

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Manažerské dovednosti

Bc. Nikola Stávková

© 2017 ČZU v Praze

Souhrn

Tato diplomová práce na téma „*Manažerské dovednosti*“ řeší problematiku manažerských dovedností ve vybraném podniku, které jsou potřebné nejen pro zvládnání určité pracovní pozice, ale i pro efektivní fungování celého podniku. Zaměřuje se na jejich současnou úroveň a případné zlepšení těchto dovedností do budoucna. Práce je rozdělena na dvě části a to část teoretickou a praktickou.

V teoretické části práce je objasněna veškerá teorie k problematice a je sestavena na základě literární rešerše. Pomocí této literatury jsou zde podrobně vysvětleny základní pojmy, kterými jsou management, vývoj teorie řízení a uvádí rozdíly mezi manažerem a leaderem. Dále objasňuje manažerské role a funkce manažerů, jaké kompetence jsou potřebné pro vykonávání manažerských funkcí, jaké manažerské dovednosti manažer potřebuje, aby mohl vykonávat veškeré činnosti v podniku. V závěru pojednává o rozvoji a vzdělávání manažerů.

Praktická část práce je zaměřena na manažerské dovednosti konkrétní vybrané společnosti. Zahrnuje základní informace o společnosti a její organizační strukturu. Dále analyzuje vybrané manažerské dovednosti prostřednictvím dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky těchto analýz a stanovena vlastní doporučení pro posílení vybraných manažerských dovedností, které budou mít pozitivní vliv na zkvalitnění a zvýšení výkonnosti manažerů a v konečném důsledku i chod celého podniku.

Klíčová slova: řízení podniku, řízení lidských zdrojů, management, vedení lidí, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, tvrdé dovednosti, měkké dovednosti, výkonnost zaměstnanců

Cíl a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je řešit problematiku manažerských dovedností ve vybrané organizaci a navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců a zároveň posílení stavu manažerských dovedností na vybrané pozici. Pro splnění hlavního cíle práce je nutné naplnění dílčích cílů, kterými je co nejpřesnější zodpovězení výzkumných otázek:

- *Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti vzhledem k jejich využívání v jejich běžném pracovním životě?*
- *Jaké manažerské dovednosti jsou v současné době nejslabší?*
- *Jaké dovednosti nedělají vedoucím pracovníkům problém?*
- *Na jaké dovednosti je nutné zacílit pozornost a posílit jejich úroveň v průběhu následujících 1-2 let?*

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a praktickou. V teoretické části práce je objasněna veškerá teorie k problematice a je sestavena na základě literární rešerše. Tato část je zpracována s využitím odborné literatury a internetových zdrojů, které jsou uvedeny na konci práce v seznamu použité literatury.

Praktická část práce je zaměřena na manažerské dovednosti konkrétní vybrané společnosti. Na začátku této části práce jsou uvedeny základní informace o společnosti a její organizační struktura. Společnost je v celé diplomové práci pojmenována jako XYZ, a to z důvodu dohody se společností o ochraně údajů a nemožnosti jejich zneužití. V této části diplomové práce jsou využity analytické metody, které využívají techniky dotazníkového šetření a techniky řízeného rozhovoru.

Dotazování probíhalo formou papírových dotazníků, které byly zcela anonymní. V dotazníku byly použity pouze uzavřené otázky, u kterých měli respondenti možnost vybrat pouze jednu z uvedených odpovědí. Získaná data byla zpracována v programu MS Excel do tabulek, grafů a vyjádřena v absolutní i relativní četnosti a slovně vyhodnocena. Další důležité údaje byly získány z řízeného rozhovoru s jednatelem firmy. Cílem řízeného rozhovoru bylo zhodnocení současných i budoucích manažerských dovedností potřebných k výkonu práce z pohledu jednatele firmy. Rozhovor obsahoval 15 otevřených otázek a trval 45 minut. Na základě zjištěných informací z dotazníkového šetření, ale i poznatků z řízeného rozhovoru, bylo možné zodpovědět výzkumné otázky.

Zhodnocení výsledků a doporučení

Z výzkumu vyplynulo, že mezi nejdůležitější dovednosti k výkonu své práce manažeři řadí organizování, plánování, rozhodování, kontrolu a delegování. Největší problém mají manažeři při rozhodování a organizování práce. Právě tyto dovednosti řadí linioví

manažeři mezi 3 nejvíce důležité. Pracovníci nedisponují se schopnostmi rozhodování se s neúplnými informacemi, nedokážou přijímat názory podřízených pracovníků při rozhodování a učinit rozhodnutí pod tlakem. Při organizování neumí zejména přijmout veškerá rizika s tím spojená. Do budoucna jsou rozhodovací a organizační dovednosti hodnoceny za vysoce důležité, proto je nutné navrhnout taková opatření, díky nimž by bylo možné tyto dovednosti posílit. Za nejvhodnější nástroj byl vybrán šestidenní kurz na míru určený především pro mistry, vrchní mistry a vedoucí provozů. Prostřednictvím tohoto kurzu se manažeři rychle naučí rozhodovat a organizovat úkoly s podobným charakterem jako jsou jejich všední úkoly. Dalším doporučením je proškolení manažerů vždy po zavedení nového produktu, aby tyto informace používali při své práci a ulehčilo jim to rozhodování. Manažeři se také mohou zdokonalovat v této oblasti sami ve svém volném čase a to četbou odborné literatury zabývající se danou problematikou.

Odpovědi na otázky týkající se motivace podřízených pracovníků ze strany manažerů ukázaly, že je potřeba tuto dovednost posílit, protože lidský kapitál je tím nejcennějším aktivem co firma má. Mzda je považována za velkou motivaci pro pracovníky, avšak její samotná výše neznamena, že je zaměstnanec v práci spokojen. Manažeři by měli dostatečně komunikovat se svými pracovníky, seznamovat je s cílem firmy a podporovat je v jejich dosahování, předávat důležité informace, respektovat názory, připomínky i myšlenky pracovníků, dávat jim prostor k vyjádření svého postoje a očekávání do budoucna. Důraz by měl být kladen i na uspokojivé vztahy mezi samotnými pracovníky. Doporučením pro posílení vztahů mezi lidmi na pracovišti je teambuilding, což je jedna z nejrozšířenějších aktivit týmového rozvoje v rámci organizací. Aktivity jsou založeny tak, aby upevňovaly vztahy mezi zaměstnanci a týmový výkon. Dalším doporučením pro posílení motivace zaměstnanců je zavedení tzv. Sick days, příspěvky na dovolenou, penzijní pojištění a wellness centra.

Poslední dovedností, která by měla být posílena, je delegování. Ačkoliv zaměstnanci považují tuto dovednost za uspokojivou, jednatel v řízeném rozhovoru uvedl, že by rád tuto dovednost u manažerů posílil. Důvodem je, že se manažeři bojí delegovat některé z úkolů na své zaměstnance a raději si vše udělají sami. Doporučením pro manažery je, aby překonali tzv. pocit nenahraditelnosti a delegovali zejména rutinní práce na své podřízené.

Měli by si sestavit harmonogram činností, ve kterém by mělo být uvedeno, jakou činnost budou vykonávat manažeři a co budou vykonávat podřízení pracovníci.

Použitá literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

DĚNINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 328 s. ISBN 9788024721491

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978802473902.

VEBER A KOL., Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-721-9014-8.