

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Manažerské dovednosti

Anna Samojlova

© 2014 ČZU v Praze

Manažerské dovednosti

Souhrn

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na vysvětlení pojmů management, manažer, manažerské role, osobnost a vlastnosti manažera. Dále se soustředí na charakteristiku vybraných manažerských dovedností, kterými mohou manažeři disponovat a jsou klíčové pro úspěšnou manažerskou práci. Druhá, praktická část, je věnována zhodnocení výsledků vybraných manažerských dovedností vedoucího pracovníka zvolené společnosti (Aida home s.r.o.). A taktéž hodnotí, jakými dovednostmi disponuje manažer společnosti, a jak tyto dovednosti vnímají jeho podřízení zaměstnanci. Na základě provedených řízených rozhovorů a pozorování budou odhaleny případné nedostatky v dovednostech manažera a navrženy možné způsoby optimalizace a zlepšení jeho manažerských dovedností.

Klíčová slova: Management, manažer, orientace na cíle, time management, delegování, řešení problémů, vedení porad, prezentování, komunikace, dovednosti, organizování

Cíl práce

Primárním cílem práce bude vytvořit řešení pro optimalizaci a zlepšení manažerských dovedností vedoucího pracovníka vybrané společnosti, prostřednictvím analýzy nedostatků v oblasti jeho manažerských dovedností, které působí na chod firmy. Analýza manažerských dovedností ve vybrané společnosti bude zaměřena na dovednosti, jako jsou orientace na cíle, řízení času, delegování, řešení problémů, komunikace, prezentování a vedení porad.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat studium dokumentů, odborné literatury a podnikových materiálů. Teoretická část práce bude tvořena literární rešerší, ve které budou využity metody citace a parafrázování z literárních zdrojů. V praktické části budou využity metody deskripce a rozbor výchozího stavu bude proveden na základě přímého pozorování

a studia podnikových dokumentů. Sběr dat bude probíhat prostřednictvím řízených rozhovorů.

Vlastní práce

Primárním cílem práce bylo vytvoření doporučení a návrhů, které pomohou přispět k optimalizaci nebo zlepšení dovedností vedoucího pracovníka zvolené společnosti. Pro vypracování práce byly vybrány dovednosti orientace na cíle, řízení času, delegování, řešení problémů, vedení porad, prezentování a komunikování. V teoretické části práce byly definovány klíčové prvky jednotlivých dovedností, které jsou nezbytné pro výkon vedoucího pracovníka a jednotlivých zaměstnanců společnosti. V praktické části byl charakterizován vybraný subjekt, organizační struktura a prozkoumány manažerské dovednosti z pohledu vedoucího pracovníka i zaměstnanců. Informace pro zpracování návrhů byly získány prostřednictvím pozorování a řízených rozhovorů s manažerem organizace a s jeho podřízenými zaměstnanci.

První zkoumanou oblastí byla dovednost orientace na cíle. Výsledky řízených rozhovorů poukázaly na to, že vedoucí pracovník tuto dovednost příliš nevyužívá a při své práci neaplikuje metodu MBO – Management by objectives, která je klíčovou pro danou dovednost. Manažer společnosti stanovuje podnikové cíle sám a do tohoto procesu své podřízené zaměstnance nezapojuje, ale o podnikových cílech je informuje. Při stanovování cílů se neřídí metodou SMART, tudíž organizační cíle nejsou vždy konkrétní, měřitelné nebo dosažitelné z hlediska disponibilních zdrojů. Z řízených rozhovorů dále vyplynulo, že většina zaměstnanců projeví zájem se na tvorbě podnikových cílů podílet. Na základě výsledků z oblasti orientace na cíle, bylo vytvořeno inspirační řešení, které by mělo přispět ke zlepšení této manažerské dovednosti. Předmětem návrhu bylo vytvoření nového podnikového dokumentu s názvem SMART Aida home. Tento dokument se skládá ze tří částí. V první části je jasně definována metoda stanovování cílů SMART a zároveň je zde uveden příklad takto stanoveného podnikového cíle. Druhá část, s názvem NAVRHNI SVŮJ CÍL, je určena manažerovi i zaměstnancům pro tvorbu vlastních podnikových cílů. Třetí část představuje prostor pro zpětnou vazbu vedoucího pracovníka. Podnikový dokument SMART Aida home pomůže manažerovi zapojit své zaměstnance do procesu stanovování cílů a nezapomenout na hlavní principy tvorby cílů. Zároveň bude své zaměstnance motivovat a uspokojí jejich potřebu se na tvorbě cílů podílet.

Další zkoumanou dovedností bylo řízení času – time management. Tato dovednost je klíčovou pro většinu manažerů. Základem této dovednosti jsou plánování, jasně stanovené cíle a priority jednotlivých činností, nutných k dosažení cílů. Z řízených rozhovorů vyplynulo, že ani tuto dovednost vedoucí pracovník příliš neovládá. Manažer si sice své cíle stanovuje, ale ne vždy se jimi řídí a zaměstnanci mají pocit, že většinou nevědí, jak stanovených cílů dosáhnout. Ve společnosti nejsou jednotlivým úkolům přiřazovány žádné priority a vedoucí pracovník si neplánuje svůj denní nebo týdenní rozvrh. Všechny tyto faktory vedou k tomu, že manažer dělá ukvapená rozhodnutí, která se následně z pohledu zaměstnanců negativně odrážejí na jejich pracovním výkonu. Každý vedoucí pracovník by měl mít pojem časové náročnosti svého pracovního programu. Pro tyto potřeby byl v rámci návrhů vytvořen další podnikový dokument s názvem HARMONOGRAM ČINNOSTÍ. Tento dokument je určen výhradně pro potřeby vedoucího pracovníka pro jeho týdenní plánování. Dokument umožňuje soupis jednotlivých činností, které je nutné vykonat, termín plnění těchto činností a rozdělení, zda se jedná o velmi důležitý, důležitý nebo rutinní a běžný úkol. Dále může manažer v dokumentu označit, zda daný úkol vykoná sám nebo jej může delegovat. Harmonogram by měl vedoucímu pracovníkovi poskytnout komplexní přehled činností a priorit, což mu zabrání opomenout některé z důležitých úkolů.

Následující dovednost, která byla hodnocena bylo delegování. Z hlediska zaměstnanců jejich vedoucí pracovník delegování příliš nevyužívá. Většina zaměstnanců se domnívá, že manažer neustále vykonává běžné a rutinní činnosti, které by mohli většinou udělat rychleji, lépe či efektivně sami zaměstnanci. Necítí se být motivováni tím, že by jim jejich vedoucí pracovník zadával úkoly, které se pojí s převzetím odpovědnosti. V případě, že jim ale nějaký úkol deleguje, tak se většina zaměstnanců domnívá, že jim sice poskytuje potřebné informace, ale úkol většinou nevysvětluje ve všech podrobnostech, což jim brání v jeho správném plnění. Sám vedoucí pracovník přiznal, že s touto dovedností má problém spojený s časovou náročností. Většinu úkolů nedeleguje, protože se domnívá, že by strávil příliš mnoho času jejich vysvětlováním. Na základě výsledků řízených rozhovorů bylo navrženo řešení související se změnou organizační struktury. Manažer společnosti má pod svým vedením tři úseky: administrativní, provozní a prodejní. V provozním úseku zaměstnává provozního manažera, který je na stejné úrovni jako ostatní členové provozu. Cílem nové organizační struktury je stanovení provozního

manažera jako nadřízeného všem ostatním členům úseku. Provozní manažer získá nové pravomoce a odpovědnost a zároveň zbaví vedoucího pracovníka části jeho povinností. Prostřednictvím nové organizační struktury udělá manažer společnosti první krok v procesu delegování a okruh jeho přímo podřízených pracovníků se zmenší, což sníží i časovou náročnost komunikace.

Další zkoumanou dovedností bylo řešení problémů. Vedoucí pracovník společnosti přiznává, že většinu problémů řeší spontánně, rychle a snaží se navrhnout co nejvíce variant k řešení. Ale z pohledu zaměstnanců jde spíše o unáhlená a nepromyšlená řešení, která ve většině případů negativně ovlivňují jejich pracovní proces. Obě strany se shodují na tvrzení, že problémy, které manažer řeší, se často opakují. Manažer by se měl více zaměřit na komplexní řešení problémů a sledovat možné příčiny a důsledky problémů. Pro tuto činnost by mohl využít SCHÉMA PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ vytvořené v rámci návrhů a doporučení. Schéma zahrnuje definici problémů, určení zda problém vychází z administrativní, provozní, prodejní či jiné oblasti. Dále může manažer vyhodnotit, zda příčinou problémů jsou lidé, vybavení, materiály či jiné faktory. Schéma by mělo manažerovi pomoci naučit se logický postup řešení problémů, hledat příčiny a vyvozovat důsledky problémů a vyvarovat se nebo omezit opakování problémů.

Další dvě dovednosti, které vedoucí pracovník při své práci využívá, a které byly hodnoceny byly prezentování a komunikace. Komunikaci manažer považuje ve své práci za velmi důležitou a využívá jí při styku s klienty, dodavateli, obchodními partnery i zaměstnanci. Využívá většinu forem komunikace: ústní, písemnou i telefonickou. V rámci komunikace používá technik aktivního naslouchání, kladení otázek a proces podporuje neverbální komunikací. Stejně jako komunikaci manažer společnosti běžně při své práci využívá prezentování a z hlediska jeho kompetencí patří mezi nejdůležitější aktivity. Průběh prezentace si manažer řádně připravuje nebo tím pověří svého asistenta. Při prezentaci používá názorné pomůcky a v závěru prezentace se snaží shrnout důležité body. Prezentace a komunikace byly hodnoceny pouze z pohledu vedoucího pracovníka společnosti, protože zaměstnanci se většinou neúčastní situací, kdy tyto dovednosti nejvíce využívá. Na základě řízeného rozhovoru nebyly v rámci těchto dovedností zjištěny nedostatky.

Poslední hodnocenou dovedností je vedení porad. Z výsledků řízených rozhovorů vyplynulo, že porady se ve společnosti pravidelně nekonají. Vedoucí pracovník jejich neexistenci omlouvá časovým nedostatkem pro organizaci porad. Zaměstnanci společnosti mají pocit, že zavedení konání pravidelných porad by přispělo k předložení vlastních návrhů, řešení problémů a konfliktů. Na základě výsledků bylo doporučeno, aby se porady staly běžnou součástí společnosti Aida home. V rámci návrhů byl vytvořen interní dokument s názvem INTERNÍ PORADY Aida home. Dokument Interní porady obsahuje datum, čas konání a průběh porady. Průběh porady je rozdělen do 4 částí: úvod, hlavní část, závěr a prostor pro návrhy zaměstnanců, které si musí připravit předem. Cílem tohoto dokumentu je usnadnit organizaci porad a zabezpečit, aby se o průběhu porad dozvěděli všichni potřební zaměstnanci.

Posledním a komplexním doporučením na zlepšení a optimalizaci dovedností vedoucího pracovníka byl návrh absolvování manažerského kurzu u společnosti Top Vision. Cena kurzu je 7.248 Kč a kurz je v délce trvání 2 dní. Manažerský kurz je rozdělen do 4 částí: základní předpoklady k výkonu manažerské pozice, základní manažerské kompetence, řízení a organizování práce, asertivita a řešení konfliktních situací. Prostudování těchto témat pomohou manažerovi zlepšit své znalosti a dovednosti z oblasti stanovování cílů, delegování, umění rozhodování a time managementu.

Výsledkem diplomové práce jsou soubor podnikových dokumentů a návrh absolvování manažerského kurzu, které by měli pomoci manažerovi vybrané společnosti zlepšit své manažerské dovednosti.

Seznam použité literatury

- (1) CEJTHAMR, Václav. DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2009. ISBN 80-247-1300-4.
- (2) BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.
- (3) TEPPER, Bruce B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-347-2.
- (4) VOKÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- (5) PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. JOHN, Friedel. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.
- (6) NÖLLKE, Matthias. *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0912-0.
- (7) ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.
- (8) LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- (9) KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1677-1.
- (10) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- (11) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- (12) DVOŘÁČEK, Jiří. CAVA, Joan Renart. MARTORELL, César Duch. *Podnikatel: jak myslí, jedná a vyhrává*. 1. vyd. Praha: Velryba, 2001. ISBN 80-85860-12-0.

- (13) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- (14) BĚLOHLÁVEK, František. KOŠTĀN, Pavol. ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- (15) BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3275-6.
- (16) KNOBLAUCH, Jörg. WÖLTJE, Holger. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1440.
- (17) AMSTRONG, Michael. STEPHENS, Tina. *Management a leadership: Nejnovější přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- (18) PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: Jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2437-9.
- (19) KNOBLAUCH, Jörg. WÖLTJE, Holger. HAUSER, Marcus B. KIMMICH, Martin. LACHMANN, Siegfried. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.
- (19) ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.
- (20) Aida home s.r.o. Vnitropodnikové předpisy. *Organizační struktura*. 2014
- (21) Aida home s.r.o. Vnitropodnikové předpisy. *Popis pozic*. 2014
- (22) Vedoucí pracovník společnosti: Ústní sdělení. Aida home s.r.o. Praha. 2. únor 2015
- (23) Zaměstnanci společnosti: Ústní sdělení. Aida home s.r.o. Praha. 3. únor – 6. únor 2015

(24) Aida home: O nás. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z:

<http://www.aidahome.cz/cs/about>

(25) Top Vision. [online]. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z:

<http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/manazerske-dovednosti-i---prirucka-zacinajiciho-manazera/>