

Mladá veda

Young Science

Špeciálne vydanie

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 2 (špeciálne vydanie), ročník 6., vydané vo februári 2018

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Schwebbahn, Wuppertal. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišin, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

Mgr. Martin Hajduk (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

POSOUZENÍ ÚROVNĚ MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ V PROCESU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

ASSESSMENT OF THE LEVELS OF MANAGERIAL SKILLS IN THE HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT PROCESS

Iveta Kmecová, Martina Kosíková¹

Iveta Kmecová působí v současnosti jako odborný asistent na Katedře humanitních studií na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích v České republice. Příspěvek je věnován problematice manažerských dovedností, posouzení úrovně manažerských dovedností ve vztahu k řízení lidských zdrojů. Martina Kosíková působila jako studentka denní formy studia na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích v České republice.

Iveta Kmecová works as an assistant professor at the Department of Humanities at the University of Technology and Business in Ceske Budejovice in the Czech Republic. The contribution is devoted to the issue of managerial skills, the assessment of the level of managerial skills in relation to the management of human resources. Martina Kosíková was a student of daily form of study at the University of Technology and Business in Ceske Budejovice in the Czech Republic.

Abstract

The contribution is devoted to the issue of managerial skills. Authors outline the need to develop managerial skills for successfully manage human resources. The theoretical part of the contribution describes managerial skills, basic characteristics of managerial skills. In the practical part are presented results from the survey focused on the analysis of managerial skills. The data collection tools were questionnaire, interview, and comparator methods. The subject contribution presents partial results, related to assessing the skill level of managers and evaluating the views of managers who consider management skills to be the most important in life and practice.

Key words: manager, managerial skills, management of human resources

¹ Adresa pracoviště: Ing. Iveta Kmecová, PhD., The Institute of Technology and Business in České Budějovice, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, ČR.
E-mail: kmecova@mail.vstecb.cz

Abstrakt

V příspěvku je věnována pozornost problematice manažerských dovedností. Autorky načrtají potřebu rozvíjení manažerských dovedností manažerů pro úspěšné řízení lidských zdrojů. Teoretická část příspěvku popisuje manažerské dovednosti, základní charakteristiky manažerských dovedností. V praktické části jsou prezentovány výsledky z průzkumu zaměřeného na analýzu manažerských dovedností. Nástrojem pro sběr dat byli metody dotazník, rozhovor a metoda komparace. Předmětný příspěvek předkládá částečné výsledky, vztahující se k posouzení úrovně dovedností manažerů a k zhodnocení názorů manažerů, které manažerské dovednosti považují za nejvíc důležité v životě a praxi.

Klíčová slova: manažer, manažerské dovednosti, řízení lidských zdrojů

Úvod

V současné moderní době se stále utváří optimální model vedoucího pracovníka. Dnešní management celkem mění i požadavky na řídící pracovníky. Rychlost, se kterou se management rozvíjí, je velmi dynamická. Otázkou zůstává, zdali jsou dnešní manažeři připraveni čelit tolika změnám a nárokům, které jsou na ně kladeny. Pokud chtějí řídící pracovníci držet tempo s dnešní úspěšnou dobou, je nezbytné, aby věnovali dostatečnou pozornost svým znalostem a dovednostem, které jsou pro výkon jejich činnosti nepostradatelné. Osobnost manažera dělá především jeho individualita, která přispívá k jeho specifickým vlastnostem a dovednostem a také schopnosti umět reagovat na neplánované změny a efektivně řídit lidské zdroje.

Jak uvádí Veber (2009), Drucker (2002), manažer by měl být vzorem pro ostatní. Být výborným manažerem, přináší mnoho příležitostí i ocenění, ale také i výzev (Robbins, Coulter, 2004). Dobrý manažer, si je vědom zájmů svých podřízených a toho, jakým způsobem bude schopné zaměstnance motivovat a jaké motivační nástroje a složky zvolí. Tuto myšlenku a mnohé podobné, prezentují (Mikuláščík 2003, Šuleř 2008, Armstrong 2006, Armstrong 2011) a další.

Oceňujeme názor kolektivu autorů Caha et al. (2017, s. 3), praxe řízení lidských zdrojů přináší řadu důkazů o tom, že vysoce úspěšné organizace, se od méně úspěšných odlišují především způsobem, kterým dokáží formovat svůj lidský kapitál a maximálně jej motivovat k vysoké výkonnosti a k pozitivnímu vztahu k organizaci. Na tento složitý proces musí být nová manažerská generace teoreticky i prakticky připravena.

Manažerské dovednosti

Analýzou manažerských dovedností se doposud zabývalo mnoho autorů. Například, praktické rady, které přispívají k rozvoji manažerských dovedností nastiňuje Lojda (2011).

Co se týče zahraniční literatury, za zmínku stojí především publikace od Armstronga (2006), Leaderem na poli managementu a příslušných aspektů, však stále zůstává autor Drucker, který se dané tématice věnuje například ve své knize (2002). O turbulentních změnách v dnešní době a potřebě talentovaných manažerů, pojednává Hatum (2010). Přínosná je taky kniha Gupta (2008). Mezi odbornými články nalezneme hned několik. Je na místě zmínit především článek autorů Tonidandel et al. (2012), O tom, k jakým změnám došlo v oblasti manažerských dovedností, od přelomu století dodnes, pojednává vědecký článek

autorů Gentry et al. (2008). Dle Lojda (2011), s manažerskými dovednostmi úzce souvisejí zkušenosti, na základě kterých dokáže manažer vhodně odhadnout budoucí vývoj. Dále autor vyjadřuje myšlenku, že zkušenosti jsou nezbytné pro fixaci potřebných dovedností a návyků.

Manažerské dovednosti a jejich dělení do skupin, uvádí široké spektrum autorů, například Hysong (2008) dělí základní manažerské dovednosti na koncepční, lidské a technické. Autor považuje technické dovednosti za základní znalosti a schopnosti v určitých a specifických oblastech. Jsou nezbytné především u nižších úrovní managementu, u kterých bývají zároveň velmi rozvinuté. Mezi dovednosti, které by měly být rovnoměrně rozvinuty na všech úrovních managementu, řadíme dovednosti lidské. Především Owen (2008) připisuje lidským dovednostem značný význam. Tento autor, tyto dovednosti popisuje, jako schopnost efektivně pracovat s druhými. Považuje dovednosti v oblasti komunikace s lidmi za zásadní, především u manažerů na vrcholové úrovni řízení.

Podle autorů McGrath a Bates (2015), lze rozlišit manažerské dovednosti měkké a tvrdé, přičemž, pod tvrdými dovednostmi je možné si představit znalosti a uplatňování řídicích praktik. Na druhé straně, měkké dovednosti, jsou pro efektivní a účelnou práci manažerů, velmi důležité, protože souvisejí s řízením lidských zdrojů.

Chování manažerů je ovlivněno i dávkou vrozených dovedností, které působí podpůrně i na dovednosti manažerské. Ale v praxi obecně platí, jak načrtá Lojda (2011), že manažerským dovednostem se lze naučit stejně tak, jako manažerským technikám.

Cíl a metodika

Cílem příspěvku je prezentovat částečné výsledky, na základě provedeného dotazníkového šetření, které se týkali analýzy manažerských dovedností a jejich efektivního využívání v praxi. Druhým z cílů je poukázat na potřebu rozvíjení manažerských dovedností pro úspěšné řízení lidských zdrojů.

V aplikační části jsou prezentovány výsledky z průzkumu, který se danou problematikou manažerských dovedností zabýval.

Výzkumnými nástroji byli metody: analýza interních dokumentů, strukturovaný rozhovor, dotazníková metoda a metoda komparace. Rozhovory byli vedeny s manažery na všech úrovních řízení. Byli vytvořeny dva dotazníky: dotazník pro manažery – vedoucí pracovníky a druhý dotazník pro zaměstnance. Průzkum byl realizován ve dvou podnicích, takže byla prováděna i metoda komparace.

V našem příspěvku se zaměříme na prezentaci částečných výsledků, získaných z vyhodnocení dotazníku pro manažery.

Dotazník pro manažery, obsahoval 16 položek, 14 uzavřených a 8 otevřených otázek. Průzkumný vzorek tvořilo 10 manažerů (2 TOP manažery, 3 manažery na střední úrovni řízení, 5 manažery první – nejnižší úrovně řízení) vybraného podniku.

Výsledky a diskuse

Předmětný průzkum, byl realizován v podniku ACWA Power Beatona BioEnergie s.r.o. (skratka APBB s.r.o.), v měsících lede – únor 2017. Hlavním cílem bylo zjistit názory manažerů k úrovni ovládání manažerských dovedností & manažerských technik v praxi.

V příspěvku se zaměříme na následující výzkumné otázky:

- Které manažerské dovednosti manažeři vybraného podniku nejvíc využívají?
- Jaká je úroveň ovládnutí manažerských dovedností & manažerských technik?
- Které manažerské dovednosti považují manažeři za nejdůležitější?

Částečné výsledky

Na ilustraci předkládáme částečné výsledky spoluautorky, Kosíková (2017). Hlavní autorka byla vedoucí práce.

Výzkumná otázka 1

Které z uvedených dovedností, na své pracovní pozici, nejčastěji využíváte, zobrazuje Graf 1.



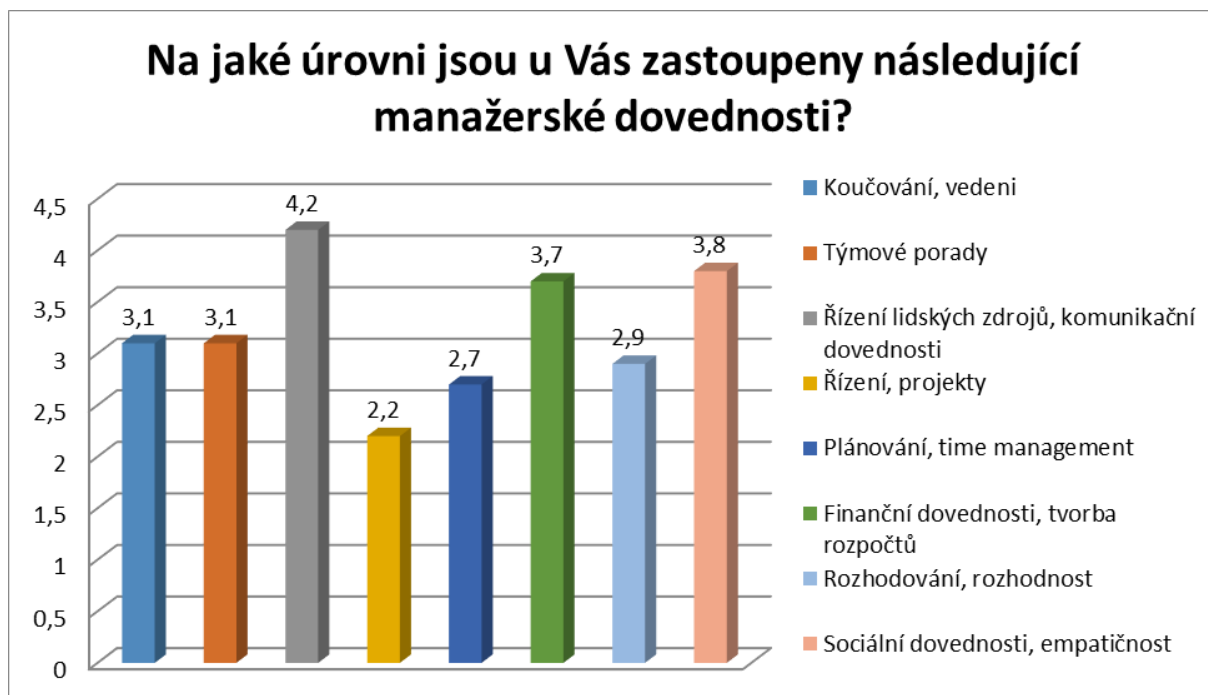
Graf 1 – Nejčastěji využívané manažerské dovednosti manažery (APBB s.r.o.)

Zdroj: dotazníkové šetření Kosíková (2017, s. 47).

Z Grafu 1, je zřejmé, že APBB s.r.o., vedoucí manažeři vynikají v oblasti řízení lidských zdrojů.

Výzkumná otázka 2

Jaké je úroveň ovládnutí manažerských dovedností & manažerských technik? Grafické znázornění uvádí Graf 2. Tato konkrétní otázka 2, byla v dotazníku škálovaná. Manažeři své názory vyjádřovali na škále 1 – 5, kde škála 1 – ovládám minimálně, škála 2 – ovládám na základní úrovni, 3 – ovládám dobře, 4 – ovládám více než dobře, 5 – ovládám velmi dobře.



Graf 2 – Úroveň zastoupení manažerských dovedností v praxi (APBB s.r.o.)

Zdroj: dotazníkové šetření (Kosíková 2017, s.48)

Graf 2 znázorňuje, že manažeři pozitivně hodnotí především dovednosti v oblasti řízení lidských zdrojů a komunikačních dovedností. Podrobně popisuje část Diskuze, níže.

Výzkumná otázka 3

Které manažerské dovednosti, považují manažeři za nejvíce důležité? Grafické znázornění, zobrazuje Tabulka 1. Manažeři, své názory, na otázku 3, vyjádřovali na škále 1 – 5, kde škála 1 – považují je za nejméně důležité, škála 2 – nejsou příliš důležité, 3- jsou důležité ale nejsou klíčové, 4 – jsou důležité, 5 – jsou velmi důležité.

Úroveň	1	2	3	4	5	Průměr
Intelligenční dovednosti	0	0	0	6	4	4,4
Emoční dovednosti	0	2	3	5	0	3,3
Plánovací dovednosti	0	0	2	5	3	4,1
Finanční dovednosti	0	2	4	4	0	3,2

Tabulka 1: Vyjádření názorů respondentů, k otázce 3: Které manažerské dovednosti, považují za nejvíce důležité?

Zdroj: dotazníkové šetření (Kosíková 2017, s.49)

Z Tabulky 1, lze vyvodit, že manažeři podniku APBB s.r.o., považují za nejvíce důležité intelligenční dovednosti. V části Diskuze výsledků, uvádíme podrobně.

Diskuse výsledků

Průzkum probíhal v podniku APBB s.r.o., který se nachází v České republice. Zastoupení manažerů v tomto podniku, kteří na průzkumu participovali bylo (2 TOP manažeři, 3 střední linie, 5 manažeři první linie).

V tomto příspěvku, je pozornost zaměřena na vyhodnocení výše zmíněných třech výzkumných otázek, diskusi kterých, předkládáme:

Výzkumná otázka 1: Graf 1, znázorňuje, že manažeři podniku APBB s.r.o., vynikají v oblasti řízení lidských zdrojů a jsou si toho vědomi. Z celkového počtu manažerů, 50 % uvedlo, že nejčastěji využívají lidských dovedností nikoliv technických, jak se dalo předpokládat. Koncepčních dovedností využívají nejvýše postavení manažeři.

Výzkumná otázka 2: Z Graf 2, lze konstatovat, že manažeři velmi dobře hodnotí své dovednosti v oblasti řízení lidských zdrojů a komunikačních dovedností. Velmi dobré mínění mají i o svých dovednostech ohledně financí a tvorby rozpočtů, Pozitivně hodnoceny jsou i sociální dovednosti a empatičnost, Naopak značně zarážející je, že manažeři nehodnotí pozitivně své dovednosti v oblasti řízení a plánování. Jedná se o dovednosti, které jsou v případě daného podniku klíčové.

Výzkumná otázka 3: Tabulka 1, zobrazuje, že manažeři považují za nejvíce důležité dovednosti inteligenční, dosažené vzděláním či praxí. Inteligenčních dovedností se v podniku využívá velmi často, protože technické procesy, které zde probíhají, jsou velmi náročné a závisí na detailech. I přes zřejmou absenci dovedností z oblastí řízení či plánování si vedoucí pracovníci myslí, že i tyto dovednosti jsou velmi významné. Budou na nich proto muset v budoucnu zapracovat, Naopak, za méně důležité manažeři považují dovednosti finanční, které se týkají sestavování kalkulací a rozpočtů, a to možná proto, že tyto dovednosti jsou klíčové především pro top manažery. Emočním dovednostem byl přiřazen také nižší význam. Dle názorů manažerů, že tyto dovednosti jsou u nich dostatečně rozvinuté, a proto nejsou považovány za klíčové. Emoční inteligence je jednou z předností manažerů tohoto podniku.

Závěr

Průzkum se realizoval v měsících lede – únor 2017, v podniku ACWA Power Beatona BioEnergie s.r.o. Cílem průzkumu bylo zjistit, na základě provedeného dotazníkového šetření, do jaké míry manažery, manažerské dovednosti & manažerské techniky efektivně využívají v praxi. Druhým z cílů je poukázat na potřebu rozvíjení manažerských dovedností pro úspěšné řízení lidských zdrojů.

Průzkum prokázal u manažerů dobrou úroveň manažerských dovedností v oblasti, například, řízení lidských zdrojů, komunikačních dovedností, dále sociálních dovedností. Na druhé straně, potvrdil i jisté nedostatky, především v oblasti řízení projektů a plánování. Konstatujeme, že provedená analýza poukázala na význam a potřebu neustálého rozvíjení manažerských dovedností a manažerských technik.

Hlavní autorka Kmecová (2017, s. 33), zmiňuje: Kvalitní manažer je pro každou firmu vzácný lidský kapitál, který pomáhá naplňovat stanovené cíle, ale rovněž přispívá ke konkurenceschopnosti a ziskovosti. Příklad na závěr (Lojda 2011), manažer je člověk, který rozhoduje a má největší míru odpovědnosti za procesy v podniku. Aby však mohl vedoucí pracovník převzít zodpovědnost za svěřené úkony, je nezbytné, aby byl svým smýšlením zacílen především do budoucnosti.

A proto vyslovujeme myšlenku, že je důležité, aby manažeři na všech úrovních řízení, neustále rozvíjeli své manažerské dovednosti, kompetence v oblasti využívání manažerských

metod a technik, s cílem efektivnějšího řízení lidských zdrojů a naplnění nejen osobních cílů, ale také stanovených cílů podniku.

*Tento článok odporúčala na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
Ing. Daniel Kučerka, PhD.*

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M., 2006. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-00-0.
2. ARMSTRONG, M., 2011. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. 5th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 9780749463953.
3. CAHA, Z., P. PÁRTLOVÁ, J. STRAKOVÁ, J. URBAN, J. VÁCHAL a M. VOKOUN, 2017. *Management lidských zdrojů*. Vydalo: Ram-Verlag, Německo. ISBN 978-3-942303-52-1.
4. DRUCKER, P.F., 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-066-X.
5. GENTRY, W.A., L.S. HARRIS, B.A. BAKER a J. BRITTAIN LESLIE, 2008. Managerial skills: what has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal* [online]. 2008, 29(2), 167-181 [cit. 2017-02-07]. DOI: 10.1108/01437730810852506. ISSN 0143-7739. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01437730810852506>
6. GUPTA, S.S., 2008. *Managerial skills: exploration in practical knowledge*. New Delhi: Global India Publications. ISBN 9788190721141.
7. HATUM, A., 2010. *Next generation talent management: talent management to survive turmoil*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 9780230279292
8. HYSO, S.J., 2008. The role of technical skill in perceptions of managerial performance. *Journal of Management Development* [online]. 2008, 27(3), 275-290 [cit. 2017-02-07]. DOI: 10.1108/02621710810858605. ISSN 0262-1711. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02621710810858605>
9. KMECOVÁ, I., 2017. *Průzkum zhodnocení používaných manažerských metod a technik na vybraném vzorku respondentů v České republice a v Rusku*. Mladá veda, Prešov: Vydavatel'stvo UNIVERSUM, spol. s r. o., 2017, roč. 5, č. 5, s. 24-34. ISSN 1339-3189.
10. KOSÍKOVÁ, M., 2017. *Analýza manažerských dovedností ve vybraném podniku*. České Budějovice. Bakalářská práce. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Ústav podnikové strategie.
11. LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.
12. McGRATH, J. a B. BATES, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. 1. vydání. Přeložila Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3.
13. MIKULÁŠTÍK, M., 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-0650-4.
14. OWEN, J., 2008. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-2400-3.
15. ROBINS, S., P. a M. COULTER, 2004. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0495-1.
16. ŠULEŘ, O., 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnou*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.
17. TONIDANDEL, S., P.W. BRADY a J.W. FLEENOR. Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology* [online]. 2012, 27(6), 636-655 [cit. 2017-02-07]. DOI: 10.1108/02683941211252464. ISSN 0268-3946. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02683941211252464>
18. VEBER, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.