



MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Manažerské dovednosti

Petr Smutný

MUES, 25/11/2009

Obsah prezentace

- Proč je důležité mluvit o leadershipu a manažerských dovednostech?
- Jak na to šli jiní (a jindy)?
- Jaký je náš přístup?
- Jaké máme (zatím) výsledky?
- A jaké máme další plány?

Proč leadership a manažerské dovednosti?

- rozdíly ve výkonnosti firem (podniků)
 - vliv struktury odvětví
 - vliv organizačních schopností (org. capabilities)
 - empirické výzkumy potvrzují důležitost obou skupin vlivů

Historický exkurz teorií a výzkumem

- Rysové přístupy (trait school of leadership)
 - Jaký by měl leader být?
 - „great man“ perspective
- Behaviorální přístupy
 - Co by měl leader dělat?
 - styly vedení
- Situačně podmíněné přístupy (contingency app.)
- Diskuse „skeptiků“ a „realistů“
 - robustnější metody výzkumu;
 - zahrnutí podřízených (followers) a jejich vnímání leadera
- Nové přístupy k leadershipu
 - transformační vůdcovství, neocharismatický přístup, „nová“ rysová teorie

Náš přístup

- kompetenční přístup
 - transformační vůdcovství
 - výzkum v prostředí manažerské simulační hry
-
- 2 hlavní roviny výzkumu
 - efektivnost transformačního stylu vedení
 - měření vybraných manažerských dovedností
 - efektivnost simulační hry jako prostředku pro rozvoj dovedností

Transformační vůdčovství

- staví na charismatu vůdce a na vnitřní motivaci jeho spolupracovníků
- 4 základní nástroje
 - charisma vůdce
 - osobnost
 - chování
 - inspirace spolupracovníků
 - intelektuální stimulace
 - individuální přístup ke spolupracovníkům

Kompetenční přístup

■ východiska

- koncept manažerských rolí H. Mintzberga;

- koncept manažerských kompetencí

 - množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl (Woodruffe)

- navržen model generických manažerských kompetencí

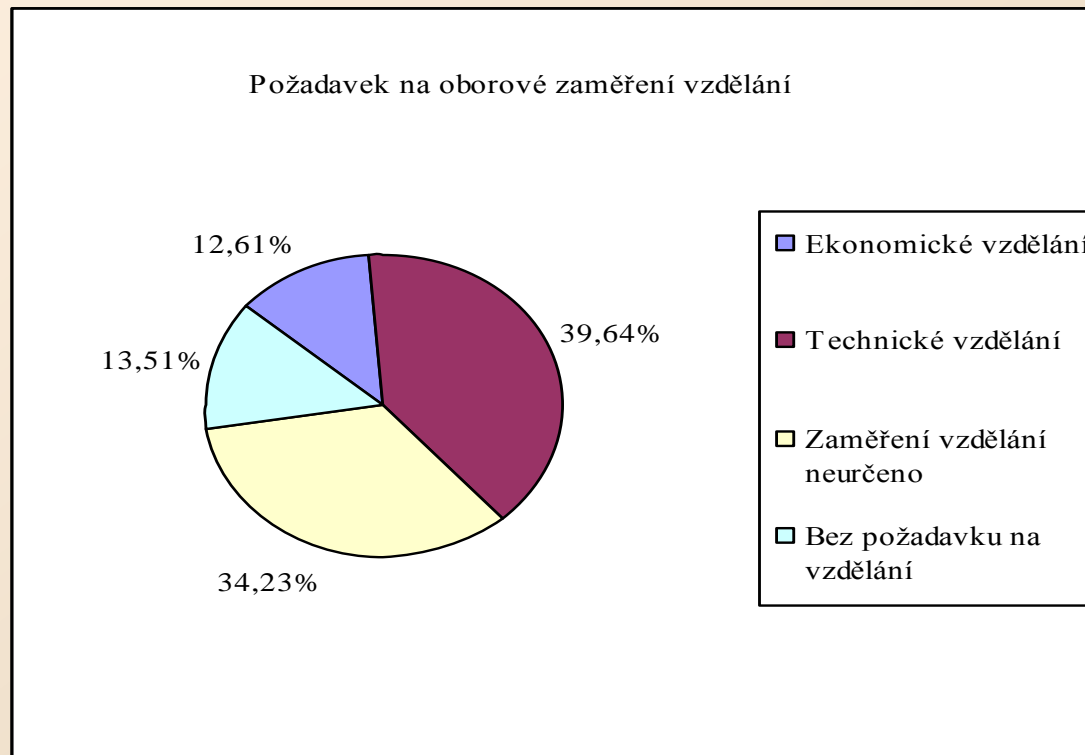
- ověřen a konkretizován na základě výsledků empirického šetření

Výzkum manažerských dovedností

- zdroj informací v podnicích
- zkoumány požadavky podniků na uchazeče o manažerské pozice
- obsahová analýza inzerátů
- východiskem formulovaný kompetenční model
 - formulovány hypotézy
 - částečně explorativní charakter
- N = 111 inzerátů

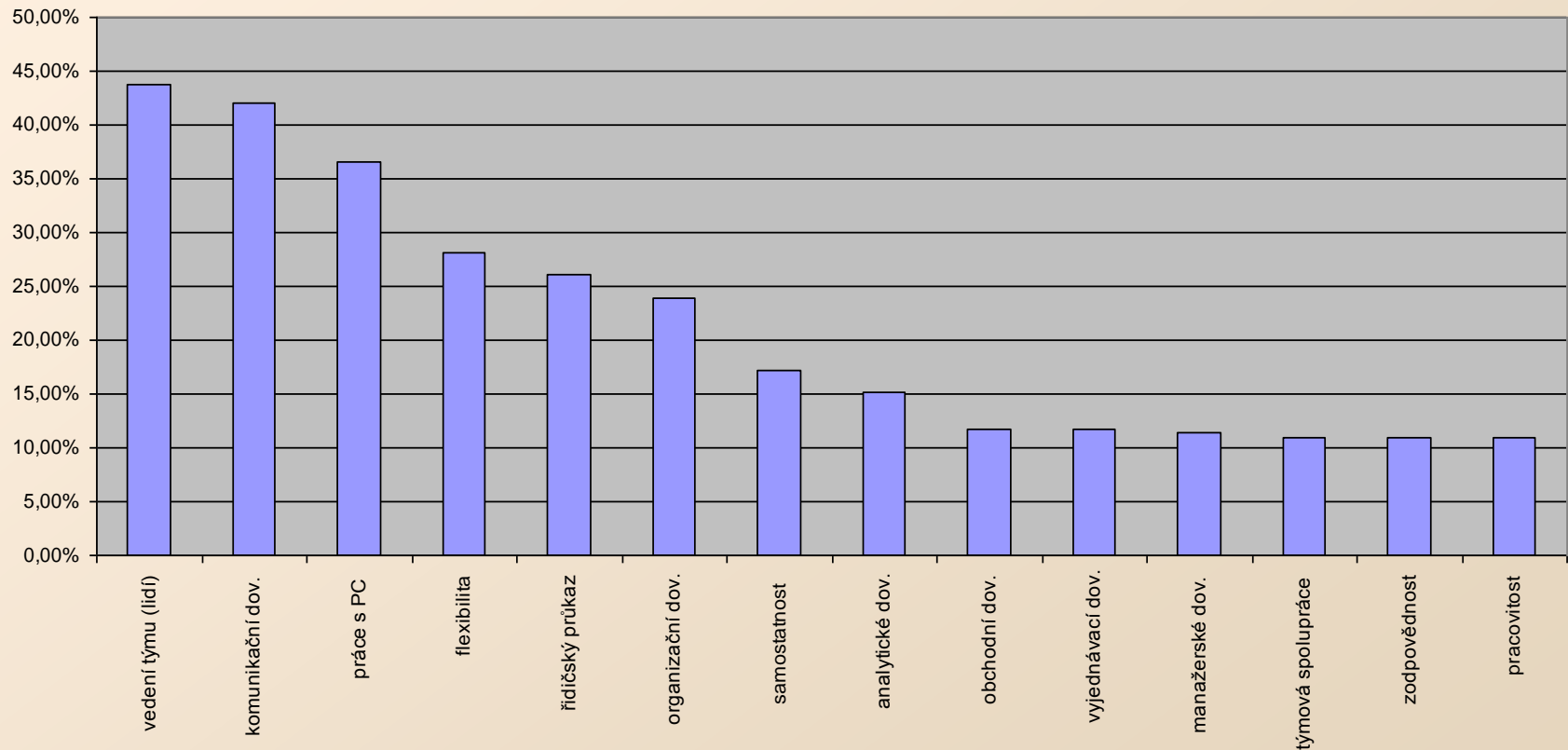
Shrnutí zajímavých výsledků

■ konkurence pro absolventy ekonomických škol

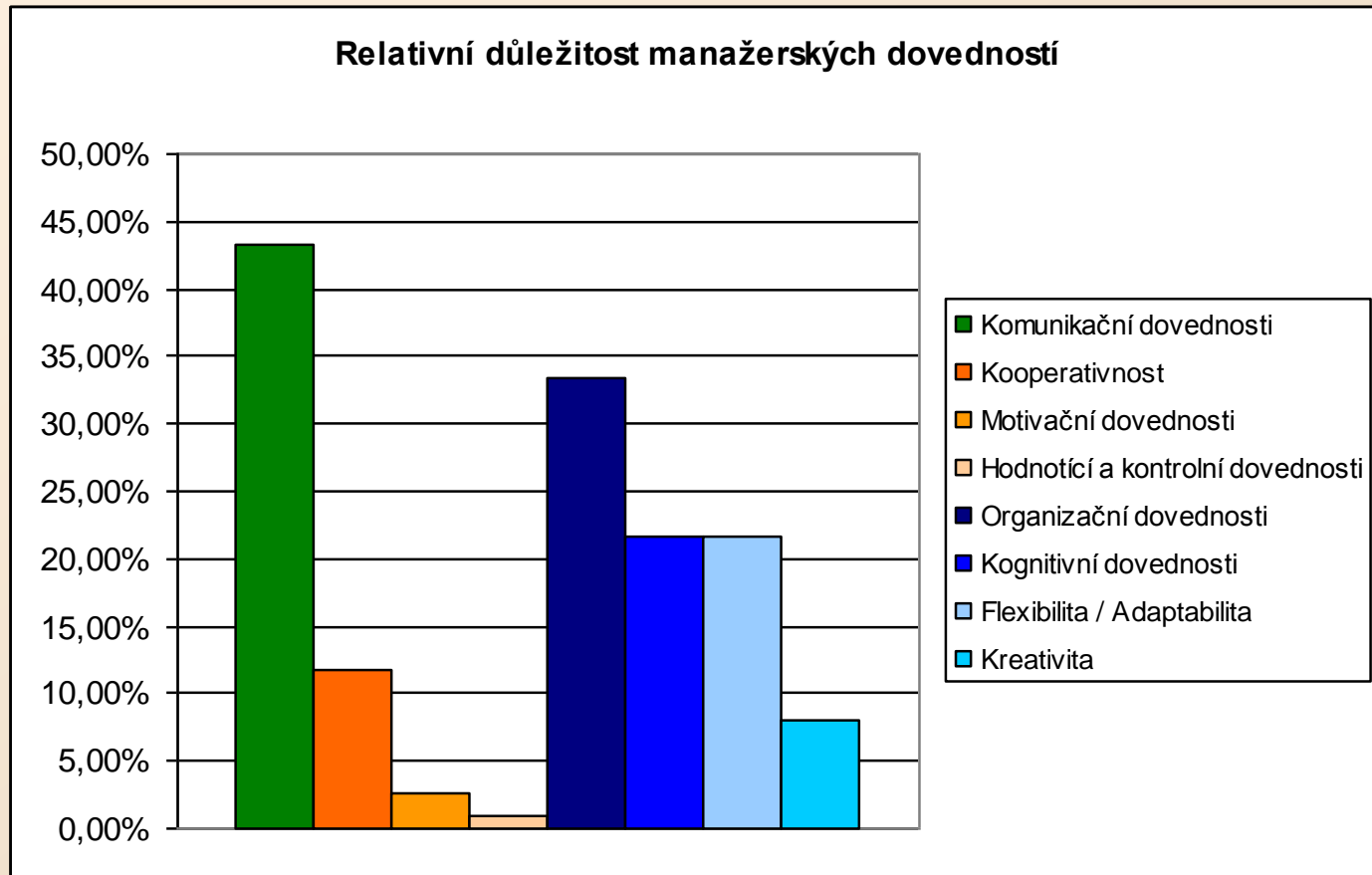


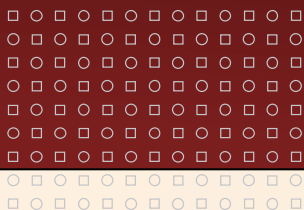
Shrnutí zajímavých výsledků

Nejčastěji požadované dovednosti



Shrnutí zajímavých výsledků





Kompetenční model

■ viz příložený soubor



Výzkumné otázky

Jaký vztah existuje mezi úrovní 8 dílčích manažerských dovedností manažera a tím:

- jak je manažer vnímán svými podřízenými jako vůdčí osobnost;
- jak je vedení podniku (business unit) vnímáno jako efektivní řadovými členy týmu;
- jakých ekonomických výsledků objektivně dosahuje tým (business unit) pod jeho vedením.

Design výzkumu

- výzkum probíhá v rámci Manahry
 - respondenti studenty MU a VŠE
- návaznost na dříve provedená šetření
- dotazník
 - pro zjištění míry transformačního přístupu GŘ
 - pro zjištění úrovně manažerských dovedností
- korelační studie
 - n = 36 manažerů
 - n = 679 podřízených (cca 19 / manažer)

Dosavadní výsledky (1/2)

- Vztah mezi jednotlivými manažerskými dovednostmi a
 - vnímáním osobnosti manažera jako vůdce
 - hodnocením efektivity manažera podřízenými

	Osobnost manažera jako vůdce	P-value	Vnímaná efektivita manažera	P-Value
Organizační dovednosti	0,73	≤0,01	0,7	≤0,01
Flexibilita/adaptibilita	0,82	≤0,01	0,5	≤0,01
Motivační dovednosti	0,64	≤0,01	0,59	≤0,01
Komunikační dovednosti	0,84	≤0,01	0,43	≤0,01
Kooperativnost	0,56	≤0,01	0,39	≤0,01
Hodnotící a kontrolní dovednosti	0,64	≤0,01	0,49	≤0,01

Dosavadní výsledky (2/2)

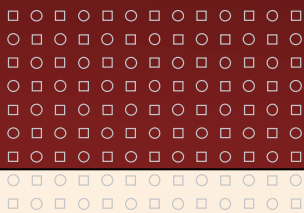
- Vztah mezi jednotlivými manažerskými dovednostmi a ziskovostí fiktivního podniku

	Ziskovost podniku	P-value
Organizační dovednosti	0,35	0,036
Flexibilita/adaptibilita	0,28	0,093
Motivační dovednosti	0,3	0,076
Komunikační dovednosti	0,11	0,537
Kooperativnost	0,15	0,368
Hodnotící a kontrolní dovednosti	0,19	0,274

Další postup

- dokončení sběru dat (24 manažerů / cca 600 respondentů)
- finalizace výsledků

- rozšíření zkoumání
 - vliv organizačního kontextu
 - vliv interkulturních faktorů



Náš přístup

- kompetenční přístup
 - transformační vůdcovství
 - výzkum v prostředí manažerské simulační hry
-
- 2 hlavní roviny výzkumu
 - efektivnost transformačního stylu vedení
 - měření vybraných manažerských dovedností
 - efektivnost simulační hry jako prostředku pro rozvoj dovedností



Metodika



- tři stupně pyramidy
 - reakce
 - učení
 - aplikace (transfer) dovedností

- empirické šetření - dotazníky
 - sebehodnocení
 - vnímaná osobní zdatnost

- výzkumný vzorek - reprezentativní velikostí i strukturou

Shrnutí výsledků (1/2)



- Absolvování Manahry vede ke zvýšení úrovně sledovaných manažerských dovedností.
- Efekt učení

Popisné statistiky (DATA)										
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost	Minimum	Maximum	Rozptyl	Sm. odch.	Směrod. chyba
701+	195	8,72821	10,00000	10,00000	86	0,0000	40,00000	43,45667	6,592168	0,472075
702+	195	11,73333	10,00000	10,00000	71	-10,0000	60,00000	72,30997	8,503527	0,608950
703+	195	4,35385	5,00000	0,000000	91	-20,0000	40,00000	41,52879	6,444283	0,461485
705+	195	7,18462	5,00000	10,00000	58	-10,0000	50,00000	55,88327	7,475511	0,535332
706+	195	7,82308	5,00000	0,000000	51	-10,0000	70,00000	74,93890	8,656726	0,619921
708+	195	9,42718	10,00000	10,00000	69	-5,0000	50,00000	60,07271	7,750659	0,555036

- Efekt sebereflexe

Popisné statistiky (DATA)										
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost modu	Minimum	Maximum	Rozptyl	Sm. odch.	Směrod. chyba
delta701	195	-2,2154	0,0000	-10,0000	38	-40,000	40,00000	237,2730	15,40367	1,103080
delta702	195	-10,6821	-10,0000	-20,0000	34	-60,000	50,00000	257,4654	16,04573	1,149058
delta705	195	-2,8718	0,0000	0,000000	41	-55,000	45,00000	213,7618	14,62060	1,047003
delta706	195	-2,3769	0,0000	0,000000	36	-85,000	40,00000	365,5389	19,11907	1,369145
delta708	195	-5,5708	-5,0000	-20,0000	33	-45,000	40,00000	207,7514	14,41358	1,032178

- Efekt sebereflexe souvisí s efektem učení. U lidí s vyšším efektem učení je efekt sebereflexe vyšší.



Shrnutí výsledků (2/2)



- Manažerská hra přispívá ke schopnosti účastníků aplikovat sledované kompetence v praktickém životě.

Popisné statistiky (DATA)										
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost modu	Minimum	Maximum	Rozptyl	Sm. odch.	Směrod. chyba
SE+	195	5,297436	4,000000	4,000000	31	-2,00000	32,00000	17,46778	4,179447	0,299296

- Souvislost mezi změnou VOZ a velikostí efektu učení.

Korelace (DATA)						
Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$						
N=195 (Celé případy vynechány u ChD)						
	701+	702+	703+	705+	706+	708+
SE+	,4409	,6007	,5710	,4673	,5879	,4837
	p=,000	p=0,00	p=,000	p=,000	p=0,00	p=,000

- Souvislost mezi změnou VOZ a velikostí efektu sebereflexe

Korelace (DATA)						
Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$						
N=195 (Celé případy vynechány u ChD)						
	delta701	delta702	delta703	delta705	delta706	delta708
SE+	-,1206	-,2384	-,1005	-,1423	-,1866	-,1148
	p=,093	p=,001	p=,162	p=,047	p=,009	p=,110



Další postup

- Vývoj alternativní metody měření úrovně manažerských dovedností
 - modelové situace
 - pilotáž - organizační dovednosti
- Hlubší kvalitativní pohled
 - na rozvoj manažerských dovedností
 - na Manahru a její efektivnost jako tréninkové metody



MASARYKOVA UNIVERZITA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Díky za pozornost

www.manazerskehry.cz