, která by tyto nedostatky pomohla manažerovi odstranit. U předložených návrhů byla vypracována analýza očekávaných přínosů společnosti a byla zhodnocena rizika, která se u každého doporučení objevují.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že manažer velmi dobře zvládá ty dovednosti, ve kterých využívá schopnost empatie. Jedná se zejména o oblast komunikace, motivace a vedení svého týmu. Hůře si počíná v oblasti řízení porad a v oblasti time managementu. Jedním z nedostatků řízení porad je, že si manažer porady předem nepřipravuje. Je třeba, aby každá porada byla připravena a měla určitým systém. Dalším nedostatkem je, že po skončení porady nejsou vypracovány zápisy z porady. Zápisy z porad jsou velmi důležité, protože slouží jako dokumentace. Manažeři často spoléhají na to, co si pamatují ale opak je pravdou. Tyto zápisy by měla zpracovávat například administrativní pracovnice nebo manažer.

Právě díky zjištěným nedostatkům v oblasti řízení porad, byla navržena jistá doporučení, která by manažer mohl zvážit, v tom nejlepším případě využít. Bylo by dobré, aby se manažer účastnil vzdělávacího programu či školení. Zde byly vybrány dva typy školení. První školení, které bylo doporučeno je školení v čele s velmi kvalitní koučkou a lektorkou Ing. Evou Vyoralovou, která má řadu letitých zkušeností. Pořádá školení týkající se různých oblastí, přičemž jednou z nich je právě efektivní řízení porad. Program tohoto školení je velmi propracovaný a kvalitní. Toto školení je bohužel finančně náročnější. Proto bylo manažerovi doporučeno ještě jedno školení v oblasti řízení porad. Jedná se o školení, které poskytuje společnost MBK Consulting, s. r. o. Toto vybrané školení by bylo pro manažera cenově přijatelnější, ale jeho propracovanost témat je spíše obecná, což lze do jisté míry považovat za zbytečné. A proto by bylo efektivnější investovat více finančních prostředků do školení paní Ing. Vyoralové, protože její zkušenosti a individuální přístup by mohly být pro manažera společnosti velkým přínosem.

Další oblastí, kterou manažer zvládá hůře je řízení času, neboli time management. Co se týče samotného manažera, tak z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že manažer neřídí svůj čas zcela efektivně. Například si nestanovuje příliš často priority dne a nelpí na včasném splnění úkolů svých podřízených pracovníků. Proto byla manažerovi doporučena opět účast na školení v čele s Ing. Evou Vyoralovou, která má opět program školení velmi efektivní. Dále byl proveden také osobní rozhovor s manažerem, při kterém bylo zjištěno, že řízení času nefunguje celkově v celé firmě, nejen u manažera. Podřízení pracují pod tlakem, v neustálém časovém napětí a svou práci nestíhají. Právě díky těmto zjištěným poznatkům, by bylo vhodné, aby manažer přijal dalšího pracovníka na hlavní pracovní poměr. Jednalo by se o administrativní pracovníci. Ta by převzala veškeré administrativní věci, a tak by ulehčila spoustu práce technickým manažerům, kteří by poté mohli věnovat více času své hlavní náplni práce, kterou budou odvádět kvalitněji. Její náplní práce by byla zejména správa revizí, outsourcing, fakturace a řešení objednávek.

Dalším navrženým řešením v oblasti řízení času je zavedení aplikace Google Kalendář. Je velmi použitelnou a dostupnou formou sdílení událostí a úkolů pro menší tým pracovníků. Vybraná aplikace je zcela zdarma. Aplikace funguje ve webovém prohlížeči, ale události (a jednotlivé oddělené kalendáře) je možné jednoduše synchronizovat s dalšími zařízeními (mobilní telefon, tablet). Možnost vytvářet v jednotlivých kalendářích úkoly s datem splnění je hlavní výhodou Google Kalendáře. Manažer tak může svým podřízeným plánovat práci a podřízeným se pak tyto informace synchronizují na jejich mobilní telefony a hned mají přehled o tom, kdy a kde mají být a jakou práci mají momentálně za úkol. Pracovníci mají tak stále aktuální přehled o svém programu a mohou si nastavovat třeba připomínky tak, aby byly vždy ve správný čas na správném místě. K jednotlivým událostem se dají doplňovat také důležité poznámky o konkrétních úkolech, které na pracovníka čekají. Tato aplikace je pro vybranou společnost jednoduchá, nicméně pro malý pracovní tým naprosto postačující a efektivní.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 8024714078.

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Brno: Computer Press, a. s., 2006. ISBN 80-251-0396-X.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 8024721589.

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0200-4.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1677-1

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

PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1996. ISBN 80-7169-250-6.

ŠULEŘ, Oldřich. *Jak řídit a vést porady*. Praha: Computer Press, a. s., 2001. ISBN 80-7226-460-5.

VEBER, Jaromír. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.

Elektronické zdroje

www.tsp-servis.cz. [online]. 2012. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.tsp-servis.cz/cs/o-firme>

Eva Vyoralová. [online]. 2014. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://vyoralova.cz/skoleni-soft-skills/#tab-1410815349458-3-4>

MBK Consulting, s.r.o. [online]. 2013. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni-pro-manazery/vedeni-porad>