

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra Řízení**



**Teze diplomové práce**

**Manažerské dovednosti**

**Filip Cicala**

© 2015 ČZU v Praze

## **Souhrn**

Tato diplomová práce zpracovává téma „Manažerské dovednosti“. Je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část diplomové práce zahrnuje literární rešerši, studium odborného textu spolu s jeho dalším zpracováním. Pomocí této literatury jsou podrobně vysvětleny pojmy jako management, vedení lidí, řízení podniku a také pojem manažer. První část teoretických východisek se zabývá charakteristikou pojmu management, jeho definicí, pojetím a úrovní managementu. Je zde také popsán rozdíl mezi manažerem a lídrem nebo také řízením a vedením. V další části je zahrnuto vysvětlení pojmu manažer, kde jsou popsány jeho role, kompetence, dovednosti a funkce, které vykonává. Součástí této kapitoly je definován přístup vedení lidí. Poslední část teoretických východisek popisuje řízení podniku, jeho procesy a přístupy. Součástí této teoretické části jsou dovednosti, které byly použity v praktické části k dosažení výsledků s pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru s manažerem. Tato práce se zabývá spíše měkkými dovednostmi než tvrdými tzv. soft skills.

Praktická část diplomové práce zahrnuje popis a charakteristiku vybrané společnosti DHL Global Forwarding. Dále analyzuje šest vybraných manažerských dovedností, které jsou pro manažera důležité při řízení lidí. Tato analýza byla provedena na základě rozhovoru s manažerem a pomocí dotazníkového šetření. V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky těchto analýz a stanovena vlastní doporučení pro zlepšení vybraných manažerských dovedností.

**Klíčová slova:** Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, management, vedení lidí, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců,

## **Cíl a metodika**

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat návrh na zlepšení manažerských dovedností ve společnosti DHL Global Forwarding. Dalšími dílčími cíli v této praktické části jsou popis a charakteristika vybrané společnosti DHL Global Forwarding a analýza šesti manažerských dovedností, které byly vyhodnoceny jako nejdůležitější pro řízení svých zaměstnanců. Teoretická část diplomové práce má za úkol analyzovat literární zdroje a přístupy autorů odborných publikací k řešení v této problematice.

Tato diplomová práce je zpracována za pomoci literatury a ve spolupráci s vybranou společností na základě interních zdrojů firmy. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Praktická část využívá metody analytické a syntetické. V první části je použita analytická metoda, která popisuje a charakterizuje vybraný podnik, analyzuje organizační schéma firmy a její strukturu. Pro tyto analýzy byly analyzovány webové stránky a interní zdroje společnosti DHL Global Forwarding. V této části byla použita technika rozhovoru s manažerem oddělení, pro zjištění aktuální situace manažerských dovedností. Další technikou, která byla použita, bylo dotazníkové šetření, hodnotící manažerské dovednosti, styl a další podotázky. Byly vytvořeny dva typy dotazníků, jeden pro manažera, druhý pro zaměstnance (podřízené). Bylo vybráno šest manažerských dovedností, které jsou důležité pro fungování v této firmě. Výsledky byly zpracovány pomocí tabulek v MS Excel a vyhodnoceny pomocí grafů.

Syntetická část této práce se orientuje na agregování nových poznatků získané analýzou vybraných manažerských dovedností ve zkoumaném podniku. Následně byly srovnány tyto hodnoty dovedností z dotazníkových šetření manažera i zaměstnanců a vyhodnocena nejhůře zvládnutá dovednost. V závěru praktické části bylo provedeno zhodnocení výsledků a vlastní doporučení na změnu v manažerských dovednostech.

## **Návrhy a doporučení**

Dle vyhodnocení obou dotazníkových šetření a sečtení hodnot pro určité dovednosti nám vychází nejmenší hodnota u dovednosti motivování. V tomto případě, vezmeme-li výsledky jak u manažera, tak u zaměstnanců, je důležité se nejvíce zaměřit na tuto dovednost. Motivování je důležité z hlediska uspokojení potřeb zaměstnanců a díky těmto uspokojením se dá docílit co nejefektivnějšího využití svých zaměstnanců respektive celého týmu.

Lze najít více faktorů, které by do budoucna měly zlepšit manažerovu dovednost. Jedním z nejznámějších motivačních faktorů jsou **odměny** a nemusí jít jen o peněžní odměnu, ale také kariérní růst, předávání určitých pravomocí, zaměstnanecké výhody a v neposlední řadě i bonusy. Další z faktorů je **správně zvolený cíl**. V případě, že bude mít manažer v budoucnu větší rozhodování při zvolení nových cílů pro své zaměstnance, je důležité, aby byly nastaveny, tak aby zaměstnanci cítili, kam jejich práce směřuje a kde jejich činnost končí. Záleží také na zaměstnancích, některé motivuje náročnější úkoly, jiní je naopak

nezvládají. Je tedy také důležité na manažerovi, aby poznal, kterému zaměstnanci má ten či onen úkol přiřadit. Třetím faktorem je **různorodá náplň práce**. Ne vždy je možné použít tento faktor, jelikož každá firma má specifické náplně práce. Zdali zde existuje taková možnost, měl by ji manažer také používat, aby rozdělil svým zaměstnancům i jinou jednorázovou práci, kterou by je odtrhl ze stereotypu. S tímto trochu souvisí i další faktor a tím je **pravomoci a odpovědnost**. Aby se dalo předcházet stereotypní náplni práce, je vhodné některým kompetentním členům týmům přisoudit větší pravomoc a rozhodování. Posledním z těchto faktorů je feedback neboli zpětná vazba. Je to reakce na vykonanou práci nebo jakoukoliv činnost. Pomáhají člověku se zlepšovat v případě chybných rozhodnutí. Zaměstnanec poté ví, co udělal špatně a může tuto chybu v budoucnu napravit. Je také důležité, aby měl zaměstnanec zajištěné příjemné pracovní prostředí bez stresu, kde by se soustředil na svojí práci a zadané úkoly.

## **Závěr**

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současné uplatnění manažerských dovedností v řízení, ve firmě DHL Global Forwarding a zpracování návrhu změn na zlepšení manažerských dovedností. V tomto případě se jednalo o změny měkkých dovedností, neboli soft skills.

V teoretické části byly blíže specifikovány manažerské dovednosti. Následně bylo vybráno 6 nejdůležitějších dovedností, které jsou považovány za důležité ve firmě DHL Global Forwarding (motivování, vedení lidí, komunikace, plánování, organizování, řešení konfliktů). Na základě analýzy, jejíž výsledky byly následně zpracovány, bylo zjištěno, že nejhůře zvládnutou dovedností, je motivování a komunikace. Tato dovednost byla u manažera vyhodnocena jako více sebekritická a souvisí s tím, že manažer je na této pozici jen krátkou chvíli. Snaží se tedy začlenit do všech probíhajících procesů a i během toho se snaží maximálně komunikovat a řešit problémy se svým týmem. Po provedení analýzy ze strany podřízených vůči manažerovi vyšly nejhůře zvládnuté dovednosti vedení lidí a plánování. U

těchto dovedností bylo řečeno, že za horší hodnoty než u jiných došlo především kvůli chybě vedení nad manažerem, než že by byla chyba na jeho straně. Proto po součtu výsledků hodnot, jak u manažera, tak u podřízených vyšla jako nejhůře zvládnutá dovednost motivování.

Manažer by se měl na nedostatky u motivování zaměřit co nejvíce, navrhnout různé motivační programy, nebo zajistit zaměstnancům příjemné prostředí pro vykonávání jejich práce. Neměl by vynechat ani ostatní dovednosti, vždy je co zlepšovat, přinejmenším pro začátek může vynechat dovednost organizování, která z hodnocení vyšla nejlépe ze všech. Na manažerovi jsou i přes tyto nedostatky vidět zkušenosti, které si přenesl z předchozích zaměstnání, kde vykonával stejnou či podobnou pozici. Díky těmto zkušenostem by se od něj jeho podřízení mohli přiučit, mají-li zájem v budoucnu vykonávat tuto pozici. Měl by také na volné pozice postavit kolem sebe tým, který bude schopný a vykonávat co největší úsilí pro splnění podnikových cílů.

### **Seznam použitých zdrojů**

- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vyd. rozšířené. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd., aktualizované. Praha: Management Press, 2011. 734 s. ISBN 978-80- 7261-200-0
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7