

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Milan Blažek

© 2019 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce se zabývá řešením problematiky manažerských dovedností, které nejsou důležité pouze pro výkon funkce manažera, ale rozhodují také o úspěchu celé organizace. Práce byla rozdělena na dvě části a to teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce byla věnována získání poznatků z odborné literatury, která se zabývá a zkoumá tuto problematiku. Pozornost byla věnována teoretickým východiskům, které se zabývají pojmy osobnost manažera, vlastnostmi, znalostmi včetně rolí a funkcí, které manažer zaujímá. Značná část práce byla věnována měkkým a tvrdým dovednostem manažera.

Druhá část práce, praktická, byla zaměřena na zkoumaný subjekt, kde byla provedena pomocí zvolených metod analýza současné úrovně uplatnění manažerských dovedností. Díky získaným poznatkům z řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření ve vybrané organizaci byly stanoveny návrhy změn v řídicích dovednostech (hard a soft skills), které mohou mít vliv na zlepšení výkonu zaměstnanců nebo také posílení výkonu celé organizace.

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

Cíl a metodika

Hlavním cílem diplomové práce bylo řešení problematiky manažerských dovedností s cílem posouzení současného stavu těchto dovedností v souvislosti s velikostí vybraných zkoumaných oddělení v rámci zvolené organizace. Dílčím cílem bylo nezávislé posouzení shody ve vnímání a hodnocení manažerských dovedností. Na základě těchto zjištění byly navrženy možné změny, opatření, která by vedla k případnému zlepšení současné úrovně dovedností. Nové přístupy rozvoje a možnost uplatnění byly navrženy na základě provedené analýzy ve vybrané organizaci.

Teoretická část práce byla zaměřena na získání poznatků z dostupných literárních zdrojů k danému tématu. Cílem teoretické části bylo shrnutí různých přístupů autorů odborných publikací k dané problematice a představení nejdůležitějších pojmů souvisejících s manažerskými dovednostmi. Prvotně byla věnována pozornost vysvětlení pojmu management jako takovému včetně historie vzniku v ČR. Dále byl vysvětlen pojem manažer a jeho osobnost, vlastnosti, kompetence, činnosti manažera. Pozornost byla věnována také chybám, kterých se manažer může během výkonu své funkce dopustit. Největší část teoretické práce byla zaměřena na manažerské dovednosti jako takové, které lze dělit na měkké a tvrdé dovednosti. Získané teoretické poznatky byly uplatněny při sestavení dotazníkových otázek a zpracování praktické části diplomové práce.

Praktická část práce byla zpracována na základě provedeného výzkumu v dané organizaci. Ke zpracování analýzy současné úrovně manažerských dovedností byla vybrána státní složka a to Policie ČR. Konkrétně se jednalo o Krajské ředitelství policie pardubického kraje, které vzniklo teprve před osmi lety a při jeho vzniku bylo potřebné vybudování mnoha nových pracovních míst včetně managementu a nové struktury. V úvodu vlastního výzkumu byl popsán soubor zaměstnanců účastnících se sběru dat pomocí kvantitativní metody neboli dotazníkového šetření ze čtyř typů oddělení. Jednotlivá oddělení se od sebe liší velikostí, počtem podřízených policistů a díky tomu manažer uplatňuje různé druhy manažerských dovedností. Policisté se vyjadřovali v rámci dotazníkového šetření ve čtyřech oblastech otázek. Z kvalitativních metod byl pro získání informací využit řízený rozhovor s jedním manažerem, který odpovídal na čtyři položené otázky. Veškerá získaná data byla vyhodnocena v MS Excel, prostřednictvím něhož byly zpracovány odpovědi a vytvořeny tabulky a grafy.

Teoretická část

Pozornost byla věnována pojmu management jako takovému, který souvisí s řízením celé organizace. Dále byla teoretická část práce zaměřena na popis osobnosti manažera, jeho vlastností a další problematiku související s rolí a činností manažera.

Manažerské dovednosti představují určité osobní předpoklady, schopnosti jedince k výkonu činnosti. Každý správný manažer by měl na všech úrovních ovládat lidské dovednosti. Ne všechny dovednosti se dají naučit, ale není na nich postaven úspěch. Úspěšným se manažer může stát i za předpokladu, že na sobě postupně pracuje.

Selhání manažerů nejčastěji pramení z neschopnosti správného řízení podřízených. Manažer může správně ovládat techniky řízení, ale nemusí zvládat správně motivovat či komunikovat s podřízenými.

Praktická část

V rámci vlastního výzkumu úrovně manažerských dovedností bylo využito kvantitativních a kvalitativních metod. Cílem tohoto šetření bylo získat odpovědi na předem stanovené otázky. Z vyhodnocení otázek se ukázalo, že dotazovaní policisté považují za nejdůležitější manažerskou dovednost komunikaci. Tato dovednost byla uvedena jako stěžejní manažerem v řízeném rozhovoru.

Předpokladem byla rozdílnost uplatnění manažerských dovedností v souvislosti s typem obvodního oddělení, což se potvrdilo. Ukázalo se, že názory policistů se rozcházejí především u dovedností řešení problémů, flexibilita, již zmiňovaná komunikace a samoostatnost. Policisté z obvodního oddělení II. a III. typu hodnotí právě tuto dovednost jako spíše nezvládanou. Díky ponechání samostatného rozhodování při plnění svěřeného úkolu by se manažeři mohli zaměřit na jiné oblasti a mohlo by dojít k zefektivnění uplatnění jiných negativně hodnocených manažerských dovedností.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo řešení problematiky manažerských dovedností na Policii ČR. Na základě získaných informací byla navrhována konkrétní opatření, která by vedla k odstranění případných nedostatků, díky čemuž by mohlo dojít ke zvýšení kvality dovedností. Jedním z dílčích cílů bylo zjistit, zda se liší uplatnění manažerských dovedností v souvislosti s typem oddělení, tj. s počtem podřízených policistů.

Podstatné rozdíly byly zjištěny v odpovědích policistů zařazených na oddělení II., III. typu oproti odpovědím policistů IV. typu a to u dovedností komunikace, samostatnost, řešení problémů, flexibilita.

Z oblasti komunikace byla položena policistům a manažerům otázka týkající se schopností vést diskuzi. V této oblasti se ukázalo, že odpovědi manažerů a podřízených policistů se značně rozcházejí. Z 87 % se manažeri domnívají, že schopnost ovládají, s čímž souhlasí 90% dotazovaných policistů obvodního oddělení IV. typu. Zcela opačný výsledek byl zjištěn u policistů II. a III. typu, kteří tuto schopnost u svých manažerů postrádají.

Na II. a III. typu oddělení je stejně negativně hodnocena také samostatnost, kdy se policisté ze 73 % a 72 % shodují, že je manažer nenechává samostatně rozhodovat při plnění úkolů. S tímto názorem se ztotožňují samotní manažeri z 86 %. Naopak policisté IV. typu obvodních oddělení si myslí, že dostávají dostatečný prostor od svých nadřízených pro samostatné rozhodování.

Dovednost řešení problémů navazuje na oblast samostatnosti, kdy se policisté IV. typu domnívají z 88 %, že jejich manažer jim při řešení problému není nápomocen a nepřispívá svými dovednostmi, schopnostmi, názory. Naopak policisté z II. a III. typu uvádí, že se v tomto směru na svého manažera mohou spolehnout.

Negativně se policisté II. a III. staví k oblasti flexibility, kde uvádějí, že manažeri v rámci řešené problematiky z 90 % a 92 % nejsou ochotni přistoupit ke kompromisu, čehož si je vědoma také většina manažerů. Policisté obvodního oddělení IV. typu neshledávají v této oblasti žádný problém a žádný z nich v dotazníkovém šetření neoznačil možnost spíše nebo určitě ne.

V rámci těchto dovedností bylo navrženo opatření o přenosu odpovědnosti a pomoci při pořádání událostí na méně vytížené organizační články. Díky tomuto opatření by mohlo dojít k posílení jednotlivých dovedností především u manažerů odpovídajících za obvodní oddělení II. a III. typu, na které jsou kladeny vyšší požadavky než manažery IV. typu, kteří by se v rámci zapojení mohli přiučit novým postupům a přispět tak svým podřízeným při rozhodování svými schopnostmi, názory, dovednostmi.

V dalších oblastech již nenalezneme významné rozdíly v hodnocení. Všechny dotazované skupiny se u odpovědí v mnoha případech spíše shodují. Na přijatelné úrovni je dle výsledku motivace a to především oblast nehmotné motivace, ke které se negativně vyjádřilo pouhých 10% dotazovaných. Naopak je tomu však v oblasti hmotné motivace, kde se s kladným hodnocením nesetkáme. Toto zjištění není překvapivé, vzhledem k povaze dané organizace. Manažeři nemají dostatek finančních prostředků na udělování odměn. Proto bylo navrženo opatření v oblasti motivace, tak aby byla udržena především současná úroveň nehmotné motivace, která je zde z důvodu již zmiňovaného typu organizace stěžejní a manažer by ji měl plně ovládat.

Jak bylo předpokládáno, největší rozdílnost v uplatnění manažerských dovedností nalezneme v souvislosti s typem daného obvodního oddělení. Tento předpoklad se v mnoha případech naplnil. Značné rozdíly v hodnocení jednotlivých oblastí týkajících se dovedností manažera ukazují, že se ve většině případů odlišuje názor dotazovaných policistů z oddělení IV. typu a manažerů od policistů zařazených na oddělení II. a III. typu. I přes očekávání záporného hodnocení zvládnutí jednotlivých dovedností z šetření vyplynulo, že manažerské dovednosti na vybraných organizačních článcích Policie České republiky je na dobré úrovni.

Návrhy na posílení manažerských dovedností

Návrhy byly stanoveny na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, kde se ukázala rozdílnost v uplatnění měkkých manažerských dovedností v rámci zvolených obvodních oddělení. Policie České republiky však patří do veřejného sektoru a vše je řízeno dle jasně stanovených pravidel vycházejících ze zákonů a vnitřních směrnic. Z tohoto důvodu zde není možné dělat příliš velké změny. Přestože legislativní rámec v dané organizaci v určitých oblastech neumožňuje přílišné změny, je zde stále prostor pro využití prostředků, kterými lze pozitivně působit na policisty.

Byly stanoveny dvě možná opatření: **Přenos odpovědnosti a začlenění menších oddělení, zlepšení motivace, působení na podřízené.**

Použitá literatura

- (1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (2) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 592 s. ISBN 80-726-1064-3.
- (3) BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8
- (4) BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- (5) DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, 340 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- (6) LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- (7) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 328 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- (8) ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008dotisk, 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- (9) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 681 s., Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- (10) VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0