

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Valentina Gavrilina

vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kříž, CSc.

© 2018 ČZU v Praze

Manažerské dovednosti

Managerial skills

Abstrakt

Diplomová práce na téma „Manažerské dovednosti“ řeší problematiku tvrdých a měkkých dovedností využívaných v řízení společnosti Orgsintez OOO. Tato práce má za cíl zhodnotit dovednosti vybraných vedoucích pracovníků a navrhnout možné budoucí zlepšení.

První část práce je teoretická a rozebírají se v ní nezbytné pojmy a definice pro pochopení daného tématu. Stěžejními body teoretické části jsou pojmy manažer a jeho osobnost, autorita manažera, manažerské role, manažerské funkce a dovednosti. Manažerské funkce se dělí na paralelní a sekvenční. Manažerské dovednosti představují tři úrovně: technickou, lidskou a koncepční. Dovednosti je možné dělit na tvrdé a měkké.

Druhou částí práce je výzkum manažerských dovedností v praxi. Cíle práce bylo dosaženo pomocí metod polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Polostrukturované rozhovory se konaly se dvěma manažery ve společnosti Orgsintez OOO v srpnu roku 2017. Pro účely dotazníkového šetření byly sestaveny dva druhy dotazníků – dotazník pro vedoucí pracovníky a dotazník pro jejich podřízené, které pak byly předloženy respondentům k vyplnění. Hodnotící dotazníky se zaměřovaly na posouzení manažerských dovedností v rámci sebehodnocení – pro nadřízené pracovníky, a v rámci zpětné vazby neboli hodnocení dovedností vedoucího – pro podřízené pracovníky.

Závěr diplomové práce je podložen syntézou získaných dat a představuje zhodnocení výsledků analýz a předložení návrhů a doporučení pro zlepšení současné úrovně některých měkkých dovedností manažerů. Důsledkem tohoto zlepšení by mohl být pozitivní vliv na výkonnost zaměstnanců, a nakonec i celé společnosti.

Klíčová slova: manažer, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, měkké a tvrdé dovednosti, motivace, komunikace, vedení lidí

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce „Manažerské dovednosti“ je řešit uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu organizace Orgsintez OOO, zhodnotit tvrdé a měkké dovednosti vybraných manažerů a zjistit případné nedostatky a nedokonalosti, pro které pak nabídnout možné zlepšení do budoucnosti. Pro dosažení hlavního cíle je nezbytné naplnit cíle dílčí:

- Provést literární rešerše vybrané problematiky na základě poznatků z odborné literatury;
- Určit klíčové dovednosti pro zastávání dané pozice;
- Zjistit současnou úroveň dovedností manažerů;
- Identifikovat dovednosti, které je potřeba zlepšit do budoucnosti;
- Navrhnout konkrétní způsoby pro zlepšení zjištěných dovedností na nedostatečné úrovni.

Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část – literární rešerše a praktická část – vlastní práce.

Teoretická část práce se zabývá studiem teorie vztažené k dané problematice, analyzuje přístupy různých autorů k řešení daného tématu. V této části se objasňují pojmy manažer, manažerské role a funkce, autorita manažera a jednotlivé tvrdé a měkké dovednosti. Autorita manažera je zasloužená důvěra manažera od svých zaměstnanců. Kompetence manažera je komplex všech znalostí, dovedností, zkušeností a schopností, které mu dovolují vykonávat práci vedoucího. Zvládnutí manažerských dovedností je nekonečný proces a práce manažera vyžaduje neustálé učení. Proces komunikace je důležitý pro bezproblémový chod podniku a na úrovni komunikačních schopností manažerů záleží úspěch řídicích činností. Delegování bývá označováno za nejtěžší úkol, se kterým se manažeři setkávají při vykonávání své práce. Má to své přínosy, ale i bariéry. Vedoucí pracovníci pobízejí podřízené k pracovnímu úsilí pomocí motivací a stimulací. Optimálního efektu je možné dosáhnout v případě, že osobní cíle zaměstnance, jeho zájmy a potřeby souhlasí se zaměřením a cíli podniku.

Podkladem pro zpracování praktické části sloužily polostrukturované rozhovory (částečně řízené rozhovory) s manažery a dotazníkové šetření pro manažery a jejich podřízené.

Polostrukturované rozhovory a dotazníkové šetření se konalo ve společnosti Orgsintez OOO

přímým kontaktem od 1. srpna do 4. srpna 2017. Rozhovory s manažery, které trvaly zhruba půl hodiny, pomohly zjistit nezbytné tvrdé a měkké dovednosti pro zastupování pozic technologického manažera a manažera kvality a také získat detailnější popis jejich práce. Součástí polostrukturovaných rozhovorů byly i sebehodnotící otázky.

Výzkum byl realizován za pomoci nestandardizovaných dotazníků. Dotazníky měly za cíl stanovit, zda vedoucí pracovníci mají dostačující tvrdé a měkké dovednosti pro vykonávání svých funkcí. Dotazník pro vedoucí obsahuje 35 otázek a průměrná doba vyplňování je 8 minut. Dotazník pro podřízené má 27 otázek a jeho vyplňování trvalo pracovníkům přibližně 6 minut. Dohromady bylo rozdáno a vyplněno 23 dotazníků. První oddíl obou dotazníků se zabýval identifikací respondentů, druhý – znalostmi bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Další oddíly se věnovaly konkrétním druhům dovedností.

Pátá kapitola práce představuje zhodnocení výsledků výzkumu pomocí metody syntetické a návrhy zlepšení hard a soft dovedností u vybraných manažerů, které by měly vést ke zvýšení úrovně výkonnosti zaměstnanců a kvality řídicího procesu ve společnosti. Šestou kapitolou diplomové práce je závěr, který shrnuje celkové výsledky práce.

Výsledky a závěr

Z výzkumu diplomové práce se dalo vyvodit, že manažeři společnosti mají dobrou úroveň znalostí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, organizačních a rozhodovacích dovedností, schopností řešit konflikty a také dovedností vedení lidí. Mezi dovednostmi, které vybraní manažeři chtěli do budoucna zlepšit, patří dovednost kontroly kvality, znalost MS Office, vnímání příležitostí a jejich kritické hodnocení, vyjednávací schopnosti, umění přizpůsobivosti, dovednost vedení lidí a organizační dovednosti.

Realizovaný průzkum zjistil některé nedokonalosti a nedostatky u měkkých dovedností, podstatných pro management na všech úrovních řízení: dovednost motivace pracovníků, delegování úkolů a komunikace. Dále, v souladu s výsledky šetření, by si manažeři přáli vylepšit i některé tvrdé dovednosti, jakož jsou dovednost kontrola kvality a znalost MS Office. Pro nápravu těchto slabých stránek byly doporučeny konkrétní návrhy, jak pro hard, tak i pro soft dovednosti. Hlavní cíl a všechny dílčí cíle práce byly splněny.

Návrhy ke zlepšení

Autorkou práce byly předloženy následující návrhy: profesionální školení MS Office pro pracovníky organizace, rekvalifikační kurz kontroly kvality pro manažera kvality, pořádání skupinových tréninků na zlepšení organizačních, vyjednávacích a vůdcovských dovedností, manažerské a odborné kurzy zaměřující se na zvýšení produktivity a odbornosti zaměstnanců a koučování pro zlepšení schopnosti adaptability a dovednosti kritického myšlení.

Dalším doporučením byla organizace pravidelných týmových schůzí pro skupinu manažera kvality. Cílem těchto schůzí by bylo řešení problémů uvnitř týmu a zajištění zpětné vazby směrem od podřízených pracovníků k vedení. Mělo by to vyřešit i problém nedostatečné komunikace s manažerem kvůli časové vytíženosti.

Pro technologického manažera v rámci zlepšení dovednosti motivace byla doporučena změna způsobu hodnocení podřízených a využívání k hodnocení stimulů typu pochvaly. Hodnocení výkonu pracovníků patří k základním pravidlům řízení firmy. Vedoucí by měl porovnávat, jak pracovník zvládá a plní stanovené úkoly, poskytovat mu informace týkající se zlepšení jeho práce a oceňovat jeho pracovní chování. Aby hodnocení bylo přínosné pro obě strany, musí se realizovat formou dialogu.

Co se týká delegování, technologickému manažerovi lze doporučit více se zapojovat do řešení úkolů delegovaných podřízeným a pomáhat s jejich řešením. Manažerovi kvality je možné doporučit nechávat svým podřízeným více svobody rozhodování při řešení delegovaných úkolů, a tím podporovat jejich tvořivost a zvyšovat motivaci k vykonání práce.

Dále manažerovi kvality bylo doporučeno zavést pravidelné formální hodnocení podřízených. Mělo by to přínos pro rozvoj zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu, ale i pro samotného manažera – lepší poznání svých podřízených a zdokonalení řídicích technik.

Stěžejní literatura

- 1) ARMSTRONG, Michael, 2008. *Management a leadership*. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- 2) BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULER, Oldřich, 2006. *Management*. Brno: Computer Press a.s. ISBN 80-251-0396-X.
- 3) DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 4) DRUCKER, Peter, 1993. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc. ISBN 978-0887306150.
- 5) GROSOVÁ, Stanislava, PATÁK, Milan, ADAMEC, Libor, 1999. *Podnikový management*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-7080-338-X.
- 6) ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní Management*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1959-4.
- 7) VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.