

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze bakalářské práce

Manažer a jeho role, funkce a kompetence

Dominika Eliášová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřena na oblast managementu a především na osobu manažera. Práce má dvě části. V teoretické části jsou pomocí teoretických metod poznání charakterizovány základní pojmy, které se vztahují k danému tématu. Zmiňovanými pojmy jsou management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, dovednosti a kompetence. Praktická část je zaměřena na vytvoření kompetenčního modelu, který identifikuje kompetence, potřebné k výkonu práce manažerky v oděvní společnosti na pozici vedoucí oddělení. Na základě rozhovoru s nadřízenou manažerky je vytvořen standard pro kompetenční profil. Praktická část práce dále pokračuje porovnáním vytvořeného kompetenčního modelu s výsledky dotazníkového šetření, které je provedeno pro potřeby metody 360° zpětné vazby, která hodnotí úroveň zmiňovaných kompetencí.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerské kompetence, manažerské role, manažerské funkce, manažerské dovednosti.

Vlastní text

Cíl práce a metodika

Hlavním cílem práce je vytvoření kompetenčního modelu, který identifikuje kompetence nutné pro výkon sledované pozice. Dílčím cílem je tento model porovnat se skutečným stavem v oblasti dosahování kompetencí.

Metodika řešené problematiky je založena na teoretických a empirických metodách poznání. Hlavními metodami jsou sběr dat, třídění, analýza a porovnávání informací, které autorka získala po prostudování literatury, internetových zdrojů a také z vlastních zkušeností, které nabyla při odborné praxi. Při tvorbě teoretické části je nejprve prostudována odborná literatura, ze které jsou následně vybrány nejvhodnější definice. V praktické části je vytvořen kompetenční model podle modelu PMI (Philip Morris International). Tento model je validizován prostřednictvím osobního rozhovoru s nadřízenou manažerky, který vede k vytvoření standardu zvolených kompetencí. Tento rozhovor je proveden osobně a nahrán na diktafon. Pro potřeby této práce je jeho znění přepsáno do písemné podoby. Následně je kompetenční model srovnán se skutečným stavem dosažených úrovní pomocí metody 360° zpětné vazby. Tato metoda spočívá ve zhodnocení práce manažera jeho okolí, které s ním přijde do styku, a jím samým. Pro

potřeby této metody je vytvořen dotazník, kterého se účastní nadřízená, kolegyně, podřízená a kromě ostatních spolupracovnic i sama manažerka.

Přehled řešené problematiky

Kapitoly řešené v rámci teoretických východisek poskytují přehled charakteristik důležitých pojmů, kterými jsou management, manažer, manažerské role, funkce, dovednosti a kompetence.

Management je chápán jako proces organizování činností, které provádí pracovníci společně ve skupinách či jako jednotlivci za účelem dosažení předem stanovených cílů ve prospěch organizace. **(Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997)**

Manažer je chápán jako osoba vedoucí určité pracovníky k plnění organizačních cílů. **(Dědina & Odcházal, 2007)**

Manažerské role jsou dle názoru Henryho Mintzberga rozděleny na role interpersonální, informační a rozhodovací.

Manažerskými funkcemi charakterizovanými v rámci teoretických východisek jsou funkce sekvenční, kterými jsou plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí a kontrola a také jedna z funkcí paralelních, kterou je rozhodování. **(Vodáček & Vodáčková, 1996)**

Plánování je proces stanovení cílů a postupů jejich dosažení. **(Vodáček & Vodáčková, 1996)**

Na plánování navazuje funkce organizování. Podstata organizování je v nalezení odpovědi na otázku kdo a s jakými zdroji zabezpečí splnění plánovaných činností stanovených v rámci plánování.

Výběr a rozmisťování pracovníků neboli řízení lidských zdrojů je proces dosažení podnikových cílů pomocí získávání, rozvoje, propouštění a také optimálního využití lidských zdrojů v organizaci. **(Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997)**

Vedení lidí je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, který přispěje k dosažení podnikových cílů. **(Wehrich & Koontz, 1993)** K funkci vedení lidí patří také správná motivace, již pracovníci potřebují k dobrému výkonu své práce.

Kontrola zahrnuje veškeré aktivity manažera, kterými zjišťuje, zda je dosahováno výsledků odpovídajících výsledkům plánovaným. **(Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997)**

Rozhodování lze chápat jako jádro řízení či jádro plánování. **(Veber & kol., 2009)**

Dovednosti jsou návyky potřebné k plnění své práce. Tyto dovednosti mohou být buď vrozené nebo získané například vzděláním či praxí. Oproti tomu je kompetence schopnost či právě dovednost pracovníka vykonávat určitou činnost.

Vlastní práce

Praktická část se zaměřuje na hodnocení reálné manažerky pracující na pozici vedoucí oddělení v oděvní společnosti. Na začátku jsou sepsány základní informace o společnosti, řídicí struktura vybrané prodejny, požadavky na pracovní pozici vedoucí oddělení, náplň její práce a popis obvyklého denního pracovního procesu. Dále je na základě modelu Philip Morris International vytvořen kompetenční model, který je zpracován formou tabulky. V kompetenčním modelu je charakterizováno deset kompetencí, ke kterým je do několika bodů sepsáno i pozorovatelné chování. Takto vytvořený model je validizován prostřednictvím osobního rozhovoru s nadřízenou manažerky, který vede k vytvoření standardu zvolených kompetencí. Tento standard je znázorněn graficky. Dále je kompetenční model srovnán se skutečným stavem dosažených úrovní pomocí metody 360° zpětné vazby. Tato metoda je zpracována pomocí vytvořených dotazníků, které vyplnilo 9 respondentů, mezi kterými je nadřízená manažerky, její kolegyně, podřízení, ostatní spolupracovnice a manažerka sama. Na základě hodnocení dotazníků je vytvořen graf hodnocení kompetencí. Výsledky z dotazníků jsou následně zprůměrovány a je vytvořen graf obecného hodnocení kompetencí.

Zhodnocení a závěry práce

Výsledkem vlastní práce bylo vytvoření kompetenčního modelu a zjištění, zda má manažerka rozvinuty kompetence na požadované úrovni potřebné k výkonu dané pracovní pozice. K tomuto výsledku vedly níže popsané kroky. Prvně byl na základě prostudování odborné literatury, internetových zdrojů a poznatků oslovených řídicích pracovníků společnosti H&M, vytvořen kompetenční model. Tento model byl validizován pomocí rozhovoru s nadřízenou manažerky, který vedl k vytvoření graficky znázorněného standardu zvolených kompetencí. V tomto rozhovoru byla položena pouze jedna otázka, která zněla: „*Co by podle vás měly obnášet dané kompetence a na jaké úrovni by tato kompetence měla být rozvinuta?*“ Nadřízená uvedla popis každé kompetence a ke každé z nich přiřadila úroveň, na které má mít hodnocená manažerka jednotlivé kompetence rozvinuty. Dále byl v práci pomocí metody 360° zpětné vazby tento model srovnán se skutečným stavem dosažených úrovní. Toho bylo dosaženo pomocí dotazníkového šetření,

které tvořilo dvacet otázek, kdy se vždy dvě po sobě následující otázky vztahují k jedné kompetenci. Pro tento dotazník byla vytvořena bodová škála od 0 do 4, kdy 0 znamená, že manažerka nemá žádné schopnosti v dané oblasti a 4 znamená, že její schopnosti jsou nadprůměrné. Výsledky dotazníků byly v práci zachyceny na grafu č. 2 a následně byly zprůměrovány. Po zprůměrování všech hodnot byl vytvořen graf č. 3, který ukazuje obecné hodnocení kompetencí. Poslední a zároveň stěžejní částí práce bylo porovnání obecného hodnocení kompetencí s vymezeným standardem, které bylo rozebráno v rámci zhodnocení výsledků. Toto porovnání bylo také znázorněno graficky a vedlo ke zjištění, ve kterých oblastech má manažerka dostatečné, a ve kterých naopak nedostatečné schopnosti. Bylo zjištěno, že manažerka splňuje požadovanou úroveň u devíti z deseti kompetencí. Jediná oblast, ve které má manažerka mírné nedostatky, byla kompetence orientace na prodej, která je kompetencí klíčovou. Doporučení na návrhy řešení tohoto nedostatku nebyly ani dílčím ani hlavním cílem této práce a proto nebyly sepsány. Nicméně bylo konstatováno, že by se manažerka měla více zaměřit na vstřícný a přátelský přístup k zákazníkovi a měla by usilovat o jejich plnou důvěru.

Seznam vybraných použitých zdrojů

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a Jahn M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management. Teorie a praxe pro 90. léta*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996, 244 s. ISBN 80-859-4319-0.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.