

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Manažerské dovednosti na střední úrovni řízení

Bc. Dušan BREBURDA

© 2017 ČZU v Praze

Manažerské dovednosti na střední úrovni řízení

Souhrn

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou uplatnění armádních manažerů v civilním sektoru. Hlavním cílem práce je zhodnotit možnost uplatnění vedoucích pracovníků se zkušenostmi s výkonem funkce na střední úrovni řízení v armádě na řídicích pozicích na stejné úrovni v civilním sektoru. V teoretické části práce jsou shrnuty obecné informace týkající se managementu, postavení managerů v podniku a manažerských dovedností. Praktická část práce je založena na údajích získaných v rámci dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a osobního pozorování autora a zaměřuje se na analýzu přínosu zaměstnávání vojenských manažerů v civilním sektoru.

Klíčová slova: management, manažerské dovednosti, vojenští manažeři, střední management, Armáda České republiky, dotazníkové šetření

Úvod

Management je stále se vyvíjející obor, který vyžaduje řadu specifických dovedností. Rozdílné obory mají samozřejmě svá specifika, ale soubor tzv. „soft skills“ zůstává v zásadě stejný. Nároky na vedoucí zaměstnance neustále rostou, a proto musí dbát na rozvoj svých znalostí a dovedností v závislosti na vývojových trendech.

Cíl práce

Cílem předložené práce je zhodnocení využitelnosti vybraných dovedností armádního vedoucího pracovníka na střední úrovni řízení v civilním sektoru. Mezi dílčí cíle práce patří zjištění preferencí civilních a armádních vedoucích zaměstnanců v oblasti manažerských dovedností a zhodnocení příležitostí pro získávání manažerských dovedností v armádním a civilním prostředí.

Metodika

Základní metodou řešení vymezeného problému je analýza, která byla provedena na základě údajů získaných v rámci dotazníkového šetření mezi armádními a civilními

manažery, polostrukturovaných rozhovorů s bývalými armádními manažery pracujícími v civilním sektoru, jejich nadřízenými, kolegy a podřízenými a osobního pozorování autora.

Literární rešerše

Management souvisí s řízením a jedná se tedy o proces, který je velmi starý a sahá již do starověku, kdy byly v podstatě položeny základy managementu. Management je také vědní disciplína, která vychází z poznatků psychologie, ekonomie, sociologie či statistiky. Definovat management není vůbec jednoduché. Obecně je možné ho vymezit jako schopnost dosahovat výsledků prostřednictvím práce jiných osob s důrazem na vedení jakožto součástí řízení. Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů organizace. Pracuje s důrazem na to, aby byly činnosti prováděny správně, striktně dodržují postupy a pravidla. Je neustále v interakci s lidmi, které koordinuje tak, aby bylo těchto cílů dosaženo. Má přesně vymezené povinnosti a odpovědnost v rámci dané firmy. Manažerské dovednosti jsou definovány jako soubor kompetencí současného manažera, mezi které patří převážně schopnost plánovat, organizovat, vést lidi, komunikovat, rozhodovat, řešit problémy a další. Na kvalitě manažerských dovedností se podílí celá řada faktorů, které mohou být vrozené či získávané v průběhu života studiem, ale především ty, které jsou získávány každodenním kontaktem s podřízenými a nadřízenými manažery stejně jako s kolegy na stejné úrovni řízení.

Výsledky

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 73 vedoucích pracovníků působících v civilním sektoru, Armádě České republiky a US Army. Výsledky dotazníkového šetření prokázaly, že se armádní a civilní manažeři ve svých názorech na význam jednotlivých manažerských dovedností do značné míry shodují. Značný význam přisuzují schopnosti rozhodovat, vést a motivovat své podřízené. Armádní manažeři kladou větší důraz na schopnost vést a řídit porady než jejich civilní kolegové. Jako hlavní zdroj manažerských kompetencí vnímají obě skupiny praxi a zahraniční zkušenost. Výzkum ukázal, že armádní zaměstnanci mají pestřejší nabídku dalšího vzdělávání. Překvapivým zjištěním bylo, že civilní vedoucí dávají ve větší míře přednost řízení lidí než respondenti působící v armádě.

Následné rozhovory byly vedeny s 22 respondenty. Jednalo se o bývalé armádní manažery působící v současné době v civilním sektoru a jejich nadřízené, kolegy a podřízené. Z rozhovorů je patrné, že dovednosti armádních manažerů jsou v civilní sféře velmi ceněny. Nadřízení, kolegové a podřízení bývalých armádních manažerů vnímali jako největší výhodu zaměstnávání těchto osob jejich schopnost rozhodovat a organizovat si čas. Pozitivně hodnotili také jejich disciplinovanost, adaptabilita a důraz na plnění úkolů. Ve většině případů nebyli dotazovaní schopni uvést konkrétní negativa zaměstnávání bývalých armádních manažerů. Nejčastěji byly jako negativum identifikovány nedostatečné komunikační a sociální dovednosti. Podřízení a nadřízení viděli jako problém příliš autoritativní přístup vedoucích a perfekcionalismus.

V rámci osobního pozorování autora bylo zjištěno, že Armáda České republiky využívá rozsáhlý systém školících a vzdělávacích zařízení. Důraz je při tom kladen na dovednosti získané při zahraničních cvičeních a operacích. Cílem vojenského vzdělávání není pouze zvyšování znalostí, návyků a dovedností, ale především utváření osobnosti vojenského manažera pro práci ve specifickém prostředí. S ohledem na tyto skutečnosti je jasné, že při výběru manažerů v armádě je na kandidáty kladena řada specifických požadavků. Mezi ty nejdůležitější patří schopnost rozhodovat v krizových situacích. K tomu jim pomáhá specifický rozhodovací proces, který je inspirován systémem využívaným americkou armádou.

Závěr

V rámci výzkumu bylo prokázáno, že vedoucí pracovníci se zkušenostmi s výkonem funkce na střední úrovni řízení v armádě mohou své dovednosti velmi dobře uplatnit na řídicí pozici na stejném stupni vedení v civilním sektoru. Disponují totiž minimálně stejnými dovednostmi jako jejich civilní kolegové. Navíc musí mít také specifické odborné znalosti a dovednosti potřebné pro vedení a řízení zaměstnanců v armádním prostředí. K tomu přispívá mimo jiné kvalitní vzdělávací systém, který je sice značně specifický, ale dovednosti získané v rámci studia pomáhají budovat schopnosti a dovednosti, které jsou velmi dobře aplikovatelné také v civilním sektoru. Jedná se například o schopnost efektivně řešit problémy či rozhodovat pod časovým tlakem. Také proces rozhodování je v obou sférách podobný, což umožňuje armádním velitelům rychlou adaptaci na civilní

sektor. Výhodu mají díky specifickým nástrojům rozhodování, které jsou v rámci armádní praxe používány.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 13. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BLAŽEK, Ladislav. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

TEMPLAR, Richard a ROS, Jay. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1279-6.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.