

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Manažerské dovednosti

Bc. Pavlína Štěpánková

1 Souhrn

V dnešní době se s manažery setkáváme ve velké většině podniků. Jsou to zásadní představitelé různých firem, protože na jejich bedrech leží velká část povinností souvisejících s chodem společnosti. Na manažerské kompetence a dovednosti jsou tedy vedeny vysoké nároky.

Výkladem základních pojmů týkajících se managementu a manažerů se zabývá první – řešeršní část této diplomové práce. Zároveň se tato část snaží nalézt odpověď na otázku, jaký by měl ideální manažer být. Soustředí se tedy na osobnost manažera jeho dovednosti, role, funkce, kompetence a schopnosti.

Druhá část diplomové práce se zabývá praktickou aplikací získaných poznatků na společnost Lázně Bělohrad a.s. Společnost je krátce popsána, a to z hlediska historického i současného vývoje. Na základě dotazníkového šetření jsou analyzovány manažerské dovednosti zaměstnanců – manažerů středního managementu. Na základě provedeného výzkumu bylo zjišťováno propojení hard dovedností se soft dovednostmi. Zároveň byly navrženy možné způsoby zlepšování a rozvoje manažerských dovedností.

Klíčová slova: Management, řízení podniku, manažer, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti.

2 Cíl práce a metodika

Cílem teoretické části diplomové práce je dle dostupné odborné literatury definovat základní pojmy spojené s vedením lidí a managementem. Zejména definovat soft a hard manažerské dovednosti a možnosti jejich rozvoje, a to s cílem zlepšení výkonnosti podniku. Význam je také kladen na manažerské funkce a role, které jsou významným činitelem řízení lidí a prostřednictvím kterých manažeři jsou schopni ovlivnit své podřízené a tím i výsledky úkolů, které jim jsou svěřeny. Teoretická část obsahuje také porovnání přístupů jednotlivých odborníků na obor managementu. Teoretická část má za cíl položit dostatečný základ pro použití nabytých znalostí v praktické části diplomové práce.

Uplatnění manažerských dovedností a vůbec existence manažerských dovedností je důležité ve všech podnicích, nevyjímaje podniky, které se zabývají službami v oblasti lázeňství. Dá se dedukovat, že právě manažeři lázeňských zařízení měli v posledních letech hodně napilno. V roce 2012 totiž vešla v platnost i účinnost nová vyhláška týkající se poskytování lázeňských služeb. Někteří odborníci a autoři mediálních článků v souvislosti s touto vyhláškou hovoří o tzv. krizi českého lázeňství. V praktické části se autorka z výše uvedených důvodů zaměřuje na Lázně Bělohrad a.s. a na její manažery. Úvod je věnován základním charakteristikám společnosti. Součástí těch je i pohled na základní finanční údaje, které poukazují na vývoj finančního zdraví podniku posledních let. Všichni manažeři středního a vrcholového managementu byli podrobeni dotazníkovému šetření, díky kterému budou vyhodnoceny jejich manažerské dovednosti vč. slabých a silných stránek. Dílčími cíli diplomové práce jsou také subjektivní zhodnocení manažerů o důležitosti jednotlivých manažerských dovedností. Na základě těchto zjištění jsou doporučena případná řešení a možné formy zlepšování slabých stránek v oblasti managementu.

Metodika první části, tedy rešeršní, zahrnuje zejména metody komparace a abstrakce, v rámci kterých dochází k porovnání přístupů jednotlivých autorů odborné literatury a jsou vymezeny určité charakteristiky, vlastnosti a vztahy reality v oblasti manažerských dovedností. Praktická část diplomové práce využívá metod analytických a syntetických. V rámci analytických metod jsou vyhodnoceny finanční údaje a další data získaná z interních dokumentů a výročních zpráv. V potaz byly brány požadavky na měkké i tvrdé manažerské dovednosti.

Dále je využito techniky dotazníkového šetření, jehož výsledky jsou zhodnoceny v rámci syntetických metod. Dotazník je sestaven do pěti částí, které kombinují různé typy otázek (otevřené, multiple choice, i otázky tzv. Likertovy škály)

První část je zaměřena na zjištění základních údajů o respondentovi, jeho věku, délce praxe, dosaženém vzdělání aj. Druhá část dotazníku se věnuje konkrétním manažerským dovednostem, které manažeři zhodnotí dle úrovně, jak dovednosti ovládají. Ke zjištění sledovaného je použito metody klasifikace. Důraz je kladen zejména na oblasti plánování, organizování a řízení výkonnosti, komunikace, týmové spolupráce, samostatnost, osobní přístup a krizového řízení. Třetí dotazníková část se zaměřuje na kritické zhodnocení jednotlivých manažerů o vlastních silných a slabých stránkách. Také je zjišťován prostor pro případné zlepšení manažerských dovedností. Důležitou informací pro nejvyšší vedení firmy je, jaké dovednosti jsou pro specifickou manažerskou pozici potřebné a důležité. Touto otázkou se zabývá 4. dotazníková část. Poslední, pátá část dotazníku se věnuje otázce jaký by měl být tzv. ideální manažer podle představ samotných manažerů a otázky na manažerské dovednosti, kterými by měl disponovat a ovládat je.

3 Zhodnocení výsledků a závěr

V rámci první části dotazníkového šetření byla zjišťována formou sebehodnocení úroveň jednotlivých manažerských dovedností, které byly seskupeny do skupin plánování, organizování a řízení výkonnosti, komunikace, týmová spolupráce, samostatnost, osobní přístup a krizové řízení. Pro každou skupinu manažerských dovedností byly vypočítány průměrné hodnoty. Nejvyšší hodnoty, tedy ty manažerské dovednosti, ve kterých manažeři nejvíce spoléhají na své schopnosti, jsou dovednosti zařazené do skupiny **samostatnost**. Většina manažerů společnosti Lázně Bělohrad a.s. tak je, dle svého názoru, schopna pracovat samostatně. Obdobně na tom je i oblast plánování. Následují oblasti organizování a řízení výkonnosti, krizové řízení, osobní přístup. Nejnižší hodnoty získaly manažerské dovednosti oblastí **týmové spolupráce** a **komunikace**. Konkrétně manažeři pozitivně ohodnotili své schopnosti **schopnost určit priority, samostatnost, schopnost převzít zodpovědnost, ochota inovace, schopnost identifikovat problém, schopnost vyřešit problém a schopnost dosažení cíle**, ohodnotili je v průměru hodnotami vyššími než 3,67, většinu z nich dokonce výš než 3,89. Naopak nejvíce kriticky manažeři zhodnotili následující dovednosti a

schopnosti: **schopnost zvládat stres a zátěž, schopnost asertivní komunikace a schopnost a ochotu delegovat.** Tristní výsledek je možné sledovat zejména u dovednosti asertivní komunikace, která je, nebo by měla být dle autorky jednou ze základních dovedností nejen manažera, ale i každého člověka. Vzhledem k tomuto výsledku autorka navrhuje několik nástrojů, jak dosáhnout zlepšení komunikačních dovedností. Prvním možným řešením je samovzdělávání (pozorování sebe sama v zrcadle, trénink rétoriky, užití diktafonu aj.), druhým řešením je pak školení specializované profesionální agentury, které se danou problematikou zabírají. Autorka doporučuje v rámci rozvoje manažerských dovedností aplikovat princip 70:20:10. Formální vzdělávání 10%, z dalších 20% je to učení od druhých a 70% praktické uplatnění dané dovednosti, často označováno jako metoda pokus-omyl. Pro společnost Lázně Bělohrad a.s. a její manažery autorka doporučuje zásah profesionální agentury nebo společnosti, která se zabývá tréninkem nejen komunikačních asertivních dovedností, ale tyto dovednosti převádí a ukazuje v praxi formou modelových situací v oblasti týmového jednání a vyjednávání a jejich možným řešením pomocí základů asertivity. Dle názoru autorky je toto řešení vhodné nejen pro zlepšení dovednosti asertivního (komunikačního) chování, ale také povede ke zlepšení dovedností v oblasti týmové spolupráce, kterou manažeři společnosti také vyhodnotili jako jednu z problémových. V oblasti týmové spolupráce manažeři často zmiňovali neschopnost delegovat a také častou nedůvěru ve své podřízených ve svěřených úkolech. Nedůvěru je třeba eliminovat a schopnost delegovat naučit.

Autorka se domnívá, že by v rámci tréninku manažerských dovedností bylo vhodné, aby najatá agentura zapracovala více na zjišťování úrovně manažerských dovedností jednotlivých pracovníků v praxi. Jedině tak je možné získat objektivní přístup a nadhled na manažerské dovednosti a ověřit tak věcně úroveň manažerských dovedností. Autorka zmínila, že na danou problematiku manažerských dovedností je vhodné pohlédnout také z objektivního hlediska, tedy prostřednictvím třetí osoby, která by v praxi hodnotila dovednosti jednotlivých manažerů. Výsledky práce byly projednány s částí vedení společnosti Lázně Bělohrad a.s. Vedení společnosti souhlasilo s názorem a návrhy opatření autorky. Autorka se touto problematikou plánuje nadále zabývat a blíže zkoumat společnost Lázně Bělohrad a.s. a poskytovat jednotlivým manažerům zpětnou vazbu na základě podrobného zkoumání jejich manažerských dovedností v praxi.

4 Vybrané tituly použité literatury

Amstrong, Michael. 1995. *Jak být ještě lepším manažerem.* Praha : Victoria Publishing, 1995. 80-85865-66-1.

Armstrong, Michael a Stephens, Tina. 2008. *Management a leadership.* Praha : Grada Publishing, 2008. 978-80-247-2177-4.

Bělohlávek, František, Košťan, Pavol a Šuleř, Oldřich. 2001. *Management.* Olomouc : Rubico, 2001. 80-85839-45-8.

Blažek, Ladislav. 2014. *Management.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. 978-80-247-4429-2.

Cejthamr, Václav a Dědina, Jiří. 2010. *Management a organizační chování.* Praha : Grada Publishing, 2010. 978-80-247-3348-7.

Česká asociace mentoringu. 2016. *Česká asociace mentoringu.* [Online] Centrum dohody, 2016. <http://www.asociacementoringu.cz/>.

Eichel, Evelyn a Bender, Henry E. 1984. *Performance Appraisal.* New York : American Management Association, 1984.

Folwarczná, Ivana. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha : Grada Publishing, 2010. 978-80-247-3067-7.

Khelerová, Vladimíra. 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* Praha : Grada Publishing, 2010. 978-80-247-3566-5.

Koontz, Harold a Weihrich, Heinz. 1993. *Management.* 10. Praha : Victoria Publishing, 1993. 80-85605-45-7.

Kříž, Josef. 2015. *Základy řízení.* Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2015. 978-80-213-2549-4.

Lahnerová, Dagmar. 2012. *Asertivita pro manažery*. Praha : Grada Publishing, 2012. 978-247-4406-3.

Lojda, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 978-80-247-3902-1.

Němeček, Petr a Zich, Robert. 2009. *Základy podnikového managementu*. Brno : NC Publishing, 2009. 978-80-903858-7-0.

Pauknerová, Daniela a a kol. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2006. 80-247-1706-9.

Plamínek, Jiří. 2004. *Sebeřízení*. Praha : Grada Publishing, 2004. 978-80-86730-73-8.

Plevová, Ilona a kol., a. 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. 80-247-3871-6.

Stacke, Édouard. 2005. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha : Grada Publishing, 2005. 80-247-0937-6.

Švec, Jakub. interquality. *Styl vedení lidí závisí na situaci*. [Online] [Citace: 26. 6 2016.] <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>.

Templar, Richard. 2005. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha : Grada Publishing, 2005. 80-247-1387-X.

Veber, Jaromír, a kol. 2009. *Management - základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009. 978-80-7261-200-0.

Wagnerová, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada Publishing, 2008. 978-80-247-2361-7.