

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Matejková Renáta

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Renáta Matejková

Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Název anglicky

Evaluation of a management working style

Cíle práce

Cílem práce je teoreticky popsat a zhodnotit řídicí styly v managementu a za pomoci výzkumných metod provést analýzu těchto stylů ve vybraném podniku. Výsledky získané v praktické části práce zhodnotit a navrhnout nápravné opatření pro vedoucí pracovníky.

Metodika

Práce je tvořena dvěma částmi- teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy z odborné literatury jako například management, rozdělení stylu řízení a osobnost manažera. V praktické části jsou zobrazeny výsledky dotazníkového šetření ve vybraném podniku. Dotazníkové šetření je zaměřené na zjištění převládajícího stylu řízení u třech různých manažerů, kteří se sami tohoto šetření účastní a hodnotí tak svoji vlastní práci. Tyto výsledky se pak porovnají s výsledky nadřízených a podřízených pracovníků a navrhnou se opatření pro případné zlepšení.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

management, řídicí styly, řízení, vedení, manažer, lídr, komunikace, manažerská mřížka

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- COULTER, J. – ROBBINS, S P. – ŠAFAŘÍKOVÁ, V. *Management*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce : techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.
- HRON, J. *Kybernetika v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-213-0840-4.
- STÝBLO, J. *Personální strategie a styl řízení v hospodářské teorii a praxi*. Praha: Economia, 1991. ISBN 80-85378-11-6.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- TRUNEČEK, J. *Management I*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-929-3.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci Hodnocení stylu řídicí práce manažerů jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c. za čas, konzultace a trpělivost při vedení a zpracovávání bakalářské práce, a Ing. Ivetě Müllerové za nápady, inspiraci a pomoc při praktickém šetření.

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Souhrn

Bakalářská práce na téma „Hodnocení stylu řídicí práce manažerů“ se zabývá řídicími styly, které byly vymezené svými typickými znaky a popsány ve vědecké literatuře. Jednotlivé styly působení vedoucích pracovníků na své podřízené ovlivňuje práci každého jednotlivce v týmu a také celkový výsledek a dodržení termínu pro splnění úkolů. V první části bakalářské práce jsou popsány konkrétní typy řídicích stylů a jejich znaky, typologie manažerů a jejich role, management a jeho historie.

V druhé části se využívá teoretických poznatků a hodnotí se v ní konkrétní řídicí styl u třech řídicích pracovníků ve společnosti Folklore Garden s.r.o. Tito manažeři řídí stejný tým podřízených pracovníků a měli by dosahovat přibližně stejných pracovních výsledků. V praktické části bakalářské práce bylo využito dotazníkového šetření. Je zde uvedeno srovnání výsledků poukazujících na převládající řídicí styl konkrétního manažera z pohledu nadřízených a podřízených pracovníků ale i z pohledu manažera samotného. Výsledek je zobrazen v grafu, ze kterého můžeme určit převládající zaměření manažera buď na lidi, nebo na úkol.

V poslední části bakalářské práce jsou uvedena možnosti pro další kvalitativní a osobnostní rozvoj konkrétních manažerů aby nedocházelo k neustálým personálním změnám, které jsou pro firmu finančně i časově náročné.

Klíčová slova: management, řídicí styly, řízení, vedení, manažer, lídr, komunikace, manažerská mřížka

Evaluation of management styles

Summary

This thesis with a focus on "Evaluation of manager's management style" deals with managing styles that have been defined by its typical characteristics and described in the expertise literature. Individual styles of the senior personnel on their subordinate colleagues affect each individual in the team and also the overall outcome and meeting the deadline for completion of tasks. In the first part of the thesis are described specific types of management styles and their characteristics, typology of managers, their role in management and its history.

The second part of the thesis leverages on theoretical knowledge and it evaluates specific control style for the three executives in the company Folklore Garden s.r.o .. These executives manage the same team of subordinates and should reach approximately the same performance results. In the practical part there was used survey with specific questionnaire. This part includes comparison of results referring to the prevailing management style of particular manager in terms of superior and subordinate workers but also from the manager himself. The result is evaluated through a managerial grid model.

In the last part of the thesis there are mentioned opportunities for further qualitative and personal development of individual managers to avoid constant personnel changes that are for the company both financially inefficient and time-consuming.

Keywords: management, managing styles, controlling, leadership, leader, communication, managerial grid,

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management	14
3.2 Historie managementu	15
3.2.1 Klasický management.....	16
3.2.2 Škola vědeckého řízení	16
3.2.3 Škola lidských vztahů	17
3.2.4 Škola správního řízení	17
3.2.5 Škola byrokratického řízení	18
3.3 Manažer.....	19
3.3.1 Přednosti manažera	19
3.3.2 Manažerské role	20
3.3.3 Informační role	20
3.3.4 Rozhodovací role	21
3.4 Management dnešní doby	21
3.5 Řízení	22
3.5.1 Řízení jako informační působení	23
3.5.2 Řízení vs. vedení.....	24
3.6 Základní typy stylu řízení.....	25
3.6.1 Autokratický styl řízení	25
3.6.2 Liberální styl řízení	25

3.6.3	Demokratický styl řízení.....	26
3.6.4	Byrokratický styl řízení	26
3.7	Ostatní styly řízení	26
3.7.1	Vizionářský styl	26
3.7.2	Koučinkový styl.....	27
3.7.3	Styl orientující se na pocity	27
3.7.4	„Demokratický“ styl	28
4	Praktická část	29
4.1	Charakteristika společnosti	29
4.1.1	Charakteristika týmu.....	29
4.2	Vlastní analýza	31
4.2.1	Hodnocení manažera A.....	32
4.2.2	Hodnocení manažera B.....	33
4.2.3	Hodnocení manažera C.....	34
4.3	Zhodnocení výsledků a doporučení	35
4.3.1	Manažer A.....	35
4.3.2	Manažer B.....	36
4.3.3	Manažer C.....	37
5	Závěr.....	38
6	Přílohy.....	42
6.1	Dotazníkové šetření.....	42

Seznam obrázků

Obrázek 1: Řízení se zpětnou vazbou.....	24
Obrázek 2: Hodnocení manažera A	32
Obrázek 3: Hodnocení manažera B	33
Obrázek 4: Hodnocení manažera C	34

Seznam tabulek

Tabulka 1: Možnosti odpovědí s příslušným počtem bodů	13
---	----

1 Úvod

V dnešní době každá firma potřebuje řídicí pracovníky k tomu, aby ovlivňovali výsledky týmů sestavených z jednotlivých individuálních pracovníků. Každý pracovník v podniku má jiné osobnostní vlastnosti, znalosti a dovednosti. Jelikož v tomto státě většina pracovníků nabývá pocitu, že není dostatečně finančně ohodnocena anebo mají po určité době strávené ve firmě syndrom vyhoření, je potřeba mít ve svém podniku dobrého řídicího pracovníka, který dokáže každého jedince správně motivovat.

Každý manažer má také jiné vlastnosti a zkušenosti, které nabyl v průběhu svého pracovního života, a proto je důležité vybrat si toho správného člověka, který dokáže zlepšit podnikové výsledky, a to nejen co se týče zisku, ale i časové spolehlivosti.

Manažer je také jedna z nejdůležitějších osob, která ovlivňuje kolektiv na pracovišti. V současnosti se za nejlepší manažery považují ti, kteří jsou schopni plnit všechny potřebné úkoly se svým týmem v předem určeném časovém rozhraní, ale zároveň vytvářejí přátelskou atmosféru na pracovišti. Je důležité, aby podřízení pracovníci příliš nepocit'ovali velkou podřízenost vůči svému nadřízenému, ale spíše aby měli pocit důvěry a mohli tak být kreativnější a přicházet s novými nápady, které můžou podniku pomoci k dalšímu pokroku. V současnosti jsou mnohem více oceňováni lídři, kteří se vyformovali v kolektivu a mají přehled o práci, která se na pracovišti vykonává, a také i o pracovním týmu a osobním životě spolupracovníků, než manažeři, kteří byli na pozici přijati z externího prostředí.

Vztah řídicího pracovníka ke svým podřízeným, způsob jakým provádí úkoly a také jeho vlastnosti vymezují styl řízení manažera. Za nejúspěšnější ze všech stylů je považován styl, kdy manažer je orientován na lidi, ale zároveň si plní své úkoly načas a v požadované kvalitě. Takový manažer se zajímá o své podřízené. Zajímá se o jejich nápady, i když s nimi nesouhlasí, o jejich osobní životy, a také se snaží podpořit jejich rozvoj. U většiny takových případů vznikají přátelské vztahy i mimo pracovního prostředí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je určit převládající manažerský styl u manažerů v daném podniku. Tohoto cíle je dosaženo za pomoci nastudovaných teoretických poznatků z doporučené literatury o managementu, následně zhodnocením o výběru správné a účinné metody pro praktické řešení. K dosažení cíle o určení konkrétních řídicích stylů je využito dotazníkového šetření. Výsledky jsou slovně i graficky uvedené v závěrečné části bakalářské práce a je zde navrhnuté i řešení pro zlepšení řízení u jednotlivých manažerů.

2.2 Metodika

Teoretická část bakalářské práce byla zpracována na základě studia odborné literatury domácích ale i zahraničních autorů a také internetových zdrojů řešících problematiku stylů řízení. Následně byly tyto poznatky použité v praktické části bakalářské práce.

Ke zjištění převládajícího stylu u konkrétního manažera bylo využito dotazníkového šetření. To bylo provedeno ve společnosti Folklore Garden s.r.o. u týmu pracovníků, který řídí tři různí manažeři. Tito manažeři se u vedení týmu střídají, jelikož se jedná o každodenní provoz. Většina pracovníků v této společnosti zde pracuje minimálně dva roky, takže každého z manažerů jsou schopni pravdivě ohodnotit na základě jejich osobních zkušeností.

Dotazníkového šetření se zúčastnili podřízení pracovníci, vedení ale i samotní manažeři, kteří poprvé v tomto podniku získali oficiální zpětné vazby ohledně jejich pracovního výkonu. Došlo zde ke srovnání představ manažerů o jejich výkonech spolu s ohodnocením od jejich spolupracovníků.

Dotazník se skládal z třiceti otázek, na které bylo potřeba odpovědět pěti různými způsoby, podle toho jak často se chování konkrétního manažera shoduje s tvrzením v konkrétních případových situacích vyskytujících se v pracovním prostředí. Každé z pěti možných odpovědí přislouchá určitý počet bodů, které se po vyplnění dotazníku sčítají a následně se tyto výsledky přenesou do grafu podle výsledné hodnoty na ose X a hodnoty na ose Y. Na základě těchto výsledků se dá určit, zda se konkrétní manažer orientuje spíše na úkoly nebo na lidi.

Možnosti odpovědí s příslušným počtem bodů

Tabulka 1: Možnosti odpovědí s příslušným počtem bodů

Odpověď	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
Počet bodů	0	1	2	3	4

3 Teoretická východiska

3.1 Management

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Lorenzana, 1998) Je aplikován ve všech organizacích bez ohledu na jejich velikost, cíl nebo druh činnosti. Management je aktivita, které důležitost roste každým dnem. V dnešní společnosti vznikají pořád nové organizace, které potřebují kvalitní vedení pro dosažení ziskovosti. V každé z těchto organizací jsou potřební manažeři, kteří musí plánovat, organizovat, usměrňovat a provádět kontrolu nad vykonanou prací, aby byla v souladu s předem stanoveným cílem. Management není uzavřeným systémem – všichni manažeři se musí vyrovnat s nejrůznějšími problémy, které se v jejich specializaci vyskytují. Management dnešní doby zasahuje do nejrůznějších oblastí, jakými jsou například ekonomická, technologická, sociální, politická, právní a také etická oblast, ve které manažeři provádí svou činnost. Je procesem, který efektivně vybírá zdroje a dosahuje stanovených cílů za pomoci skupin spolupracovníků, vytvořených pro tento účel.

Mezi funkce managementu patří:

- Plánování – proces, ve kterém se stanoví cíle, kterých je potřeba dosáhnout v budoucím čase, zvolením vhodných metod.
- Organizování – proces, ve kterém se utvoří skupiny lidí a přiřadí se jim povinnosti, také se zde určí autority a jejich odpovědnost.
- Personální obsazování pozic – proces, ve kterém se obsadí pozice lidmi, kteří nejvíc odpovídají požadavkům pro výkon dané činnosti.
- Motivace – proces, ve kterém je potřeba dosáhnout, aby zaměstnanci vynaložili maximální úsilí pro dosažení společného cíle.

- **Kontrola-** je potřebná k co nejrychlejšímu rozpoznání vychýlení se od plánu, který byl sestaven ještě na začátku, provádíme jí pravidelně, aby nedošlo k odchylce, která by byla časově příliš náročná. (Armstrong, 2005)

Ve všech z těchto pěti procesů se vyskytují dvě funkce aneb provádění rozhodnutí a komunikace. Rozhodování je potřeba ke zvolení nejlepší ze všech alternativ. Každý manažer musí také umět zvážit výši daného rizika. Bez komunikace není možné, aby management fungoval. Manažer musí poskytovat informace, fakty, nápady a názory svým podřízeným a také nadřízeným pracovníkům. Už jen při vzniku plánu, za pomoci kterého se zpravidla dosahuje žádoucího výsledku, je potřeba důkladně komunikovat, aby bylo dosaženo maximální efektivity. Největší množství problémů, které při řízení vznikají, je ovlivněno chybami v komunikaci.

3.2 Historie managementu

Management je činnost vykonávaná v lidských kolektivech, a proto můžeme říct, že je tato činnost stejně stará jako civilizace. Už v dávném starověku lidé museli řešit rozsáhlé projekty. Byly jimi například stavby pyramid, kanálů, anebo jiné rozsáhlé stavební aktivity, na kterých se v té době podílelo tisíce pracovníků. Také se tehdy už museli podílet na řízení státu, církve a armády.

Po nástupu industrialismu řízení objektů nabývá technického významu. Ke vzniku a vývoji moderního managementu dochází až v polovině 19. století v důsledku prudkého rozvoje průmyslové výroby a infrastruktury.

Vývoj moderního managementu lze rozdělit do tří etap, které rozdělují dva milníky. Milník ukončující první etapu a začínající etapu druhou, souvisí s velkou světovou hospodářskou krizí a její překonání ve třicátých letech minulého století. Druhý milník odděluje etapu druhou od třetí, kdy nastaly dva ropní šoky po nástupu věku diskontinuity v sedmdesátých letech.

3.2.1 Klasický management

Narůstající technický pokrok ve vyspělých zemích, především ve Spojených státech amerických způsobilo, že se produktivita práce zvýšila téměř šestinásobně. Expanduje zde textilní výroba, výroba oceli a železa či výroba strojů. Na základě této expanze se výrobní proces koncentruje do stále větších podniků a vznikají první gigantické společnosti, jakými byly U. S. Steel, AmericanTelephone&Telegraph, General Motors a jiné. Vznik těchto společností umožňovalo nakupování materiálu ve velkém, což snižovalo náklady a zvyšovala se zde produktivita práce, což vedlo k efektivnějšímu způsobu vedení firmy.

Neustálé zvětšování podniků a dělba práce na základě specializace zapříčinili vznik faktoru do té doby neuvědomovanému - řízení. Postupně si začali uvědomovat význam teoretických poznatků při řídicí činnosti. S prvními odbornými pracemi napovídajícími ke zrodu moderního managementu se setkáváme už v druhé polovině devatenáctého století. Avšak skutečný začátek systematického rozvoje managementu nastává až v prvních dekádách století dvacátého.

Na počátku dvacátého století se konstituují první systematické teorie dnes označované jako čtyři klasické školy.

3.2.2 Škola vědeckého řízení

Jedná se o nejstarší myšlenkový proud ze všech proudů managementu. Dochází zde k prvním pokusům o aplikaci vědeckých přístupů do řízení výroby, z čehož vzniká pojem vědecké řízení. Představuje inženýrský přístup k racionalizaci přípravy a provádění výrobních a obslužných procesů. Pozornost se zde soustřeďuje na výkon práce a tři faktory výroby: člověk, výrobek a stroj.

„Jedná se o vytvoření systému pravidel na základě rozboru práce nejlepších dělníků s využitím časových a pohybových studií a projektů opírajících se o exaktní měření a evidenci.“ (Blažek, 2014)

Jsou zde poprvé zmíněny úkolové mzdy a grafické metody potřebné pro dílenské plánování. Shromažďování výroby a využívání technologických novinek vede ke vzniku specializovaných pracovišť přepojených do výrobních linek.

„ Za negativum školy „vědeckého řízení“ je považována preference autoritativního stylu řízení, vycházející ze zjednodušeného pojetí člověka, kterého inženýrské postupy degradovaly na výrobní faktor chápaný souměřitelně se strojem či výrobkem.“ (Blažek, 2014)

3.2.3 Škola lidských vztahů

„ Představuje reakci na zúžené pojetí taylorismu orientovaného pouze na věcnou a technickou stránku práce a jeho řízení, výrazně akcentuje psychologické a sociální aspekty činnosti lidí.“ (Blažek, 2014)

Údajně vznik této školy podmínil experiment v hawthornském závodě společnosti Western Electric v Chicagu (1924- 1927). Zde se poprvé potvrdilo, že rozhodující vliv na výkonnost lidí a produktivitu práce mají nikoliv fyzikální podmínky, nýbrž psychologické a sociální faktory. Na rozdíl od školy vědeckého řízení je zde kladen důraz na jednání nadřízených pracovníků s podřízenými, postavení jednotlivce v pracovní skupině, způsob hodnocení práce, formy uznání, sociální stabilita apod.

Dle Taylora a jeho koncepce je člověk chápán jako bytost usilující o existenci ve společnosti. Vztah člověka k práci, kterou vykonává, či funkci, kterou zastává, je závislý na jejím hodnocení lidmi. Důležitou roli v této škole sehrávají neformální vztahy na pracovišti, pocit spolupatříčnosti a rovnosti mezi podřízenými a nadřízenými.

3.2.4 Škola správního řízení

„Zdůrazňuje, že správa má svou obsahovou náplní univerzální charakter pro všechny formy sociální organizace. Řízení podniku je zde chápáno jako sladování šesti základních druhů činností, a to činností technických, obchodních, finančních, ochranných, účetních, a správních“ (Blažek, 2014)

Za zakladatele tohoto myšlenkového proudu je považován Henri Fayol (1841-1925) – generální ředitel francouzské uhelné a hutnické společnosti Comambault, která v čase jeho nástupu byla na pokraji bankrotu, přesto při jeho odchodu z funkce byla už stabilním a vyspělým koncernem.

Je zde definováno pět funkcí správy- plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování. Klade se zde důraz také na čtrnáct principů úspěšného řízení, z nichž nejvýznamnější jsou dělba práce podle specializace, princip jediného vedoucího pracovníka, který nese odpovědnost a také princip vztahu mezi pravomocí a odpovědností. Na rozdíl od školy vědeckého řízení se zde primární pozornost soustřeďuje na vedoucí pracovníky zejména na vyšších stupních, kde lépe uplatňují univerzální přístupy řízení.

3.2.5 Škola byrokratického řízení

Jejím představitelem je Max Weber - německý sociolog, který se k dané problematice vyjádřil v dílech Grundrisse der Sozialökonomik (Přehled sociální ekonomie) a Wirtschaft und Gesellschaft (Hospodářství a společnost), obě vydané v roce 1924.

„Klade důraz na jasně deklarovanou a jednoznačnou hierarchii moci a pořádku. Byrokracii nechápe v pejorativním slova smyslu, nýbrž jako explicitně a pevně vymezené racionální uspořádání organizace.“ (Blažek, 2014)

Ve škole byrokratického řízení se klade důraz na produktivitu práce. Tu se snaží dosáhnout rozdělením činností na co nejjednodušší operace, a ty pak přidělí konkrétním pracovníkům dle specializace, kterou nabyli. Ti jsou pak zodpovědní za svou vykonanou práci a stávají se pak významným článkem organizace. Vysoký důraz se také klade na hierarchii pracovních pozic. Každý pracovník je odpovědný nejen za svou práci a jednání, ale nese odpovědnost i za své podřízené, kteří jsou v žebříčku hierarchie pod ním. Daná pravomoc však musí být přesně ohraničena oblastí oficiální činnosti organizace. Jsou zde přesně vymezena pravidla, která se musí na pracovišti dodržovat. Díky těmto pravidlům by pracovníci měli dosahovat stanovených cílů a vyhnout se tak nežádoucím odchylkám.

Každý vedoucí pracovník musí řídit na základě těchto pravidel spravedlivě a neosobně. Nemůže podléhat sympatiím, případným antipatiím a emocionálně zbarveným vztahům. Organizace zde buduje loajalitu vůči podniku díky kariérnímu růstu, ke kterému dochází na základě délky služebních let a podle úspěšnosti jejich činnosti. Organizace je budována na základě uplatňování stability, pořádku, přesnosti, disciplíny a spolehlivosti.

3.3 Manažer

Manažer je osoba, která dosahuje stanovených cílů prostřednictvím lidí, které řídí. Jeho nejzákladnější povinností je vytvářet takové podmínky na pracovišti, aby výkon práce jednotlivců vedl k dosažení skupinového cíle dané organizace. Jelikož může pracovat na nejrůznějších pozicích a úrovních řízení, je těžké definovat ideálního manažera. Každý správný manažer by však měl disponovat touhou řídit ostatní lidi, také znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi. Měl by mít přesně vymezené kompetence, a také schopnost vcítit se do role svých spolupracovníků. Jelikož pobývá většinu svého pracovního času se svými podřízenými, měl by umět lidi delegovat nejen formou příkazů, ale také lidi motivovat správným způsobem pro dosažení společného cíle. (Lojda, 2011)

Profesor Hron ve svém díle Teorie řízení definoval tři úrovně manažerů:

- Manažeři první linie- mají pouze základní kompetence, jedná se o nejjednodušší formu managementu
- Manažeři druhé linie- nejpočetnější skupina, jedná se převážně o vedoucí pracovníky různých útvarů
- TOP manažeři – mají na starost chod celé firmy, jsou těžko nahraditelní, zpravidla úkolují vedoucí pracovníky

3.3.1 Přednosti manažera

- **Základní znalosti a informace** v oboru, ve kterém pracuje, jsou potřebné pro nejzákladnější formy rozhodování a získání autority u podřízených
- **Specifické znalosti a vlastnosti** ovlivňují chování a výkon. Schopnost vcítění se do situací umožňuje manažerovi lépe získávat potřebné informace.
- „**Nad-kvality**“ umožňují manažerovi poznat a zlepšit své znalosti a rezervy a rozvíjet schopnost jednání v nečekaných situacích, na které není připraven.

3.3.2 Manažerské role

Mintzberg popisuje práci manažera jako plnění určitých „rolí“, které rozděluje na tři skupiny:

Mezilidské role- vznikají z manažerova postavení a autority.

- Role vůdčí osobnosti – formálně symbolizuje a reprezentuje organizaci. Zúčastňuje se záležitostí, jakými jsou podepisování dokumentů, musí se účastnit společenských událostí a musí být dostupný pro své zaměstnance.
- Vedoucí role- nejvýznamnější role. Má přímou odpovědnost za motivaci, plnění úkolů a vedení podřízených. V této roli je manažer jediná plně odpovědná osoba za dosažení předem stanoveného cíle.
- Role propojovatele - základ této role tvoří vztah manažera s okolím. Vazby s ostatními organizacemi, skupinami i jednotlivci jsou důležitou součástí práce manažera. Nejenže musí udržovat kontakty se spolupracujícími organizacemi, ale musí neustále vyhledávat a navazovat kontakty nové, které mohou být firmě prospěšné.

3.3.3 Informační role

Vztahují se ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.

- Role dohlázele - manažer sám hledá a přijímá informace. Ty mohou být získávány z vnitřních nebo vnějších zdrojů a také mohou být oficiální nebo neoficiální.
- Role šířitele informací - manažer z vnějšího prostředí předává informace dovnitř organizace a dál mezi podřízené.
- Role mluvčího - zde manažer poskytuje informace mimo své podřízené, a to například ředitelství, dodavatelům, tisku anebo jiným.

3.3.4 Rozhodovací role

- Role podnikatele - manažer má téměř všechna privilegia jako vlastník organizace, přijímá rozhodnutí ke změně situace v podniku, deleguje podřízené, řeší problémy.
- Role napravovatele poruch – nese odpovědnost za každou nečekanou situaci, která v podniku vznikne.
- Role rozdělovatele zdrojů - manažer rozhoduje o rozdělování peněz, času, zásob a zaměstnanců. Rozvrhuje práci v organizaci a schvaluje významná rozhodnutí před tím, než jsou provedena.
- Role jednatele - manažer se účastní jednání s jednotlivci nebo ostatními organizacemi. Podepisuje důležité smlouvy.

3.4 Management dnešní doby

Ekonomická a hospodářská globalizace zasahuje do dnešního managementu významnou formou. Diverzita pracovníků z různých zemí vyžaduje ještě větší schopnosti a znalosti dnešních manažerů. Musí pochopit rozdíly mezi pracovníky a těm se přizpůsobit. (Šuleř, 2008) V důsledku toho nabývají na významu činitelé, jakými jsou znalosti, know-how, inovace a informace. V rámci vývoje managementu přestává platit mnoho starších postupů a vznikají nové obory jako např. znalostní management, procesní management, krizový management, management jakosti, environmentální management. Intenzivní rozvoj informačních technologií vedl ke vzniku moderních forem managementu jako např. e-byznys a e-komerce. E-byznys je způsob práce organizace, která využívá elektronické komunikace se svými partnery pro efektivitu práce. E-komerce je forma elektronické směny nebo transakcí mezi partnery. Organizace dnešní doby musí být schopny rychle se učit a reagovat na změny – manažeři musí řídit na základě vlastních znalostí a schopností, nikoliv zkušeností.

3.5 Řízení

Řízení je schopnost působit na lidi takovým způsobem, že budou dosahovat požadovaného chování. U podřízených pracovníků se snažíme dosáhnout maximálního nasazení pro splnění předem stanovených plánů. Tento proces v sobě zahrnuje rozvíjení, komunikaci, vizi budoucnosti a kontrolu.

Veber ve svém díle Management tvrdí, že řízení je především o vymezení vztahu mezi manažerem a jeho podřízenými. Jeho podoba je ohraničena autoritou manažera, talentem působit na své okolí a v neposlední řadě mít dostatek informací o svých pracovnících. (Veber a kol., 2000)

Dle Golemana jedinou jednoduchou prací u osoby, která řídí, je dosahovat výsledky. Buchanan a Huczynski však řízení vymezili jako proces působení organizovaných skupin lidí pomocí pracovních aktivit k dosažení cíle.

Řídící teorii je těžké přesně vymezit, jelikož se neustále rozvíjí a přichází se s neustále s novými fakty. Z toho důvodu není možné určit, která z teorií je lepší nebo horší. Je však zřejmé, že tyto teorie by nemohly vzniknout a uspět bez svých následovatelů a rychle by zanikly. (Stýblo, 1993)

Ve většině ze všech vzniklých teorií je role řídicího pracovníka popsána šesti charakteristickými rysy:

- entuziasmus- pro plnění úkolů, které může provádět spolu s ostatními.
- sebevědomí – víru v sebe samého, která bude motivovat i ostatní (přehnané sebevědomí je nežádoucím jevem – vede k aroganci).
- houževnatost – být odolný vůči tlaku, který je na nás jako řídicího pracovníka kladen, vzbuzení respektu u ostatních a nevyhledávat primárně popularitu.
- integrita – být vzorem pro sebe samého, žít v pravdě, mít sjednocenou osobnost, žít v souladu a upřímnosti podpoří ve druhých důvěru k Vám.
- spravedlnost- zajímat se o lidi a respektovat je.
- lidskost – být ochoten naslouchat druhým a připustit vinu, arogantní chování je nežádoucí.

3.5.1 Řízení jako informační působení

„Řízení můžeme chápat jako informační působení řídicího systému na systém řízený se zpětným propojením, které vyvolává u řízeného systému cílové chování. Při řídicím působení řídicí systém nejen vytváří předpoklady pro cílové chování řízeného systému, ale přímo je zajišťuje.“ (Váchal, Vochozka, 2013)

Předpokladem pro úspěšné řízení jako informační působení mezi systémy je potřeba existence:

- zpětné vazby mezi řídicím a řízeným systémem
- programu a cíle řídicího systému, který musí být schopen působit na řízený systém a přijímat informace o jeho chování
- řízený systém musí být také schopen přijímat informace od řídicího systému a zároveň dosahovat cílového chování

Jedná se tedy o vztah manažera ke svým podřízeným, kde je nevyhnutelné propojení mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem. Každý vedoucí pracovník musí být schopen na své podřízené pracovníky působit takovým způsobem, aby dosahovali požadovaného cílového chování. Řízení představuje osobitou specializovanou činnost, nevyhnutelnou v různých organizačních celcích: v podnicích, na univerzitách, v armádě, v umění apod.

„Potřeba řídit se objevuje v podstatě už se vznikem organizovaného života, kdy se lidé spojují pro dosažení některých společných cílů. Řízení lze tedy vymezit následovně:

- *subjektivní, cílevědomá činnost lidí*
- *objektivně nutná, vyplývající z podstaty transformačních procesů*
- *poznávající a využívající objektivní zákonitosti přírody a společnosti*
- *směřující na jejich základě ke stanovení:*
 - *správních cílů*
 - *nejvhodnějších prostředků a cest k jejich dosažení*
- *způsobu zabezpečení průběhu a kontroly takto stanovených činností“* (Váchal, Vochozka, 2013)

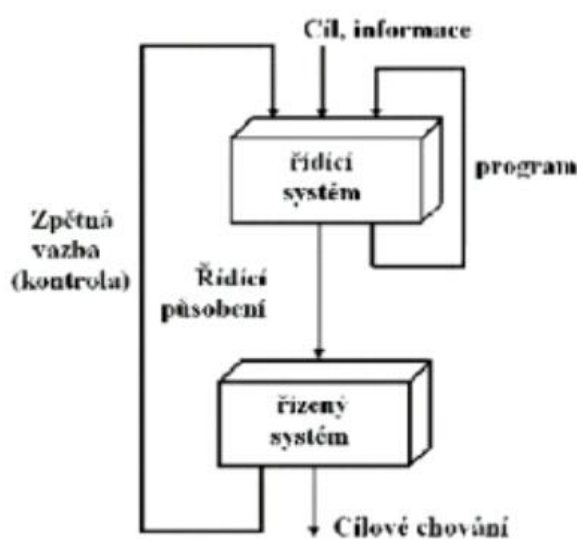
3.5.2 Řízení vs. vedení

Řízení je dosažení stanovených cílů za pomoci získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů a to lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí.

„Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, na lidský kapitál. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí, získávání jejich oddanosti a angažovanosti.“ (Armstrong, Stephens, 2008)

V řízení vytváříme plán a alokujeme peněžní prostředky pro dosažení výsledku, nikoliv změny. Ve vedení se soustředujeme na vytvoření strategií potřebných pro změny, za pomoci kterých můžeme pak dosahovat cíle, takže se orientujeme na dílčí kroky, které nás postupně dovedou k výsledku, zatímco v řízení se orientujeme přímo na stanovený cíl. V řízení vytváříme personální systémy, tzv. organizační strukturu, která pak realizuje vytvořené plány. Ve vedení vytváříme tzv. koalice, které chápou vizi firmy a jsou odhodlány jí splnit. V řízení provádíme i částečnou kontrolu shody s plánem, zjišťujeme odchylky a poté hledáme řešení problému směřující k požadovanému chování. Ve vedení se snažíme lidi motivovat takovým způsobem, aby požadovaného chování dosahovali ze své vlastní potřeby pocitu uznání, seberealizace, úspěchu. (Daigeler, 2008)

Obrázek 1: Řízení se zpětnou vazbou



Zdroj: (Hron, 2005)

3.6 Základní typy stylu řízení

3.6.1 Autokratický styl řízení

Autokratický styl řízení je typický svojí direktivností. Manažer provádí všechny rozhodnutí sám, aniž by se o nich radil se svými podřízenými. Podřízení pracovníci u takového stylu řízení nemají dostatek možností k vlastní realizaci a vyjadřování svých nápadů. Autokratický způsob vedení týmu se využívá zejména v případech, kdy je v týmu nedostatečné množství kvalifikovaných pracovníků, a většina z nich je na svém manažerovi závislá. (Truneček, 1995)

U takto vedené skupiny lidí mnohokrát převládá napjatá atmosféra a nevznikají zde přátelské vztahy s nadřízeným pracovníkem. Výsledky u skupiny vedené autokratickým stylem řízení závisí i na osobnostních vlastnostech a pracovních schopnostech manažera. Dlouhodobé výsledky týmu jsou však kvalitní, jelikož je zde vysoká orientace na práci, před lidmi. Autokratický styl řízení je typický tím, že manažer dělá všechny rozhodnutí sám, určuje pracovní skupiny a přiděluje konkrétní osobě konkrétní úkol, ke kterému přiloží ještě podrobný návod k jeho splnění. Je pro něj důležitý vztah nadřazenosti vůči podřízeným a dělá pravidelnou kontrolu pracovního výkonu podřízených. Takové jednání manažera má pak za důsledek minimální tvořivost u podřízených, strach z manažera, agresivitu na pracovišti, napětí a nedostatečnou motivaci k seberealizaci u podřízených.

3.6.2 Liberální styl řízení

Liberální styl řízení není vůbec založený na direktivnosti. Právě naopak, podřízení používají manažera spíše jako nějakého „informátora“. Manažer v takto vedené skupině poskytuje informace svým podřízeným pouze v případě, je-li na ně přímo dotázán. Každý člen týmu přesně ví, kde je jeho místo a jakou práci má vykonávat. V pracovním prostředí panuje uvolněná atmosféra, ale podřízení i přesto této volnosti nezneužívají. Jejich nezávislost na řídicím pracovníkovi je podněcuje k větší seberealizaci, což je potřebné pro neustálý rozvoj podniku. (Veber, 2000)

3.6.3 Demokratický styl řízení

Vedoucí se o svoji řídicí funkci dělí se svými podřízenými a jeho chování by se dalo přirovnat spíše k členovi týmu než k manažerovi. Pracovníci v takto vedené skupině jsou spokojeni, mají pocit důležitosti, a to je podněcuje ke kreativitě. Podřízení se podílí na všech důležitých rozhodnutích a jsou vysoce motivováni na úkoly, které vykonávají. Manažer dává méně příkazů a spíše pracovníky podněcuje k vlastní iniciativě. Podřízeným pracovníkům také dává na výběr z reálných možností, o kterých se například pracovníci v autoritativně vedeném týmu nikdy nedozvědí. Výkony u takto vedené skupiny jsou sice průměrné, ale dlouhodobě kvalitní a vyrovnané. (Veber, 2000)

3.6.4 Byrokratický styl řízení

Řídicí pracovník se v případě byrokratického stylu řízení rozhoduje na základě směrnic a nařízení. Tento styl řízení je velice podobný autokratickému stylu řízení, jelikož manažer dělá všechna rozhodnutí sám. Není zde možnost vyjádření svého názoru, a když tak se jím nikdo nebude dál zabývat. Manažer provádí velmi pečlivou kontrolu výkonu podřízených, kteří plní jeho příkazy. Jediný rozdíl, pomocí kterého můžeme byrokratický styl rozlišit od autokratického je ten, že se manažer opírá o přesné směrnice a svojí autoritu, kterou si nezískal svým výkonem, ale pouze díky pracovní pozici. (Truneček, 1995)

3.7 Ostatní styly řízení

3.7.1 Vizionářský styl

Jedná se o styl, ve kterém je podstatné emoční rozpoložení týmu. Je zde stanoven cíl, kterého chceme dosáhnout, ale ne cesta, která k němu vede. Velice oblíbenou činností je brainstorming, díky kterému pak organizace mnohem více experimentují a jsou inovativní. Určitý stupeň rizika zde není považován jako negativum. Zaměstnanci mají pocit důležitosti a jistoty, díky manažerům, kteří jim jednoduše vysvětlují jejich potřebu pro celkový efekt. Ti dokážou přidat i každodenní rutinní práci nadřazený význam a

zaměstnanci pak nabydou pocit, že společné cíle jsou i jejich vlastní, takže je jejich práce mnohem více inspiruje a nestane se pro ně po určitém čase rutinou. Manažeři musí věřit stanovenému cíli, protože jedině tak dokáže přesvědčit i své podřízené, aby mu věřili také. Musí také sdělovat informace, protože jen tak se vyhne případným neshodám, které vznikají na základě nedostatečné komunikace. Ze všech vlastností manažera je zde nejdůležitější empatie. Schopnost vcítit se v dnešní době napomáhá vytvořit ideální pracovní prostředí, kde zaměstnanci mají pocit rovnosti, a dosahuje mnohem větších výsledků než přístup autoritativní. (Stýblo, 2008)

3.7.2 Koučinkový styl

Jedná se o styl založený na zájmu o zaměstnance. Mentoři pravidelně komunikují se svými zaměstnanci, zajímají se o jejich osobní život a vyvolávají v nich silné pozitivní emoční reakce. Tento styl se neorientuje na konkrétní pracovní činnosti, ale spíše na rozvoj osobnosti. Následovníci jsou přesvědčeni, že jedině tímto způsobem můžou dosáhnout u podřízených loajálnosti vůči firmě a nezáleží zde přitom ani na tom, jaké jiné řídicí styly praktikují. Tento styl je v dnešní uspěchané době, kdy je čas tím nejvzácnějším faktorem, velice úspěšný. (Stýblo, 2008)

3.7.3 Styl orientující se na pocity

Styl, ve kterém se snaží dosáhnout harmonie a spokojenosti pracovního týmu. Vedoucí pracovník klade důraz na emoční potřeby svých zaměstnanců. Při tomto řídicím stylu nedosahují okamžitých zlepšujících výsledků, ale působí překvapivě pozitivně na skupinovou práci. Jedná se o styl velice vhodný, pokud je potřeba navrátit loajálnost a důvěru zaměstnanců vůči firmě, také pokud chtějí zlepšit komunikaci anebo zvýšit morálku v pracovním týmu. Tento styl dokáže i protichůdně naladěné lidi sjednotit a je předpokladem k uzavření obchodu. Největším negativem toho stylu je odkládání práce na druhé místo. Zaměstnanci zde nabyli pocit, že průměrnost je tolerována a nesnaží se dosahovat lepších výsledků, což výrazně ovlivňuje výkonnost a produktivitu celé skupiny. V takovémto přístupu se manažer mnohokrát dozvídá zlé zprávy jako poslední a nepřímou cestou. Z toho důvodu se často tento styl kombinuje se stylem vizionářským, kde pak organizace v této kombinaci dosahuje výborných výsledků. (Stýblo, 2008)

3.7.4 „Demokratický“ styl

U demokratického stylu je nejdůležitější zpětná vazba, díky které jsou schopni se rozvíjet a vylepšit chyby, které by bez ní pravděpodobně přehlíželi. Je vhodná u manažerů, kteří úplně přesně nevědí jak postupovat dál a potřebují tak získat nové nápady. Vedoucí pracovníci zde získávají informace od spolupracovníků přímým rozhovorem anebo anonymně. Ti jim sdělí, co v organizaci nefunguje, co by potřebovalo vylepšit a co by rádi změnili. Musí však mít pocit, že je za tuto upřímnost nepostihne trest. (Stýblo, 2008)

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Folklore Garden s.r.o., ve které bylo provedeno dotazníkové šetření, vznikla v roce 2003 a působí v oblasti cestovního ruchu. Můžeme ji však také zařadit do oblasti gastronomie, jelikož se zde servíruje jídlo a podávají nápoje. Pořádají se zde každodenní folklórní večery tzv. show, na kterých je návštěvníkům představena česká kultura od tradiční lidové hudby přes folklórní tance až po tradice, které jsou typické pro český folklór. Téměř sto procent všech zákazníků této společnosti tvoří zahraniční klienti. V průběhu této show se návštěvníkům věnuje moderátorka spolu s tanečníky a muzikanty. Ke každému z klientů mají v této společnosti individuální přístup, a tak s nimi moderátorka, která mluví přibližně deseti jazyky, komunikuje v jazyku, kterému rozumí, a každý z klientů dostane vlajku země, z které pochází. Doba trvání folklórního večera je 2,5 hodiny a servíruje se zde hostům čtyř-chodové menu a podává se neomezené množství nápojů. Prostory společnosti se nacházejí v Hlubočepském záměčku na Zlíchově v Praze, a v zahradě byly přistavěny roubené chaloupky, ve kterých se tato představení konají každý večer. Společnost dlouhodobě spolupracuje s cestovními agenturami, průvodci a hotely z celého světa. Typ takového podniku se v české republice vyskytuje minimálně a tak se tato společnost nemusí příliš potýkat s konkurencí. Kromě pravidelných folklórních večerů společnost pořádá svatby, rauty, konference, soukromé oslavy, večere, školení a mnoho dalších akcí soukromého typu. Dotazníkové šetření proběhlo v areálu této společnosti - na Hlubočepském záměčku v Praze.

4.1.1 Charakteristika týmu

Ve společnosti Folklore Garden s.r.o. je zaveden každodenní provoz a je zde jediný tým pracovníků, v jehož vedení se střídají tři manažeři. Pracuje se zde i o víkendech a svátcích a jediný volný den, kdy je restaurace Folklor Garden stoprocentně zavřena, je čtyřiadvacátého prosince. Počet pracovníků v týmu je každý den jiný a je odvozen od počtu klientů, kteří se předem objednájí. Přibližně na dvacet klientů je potřeba jednoho číšníka. Pravidelně však zde nastávají situace, kdy je potřeba v jeden den vedení dvou manažerů, kvůli velkému počtu klientů a tím pádem i velkému počtu lidí v týmu. Dochází zde také k situacím, kdy se například koná dvojitá show, což znamená, že tentýž program

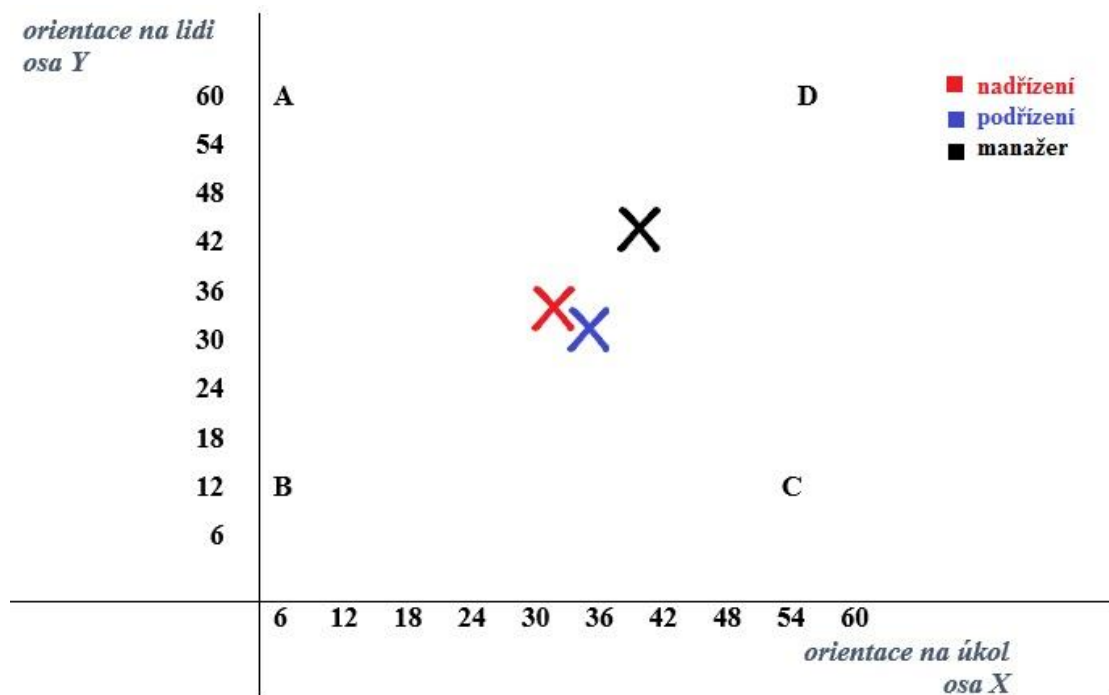
probíhá v ten samý čas na dvou místech zároveň. Jelikož je zde limitován čas, kdy tento tým přichází do kontaktu s klienty, je důležitá precizní příprava před jejich příchodem a také skvělá koordinace v průběhu show, kdy se v prostorách zámečku vyskytuje někdy až sedm set lidí. V rámci restaurace se vše provádí za pomoci přesných informací od manažera. Tým, který manažer musí koordinovat je sestaven z číšníků, kteří musí klienty obsluhovat a plnit všechny jejich přání, z jednoho nebo dvou kuchařů a z pracovních sil zabezpečujících nepřetržitý úklid prostoru. Před začátkem této show je potřeba, aby měli kuchaři všechny potřebné suroviny k přípravě jídla, a je také nevyhnutelné s nimi udržovat neustálou komunikaci, jelikož si lidé objednávají jídla předem a vaří se zde kromě tradičního českého jídla i speciální jídla jako např. indické jídlo, halal, košer pokrmy a mnoho dalších jídel, u kterých se vyžaduje speciální přípravy ze speciálních surovin. Dále je třeba neustále koordinovat lidi na pracovišti, kvůli zabezpečení pořádku v rámci prostor včetně jejich celkové přípravy a to do samotného začátku večerní show. Číšníci si musí prostříti stoly, připravit si nealkoholické nápoje, které budou v rámci večera podávat a navíc i welcome drink v podobě chutné medoviny. Od manažerů musí mít přesné informace o tom, jaké národnosti k nám přijedou, kde budou sedět a zda někteří z nich trpí alergií například na určitý druh jídla, aby nedošlo k situaci, kdy se klient nedokáže s pracovníkem domluvit a takové jídlo by mu bylo servírováno. Pracovníci si také musí připravit speciální požadavky některých klientů a musí mít také přesné informace o tom, kdy přesně se bude který chod jídla podávat, jelikož ve většině případů zde dochází k situacím, že i když všichni klienti přichází ve stejný čas, mnoho cestovních agentur se svými klienty musí odejít dřív kvůli dodržení povinných přestávek u svých řidičů autobusů, a tak jim musí být jídlo servírováno s menšími časovými rozestupy. Manažer z pravidla musí vyhovět všem speciálním požadavkům našich klientů a musí se umět správně a rychle rozhodnout, kterého pracovníka pověřit, aby se mu tento fungující systém, ve kterém všichni vykonávají svůj předem stanovený úkol, nerozpadl, jen proto, že by mohlo dojít k časovému skluzu. Veškeré výše uvedené a další důležité informace by měly být pracovníkům sděleny ještě před samotným začátkem show, jelikož v průběhu večera je někdy obtížné zastihnout manažera vzhledem k jeho časovému omezení. Toto omezení vzniká díky jeho dalším povinnostem, jaký jsou například platby, komunikace s průvodci, zajišťování transferů pro klienty, požadavky na hudebníky, komunikace s nadřízenými v kritických situacích a řešení všech problémů, které se v průběhu večera objeví.

4.2 Vlastní analýza

V praktické části bakalářské práce je využito dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo pět lidí z vedení podniku, dvacet podřízených pracovníků a každý ze tří manažerů. Dotazník jsem si vytvořila sama na základě podkladů z vyučování předmětu Dovednosti v řízení na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity za pomoci Ing. Horákové. V dotazníku jsem se zaměřila na to, zda se daný manažer orientuje spíše na lidi anebo na úkol. Každá otázka je sestavena z případových situací a podle toho jak často k dané situaci na pracovišti dochází, je zde uvedena možnost výběru z odpovědí vždy, často, občas, zřídka a nikdy. Každá z těchto možností je i bodově ohodnocena a to možnost vždy- čtyřmi body, často – třemi body, občas – dvěma body, zřídka – jedním bodem a nikdy – žádným bodem. Dotazník je sestaven ze třiceti otázek, které jsou střídavě zaměřené na lidi a na úkol. Přesná polovina otázek je věnovaná pracovníkům a druhá polovina otázek je zaměřená na pracovní výkon manažera. Počet bodů přidělených otázkám zaměřeným na úkol a počet bodů přidělených otázkám na lidi se po skončení dotazníkového šetření u každé z těchto dvou skupin otázek sečte. Z dílčích výsledků se vypočítá aritmetický průměr u dotazníků podřízených, a také se vypočítá aritmetický průměr i u výsledků dotazníků, které vyplňovali nadřízení pracovníci. Výsledky, konkrétní skupiny otázek se nanášejí na osu x anebo y a následně zde můžeme vyhodnotit, zda se manažer orientuje spíše na lidi anebo na úkol. Celkové výsledky jsou následně zobrazeny ve třech grafech, z nichž každý náleží jednomu z manažerů a v nichž jsou zřetelně vidět rozdíly mezi hodnocením podřízených, nadřízených ale i toho jak každý z manažerů hodnotí svoji vlastní práci. Z grafického znázornění je snadné zhodnotit a provést analýzu u konkrétního manažera.

4.2.1 Hodnocení manažera A

Obrázek 2: Hodnocení manažera A

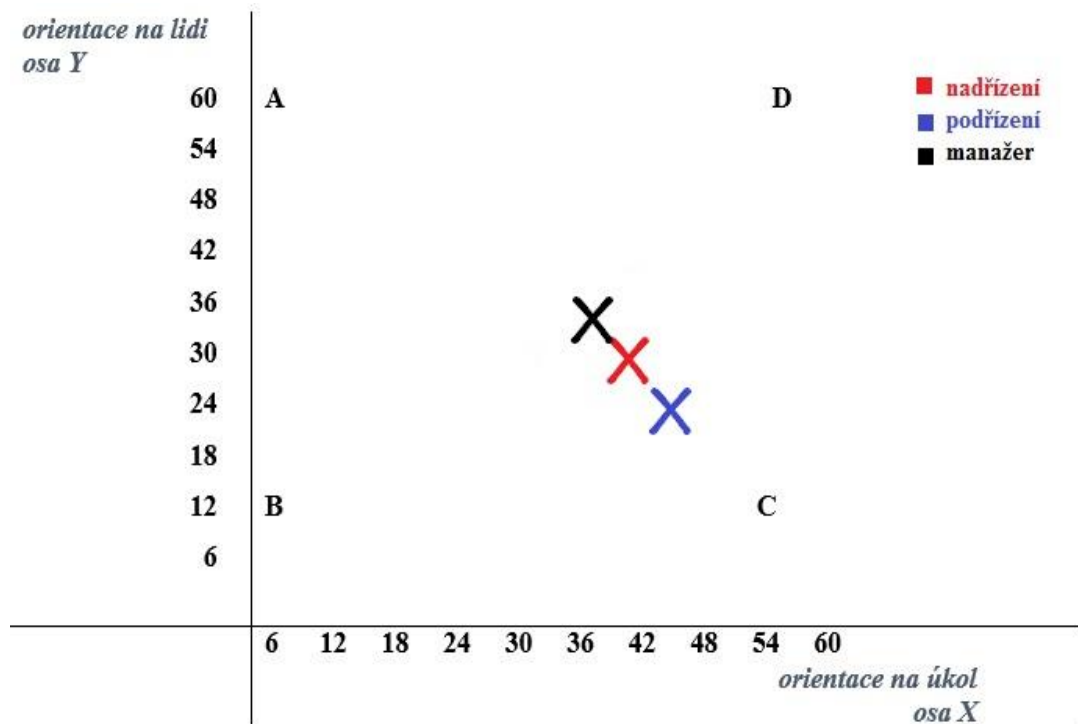


Zdroj: vlastní zpracování

V hodnocení výsledků manažera A bylo zjištěno, že i podřízení, i nadřízení ohodnotili jeho práci téměř shodně. Výsledkem je přibližně stejná orientace jak na úkol, tak na lidi, což naznačuje jeho přiměřený výkon, který však není ohodnocen nijak výrazně. Ukazuje se, že manažer A není ostře vyhraněný, a tak se nedá určit, zda spolupracovníkům manažer nevyhovuje anebo právě naopak, zda jsou s jeho výsledky velice spokojeni, což označuje jeho pracovní výkon za průměrný. Manažer A sám sebe ohodnotil tak, že je o něco víc orientovaný na lidi než na úkol, což mu dle jeho vlastních slov občas způsobuje problémy při časovém managementu. Za velice přijatelný přijímáme u tohoto manažera výsledek, že se ve většině případů snaží vždy naslouchat svým podřízeným, přijímá jejich nápady a v komunikaci v týmu je přátelský a otevřený, díky čemuž vytváří přátelskou atmosféru na pracovišti a podřízení pracovníci pak lépe zvládají stresové situace. Dalším pozitivem je zde také výsledek, že se nesnaží u svých podřízených pracovníků vzbuzovat dojem nadřazenosti, a tak všichni spolu pracují jako jeden tým. Za negativum považují fakt, že manažer všechna rozhodnutí dělá sám. Kvůli tomuto přístupu mu chybí potřebné informace, které by při spolurozhodování se svými pracovníky mohl získat.

4.2.2 Hodnocení manažera B

Obrázek 3: Hodnocení manažera B

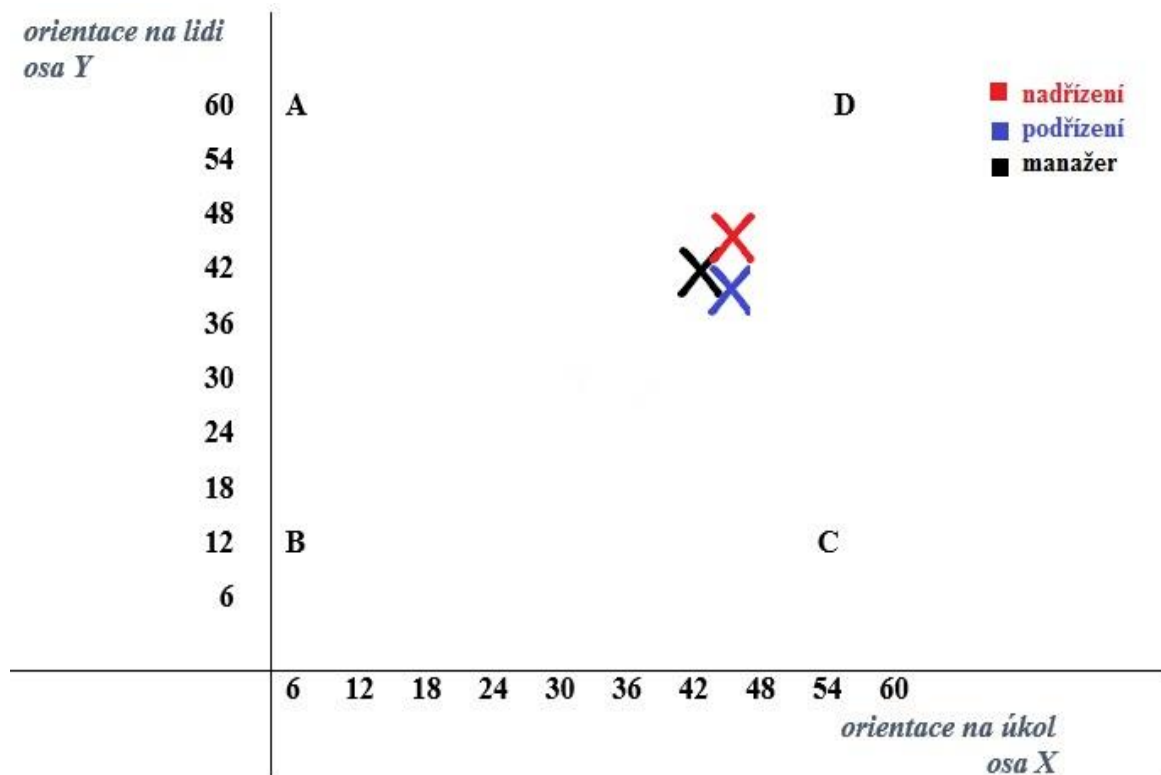


Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření v případě manažera B zobrazují jeho převládající orientaci na úkoly před orientací na lidi. Toto hodnocení je téměř shodné jak u nadřízených, tak i u podřízených. Samotný manažer B, však sám sebe vidí méně vyhraněného na úkol a spíše se vidí stejně vyhraněný i na úkol i na lidi. Důvodem jeho převládající orientace na úkol může být i jeho vyšší věk ve srovnání s podřízenými, takže mezi nimi nevznikají přátelské vztahy a netráví s podřízenými pracovníky svůj volný čas mimo pracovní prostředí. Jako další z pravděpodobných důvodů jeho hodnocení považujeme dlouholeté zkušenosti na pozici manažera, kdy v minulosti byla pozice manažera spíše hodnocena jako diktátor než člen týmu. Pozitivní na jeho hodnocení je jeho úspěšnost v plnění úkolů, dodržování časového rozhraní a dlouholeté zkušenosti, za pomoci kterých umí správně přerozdělovat úkoly podřízeným pracovníkům. Negativní na jeho hodnocení je nedůvěra podřízených pracovníků vůči manažerovi B, což způsobuje chyby v komunikaci. Nedostatek informací od podřízených vede někdy i k nesprávným rozhodnutím manažera B.

4.2.3 Hodnocení manažera C

Obrázek 4: Hodnocení manažera C



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků hodnocení manažera C pozorujeme, že zde dochází k největší shodě u nadřízených, podřízených ale i samotného manažera, který racionálně dovedl ohodnotit svůj pracovní výkon. Můžeme pozorovat vysokou orientaci jak na lidi, tak na výkon. Manažer C ve společnosti na vedoucí pozici pracuje nejdéle ze všech manažerů a tak má se svými podřízenými vybudovaný přátelský, ale za to profesionální vztah. Podřízení pracovníci manažerovi C plně důvěřují a sdělují mu své názory, které se pak manažer snaží konzultovat s vedením a následně i realizovat. Manažera C jeho tým respektuje a pracovní úkoly vykonává i bez pravidelné zpětné kontroly. Zajímá se i o osobní život jednotlivců v týmu, ale nenechá se tím ovlivňovat u rozhodování. Na pracovišti vládne přátelská atmosféra, která je pro tento podnik potřebná, aby si klienti svůj večer užili naplno.

4.3 Zhodnocení výsledků a doporučení

4.3.1 Manažer A

Manažer A svoje kvality ohodnotil lépe než jeho podřízení spolu s vedením podniku. Důvodem tohoto ohodnocení může být nižší věk manažera A, a tím pádem i jeho menší schopnost racionálně ohodnotit svoji práci, anebo snaha ohodnotit svoji práci v dotazníku co nejlépe. Manažer A v hodnocení samého sebe dospěl k závěru, že se víc orientuje na svůj tým než na úkol. Po krátkém rozhovoru s manažerem a vedením podniku bylo zjištěno, že manažer má problém s dodržováním časového rozhraní na konkrétní úkoly, což mnohokrát způsobuje i jeho přílišná lidskost a přátelský vztah vůči zaměstnancům, kteří v něm nevidí přirozenou autoritu. Je zřejmé, že přirozenou autoritu si manažer může získat jen časem stráveným se svým týmem, kdy ho budou moci vidět ve více krizových situacích na pracovišti, anebo by si svou autoritu mohl vynutit díky svému postavení, což už v dnešní době není žádoucí. Manažer A však upřednostňuje přátelský přístup a svým podřízeným pracovníkům téměř nikdy nedává najevo svoji nadřazenost. Uvolněná atmosféra na pracovišti však v některých případech způsobuje neprofesionální chování pracovníků, které je v tomto podniku nepřijatelné a někdy i sankcionované finanční pokutou. V případě manažera A bylo doporučeno trávit více času s vedením podniku v kanceláři, aby se mu dostávalo pravidelnější zpětné vazby, jak od vedení podniku, tak od jeho kolegů manažerů, a může tak získat racionálnější názor na žádoucí řízení týmu ve společnosti Folklore Garden. V případě častějších návštěv kanceláře, by zde získal informace i o chybném jednání jeho dvou kolegů zastávajících manažerskou pozici a mohl by se jim tak na základě těchto interních informací vyvarovat u svého řízení. Pro lepší zvládnutí časového managementu u manažera A byla navržena týdenní výpomoc od manažera C, který bude dohlížet na manažera A v průběhu jednoho týdne při jeho výkonu, a bude sledovat důvody, kvůli kterým k časovému skluzu dochází. Tato zpětná vazba by měla manažerovi A pomoci dosahovat lepších pracovních výsledků a měla by vést k vzájemné spokojenosti u manažera i u vedení podniku.

4.3.2 Manažer B

Manažer B ohodnotil sám sebe jako stejně zaměřeného i na výkon i na úkol. Pracovníci v týmu však jeho výkon vidí jako ostře zaměřený na práci a minimálně na lidi. Jedním z důvodů tohoto ohodnocení může být jeho vyšší věk v porovnání s pracovníky v týmu anebo také jeho profesionalita na pracovišti, která je odvozena od jeho dlouholetých zkušeností na vedoucí pozici. Manažer B striktně rozlišuje svůj osobní život od pracovního a v pracovním prostředí si nevytváří přátelské vztahy s kolegy. Způsob jeho jednání však vytváří ve společnosti ne příliš přátelskou atmosféru, což vede k zvýšenému stresu u podřízených pracovníků a následně k větší chybovosti než u ostatních manažerů. Čistě pracovní komunikace mezi manažerem a pracovníky v týmu způsobuje, že manažer B má nedostatečné množství neformálních informací. Jeho rozhodování je v mnoha případech chybové pouze na základě nedostatku informací. Vedení podniku vidí manažera také více vyhraněného na úkol než na lidi, ale v orientaci na pracovníky už získal vyššího bodového ohodnocení než u podřízených. Toto zhodnocení může být ovlivněno spokojeností vedení s jeho pracovním výkonem, kde u manažera B dochází k minimální chybovosti. Negativem řízení manažera B je jeho dodržování odstupů od pracovníků, kteří pak nepracují v přátelské atmosféře, jak jsou na to zvyklí třeba u manažera A. Chování manažera B pak ovlivňuje i přístup pracovníků ke klientům, kteří nejvíc ocení přátelský a usměvavý personál. Jako doporučení pro manažera B bylo navrženo školení hrazené vedením podniku od externí firmy na téma moderního řízení v současnosti. Při společném rozhovoru bylo navrženo i vícero dílčích doporučení, jako například projevovat větší zájem o osobní život pracovníků, snažit se poradit s podřízenými o důležitých rozhodnutích, aby se pak předešlo chybnému rozhodování v důsledku nedostatečných informací, a také v neposlední řadě se zajímat o návrhy podřízených a následně je konzultovat s vedením, aby se podnik mohl neustále rozvíjet. Poslední doporučení, které bylo ovlivněno právě výsledky manažera B, bylo zorganizování team-buildingu, který se ve společnosti Folklore Garden konal naposledy před více než rokem. Společnost zaznamenává právě v zimních měsících úbytek turistů, a tak jsou některé z dnů v týdnu označeny za nehrající. Společnost následně volné dny může využít k upevnění kolektivu, který celý rok bez přestávky dennodenně pracuje a mnohdy zde kvůli pracovnímu vytížení panuje zlá atmosféra. Manažer B by toho mohl využít k zlepšení jeho osobních vztahů s podřízenými

pracovníky, jelikož by se v prostředí, kde by byli přítomni i nadřízení pracovníci, se kterými má přátelský vztah, cítil uvolněnějším.

4.3.3 Manažer C

Manažer C dovedl zhodnotit svůj pracovní výkon nejlépe. Hodnocení manažera je téměř shodné s hodnocením nadřízených a podřízených pracovníků. Vedení podniku ohodnotilo jeho výkon ještě lépe než samotný manažer, který je na manažerské pozici nejdéle ze všech tří manažerů. Hodnocení nadřízených může být ovlivněno dlouhodobou spokojeností vedení s jeho výkonem, který v podniku odvádí. V případě manažera C vládne na pracovišti vždy přátelská, ale za to pracovní atmosféra, která je ve společnosti Folklore Garden velice žádoucí. Manažer C se zajímá i o osobní život pracovníků v týmu, kteří pak mají pocit větší důvěry v tohoto manažera. Daný pocit umocňuje i fakt, že manažer C vždy naslouchá nápadům pracovníků v týmu a ty následně prezentuje i vedení. V mnoha případech manažer C s nápady nesouhlasil, ale vedení se natolik líbili, že některé z nich zrealizovali a podnik díky tomu nestagnoval. V případě manažera C, který dlouhodobě dosahuje skvělých výkonů, nebylo navrženo doporučení pro zlepšení jeho výkonu. Byla zde vyslovena pouze prosba o pomoc při zlepšení pracovního výkonu u manažera A, což by mohlo vést k maximální spokojenosti vedení podniku, který by disponoval dvěma kvalitními manažery.

5 Závěr

Styl, který využívá manažer k řízení svých podřízených pracovníků, ovlivňuje celkový výkon týmu. Jednotliví pracovníci mají rozdílné osobnostní vlastnosti, a proto si každý z nich vyžaduje specifický přístup nadřízeného pracovníka. Podřízené dnes už nestačí pouze motivovat finančním ohodnocením, ale je důležité je nepřetržitě hledat způsoby, aby je jejich práce bavila a nedošlo u nich k syndromu vyhoření. V současné době je už direktivní styl v řízení nežádoucí, a proto je potřeba vytvářet na pracovišti přátelskou atmosféru, kdy pracovníci považují svého manažera spíše jako člena týmu, a ne nadřízeného pracovníka. Je také důležité, aby pracovníci svému vedoucímu plně důvěřovali a měli tak lehčí přístup k neformálním informacím, ale také k nápadům, pomocí nichž se může podnik neustále rozvíjet. Získat nebo vypracovat si kvalitního manažera je v současnosti velice obtížné, jelikož manažerů je velké množství, ale jen málo z nich můžeme opravdu nazvat manažerem.

V teoretické části byly definovány základní pojmy vysvětlující management, manažera, řízení a styly řízení. Řídící styl každého manažera ovlivňují jeho vlastnosti, znalosti, schopnosti, pracovní prostředí a v neposlední řadě samotní podřízení pracovníci.

V praktické části bylo k analýze využito dotazníkového šetření pro zhodnocení řídicích stylů třech manažerů ve společnosti Folklore Garden s.r.o. Z výsledků bylo zjištěno, že jedině manažer C, který ve společnosti pracuje nejdéle, dovedl svoje řízení ohodnotit téměř shodně se svými spolupracovníky. U manažera A, který odvádí průměrný pracovní výkon, byla navržena pomoc ze strany manažera C, pomocí které by mohl své výkony výrazně zlepšit, jelikož jeho řízení není zlé, pouze průměrné. Manažer B byl jediný, kdo se lišil od průměru. Jeho převládající orientace na práci, a ne na lidi, mu někdy způsobuje problémy při rozhodování v důsledku nedostatečného množství informací. Pro zlepšení vztahů manažera C s podřízenými bylo navrženo team-buildingové sezení mimo pracovní prostředí a za účasti vedení podniku, se kterým má manažer přátelské vztahy. Co se týče snahy změnit jeho zastaralý způsob vedení týmu, bylo zde doporučeno manažera přeškolit externí firmou na téma moderního řízení pracovníků.

Výsledky hodnocení manažerů nemůžeme určit za negativní, jelikož nikde není přesně určeno, který styl řízení je ten správný. Za nejvíc žádoucí však považujeme styl, kdy se manažer orientuje na své pracovníky a dosahuje přitom i kvalitních pracovních výkonů. Žádný z testovaných manažerů nebyl výrazně zle ohodnocen jak ze strany nadřízených, tak

i ze strany podřízených. Manažeri v této společnosti dostali své první oficiální zpětné vazby za celou dobu svého působení v podniku, což jim může zabezpečit skvělý start v dalším rozvíjení svých řídicích schopností a znalostí.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership*. 3.vyd. Londýn: Replika Press, 2005. 235 s. ISBN 978-0-7494-6552-0.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Employee reward management and practice*. 2.vyd. Glasgow: Bell&Bain, 2005. 549 s. ISBN 0-7494-4343-X.

BLAŽEK, Ladislav. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

HRON, Jan. *Kybernetika v řízení*. 4.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. 135 s. ISBN 80- 213- 0840-0.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

LORENZANA, Carlos C. *Management theory and practice*. Quezon City: Rex book company, 1998. 478 s. ISBN 971-23-1328- X.

STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

TRUNEČEK, Jan. *Management*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 221 s. ISBN 80-707-9929-3.

VÁCAHL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2000. 400 s. ISBN 80-7261-029-5.

6 Přílohy

6.1 Dotazníkové šetření

Dobrý den, jsem studentkou 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze se studijním oborem Provoz a ekonomika. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, o každém ze třech manažerů pracujících ve společnosti Folklore Garden s.r.o.. Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit řídicí styl každého manažera a poskytnout mu zpětnou vazbu jak od podřízených tak i nadřízených pracovníků. Prosím zhodnoťte pečlivě následující výroky o manažerovi a podle toho jak často se jeho chování shoduje s tvrzením v konkrétních případových situacích zaškrtněte konkrétní políčko.

1. Manažer osobně navštěvuje své spolupracovníky na pracovišti a pomáhá jim s jejich úkoly.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
2. Důležité rozhodnutí a úkoly dělá manažer sám, aniž by jimi pověřil své podřízené.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
3. Slabé výkony podřízených pracovníků jsou podmíněny nedostatky manažera.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
4. Manažer se rozhoduje sám, aniž by se poradil s jeho spolupracovníky.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
5. Manažer dovolí svým podřízeným se stýkat s přáteli v pracovní době.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
6. Nedává úkoly nezkušeným pracovníkům bez potřebných znalostí.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY

7. Manažer pomáhá svým podřízeným spolupracovníkům v rozvoji a to dokonce i mimo pracoviště.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
8. Manažer někdy odmítl ocenit dobrý pracovní výkon z obav před přehnaným sebevědomím jednotlivce.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
9. Upozorňuje svůj tým pracovníků, aby pracoval podle zaběhlých pravidel.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
10. Manažera zajímá individuální pracovní výkon a osobní problémy každého jednotlivce.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
11. Hledá způsoby jak realizovat nápady svých pracovníků.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
12. Klade důraz na vztah nadřízenost-podřízenost.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
13. Pravidelně kontroluje, zda má každý pracovník přidělen konkrétní úkol a zda jej provádí.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
14. Od každého jednotlivce vyžaduje stejný pracovní postup, který následně kontroluje.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
15. Poslouchá problémy podřízených se zájmem a neignoruje je.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY

16. Při komunikaci je přátelský a upřímný.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
17. Zajímá se o osobní spokojenost všech jednotlivců.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
18. Pro všechny pracovníky má připravené konkrétní úkoly, které musí splnit.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
19. Snaží se získat důvěru u každého pracovníka a zároveň se snaží, aby se pracovníci v jeho přítomnosti cítili uvolněně.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
20. Kontroluje, zda se pracovníci řídí jeho pokyny.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
21. Motivuje pracovníky k tomu, aby se rozhodovali sami.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
22. Kontroluje, zda každý pracovník ví jaký úkol mu je přidělen a zda ví, jaký výkon se od něj očekává.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
23. Někdy uvádí důvody pro své rozhodnutí a chování bezdůvodně.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
24. Vytváří si přátelské vztahy se svými pracovníky i mimo pracoviště.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
25. Od svých pracovníků požaduje nadprůměrné výkony.
 VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY
26. Jedině manažer rozhoduje o tom kdo, co bude dělat.

VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY

27. Má iniciativu, aby jeho podřízení pracovníci přijali významné změny ještě před jejich zavedením.

VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY

28. Dává najevo svou nespokojenost se slabým pracovním výkonem u podřízených pracovníků.

VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY

29. Podněcuje své pracovníky k tomu aby mu s důvěrou sdělovali své názory i když s nimi osobně nesouhlasí.

VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY

30. Klade důraz na svou nadřazenost a nedovolí nikomu zpochybnit jeho rozhodnutí

VŽDY, ČASTO, OBČAS, ZŘÍDKA, NIKDY

Sečtěte počet bodů, které jste přidělili jednotlivým tvrzením:

VŽDY = 4, ČASTO = 3, OBČAS = 2, ZŘÍDKA = 1, NIKDY = 0

tvrze	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30
body															

Celkem = skóre X

tvrze	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25	27	29
body															

Celkem = skóre Y