

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Provoz a ekonomika

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Manažerské dovednosti

Managerial skills

Monika Beranová

vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kříž, CSc.

© 2015 ČZU v Praze

Manažerské dovednosti

Managerial skills

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na manažerské dovednosti II. asistentů a floor manažerů. Jaká je důležitost ovládnutí správných praktik k úspěšnému chodu podniku. Zejména komunikace, jednání, řešení nahodilých situací, trénování a delegování.

Tato diplomová práce se dělí na dvě části, na teoretickou část a na praktickou část, doplněnou dotazníky a řízeným rozhovorem s vedoucím pobočky.

První teoretická část je zaměřena na vysvětlení důležitých pojmů, jako jsou dovednosti, jejich dělení na měkké a tvrdé dovednosti, management, manažer, osobnost manažera a dalších, pro jednodušší pochopení dané problematiky. Zejména pak na rozdělení manažerských funkcí a rolí, které jsou pro vykonávání manažerské práce nezbytné. Nelze opomenout delegování, je nezbytné zaměřit se na správné zadávání úkolů zaměstnancům, mít předem určený cíl, provést kontrolu a feedback¹. Neméně důležitým měřítkem výkonu zaměstnanců je trénink, motivace a stimulace. Větší pozornost je věnována i stresorům, v dnešní době totiž podstatně ovlivňují výkon zaměstnanců, ale i manažerů. Je to dáno hlavně tím, že je člověk zaměřen především na výkon a spotřebu.

Na základě literární rešerše, normativních zdrojů podniku a současného poznání problematiky, bude diplomová práce analyzovat úroveň manažerských dovedností ve zkoumaném podniku. Postup je založený na aplikaci popisných metod založených na studiu dokumentárních zdrojů podniku, jako jsou popisy funkčních míst a organizační struktury, doplněný o dotazníky, pozorování a řízený rozhovor. Na konci budou zveřejněny výsledky dotazníků a řízeného rozhovoru, jejich vyhodnocení a případné návrhy vedoucí ke zlepšení problémových měkkých či tvrdých dovedností v daném podniku.

Klíčová slova: dovednosti, manažer, management, delegování, komunikace, manažerské funkce, manažerské role, kompetence, cíle, jednání, rozhodování, stresory

¹ Pozn. „feedback“ – zpětná vazba.

Cíl

Hlavním cílem diplomové práce je na základě vlastního šetření ve zkoumané firmě a studia související odborné literatury manažerských dovedností navrhnout možná opatření vedoucí ke zlepšení manažerských dovedností v dané firmě.

Díličními cíli jsou:

- zpracování literární rešerše zaměřené na manažerské dovednosti
- výzkum manažerských dovedností v praxi
- závěry a návrh opatření vedoucích ke zlepšení manažerských dovedností ve firmě

Metodika

Zahrnuje metody analytické a syntetické. Metoda analytická využívá techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýz řídicích dokumentů podniku a organizačních norem podniku.

Syntetická metoda se orientuje na agregování nových poznatků získaných analýzou manažerských dovedností ve zkoumaném procesu v podniku, na formulování a modelování navrhovaných změn v manažerských dovednostech a formulování vztahu těchto změn ke změnám v kvalitě řídicího procesu.

Postup při vypracování teoretické části je zaměřený z počátku hlavně na management, manažera, jeho chování, funkce a role, které musí plnit, následuje vysvětlení obecných dovedností (měkkých a tvrdých). Dále je popsán Evropský standard dovedností, z důvodu existence určitých obecných dovedností, které jsou dány v mezinárodním měřítku. Další kapitoly motivace, stimulace, stanovení cílů, kompetence a stresory jsou k vykonávání manažerských funkcí velmi podstatné.

Praktická část analyzuje úroveň měkkých a tvrdých dovedností, zkoumaných u II. asistentů a floor manažerů ve firmě McDonald's (provozovna Eden), spol. s r. o. Obsahem praktické části je historie firmy, aktuality o firmě, funkční a organizační struktura a popisy řízených oblastí. K vytvoření dotazníku byl proveden řízený rozhovor s vedoucím restaurace, kde je probrána obecná problematika manažerských dovedností. Zaměřený je na obecnější měkké a tvrdé dovednosti, tento rozhovor určoval pouze směr k vytvoření dotazníku. Dotazník byl dále doplněn o tvrdé dovednosti, které jsou dané přímo v popisu

práce a měkké dovednosti, vedoucí k plnění tvrdých dovedností. Vybrány byly ty nejdůležitější, důležitost jim byla přisouzena na základě pozorování a osobního interview. Dále je zde statisticky vyhodnoceno dotazníkové šetření II. asistentů a floor manažerů, které je doplněno o náhled na budoucí zlepšení určitých vybraných měkkých a tvrdých dovedností.

Řízený rozhovor proběhl dne 8. 2. 2015 s vedoucím restaurace, v době od 14:00 do 16:00. Všechny odpovědi byly prodiskutovány a ve výsledné formě zredukovány. Dotazníků se účastnilo 6 II. asistentů a 6 floor manažerů, dotazníkové šetření probíhalo od 20. 2. 2015 do 24. 2. 2015 elektronickou formou, dotazník obsahuje 54 stručných otázek na měkké a tvrdé dovednosti, otázky jsou typu multiple choice. Dotazníky jsou pro zajímavost doplněny náhledem do budoucnosti u problémových tvrdých a měkkých dovedností, toto dotazníku se zúčastnilo 8 manažerů.

Výsledky a závěr

Manažerské dovednosti floor manažerů a II. asistentů jsou na dobré úrovni. Nadnárodní firma McDonald's obecně dbá na dodržování pravidel, která jsou dána centrálou a jsou globálně platná pro všechny. Jsou zde jisté nedostatky, které je třeba odstranit, nicméně je dosahováno zadaných cílů, lze tedy o manažerských dovednostech ve zkoumané restauraci McDonald's Eden říci, že podporují výkonnost zaměstnanců a i manažerů samotných.

Z výzkumu diplomové práce vyplývá, že je třeba se zaměřit na určité měkké a tvrdé dovednosti, které manažeři důsledně nedodrží nebo je dostatečně neznají. Z dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru vyplývá, že se jedná hlavně o tyto tvrdé dovednosti – motivace zaměstnanců, trénink, znalosti zákoníku práce a tyto měkké dovednosti – sebereflexe, přijímání kritiky, kontrola úkolů a efektivní vedení.

Návrhy ke zlepšení

- Motivace zaměstnanců na směnách formou soutěží, zájmu o jejich osobu, odměňováním a pochvalou. Vesměs všichni manažeři vědí, že by měli zaměstnance motivovat třeba soutěží, povzbuzováním, pochvalou, ale příliš to nedělají. Motivovaný a spokojený zaměstnanec předvádí úplně jiné pracovní výkony a je ochoten pomoci i nad rámec svých pracovních povinností. Cílem každého podniku je prosperita a té lze dosáhnout také díky zaměstnancům, spokojení zaměstnanci se

snaží jednat v zájmu firmy a napomáhat k dosahování cílů. Důležitá je i motivace manažerů např. formou nadstandardních kurzů (př. náborový workshop, equipment kurz apod.), zvyšováním kvalifikace, finanční ohodnocení. Motivovaný manažer bude motivovat své zaměstnance.

- Důslednější trénink především v oblasti equipmentu a to hlavně floor manažerů. Řešením by v tomto případě mělo být nařízení equipment kurzu pro všechny floor manažery, který realizuje centrála v restauraci s profesionálními školiteli. Na tomto kurzu si manažeři projdou všechny stroje, které jsou na restauraci, jejich nastavení a kalibrace. Tento krok by zjednodušil práci II. asistentům, mohli by se pak floor manažerům věnovat z provozní stránky.
- Základní znalost zákoníku práce by měla obsahovat Rozvržení pracovní doby podle § 83 (odst. 1. – 3. a 6.), § 83a (odst. 2. b a d), Začátek a konec pracovní doby podle § 87 (odst. 1.), § 88 (odst. 1.), § 89 Přestávky v práci (odst. 1. – 5.), § 90 Nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami (odst. 1., 2. a), Dny pracovního klidu podle § 91 (odst. 1., 2., 3. d), § 92 Nepřetržitý odpočinek v týdnu (odst. 1.), § 94 Evidence pracovní doby, Práce přesčas a noční práce podle § 96 (odst. 1., 3.), § 99 (odst. 1., 3.) zákona č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve smyslu pozdějších předpisů. Z dotazníku, pozorování i řízeného rozhovoru je zřejmé, že znalost zákoníku práce mají hlavně manažeři, kteří si prošli oblastí personál. K osvojení této znalosti jsou třeba odborná proškolení s administrativní pracovníci a průběžné opakování a procvičování formou písemných testů jednou za dva měsíce, na meetingu.
- Schopnost sebereflexe v dotazníkovém šetření dopadla velmi dobře. Z pozorování a řízeného rozhovoru ale vyplývá, že manažeři touto dovedností neoplývají. Manažeři se neumí sami ohodnotit a neznají dobře své slabé a silné stránky, tím pádem není snadné pracovat na jejich zlepšování. Efektivní v tomto případě bude si vždy po směně udělat vlastní sebehodnocení, analýzu po směně a po měsíci vyhodnotit nebo konzultace s vedoucím po směně
- Kontrola zadávaných úkolů je dlouhodobým problémem v restauraci. Tento problém je třeba hromadně probrat na meetingu. Tréninkový manažer dostane za úkol se ptát namátkově zaměstnanců, zda kontrola probíhá. Bude vytvořena tabulka na plnění kontroly. Postup při neplnění bude následující, Ti kteří nekontrolovali jednou, dostanou trest, který musejí vykonat sami (případný úklid, opravy, malování apod.). Jestliže nebude kontrola provedena dvakrát a vícekrát, manažeři přijdou o část svého pracovního ohodnocení (navrhovaná částka 5 Kč/h).

- Někteří manažeři mají problém s přijímáním kritiky. Dovednost přijímání kritiky je velmi důležitá k profesnímu růstu. V tomto případě je důležité provádět individuální rozhovor s vedoucím restaurace při komunikačním deníku, zahrnout tento bod do pracovního hodnocení a sjednat nápravu. Při rozhovoru je třeba probrat, zda je kritika korektivní a oprávněná.
- Dle výsledků restaurace je efektivního vedení dosahováno. Ke zvýšení sebejistoty manažerů je důležité za plnění měsíčních cílů chválit a odměnit manažerský tým motivační manažerskou akcí alespoň jednou za rok.
- Aby vedení lidí podporovalo výkonnost, je důležité na každého zaměstnance používat jiný styl řízení, je třeba je znát, jejich osobnost a tím ho i motivovat.

V další části je řešen náhled manažerů do budoucnosti, je zde vidět, že manažeři ovládnou dovednostmi, mají je na určité úrovni, ale chtějí na daných dovednostech něco změnit, být v budoucnosti lepší. Vědí jak a přibližně za jak dlouho.

Po celkovém pozorování a dlouhodobé práci v této společnosti lze říci, že určité nedostatky v manažerských dovednostech jsou dány hlavně nedávnou rotací manažerů z důvodu rozrůstající se franšízinkové sítě majitelů. Manažerské týmy ještě tedy nejsou sladěné a je potřeba na dovednostech intenzivně pracovat, dovednosti nejsou totiž stále, neustále se mění. Navrhovaná řešení této situace jsou – koučování, čili hledání společného řešení, probírání této problematiky na komunikačních denících s vedoucím, zahrnout jednotlivé body manažerských dovedností do pracovního hodnocení, manažerské kurzy, školení a do jednoho měsíce uspořádat teambuildingovou akci pro manažery.

Stěžejní literatura

- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishig, a.s., 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X
- AMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1
- VEBER, J. a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, 2011. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X