

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA
PROVOZ A EKONOMIKA
Katedra řízení



Teze diplomové práce

MANAŽERSKÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

Vedoucí práce: Doc. Ing. Marie Horalíková, CSc.

Vypracovala: Jindra Faustová

Praha, 2003

Úvod a literární rešerše

Úvodem je nutné poznamenat, že problematika manažerských znalostí a dovedností je velice obsáhlá.

Zda bude organizace plnit podnikovou strategii, naplňovat svou vizi a bude úspěšná v podnikání závisí do značné míry na znalostech a dovednostech vedoucích pracovníků v podniku. Na osobu manažera jsou proto kladeny vysoké nároky a požadavky, mnohem vyšší než v ostatních povoláních, což vyplývá z obecně širokého rozsahu manažerské práce. Aby tyto požadavky mohly být splněny, musí v sobě manažer integrovat určité znalosti a dovednosti.

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.

Tato základní definice vyžaduje rozšíření o to:

1. Jak manažeři uskutečňují funkce řízení, a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.
2. Jak je management aplikován v různých druzích organizací.
3. Jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních.
4. Že cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk).
5. Že řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost (Koontz, Weihrich, 1998).

Téma “**osobnost manažera**“ je neobyčejně široké a lze k němu přistupovat z nejrůznějších hledisek. Manažerská osobnost je charakterizována souborem typických rysů – souborem vlastností a charakteristik, které jsou vlastní člověku s dominancí očekávání: V očekávání člověka, který dostane pravomoc, který má odpovědnost a který má povinnosti kultivovat kapitál, a zároveň v očekávání těch, které řídí. V tomto smyslu je manažerská osobnost předurčena k tomu mít určité znaky. Manažer je samozřejmě posuzovatelný z mnoha hledisek. Mezi stále charakteristické rysy manažera patří schopnost zvládat vědu a umění řídit – je to schopnost daná jeho talentem a schopností se učit. Z hledisek vědy a umění řídit, tj. mít a prohlubovat svoji duchovní kulturu a kulturu podniku spolupracovníků, vynikají zejména tyto schopnosti a dovednosti: Především myslet dopředu. S tím je spojena “požadovaná“ schopnost spolupracovat se spolupracovníky a tak spoluvytvářet prostředí pro tvorbu plnění

účelu strategického řízení. Zároveň manažer je (resp. měl by být) schopen řešit konflikty spojené s rozdílnými zájmy spolupracovníků, svých podřízených a samozřejmě zadavatele úkolu, tzn. vlastníka podniku. Všechny roviny zájmů jako roviny hodnot jsou v konfliktu a úkolem manažera je pokusit se je sladovat. Když se mu to nepodaří, neuspěje (Fischel, Goldstucker, Kosík, Kratochvíl, Mahler, Ráž, Vlček, 1996).

Cíl a metodika práce

Objektem zkoumání v empirické části diplomové práce se stal podnikatelský subjekt se sídlem v Praze. Jedná se mezinárodní firmu poskytující zákazníkům na celém světě odborné služby v oblasti manažerského a informačního poradenství. Ve více než 110 pobočkách firmy ve 48 zemích pracuje více než 75 tis. pracovníků. Pražská pobočka, ve které jsem prováděla výzkum (konkrétně v divizi outsourcingu), byla založena v polovině roku 1991, na konci roku 2000 v ní pracovalo více než 200 českých zaměstnanců.

Předmětem zkoumání byly *znalosti a dovednosti manažerů* vybraného podnikatelského subjektu. Pro podrobné prozkoumání předmětu jsem zvolila **techniku dotazování**. Jako dotazovací nástroj byl zvolen standardizovaný dotazník.

Dotazník je rozdělen do tří částí. První část tvoří otázky související s manažerskými znalostmi. Dotazování volí důležitost teoretických znalostí při jejich práci.

Ve druhé části jsou otázky tématicky zaměřené na manažerské dovednosti. Jedná se o polouzavřené otázky. Odpovědi jsou standardizovány do určité míry – jsou nabídnuty 3 odpovědi a je ponechána otevřená, aby dotazovaný mohl odpovědět, pokud mu předchozí tři odpovědi nevyhovují. Výhodou těchto otázek je, že nenutí člověka dlouho přemýšlet a formulovat odpověď, protože jsou tři odpovědi naznačeny, ale zároveň také ponechávají prostor pro vlastní názor a myšlení dotazovaných.

Poslední třetí část se skládá z otevřených otázek, ve kterých dotazování mj. popisují typ kariéry, svůj vztah k zaměstnání apod.

Dotazník je určen pro vedoucí pracovníky. Zahrnuje celkem 31 otázek, jejichž zodpovězení jednotlivým vedoucím pracovníkům zabere zhruba 25 - 30 minut. Vyplněné dotazníky jsou přísně důvěrné.

V diplomové práci, i ve výzkumu, případně pro potřeby podniku, budou využity pouze celkové výsledky.

Dotazníky byly předány 14 vedoucím pracovníkům. Ve skutečnosti tvoří manažerským týmem celkem 20 vedoucích pracovníků. Šesti manažerům nebyl dotazník vůbec předán, protože dva z nich nemají žádné podřízené pracovníky (dotazník by pro ně byl bezpředmětný) a čtyři manažeři nebyli v době předávání dotazníku ve firmě přítomni.

Data získaná empirickým výzkumem jsem zpracovávala prostřednictvím tabulek v aplikaci Microsoft Excel verze 2000.

Dílními cíli diplomové práce jsou:

- ⇒ analýza výsledků empirického výzkumu,
- ⇒ shrnutí úrovně znalostí a dovedností manažerů v daném podnikatelském subjektu,
- ⇒ návrh na budoucí formování manažerských kompetencí v podniku.

Výsledky práce a doporučení

Z informací získaných z empirického výzkumu vyplývá, že **manažerské způsobilosti v daném podnikatelském subjektu jsou na velice dobré úrovni**. Je zajímavé, že poměrně velkou skupinu manažerů tvoří manažeři „nováčci“. U této skupiny by se mohlo předpokládat, že úroveň jejich znalostí, schopností a dovedností nebude příliš vysoká, a přesto lze s ohledem na výsledky dotazovacího šetření konstatovat, že i jejich úroveň způsobilosti k vykonávání manažerské práce je velmi dobrá.

Je nutné poznamenat, že dotazovaní manažeři projevili prostřednictvím dotazníkového šetření komplexně vysokou úroveň svých znalostí a dovedností. Vysoká úroveň znalostí a dovedností souvisí s tím, že manažeři pracují v úspěšné mezinárodní společnosti, která by nízkou úroveň práce manažerů neakceptovala.

Objevilo se přesto několik nedostatků v úrovni manažerských způsobilostí.

Jednalo se o oblasti **delegování, spolupráce a vzdělávání v průběhu praxe**.

- Co se týče delegování pravomoci, vplynulo z odpovědí manažerů, že si plně neuvědomují účel delegování a rovněž nesprávně postupují při delegování v praxi. Jak uvádí literatura, delegování se mnohdy stává v praxi problémem.

- Názor dotazovaných manažerů na spolupráci s ostatními lidmi na zadaném úkolu lze hodnotit pozitivně, ale dochází opět v mnoha případech k chybnému postupu při praktickém využití spolupráce, kdy manažeři volí spolupráci jako způsob, jak vyřešit pouze ty nejnáročnější úkoly a tím naznačují, že jsou v praxi spíše individualisty namísto manažerů – kooperátorů.
- Poslední nedostatek spočívá ve vzdělávání manažerů v průběhu praxe. Paleta kurzů a školení, které manažeři absolvují, je velice pestrá, avšak jedná se spíše o kurzy a školení rozvíjející znalosti. Ve výčtu kurzů, které dotazovaní uvedli (PC kurzy, jazykové kurzy, účetnictví a finance), postrádám kurzy a školení zaměřující se na rozvoj manažerských dovedností a schopností.

V souvislosti s výše uvedeným navrhuji rozšířit v podniku manažerské kurzy zaměřující se na rozvoj a prohlubování manažerských dovedností a schopností. Jako nepříhodnější shledávám tyto:

- ❑ **moderní management** – prohloubení znalostí z oblasti delegování a uvědomění si nutnosti spolupráce s kolegy nejen při řešení těch nejnáročnějších úkolech aj.,
- ❑ **moderní personalistika** – celkové rozšíření povědomí manažerů o jejich práci, prohloubení interpersonálních dovedností,
- ❑ **kurzy psychologie, komunikace, prezentace** – dílčí prohloubení dovedností komunikačních a dovedností s oblasti práce s lidmi.

Výběr z použité literatury

1. FISCHEL, M. – GOLDSTUCKER, E. – KOSÍK, K. – KRATOCHVÍL, K. – MAHLER, P. – RÁŽ, L. – VLČEK, O. Rozpravy a řízení. Praha, Naše Vojsko 1996
2. KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. Management. Praha, Victoria Publishig a. s. 1993