

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Karolína Podroužková

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Karolína Podroužková

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Název anglicky

Evaluation of management style

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je provést analýzu řídicích stylů manažerů a navrhnout doporučení, která by mohla přispět k vyšší efektivitě jejich manažerské práce.

Metodika

Bakalářská práce se skládá ze 2 základních částí- teoretické a praktické.

Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury.

Praktická část je složena z kvantitativní analýzy. Na základě dotazníkového šetření jsou získávané informace, které jsou interpretované manažerskou mířkou. Následuje doporučení pro praxi a závěrečné shrnutí.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerská mřížka, styl řízení, zaměstnanec, vedení

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BATES, B., ŠKAPOVÁ, H., MCGRATH, J. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1
- MAXA, R. *Management*. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 02. 2022

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. 2022

Karolína Podroužková

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., Dr. h. c., za ochotný přístup, konzultance a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda touto cestou poděkovala vedoucím pracovníkům a zaměstnancům společnosti Cinema City Czech s. r. o., za věnovaný čas a pomoc při zpracování praktické části bakalářské práce.

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Abstrakt

Bakalářská práce s názvem Hodnocení stylu řídicí práce manažerů se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy management, manažer, styly řídicí práce manažerů a manažerské teorie. Nalezneme zde teoretická východiska sloužící k určení stylu řídicí práce manažera, k využití manažerské mřížky a také informace k využití manažerských teorií.

V praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky získané v praktické části. Jako první je v této části detailně rozebrána společnost Cinema City Czech s. r. o. včetně její organizační struktury. Analýza je provedena formou dotazníkového šetření. Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnili manažeři, supervizoři a také jejich podřízení. Výsledky jsou následně interpretovány v manažerské mřížce. Závěrem práce je porovnání výsledků získaných dotazníkovým šetřením od manažerů a supervizorů s názory podřízených, jejich zhodnocení a následný návrh opatření vedoucích ke zlepšení.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerská mřížka, styl řízení, manažerské teorie, delegování, vedení.

Evaluation of management style

Abstract

The bachelor thesis entitled "Evaluation of management style" consists of two parts – theoretical and practical. The theoretical part explains the concepts of management, manager, styles of managerial work and managerial theory. Theoretical starting points for determining the style of managerial work, for the use of the managerial grid and also information for the use of management theories are presented here.

The theoretical knowledge gained in the practical part is then applied in the practical part. Cinema City Czech s. r. o. is the first company to be analysed in this section, including its organizational structure. The analysis is performed in the form of a questionnaire survey. Managers, their superiors and their subordinates took part in this questionnaire survey. The results are then interpreted in the managerial grid. The conclusion of the work is a comparison of the results obtained by a questionnaire survey of managers, their superiors and subordinates, their evaluation and subsequent design of measures leading to improvement in the field.

Keywords: Management, manager, managerial grid, management style, managerial theories, delegation, leadership.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika.....	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika.....	12
	Teoretická část	13
3	Management.....	13
3.1	Definice managementu	13
3.1.1	Procesy managementu podniku	13
3.2	Manažer	14
3.2.1	Osobnost manažera	15
3.2.2	Manažerské předpoklady	16
3.2.3	Manažerská role a funkce	18
3.3	Plánování	20
3.4	Organizování	21
3.5	Vedení.....	22
3.6	Kontrola	23
3.7	Motivace	24
3.7.1	Teorie motivace podle Abrahama Maslowa	25
3.8	Styly řídicí práce manažera	26
3.8.1	Autokratické vedení	26
3.8.2	Konzultační vedení	26
3.8.3	Týmové vedení	27
3.8.4	Individuální styl řízení	27
3.9	Manažerské teorie.....	28
3.9.1	Teorie X a Y	29
3.9.2	Metoda MBWA	29
3.9.3	Styl vedení podle studií Michiganské univerzity a univerzity Ohio.....	30
3.9.4	Manažerská mřížka Blakea a Moutonové.....	31
3.10	Management lidských zdrojů.....	33
3.11	Delegování.....	33

3.11.1	Výhody delegování	34
3.11.2	Cíl delegování	34
Praktická část		36
4	Charakteristika zkoumané společnosti	36
4.1	Organizační struktura	37
4.2	Analýza stylu řídicí práce manažerů	39
5	Vyhodnocení dotazníkového šetření	40
6	Shrnutí výsledků a navrhovaná doporučení	45
7	Závěr	47
8	Seznam použitých zdrojů	49
9	Přílohy	50
	 Příloha A Dotazník (test manažerského stylu)	 50

Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerské vlastnosti	17
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	25
Obrázek 3: Styl vedení podle studií Michiganské univerzity a univerzity Ohio	30
Obrázek 4: Manažerská mřížka Blakea a Moutonové	31
Obrázek 5: Logo Cinema City	36
Obrázek 6: Organizační struktura Cinema City	37
Obrázek 7: Umístění hlavního manažera v manažerské mřížce	40
Obrázek 8: Umístění deputy manažera v manažerské mřížce	41
Obrázek 9: Umístění supervizora A v manažerské mřížce	42
Obrázek 10: Umístění supervizora B v manažerské mřížce	43

1 Úvod

Správné a úspěšné řízení organizace není jednoduché a také to není činnost, jež by mohl vykonávat kdokoli. Úspěšnost organizace závisí především na správném výkonu řídicí práce manažerů. Tito manažeři musí na pracovišti vytvářet pozitivní pracovní atmosféru, avšak zároveň také musí zajišťovat, aby došlo ke správnému plnění předem stanovených úkolů, a také musí dohlížet na odpovídající pracovní morálku.

Manažer se správné řídicí práci učí po celou dobu výkonu své funkce, postupně dochází k vylepšování řídicího stylu. Každý manažer má jiný řídicí styl a nelze říci, že by konkrétní styl řízení byl špatný, nebo dobrý. Hlavním faktorem správného řízení pracovníků je řízení profesionální, což znamená především motivaci, delegování, vedení lidí, plánování a kontrolu.

Tato bakalářská práce má dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny a rozebrány základní pojmy, mezi něž patří management, manažer, styly řízení manažerské práce a manažerské teorie. Nejdůležitějšími částmi jsou rozbor teorie manažerské mřížky a osobnosti manažera, díky kterým v praktické části můžeme určit manažerům jejich vlastní manažerský styl.

Praktická část se zabývá využitím získaných poznatků, především poznatků o manažerské mřížce, která byla zvolena k vyhodnocení údajů získaných dotazníkovým šetřením provedeným ve společnosti Cinema City Czech s. r. o., resp. v její pobočce Zličín.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Tato bakalářská práce má více dílčích cílů. Jedním z nich je vymezení teoretických pojmů, jako jsou management, manažer, řídicí styly a manažerské teorie, motivace, delegování. Dalším dílčím cílem je charakteristika společnosti Cinema City Czech s. r. o. včetně její organizační struktury a popisu jednotlivých pozic.

Hlavním cílem této bakalářské práce je porovnání a zhodnocení stylu řídicí práce manažerů. Na základě výpovědí manažerů a supervizorů byl určen jejich manažerský styl a následně byl porovnán s výpověďmi podřízených. Díky tomu budou poté navržena doporučení, která povedou ke zlepšení pracovního prostředí a následně i ke zlepšení pracovního výkonu.

2.2 Metodika

Teoretické poznatky této práce byly získány na základě studia odborné literatury, jež se zabývá problematikou managementu, konkrétně zaměřenou na řízení lidí a manažerské styly.

Poznatky získané v teoretické části jsou posléze uplatněny v praktické části bakalářské práce. Pro získání dat potřebných k analýze a následnému stanovení řídicích stylů manažerů bylo využito dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření se uskutečnilo ve společnosti Cinema City Czech s. r. o. na pobočce Zlíchín. Tato pobočka je tvořena hlavním manažerem, deputy manažerem, supervizory a jejich podřízenými. Dotazník byl distribuován hlavnímu manažerovi, deputy manažerovi a supervizorům, následně byl dotazník distribuován jejich podřízeným. Hlavním cílem tohoto šetření bylo získat podklady, díky nimž by bylo možno zjistit styl řídicí práce manažerů a supervizorů. Vyhodnocením dotazníků bylo možno stanovit dominantní a záložní styl řízení těchto manažerů a supervizorů. Zmíněné podklady byly získány od samostatných manažerů a supervizorů a poté od jejich podřízených. Následně došlo k porovnání a vyhodnocení výsledků. Dotazník, jenž byl využit při praktické části, je přílohou této bakalářské práce.

Teoretická část

3 Management

3.1 Definice managementu

Management definujeme jako systém teoretických a praktických řídicích znalostí a dovedností jako mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři. Management na různých úrovních nařizuje, rozhoduje, kontroluje, řídí, koordinuje, radí, informuje a posuzuje (Hron, 2000). Podstatou managementu je vše potřebné obstarat a následně zařídit, aby podnik správně fungoval. Bylo by velkou chybou se domnívat, že management je souborem pevných návodů. Zkušenosti ukazují, že nelze slepě kopírovat, ale dostupné informační zdroje tvůrčím způsobem zhodnotit a teprve pak v praxi používat (Maxa, 2011).

Managementem rozumíme plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení, kontrolování a rozhodování (Maxa, 2011). Management je proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivní užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů (Maxa, 2011).

3.1.1 Procesy managementu podniku

Management je souhrn procesů, které umožňují plánovat a organizovat pracovní činnost, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání prostředků, které vedou k dosažení určitého cíle (Maxa, 2011).

Mezi základní procesy managementu podniku řadíme:

- **Plánování**

Vytyčení a určení činností, aktivit, které musí v podniku uskutečnit, aby dosáhli vytyčeného cíle. Tyto činnosti jsou seřazeny do časového rámce v daném pořadí a vymezené logikou jejich významné návaznosti.

- **Organizování**

Smyslem je zajistit ve vnitřním prostředí takové uspořádání všech zdrojů, které má podnik k dispozici, aby každý ze zdrojů byl co nejlépe využit v zájmu dosažení vytyčených cílů.

- **Vedení**

Smyslem vedení je zvolit takové nástroje působení na pracovníky, které je přesvědčí o tom, že přijmou jeho cíle za vlastní.

- **Kontrola**

Kontrola umožňuje pasivně zjistit vznik odchylky mezi plánem a skutečností (Maxa, 2011).

3.2 Manažer

Manažer je nositelem procesu managementu, který působí na lidi tak, aby bylo dosaženo jejich určitého chování a úkoly byly optimálně splněny. Manažerem je tudíž každý lidský jedinec, který ovlivňuje žádoucím způsobem chování ostatních, kteří se podílejí na plnění stanovených cílů (Maxa, 2011).

Manažer je člověk, který svou prací, zejména organizováním práce a působením na lidi ve svém okolí, dosahuje podnikových cílů (Šuleř, 2008).

V původním malém soukromém podniku, kde vlastník býval jediným zaměstnancem, splývala role zaměstnance, manažera i vlastníka. Jak se postupně podniky zvětšovaly, všechny tři role se osamostatňovaly, až u velkých společností došlo k jednoznačnému oddělení a vzniku samostatné funkce manažera. Velké firmy byly na počátku 20. století mnohdy vedeny jednou osobou, obvykle jejich majitelem. To byla často tak veliká osobnost, že úspěch firmy byl na ní přímo závislý. Jako příklad lze uvést H. du Ponta, H. Forda, T. Baťu. Tyto osobnosti řídily podnik téměř diktátorsky, ale jakmile jejich výkonnost poklesla, podnik se okamžitě dostával do potíží. Toto vedlo mimo jiné k oddělení vlastníků a manažerů. Vznikla samostatná profese manažera, kterého si najímá vlastník, aby pro něj vedl podnik (Hron, 2000).

3.2.1 Osobnost manažera

Osobnost je individuální jednotka člověka, jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla. Struktura osobnosti vyjadřuje určitou skladbu psychických vlastností, uspořádaný celek dispozic podmiňujících psychické reagování, tj. prožívání a chování (Hron, 2000).

Manažeři pracují na nejrůznějších pozicích a úrovních řízení a je otázkou, zda se dívat na definici ideálního manažera, nebo vycházet z potřeby úspěšného manažera. Abychom byli schopni určitého srovnání, musíme srovnávat v konkrétní rovině dílčí hodnoty složek osobnosti, jasně je rozpoznat, analyzovat a dokázat je měřit nebo porovnat. Obvykle se složky osobnosti rozdělují do tří základních kategorií:

- Jaký člověk je a jak se projevuje – vlastnosti, chování, charakter, temperament.
- Co člověk umí – znalosti, dovednosti a kompetence.
- Co člověk chce a kam směřuje – osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty, jaké jsou jeho postoje (Lojda, 2011).

Temperament je součástí osobnosti. Temperament je souborem vrozených vlastností a závisí na něm dynamika prožívání a emotivnosti jednání. V důsledku se pak projevuje tím, jak jedinec věci prožívá, jak na ně reaguje a jak se chová. Temperament lze charakterizovat několika znaky. Prvním znakem je intenzita a rychlost reakcí člověka na vnější podněty. Druhým významným znakem je schopnost nést zatížení (odolnost) vůči silným nebo dlouhodobě působícím podnětům. Třetím znakem je citlivost prožívání a s tím související stálost a pohyblivost v různých situacích. Posledním znakem temperamentu dobrého manažera je jeho vystupování, to znamená výraznost v jeho chování (Lojda, 2011).

Temperament vyjadřuje nejobecnější charakteristiku každého člověka, nejobecnější a nejzákladnější charakteristiku jeho nervového systému. Pod pojmem temperament rozumíme způsob citové vzrušivosti aktivity a reaktivity a celkového citového ladění osobnosti (Hron, 2000).

Navenek se temperament projevuje také neverbálními projevy, jakými jsou mimika, gestikulace, způsob chůze, tempo řeči a další. Mezi typické znaky temperamentu patří dominance, emocionální labilita, extraverte a introverte (Lojda, 2011).

3.2.2 Manažerské předpoklady

Podmínkou úspěchu manažera je splnění předpokladů pro řídicí činnost na dané úrovni. V zásadě můžeme předpoklady rozdělit na ty, které jsou vrozené, a na ty, které se mohou výchovou, výcvikem a vzděláním měnit (Hron, 2000).

Řadu let se řeší otázka, jaké vlastnosti a předpoklady musí úspěšný manažer mít, zda se úspěšným manažerem člověk stane narozením, nebo postupným učením a získanými zkušenostmi. V dnešní době je však velký význam kladen na předpoklady získané. Manažer musí být připraven na to, že se se změnami vnějšího prostředí musejí měnit i zavedené postupy. Musí experimentovat, zkoušet nové věci a učit se. Manažer, který se nerozvíjí či nereaguje na změny okolí, představuje pro svou organizaci problém (Urban, 2013).

Mezi vrozené předpoklady patří temperament a inteligence. Ve styku s různými lidmi, v různých okolnostech skutečného života se rozvíjejí sociální schopnosti. To je umění porozumět tomu, co si jiní myslí, cítí, říkají, umějí, předávat jiným vlastní pocity, myšlenky. Mezi intelektuální dovednosti, které jsou vrozené a dají se částečně měnit výchovou, patří schopnost klást otázky, objevovat a řešit problémy (Hron, 2000).

Mezi získané vlastnosti patří různé znalosti, jako je například ekonomická teorie, teorie podnikání, sociálně psychologické znalosti, metody řízení atd.

Při hodnocení manažera se zaměřujeme vedle osobních charakteristik také na charakteristiky získané. V průběhu života každý člověk jako první nabude určitého vzdělání, které si poté celý život doplňuje. Při využívání znalostí nabytých při vzdělání pak dosahuje určitých dovedností, které mu umožňují vykonávat určitou práci (Lojda, 2011).

Za znalosti považujeme veškeré teoretické informace a poznatky, které se dají naučit. Pro potřeby výkonu manažerské pozice jsou bez ohledu na řídicí úroveň potřebné znalosti odborné a znalosti z managementu (Lojda, 2011).

Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď praxí, nebo výcvikem. Pro jejich získání je zapotřebí času a úzce souvisejí se schopnostmi konkrétního člověka. Vznik dovedností je individuálním procesem a závisí na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. S dovednostmi také úzce souvisí zkušenosti, které umožňují zafixování potřebných dovedností a návyků do podoby běžné rutiny (Lojda, 2011).

Podle J. S. Livingstona můžeme kvality rozhodné pro úspěch manažerů vyjádřit ve třech vzájemně provázaných rovinách:

- **Potřeba řídit**

Jenom ti lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení, se stávají úspěšnými manažery.

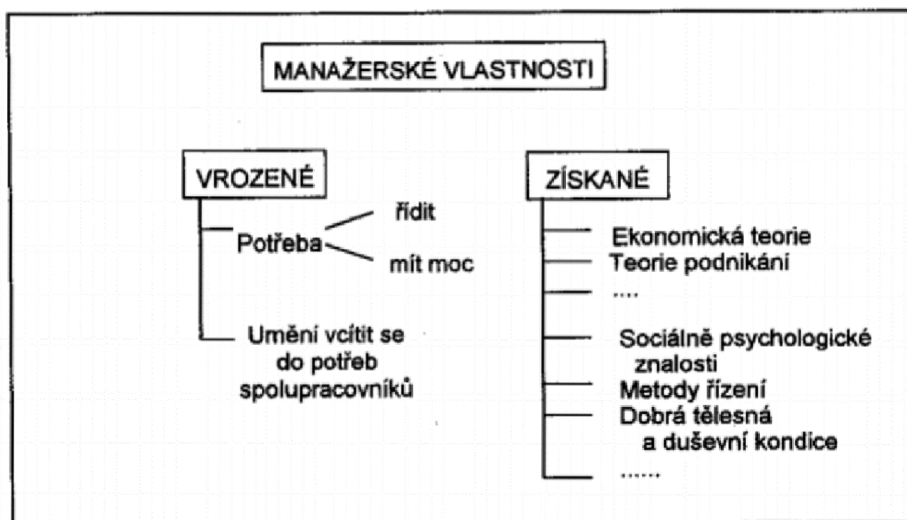
- **Potřeba moci**

Dobří manažeři musejí mít silný vliv na ostatní. Aby jej mohli mít, nemohou spoléhat jen na svou autoritu, ale především na své špičkové znalosti, zkušenosti a dovednosti.

- **Schopnost vcítit se**

Skutečný manažer musí mít cit a pochopení pro svého „protihráče“. Musí si vědět rady s často se vyskytujícími emocionálními reakcemi lidí v organizaci, aby s nimi mohl účinně spolupracovat (Hron, 2000).

Obrázek 1: Manažerské vlastnosti



Zdroj: Hron, 2000

3.2.3 Manažerská role a funkce

Každý manažer má uvnitř podniku jednoznačně vymezené role, které naplňuje aktivním vykonáváním manažerské funkce (Maxa, 2011).

V manažerské funkci nesete odpovědnost za dosahování výsledků prostřednictvím určování cílů, organizování zdrojů, motivování zaměstnanců, sledování a hodnocení výkonnosti a rozvíjení schopností svých lidí i sebe sama (McGrath a kol., 2015).

Role manažera je pohledem statistickým, charakterizuje samotnou osobu manažera a jeho postavení v podnikové struktuře.

Původní pojetí manažerských rolí pochází od kanadského teoretika Henriho Mintzberga. Jde o 10 manažerských rolí, které autor člení do 3 skupin.

Skupina interpersonálních rolí (buduje kontakty vně i uvnitř organizace):

- představitel organizace,
- vůdce organizace,
- spojovací článek (Maxa, 2011).

Manažer zde vystupuje v roli lídra, jedná s lidmi uvnitř organizace, vede své podřízené, taktéž je hodnotí a řeší různé konflikty. Pokud jde o budování kontaktů vně organizace, manažer v tomto případě vystupuje jako představitel organizace a propaguje služby a výrobky své organizace či vede různá obchodní jednání.

Skupina informačních rolí (manažer se účastní vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtrace a využití informací – informačních procesů):

- monitorující příjemce,
- šířitel informací,
- mluvčí organizace (Maxa, 2011).

Pokud se podíváme na manažera v roli příjemce, můžeme říct, že zpracovává a hodnotí zjištěné informace, monitoruje a třídí je. Dále je taktéž manažer šířitelem informací, kdy předává informace směrem do organizace, tedy komunikuje se svými nadřízenými, podřízenými nebo spolupracovníky. A jako poslední je mluvčí organizace, předává informace o firmě ven z organizace, tedy dodavatelům, zákazníkům, popřípadě jiným dalším kontaktům.

Skupina rozhodovacích rolí (směřující k dosažení cílů podniku):

- podnikatel,
- řešitel problémů,
- alokátor zdrojů,
- vyjednávač (Maxa, 2011).

Manažer vystupující v roli podnikatele vykonává podnikové funkce, stará se o získávání nových zákazníků a trhů. V roli řešitele problémů a vyjednávače řeší veškeré problémy vzniklé jak už uvnitř, tak vně firmy. Zabývá se tedy řešením krizových situací. V roli alokátora zdrojů rozhoduje manažer o umístění zdrojů, rozšiřování výroby, umístování zaměstnanců a o jejich výběru.

3.2.3.1 Role manažera podle úrovně řízení

- **Nejnižší (základní) management**

Manažer plní roli manažera prvního stupně neboli manažera první linie, což v podnicích bývají např. mistři, vedoucí dílen, vedoucí oddělení, odborů. Očekává se od nich zajištění bezvadného chodu jejich oddělení, schopnost zvládat každodenní úkoly, kdy zodpovídají za očekávaný výkon svého oddělení (Maxa, 2011).

- **Střední management**

Manažer plní roli manažera druhého stupně neboli manažera druhé linie, což v podnicích bývají manažeři, ředitelé, vedoucí závodů, útvarů, kteří jsou bezprostředně podřízeni vrcholovému managementu a tvoří mezičlánek mezi základním a vrcholovým managementem. Tito manažeři vykonávají zejména zprostředkovatelskou funkci a funkci kontrolní mezi základním a vrcholovým managementem (Maxa, 2011).

- **Vrcholový (top) management**

Manažer plní roli manažera nejvyššího stupně, jde o úzkou skupinu manažerů, kteří vykonávají rozhodující funkce (volí předmět podnikání, rozhodují, co se bude vyrábět, s jakými zdroji – finančními, lidskými, technickými aj.). Na řídicích znalostech a dovednostech top manažerů výrazně závisí úspěšnost podniku (Maxa, 2011).

3.2.3.2 Role manažera podle úrovně řízení, kterou využívá

- **Autokratický manažer**

Manažer rozhoduje a přikazuje bez ohledu na návrhy a náměty podřízených, následně kontroluje plnění. Tuto roli manažera plní v podniku, kde podřízení nemají o práci zájem, snaží se jí vyhnout, nepřemýšlejí o práci, raději dostanou pokyny a příkazy (Maxa, 2011).

- **Demokratický manažer**

Manažer bere ohledy na názor svých podřízených, diskutuje s nimi, naslouchá jejich námětům, připomínkám, kritice, konečné rozhodnutí však manažer dělá sám. Tuto roli manažer plní v podniku, kde podřízení mají zájem o práci, přemýšlejí, snaží se ji zlepšit (Maxa, 2011).

- **Liberální manažer**

Manažer nepoužívá přímých příkazů, vytváří vhodné pracovní podmínky, poskytuje podporu, povzbuzení, ochotně radí podřízeným, je jim na blízku. Tuto roli manažer plní v podniku, kde pracují tvůrčí pracovníci s vysokou motivací, samostatností (Maxa, 2011).

Funkce manažera je pohledem procesním, dynamickým. Zachycuje manažera při jeho řídicí činnosti v podniku (Maxa, 2011).

U desítek klasifikací, které se objevují v literatuře, uvedeme poměrně jednoduché a výstižné členění Harolda Koontze a Heinze Wiehricha. Podle jejich členění se manažerské funkce třídí na plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků (personální zajištění), vedení lidí a kontrolu (Hron, 2000).

3.3 Plánování

Plánování je cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází z určení cílů a cest, jak těchto cílů dosáhnout. Zahrnuje stanovení podnikových cílů, výběr vhodných prostředků a způsoby dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a na požadované úrovni. Efektivní plánovací proces vytváří prostor pro změny, které umožní podniku reagovat na změny vnitřních a vnějších podmínek, a je tudíž nejdůležitějším nástrojem dosahování podnikových cílů (Maxa, 2011).

Tvorba cílů je zejména záležitostí dialogu vrcholového vedení s představiteli nižších úrovní tak, aby byly odstraněny případné disproporce nebo rozpory a zajistila se reálná možnost plnění (Hron, 2000).

Podnikové cíle jsou v podstatě dvojího druhu: obecné a specifické. Za obecné cíle se většinou volí maximalizace zisku, maximalizace ekonomického růstu podniku, maximalizace příjmů, vysoká kvalita služeb atd.

Specifické cíle jsou formulovány například jako minimalizace ztrát, maximalizace zisku z jedné konkrétní akce, maximalizace vlastního kapitálu, cíle inovační apod. (Hron, 2000).

Plán je definován jako představa ideální cesty, po které se podnik přemístí ze stavu výchozího do stavu cílového. Plán je výsledkem plánovacího procesu. Jeho klíčovými body jsou vždy cíle, postupy, zdrojové předpoklady k jejich dosažení, měřítka kontroly a hodnocení dosažených výsledků (Maxa, 2011).

Plánování hraje důležitou roli v podniku. Efektivní plánování má řadu pozitivních vlivů, mezi které můžeme zařadit například zvyšování efektivity. Čím jasněji a srozumitelněji jsou stanoveny cíle a zajištěny potřebné zdroje, dochází díky jasně definovaným měřítkům kontroly a hodnotícím kritériím ke zvýšení efektivity plánování podniku. Díky plánování dochází ke snižování rizik, jež umožňují pružně reagovat na změny, které působí jak z vnějšího, tak vnitřního prostředí (Maxa, 2011).

3.4 Organizování

Organizování je manažerskou činností, která bezprostředně navazuje na plánovací činnost podniku. Podstatou organizování je vytvářet skupiny pracovníků, tj. oddělení, útvarů, týmů apod. pověřených plněním určitých plánovaných úkolů. Uvnitř podniku jsou tak budovány potřebné pracovní a komunikační vazby mezi pracovníky, odděleními, týmy i mezi pracovníky uvnitř jednotlivých útvarů, oddělení a týmů, označujeme je za organizační strukturu (Maxa, 2011).

Základní logiku procesu organizování nejlépe vyjadřuje tzv. Dalův systém OSCAR: cíle (Objectives), specializace (Specialization), koordinace (Coordination), pravomoc (Authority), zodpovědnost (Responsibility) (Hron, 2000).

Hlavním smyslem organizační struktury je nalézt takové uspořádání vazeb mezi zdroji podniku, které zaručí, aby postup podniku ke stanoveným strategickým cílům byl

účelný a efektivní. Organizační struktura uspořádává veškeré procesy podniku a poskytuje jakousi jistotu, stabilitu jejich provádění (Maxa, 2011).

3.5 Vedení

Umění získat, udržet a využívat schopné pracovníky je v managementu považováno za velmi důležitý faktor úspěchu. Nejcennějším kapitálem každého podniku jsou znalosti, schopnosti, dovednosti a postoj pracovníka k podniku, ve kterém pracuje (Hron, 2000).

Základním cílem je zajištění efektivního chodu managementu ve všem, co se týká zaměstnávání, rozvoje lidí a vztahů, které jsou mezi managementem a pracovní silou (Armstrong, 1999).

Jde o ovlivňování lidských zdrojů tak, aby veškeré pracovní procesy vedly k dosažení vysoké úrovně produktivity využívaných zdrojů a k zajištění vysoké kvality nabízených produktů a služeb (Maxa, 2011).

Při vedení lidí se projevuje pedagogický přístup vedoucího pracovníka k podřízeným, snaha o sloučení osobních cílů s cíli organizačního systému, snaha se stmelit kolektiv, vytváření týmů, uplatňování dvousměrné komunikace (Hron, 2000).

Slovo vést znamená „jít v čele a udávat směr cesty“. Dá se tedy říci, že vedení znamená vzít někoho z místa, kde se právě nachází, a dovést jej někam jinam. Vést znamená věci měnit. Chcete-li přesvědčit lidi, že vás mají následovat, musíte za všech okolností vyzařovat sebedůvěru (McGrath a kol., 2015).

Podle stupně pozornosti, kterou manažer věnuje svým podřízeným pracovníkům, a stupně pozornosti věnované plnění úkolů rozlišujeme 5 základních stylů vedení pracovníků (Maxa, 2011):

- **Ochuzené vedení**

Pracovníci vyvíjejí minimální úsilí k výkonu po nich požadované práce a management se stará o uchování vlastních pozic. Je to situace obvyklá v případech, kdy je podnik před zánikem nebo před prodejem novému vlastníkovi (Maxa, 2011).

- **Vedení společenského klubu**

Manažeři se příliš nezabývají pracovní výkonností a kvalitou vyráběné produkce, zato však intenzivně usilují o udržení dobrých a přátelských vztahů na pracovišti a dosažení plné spokojenosti pracovníků. Na tomto principu fungují např. nadace (Maxa, 2011).

- **Autorita – poslušnost**

Veškeré úsilí manažerů je zaměřeno na dosahování vysoké produktivity práce při vysoké úrovni konkurenceschopnosti produkce, přičemž pracovníci jsou motivováni pouze finanční odměnou a strachem ze ztráty zaměstnání. Je to např. princip vedení lidí v armádě (Maxa, 2011).

- **Týmové vedení**

Vzácný soulad osobního zájmu pracovníků na velkých výkonech a vysoké kvalitě produkce se shodnými zájmy managementu, který současně usiluje o uspokojení nejen existenčních, ale i sociálních potřeb pracovníků vytvářením příznivých podmínek pro seberealizaci (Maxa, 2011).

- **Management lidských zdrojů**

Ideální meta (měly by k ní směřovat snahy manažerů při hledání nejvýhodnějšího stylu). V této poloze panuje rovnováha mezi požadavky zajistit odpovídající úroveň odbytu nabízených produktů a služeb a mezi požadavkem udržení dobrých a přátelských vztahů na pracovišti (Maxa, 2011).

Právě díky této funkci umožňují manažeři pracovníkům poznat, že mohou využívat svůj potenciál, uspokojovat své potřeby a zároveň plnit podnikové cíle. Motivační nástroje založené na finanční a hmotné stránce se označují jako vnější. Proti tomu tedy stojí nástroje vnitřní, nabízející uznání, udržování přátelských vztahů, nové zkušenosti, možnost vykonávat zajímavou a smysluplnou práci (Urban, 2013).

3.6 Kontrola

Pod pojmem kontrola rozumíme většinou proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami mezi záměrem (plánem) a jeho realizací (Hron, 2000).

Principem kontroly je srovnání skutečnosti s očekáváním. Kontrola představuje soustavné, kritické hodnocení jevů a procesů již nastalých, nastávajících nebo budoucích,

tj. kritické hodnocení – porovnání reality s podnikovými plány, které pak tvoří základy pro rozhodovací procesy na všech úrovních řízení. Účelem kontroly je odhalování a zabraňování (předcházení) podvodu, odhalování, předcházení, omezení škod, pokut, penále, respektování právních předpisů a nařízení podniku, ujištění o správnosti interní dokumentace, zejména výkaznictví (účetnictví, finančních výkazů aj.), hodnocení výsledků práce, jejich příčin, souvislostí, tendencí (Maxa, 2011).

Doporučuje se každý kontrolní proces rozdělit do jednotlivých fází. Většinou můžeme rozlišit těchto pět fází: získávání a výběr informací, ověření správnosti výchozích informací, kritické hodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů, návrhy na opatření, zpětnou vazbu, tedy kontrolu realizace navrhovaných opatření (Hron, 2000).

3.7 Motivace

Motivy lze chápat jako faktory, které vzbuzují, zaměřují a udržují chování. Mají stránku dynamogenní (vzbuzující), direktivní (zaměřující) a emotivní (hodnotící vztah přitažlivosti, neutrálnosti nebo odpudivosti). Vztah motivů a motivace je vztahem organické jednotky struktury a procesu (Hron, 2000).

Procesem motivace rozumíme zaměření a aktivaci jednotlivce k určité činnosti. Výsledné chování je určováno vztahem osobnosti a situace. Podmínkami, které určují směr, trvání a intenzitu chování, jsou na straně osobnosti potřeby, zájmy, ideály, postoje aj. a na straně situace role osobnosti ve skupině apod. (Hron, 2000).

Zlaté pravidlo motivace uvádí, že není dobré přitěsávat lidi k obrazu úloh, ale spíše přizpůsobit úlohy lidem. V praxi to může znamenat vybírat úlohy pro jednotlivé lidi tak, aby jim svým obsahem vyhovovaly. Daleko užitečnější výklad říká, že také úloha stejného, zcela určitého obsahu, může být zadána různým způsobem, přizpůsobeným konkrétnímu člověku, který ji má vykonávat (Plamínek, 2018).

Ucelené teorie motivace pracovního jednání nebyly doposud vytvořeny. Rozhodující úlohou pro potřeby pracovní motivace hraje motivace A. Maslowa (Maxa, 2011).

3.7.1 Teorie motivace podle Abrahama Maslowa

Maslow chápal člověka jako psychologický organismus, který se snaží uspokojit své životní potřeby. Ty se nespokojují na stejné úrovni, ale mají různý význam pro člověka a různou váhu pro jeho jednání (Maxa, 2011).

Maslow předpokládá, že nespokojení určité potřeby na jakékoli úrovni brání člověku postoupit na vyšší úroveň. Potřeby lze rozdělit do dvou kategorií. Základní potřeby zahrnují biologické potřeby a zajištění bezpečí. K růstovým potřebám patří sounáležitost uznání a seberealizace. Maslow tvrdí, že člověk umře, pokud nejsou uspokojeny jeho základní potřeby, a zůstává nespokojen, pokud není naplněna jeho potřeba sounáležitosti a uznání a pokud se nemůže plně realizovat (McGrath a kol., 2015).

Jedinec se bude cítit motivován k uspokojení vyšších potřeb pouze tehdy, jestliže jeho nižší potřeby již byly uspokojeny (míra uspokojení je individuální). Přístup nám pomůže při úvahách, jakým způsobem motivovat tým: např. ten, kdo má pocit nespokojení fyziologických potřeb (bydlení apod.), bude patrně motivován vyšší mzdou. Maslowova motivační teorie se stala základem pro celou řadu přístupů k řízení (Maxa, 2011).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: McGrath a kol., 2015

3.8 Styly řídicí práce manažera

Stylem řídicí práce rozumíme navyklý způsob realizace role vedoucího pracovníka, navyklý způsob plnění úkolů (obsahu role), zejména pak úkolů periodicky se opakujících. Vnitřní stránkou je způsob jednání s lidmi v rozhodování, ukládání úkolů, motivaci atd. Vnější stránkou stylu řídicí práce je uspořádat, organizovat pracoviště, úkoly a pracovní dobu i úroveň metod a řešení úkolů řídicí práce (Hron, 2000).

3.8.1 Autokratické vedení

Jde o dominantní řízení a usměřování skupinové dynamiky jednou osobou, která bez ohledu na názory ostatních ovlivňuje, řídí a hodnotí činnost skupiny jako celku (Halík, 2008). Autokrat staví na první místo svého zájmu výrobní a pracovní úkoly. Jeho styl řízení vychází z názoru, že jeho podřízení pracovníci nejsou dostatečně schopní, vyhýbají se odpovědnosti, nemají ctižádostivost a že k práci je musí přinutit neustálým dirigováním a sankcemi (Hron, 2000).

Podle Hrona (2000) k pozitivním rysům tohoto stylu patří rychlost rozhodování a komunikace a z toho vyplývající rychlé reakce na změny.

- **Plně autokratický styl autokratického rozhodování**

Šéf se rozhodne, že úkol je plně v jeho kompetenci a že má dostatek sil i prostředků sám jej splnit. Zpracuje několik alternativ a rozhodne se, zda předloží v návrhu všechny, nebo jen některé, případně pouze jediné řešení. Systém je založen na zásadě „a já sám, vždycky sám“ (Halík, 2008).

- **Částečně autokratický styl autokratického rozhodování**

Šéf si pomocí úkolu podřízeným zajistí potřebné informace. Sám se však účastní jejich získávání. Veškeré dílčí informace se shromažďují u něj. Sám provede jejich sumarizaci, vyhodnotí je a rozhodne, které použije a které vyřadí (Halík, 2008).

3.8.2 Konzultační vedení

Jedná se o formu poradenství. Na místě pracovníků konzultační firmy se ale objeví vámi vybraní zaměstnanci, kteří jsou ochotni na sebe přijmout riziko spojené s konzultační činností (Halík, 2008).

- **První alternativa konzultačního vedení**

Manažer pohovoří, diskutuje o problému s každým jednotlivcem, aniž by svolával poradu celé skupiny, které se budoucí rozhodnutí dotkne (Maxa, 2011).

- **Druhá alternativa konzultačního vedení**

Ke vzniklému problému manažer svolá poradu celé skupiny pracovníků, jichž se budoucí rozhodnutí týká (Maxa, 2011). Skupina předkládá společně jednotlivé alternativy řešení (Halík, 2008). Dle Maxy (2011) manažer zhodnotí a zváží veškeré náměty, nápady, návrhy, připomínky apod. Při svém konečném rozhodnutí může, ale nemusí brát ohled na stanoviska druhých.

3.8.3 Týmové vedení

Vhodně sestavený tým odborníků dokáže řešit složitější úkoly. Do čela je postaven koordinátor, osobnost respektovaná celým týmem. Tento šéf nezasahuje žádným způsobem do rozhodnutí. Sestavuje tým, doplňuje a případně mění jeho členy, koordinuje činnost, zajišťuje skupině potřebné podmínky a je prostředníkem mezi ní a vedením společnosti. Je předloženo řešení, na kterém se shodnou všichni členové (Halík, 2008).

3.8.4 Individuální styl řízení

Podle intenzity preference dvou kritérií (výroby a péče o lidi) lze orientačně vymezit několik typů individuálního stylu řízení.

- **Lhostejný typ**

Vedoucí pracovník bez většího zájmu o výrobu, o úkoly a výkony, ale i bez zájmu o lidi. Plní funkci „posla shora“ a jeho cílem je zajištění existence a vydržet. Nerad rozhoduje, proto rozhodnutí odkládá. Může v určitou dobu existovat jen v nevýkonném, neefektivním podniku (Hron, 2000).

- **Byrokratický styl**

Při tomto stylu řízení platí pro vedoucího pracovníka „směrnice nade vše“. Při řízení se orientuje na získání moci, zakládá si na hodnosti, titulech, postavení. V konfliktech zasahuje mocí. Charakterizují ho tyto základní rysy – formálnost, neoperativnost, neosobní vztah k úkolům a k lidem (Hron, 2000).

- **Sousedský typ**

Vychází z předpokladu, že budeme-li pečovat o dobré vztahy a spokojenost lidí, odrazí se to pozitivně na výsledcích podniku. Vedoucí pracovník tohoto typu plánuje pouze v hrubých rysech, má odpor ke kontrole a detailním úkolům a zastává názor, že lidi nelze k práci nutit. Plnění úkolů vymáhá apelováním na city (Hron, 2000).

- **Harmonický typ**

Vyžaduje slušnou práci za slušný plat. Při řízení takový vedoucí využívá svých podřízených, naléhá jen natolik, aby tlak byl přijatelný. Řídí pevně, ale slušně. Nestaví přehnaně vysoké cíle, ale takové, které jsou určené pro průměrné lidi. Při vedení lidí motivuje odměnami a pochvalami, konflikty se snaží řešit spravedlivě a usiluje o sblížení obou stran konfliktu (Hron, 2000).

- **Poradní typ**

Typu poradnímu jde o rozvoj lidí, jejich vzdělání, o utváření a rozvíjení jejich potřeb a zájmů. Neuznávají se zde vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Podřízení jsou odborníci, jsou si rovni s nadřízenými. Při rozhodování poradní typ využívá vědecké metody práce (Hron, 2000).

- **Týmový typ**

Je orientovaný na vysokou úroveň zájmu o výrobu i péči o lidi. Cílem je dobrá produkce při dobré morálce. Při řízení respektuje potřeby lidí, plánuje za spoluúčasti lidí, zdůrazňuje sebekontrolu a sebeřízení (Hron, 2000).

3.9 Manažerské teorie

Během poslední stovky let se tisíce manažerů i akademických pracovníků snažily přijít na to, co z člověka dělá skvělého manažera, a odhalit tajemství efektivního řízení. Výsledkem jsou stovky manažerských teorií, které si v řadě případů vzájemně odporují. Teorií je takové množství, že vytiženým manažerům to v podstatě znemožňuje probírat se jimi a zjišťovat, které z nich jsou opravdu přínosné. (McGrath a kol., 2015).

3.9.1 Teorie X a Y

Douglas McGregor zformuloval dvě odlišné sady předpokladů vysvětlující, co si manažeři myslí o svých zaměstnancích. Jde o dva extrémní pohledy, které lze shrnout takto:

- Manažeři uznávající teorii X jsou přesvědčeni, že pro ně platí to, že hlavním motivačním faktorem je potřeba vydělat peníze, práci se pokud možno vyhýbají, nemají ambice a nechtějí nést odpovědnost, nezajímají je potřeby celého podniku. Postrádají tvůrčí myšlení a brání se změnám.
- Manažeři vyznávající teorii Y jsou většinou přesvědčeni, že pro většinu zaměstnanců platí, že hlavním motivačním faktorem je uspokojení z práce, aktivně hledají práci, jsou ambiciózní a stojí o odpovědnost, usilují o naplňování podnikových cílů, jsou kreativní a vítají změny (McGrath a kol., 2015).

McGrath a kol. (2015) dále dodává, že jednání každého manažera vychází z jeho pohledu na lidskou povahu. Pro zastánce teorie X bude základem přísná kontrola: pečlivý dohled na podřízené, přesné dodržování pravidel a hrozba sankcí. Manažer zastávající teorii Y bude vytvářet prostředí, kde je oceňováno vynaložené úsilí, odměňována iniciativa a nešetří se chválou.

3.9.2 Metoda MBWA

Metoda MBWA znamená řízení pomocí obchůzek na pracovišti (management by walking about). O její popularizaci se významně zasloužili Mark McCormack a Tom Peters. Jde o velmi jednoduchou myšlenku. Aby manažeři nezůstali izolováni ve vlastním světě a neztráceli kontakt se zaměstnanci a s dennodenním chodem podniku, musí opustit své kanceláře a vypravit se na obchůzku – obejít výrobní halu, dílnu, kancelář či jiné pracoviště, naslouchat lidem a na vlastní oči sledovat, co se kde děje. Obchůzky můžeme chápat jako příležitost budovat důvěru a porozumění mezi vámi a zaměstnanci, naslouchat všemu, co lidé říkají, a věnovat pozornost jejich pracovním problémům a nápadům, nalézat příklady nejlepších postupů, které by se daly využít v jiných částech podniku, odhadovat příklady špatných postupů, jichž je třeba se zbavit, sledovat interakce jiných manažerů a vedoucích pracovníků se zaměstnanci (McGrath a kol., 2015).

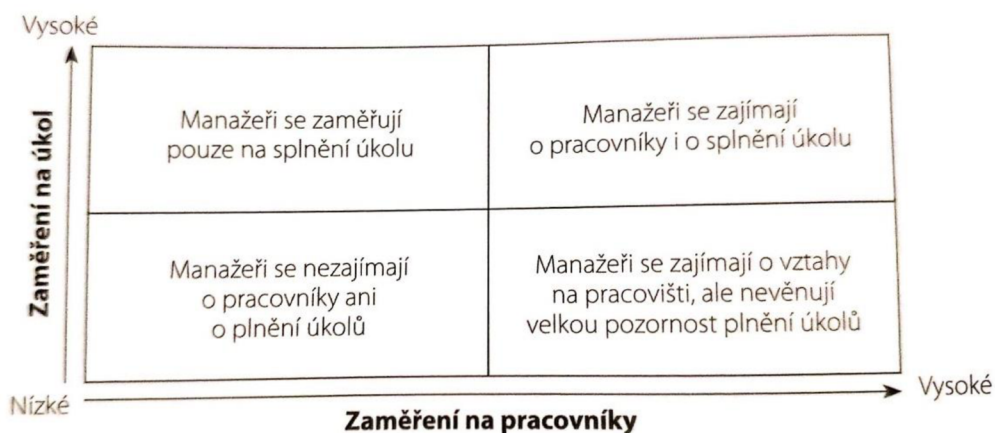
3.9.3 Styl vedení podle studií Michiganské univerzity a univerzity Ohio

Ve 40. letech 20. století Přišla Michiganská univerzita s tvrzením, že styly vedení se dají rozlišit podle určujícího zaměření na úkol nebo na lidi. Vůdčí osobnosti, které se zaměřují spíše na lidi, se snaží udržovat dobré vztahy s podřízenými a vyznávají participativní a demokratický přístup k vedení. Vyznavačům stylu zaměřeného na úkol jde spíše o výsledky a výkony než o pocity lidí, zaměřují se na dosažení cíle, používají direktivní styl a kontrolu.

Univerzita Ohio tuto základní teorii rozvinula a přišla s argumentací, že zaměření na pracovníky a na úkol představuje dvě různé dimenze a v každé z nich se může míra zaměření pohybovat od nízké po vysokou. Tím bylo možné rozlišit čtyři styly vedení:

1. vysoká míra zaměření na pracovníky i na úkoly,
2. vysoká míra zaměření na pracovníky, nízké zaměření na úkol,
3. nízká míra zaměření na pracovníky i na úkoly,
4. nízká míra zaměření na pracovníky, vysoké zaměření na úkol (McGrath a kol., 2015).

Obrázek 3: Styl vedení podle studií Michiganské univerzity a univerzity Ohio



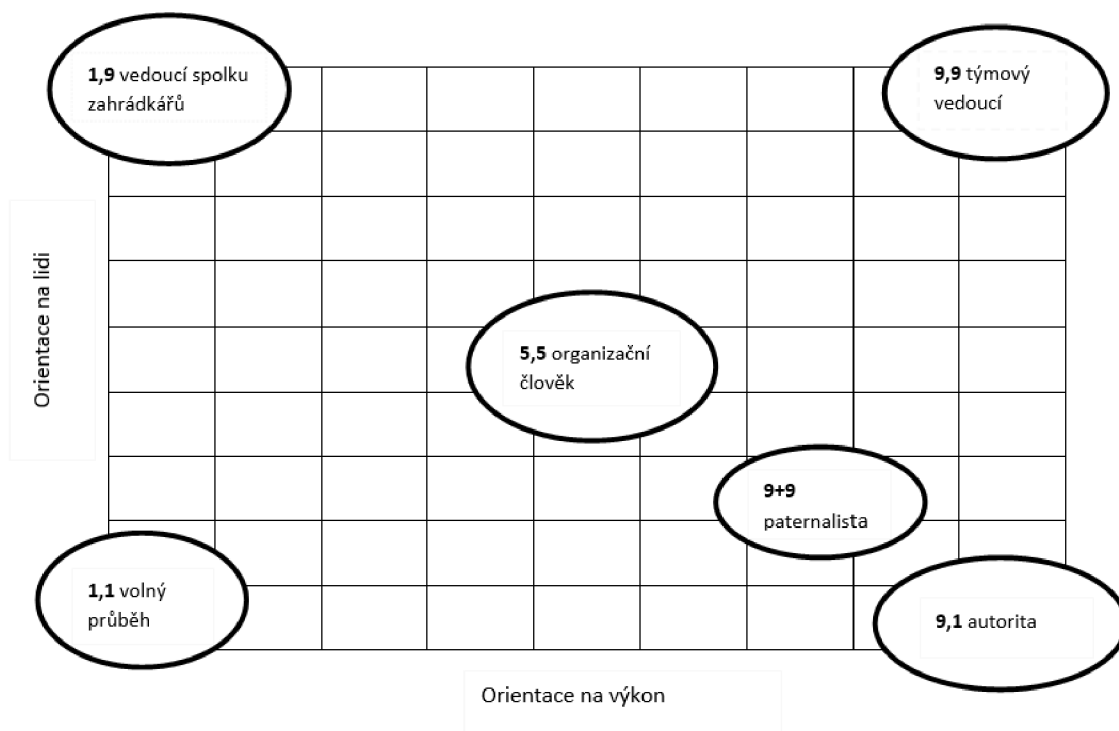
Zdroj: McGrath a kol., 2015

3.9.4 Manažerská mřížka Blakea a Moutonové

Základní pohled na manažerské styly předurčila práce The Managerial Grid, již v roce 1964 publikovali Robert J. Blake a Jane S. Moutonová. Jejich manažerská mřížka charakterizuje čtyři, resp. pět základních stylů řízení podle zaměření manažera na dva klíčové faktory – na výrobu a na lidi (Plamínek, 2018).

Mřížka je bází pro srovnání manažerských stylů z hlediska zájmu o výrobu a zájmu o zaměstnance. Zájem o výkon se projevuje důrazem na dokončení úkolů, dosažením vysoké úrovně výroby či zisku, nalezneme ho na horizontální ose. Zájem o zaměstnance je charakteristický důrazem kladeným na podřízené a jejich potřeby a nalezneme ho na vertikální ose. Obě osy jsou rozdělené na devět dílků znázorňujících různou míru manažerova zájmu o zaměstnance a výrobu. Čtyři rohy a střed mřížky vytyčují pět základních kombinací míry zájmu o výrobu či výkon spojenou s mírou zájmu o zaměstnance (Cejthamr a kol., 2010).

Obrázek 4: Manažerská mřížka Blakea a Moutonové



Zdroj: vlastní zpracování

- **1,1 – Volný průběh**

Jde o manažera, který neprojevuje přílišnou snahu o dosažení úkolů ani o vytvoření příjemného prostředí pro pracovníky. Vydává zpravidla minimální úsilí k odvedení požadované práce potřebné k udržení svého členství v organizaci (Šuleř, 2008).

- **1,9 – Vedení spolku zahrádkářů**

Manažer, který se starostlivě věnuje potřebám lidí. Jeho prioritním zájmem je vytvoření příjemné a přátelské atmosféry na pracovišti s nenáročným pracovním tempem. Pozornost věnuje vytváření dobrých mezilidských vztahů, často na úkor pracovních výsledků (Šuleř, 2008).

- **9,1 – Autorita – poslušnost**

Manažer usilující o výsledky bez ohledu na pocity a problémy lidí. Opírá se o moc a autoritu, vyžaduje poslušné vykonávání svých příkazů, provádí přísnou kontrolu a trestá neuspokojivé výsledky (Šuleř, 2008).

- **9,9 – Týmový vedoucí**

Manažer orientovaný na dosažení cíle s přesvědčením, že optimálního výkonu se lze dobat jen prostřednictvím efektivní týmové spolupráce. Pracovních výsledků dosahuje prostřednictvím schopnosti přesvědčit a získat lidi pro společný úkol (Šuleř, 2008).

- **5,5 – Organizační člověk**

Manažer dosahující přiměřeného výkonu buď cestou ústupků a vyjednávání vedených snahou o nalezení rovnováhy mezi potřebou splnění úkolů a vyhnutí se vyvolání negativních reakcí lidí, nebo cestou opory o normy a nařízení (Šuleř, 2008).

- **9+9 – Paternalista**

Manažer střídající zájem o lidi a orientaci na úkol. K pracovníkům přistupuje jako rodič k dětem – jsou-li poslušní, loajální, stará se o jejich potřeby, nepodřizují-li se však jeho autoritě, tvrdě je postihuje (Šuleř, 2008).

McGrath a kol. (2015) tvrdí, že jediný styl nebude vhodný pro všechny situace. Musíme být flexibilní a upravovat svůj manažerský styl podle aktuálních potřeb a změn okolností. Za ideální byl považován styl týmový, za nejméně vhodný styl volný průběh. Záleží však na situaci – každý styl může být vhodný v určité situaci (Šuleř, 2008).

3.10 Management lidských zdrojů

Maxa (2011) konstatuje, že ideální metou základních stylů vedení lidí je management lidských zdrojů aneb řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je aktivní a cílevědomá podpora plnění poslání podniku na principu souladu, rovnováhy mezi požadavky na zajištění žádoucí úrovně odbytu produktů a služeb podniku (tj. prosperity podniku) a požadavky na udržení dobrých a přátelských vztahů na pracovišti, resp. zajištění pracovní spokojenosti lidských zdrojů. Cílem řízení lidských zdrojů podniku je zabezpečení:

- Kvantitativní stránky (počet, struktura, kvalifikace).
- Kvalitativní stránky (výkonnost, produktivita, rentabilita personálních nákladů, tvořivost, motivace a identifikace s cíli podniku) (Maxa, 2011).

Odpovědnost za řízení lidských zdrojů podniku mají:

- **Vedoucí pracovníci, tj. manažeři podniku (tzv. výkonní manažeři)**

Působí na celou řadu oblastí personální práce, jako jsou popisy pracovních míst, organizace práce, styl vedení, způsob a formy motivace, vytvoření kultury a její uplatňování, uplatnění systému odměňování, pracovní podmínky, hodnocení výkonu a pracovního chování, možnost osobního růstu a rozvoje pracovníků podniku, image, kterým se podnik prezentuje svým pracovníkům, klientům, dodavatelům, široké veřejnosti.

- **Oddělení, útvar řízení lidských zdrojů (personální oddělení)**

Zajišťuje servis a podporu výkonným manažerům v oblasti řízení lidských zdrojů. Například organizuje výběrová řízení na uvolněná pracovní místa dle požadavků manažerů, archivuje pracovněprávní dokumentaci (pracovní smlouvy, výkazy práce, zápočtové listy apod.), vede agendu personální práce podniku (hodnocení pracovníků, vzdělávání, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.), zpracovává a vede agendu mezd, odměn, bonusů, benefitů (Maxa, 2011).

3.11 Delegování

Delegování je jednou z technik, které umožňují manažerům se plně soustředit na plnění podstatných úkolů, jež jsou od nich vyžadovány. Delegování usnadňuje manažerovi efektivně využívat svůj čas a pomocí techniky vedení lidí pak zvyšovat výkonnost svého týmu (Lojda, 2011).

Delegování má velmi důležitou roli, neboť správné delegování (jinými slovy řečeno efektivní systém dělby práce v organizaci, v oddělení týmu) je klíčovým předpokladem využití času manažera (Maxa, 2011).

Vlastní proces delegování zahrnuje:

- Věcnou stránku, kdy je řešena otázka „komu“ a „co“ delegovat, což předpokládá dokonalou znalost svých pracovníků, především z hlediska jejich předpokladů.
- Formální stránku, která řeší otázku „jak“ delegovat a předpokládá struktury osobnosti podřízených pracovníků (Hron, 2000).

Delegování je proces, při kterém manažer předává vykonání úkolu někomu jinému. Přitom současně udílí odpovídající pravomoci a nastavuje pravidla pro sdílení odpovědnosti. Manažerovi zůstává konečná odpovědnost za splnění úkolu. Delegování je oboustranným procesem, kdy se postupně na základě dlouhodobější spolupráce může hloubka a míra delegování zvyšovat (Lojda, 2011).

Předmětem procesu delegování jsou jednotlivé prvky, mezi něž patří:

- jednotlivé činnosti,
- úkoly,
- oblasti rozhodování,
- pravomoc (Hron, 2000).

3.11.1 Výhody delegování

Delegování vytváří manažerovi časový prostor pro plnění rozhodujících a důležitých aktivit souvisejících s cíli organizace (Lojda, 2011). Maxa (2011) dodává, že hlavní výhodou delegování je úspora času, změna obsahu práce, rozvoj kompetencí pracovníků, testování (hodnocení) pracovníků, motivování pracovníků.

3.11.2 Cíl delegování

Cílem delegování je zvyšování efektivnosti organizace, zlepšení využívání kapacity organizace, motivace zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům, pozitivní ovlivnění firemní kultury, růst kompetencí pracovníků, vytvoření časového prostoru pro další manažerské činnosti.

Delegování bude účinné tehdy, pokud ho manažer umí využívat a má pro to potřebné znalosti, dovednosti a kompetence. Manažer musí být schopen rozeznat úkoly, které před ním stojí, a musí je umět jednoduše popsat. Musí chápat, o čem úkol je, proč je ho třeba vykonat (Lojda, 2011).

Praktická část

4 Charakteristika zkoumané společnosti

V první, teoretické části této bakalářské práce byla vysvětlena veškerá teoretická východiska týkající se hodnocení stylu řídicí práce manažerů. V části druhé, praktické se vychází z poznatku hodnocení stylu řídicí práce manažerů.

Nejprve bude charakterizována vybraná společnost Cinema City Czech s. r. o. Objasněna bude především organizační struktura společnosti a popsány jednotlivé funkce v organizační struktuře.

Cinema City International N. V. patří mezi největší provozovatele multiplexů ve střední a východní Evropě a také v Izraeli. V současné době má Cinema City nejvíce poboček v Polsku. V České republice se aktuálně nachází 12 multiplexů a 1 megaplex. Z toho 5 multiplexů se nachází v Praze. Také se zde nachází jediný megaplex v republice, a to na Chodově. Cinema City international N. V. v současnosti patří společnosti Cineworld Group.

Obrázek 5: Logo Cinema City



Zdroj: CinemaCity, 2021

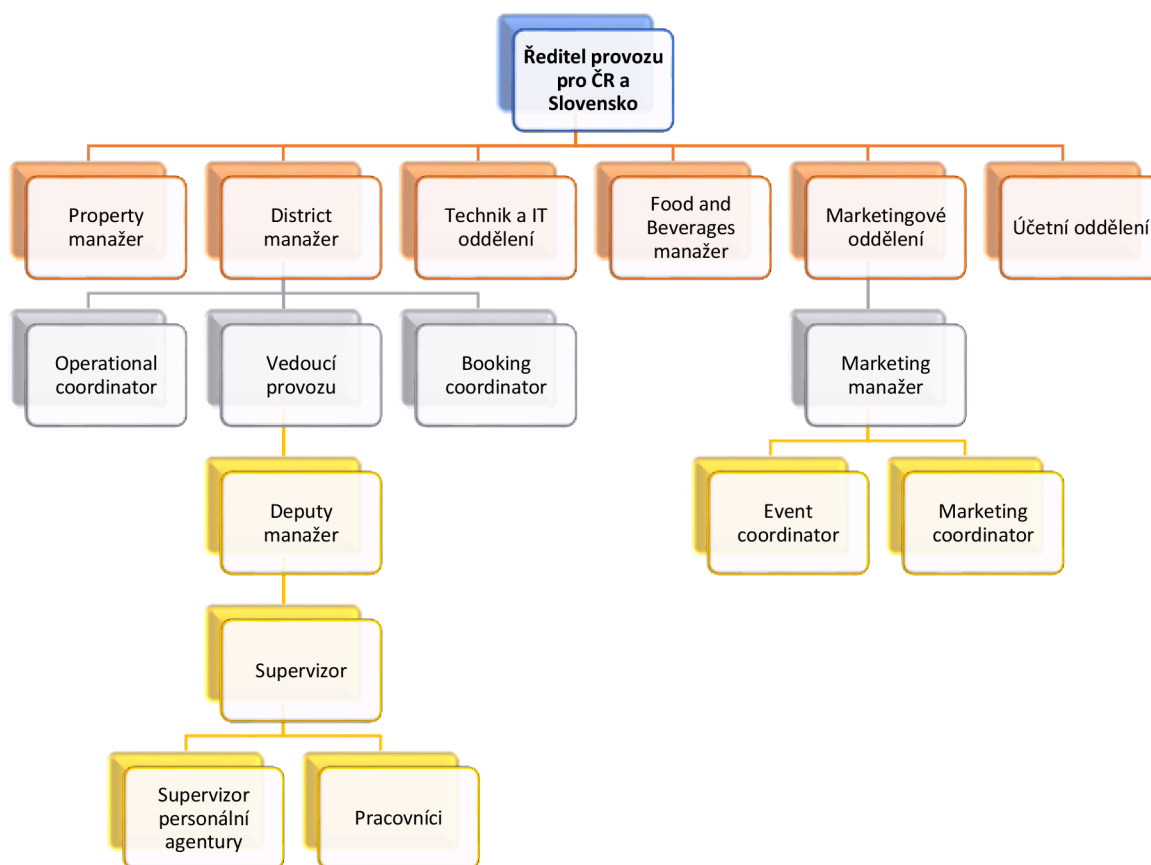
Cineworld Group je britská společnost, která je v dnešní době druhou největší společností provozující multiplexy na světě. Pod jejich společností spadají kina Cineworld a Picturehouse ve Velké Británii a Irsku, Cinema City ve střední a východní Evropě, Yes Planet v Izraeli a Regal Cinemas v USA.

4.1 Organizační struktura

Díky společné obchodní a marketingové strategii a podobným zvyklostem v oblasti obchodu je společnost Cinema City Czech s. r. o. sjednocena se společností Cinema City Slovakia s. r. o. V rámci organizační struktury Cinema City Czech s. r. o. pracují na vedoucích pozicích manažeři, zástupci manažerů a supervizoři.

Hlavním představitelem je ředitel společnosti, vedle kterého stojí finanční ředitel, jenž není uveden v organizační struktuře. Společnost zaměstnává 98 osob, které spadají přímo pod Cinema City Czech s. r. o.

Obrázek 6: Organizační struktura Cinema City



Zdroj: vlastní zpracování

V každém z kin v České republice jsou různé pozice, mezi které patří uvaděč, obsluha popcornového baru a kavárny (kavárna je pouze na některých pobočkách) a pokladní. Cinema City se odlišuje od většiny společností tím, že nemá vlastní personální oddělení. O výběr zaměstnanců na uvedené pozice se stará externí personální agentura,

kteřá je zajiřřována formou outsourcingu. Společnost dále spolupracuje s externími firmami, které zajiřřují úklid a technickou správu objektu.

Ředitel provozu pro ČR a Slovensko – a zároveň jednatel společnosti. Hlavní náplní práce je řízení společnosti a odpovědnost za celkový chod kin celé České republiky a Slovenska, dále komunikace a reporting s mezinárodním vedením firmy a mateřskou společností.

Property manažer – hlavní náplní práce je zodpovědnost za technický stav všech kin. Přípravuje různé projekty, rekonstrukce a opravy závad pomocí externí firmy, která zajiřřuje technickou správu objektu.

District manažer – ve společnosti působí tři district manažeri, kteří zodpovídají za provoz svěřených kin a zodpovídají za jejich chod a výsledky. Dohlíží na dodržování všech interních pravidel. District manažer je jediný přímý nadřizený manažerů kin, také je důležitým komunikačním prvem mezi ředitelem společnosti a vedoucími provozu.

Technik – je správce technického vybavení promítacích prvků, na starosti má převážně opravu technických závad na promítacích zařřizích a jejich údržbu.

IT oddělení – jejich hlavní náplní práce je správa sítě a počítačových zařřizích, dále také případné zásahy do systému pro speciální akce, jako je například změna ceníků, přidělování tlačítek do systému.

Food and Beverages manager – hlavní náplní práce je komunikace s dodavateli zboží, které se prodává na popcornovém baru či kavárně. Objednává zboží, určuje, jaký sortiment se bude prodávat a dohlíží na kontrolu měsíčních inventur všech kin. Dále také dohlíží na plnění hygienických podmínek.

Marketingové oddělení – rozhoduje o různých marketingových aktivitách, reklamních kampaních a eventech. Dále také komunikuje se zákazníky přes sociální sítě a komunikuje a navazuje spolupráci s influencery.

Operational coordinator – tato pozice je velmi důležitá pro ředitele společnosti. Zajiřřuje koordinaci všech činností napříč firemní strukturou.

Booking coordinator – hlavní náplní práce této pozice je komunikace s filmovými distributory, tvorba filmových plánů, propagace filmových materiálů.

Cinema manažer – jedná se o pozici hlavního manažera kina, jemuž se zodpovídají všichni zaměstnanci konkrétní pobočky. Hlavní manažer přebírá zodpovědnost za chod svěřeného multikina. Zodpovídá taktéž za zaučování a školení zaměstnanců nebo

dodržování zásad požární ochrany a bezpečnosti práce. Také zodpovídá za správnost denních inventur a denních tržeb. Podřízenými pracovníky mu v rámci multikína jsou zástupce vedoucího provozu a poté supervizor.

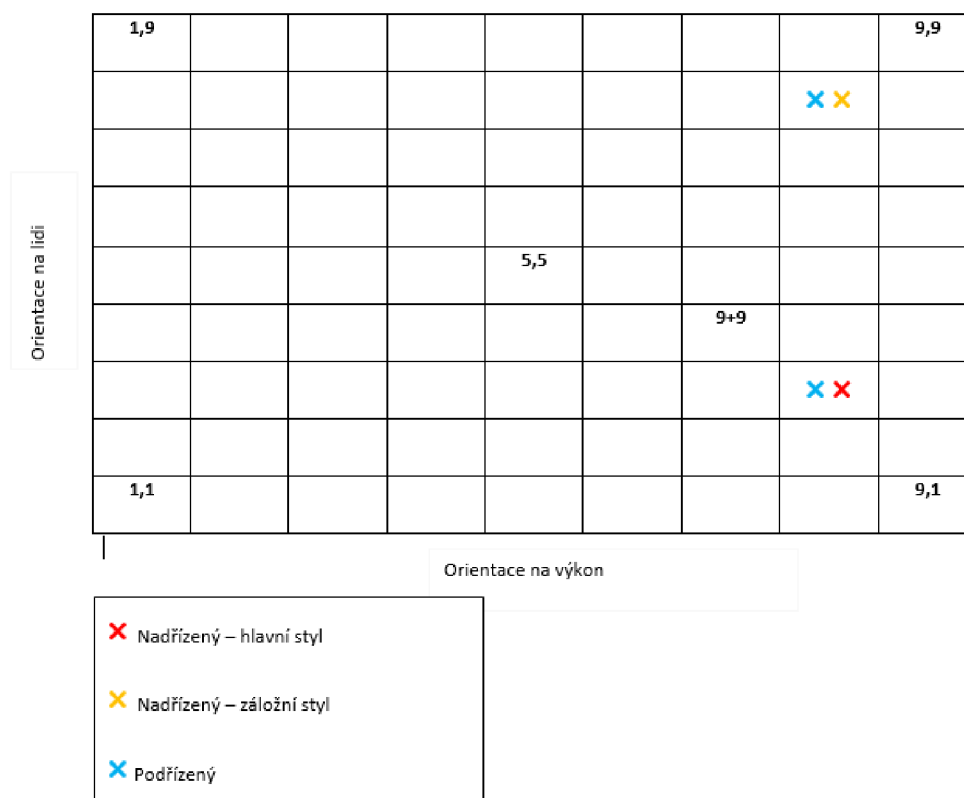
Supervizor – je odpovědný za práci podřízených. Vede podřízené a zadává jim úkoly, taktéž tyto splněné úkoly kontroluje, popřípadě nařizuje nápravu. Kontroluje vykonávanou práci podřízených. Zodpovídá se manažerovi a deputy manažerovi, jimž také předává informace ohledně výkonu práce podřízených. Má funkce i na pracovišti, mezi které patří například starost o zboží (příjem, expirace zboží), provádění inventur aj.

4.2 Analýza stylu řídicí práce manažerů

Pro analýzu hodnocení řídicí práce manažerů ve společnosti je využit model manažerské mřížky, který vytvořili J. S. Moutonová a R. J. Blake. Díky této metodě lze popsat, jakým řídicím stylem se manažer nebo supervizor charakterizuje, a následně jsou vyhodnocené řídicí styly daných manažerů porovnány s názory podřízených. Po zjištění obou názorů bude vyhodnoceno, zda daný manažer či supervizor charakterizuje svůj řídicí styl stejně jako jeho podřízení, či naopak, a navržena možná opatření, která by vedla ke změně řídicího stylu manažera či supervizora. Díky této změně by mohlo dojít ke zlepšení vztahů a zlepšení výkonu práce podřízených.

5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Obrázek 7: Umístění hlavního manažera v manažerské mřížce

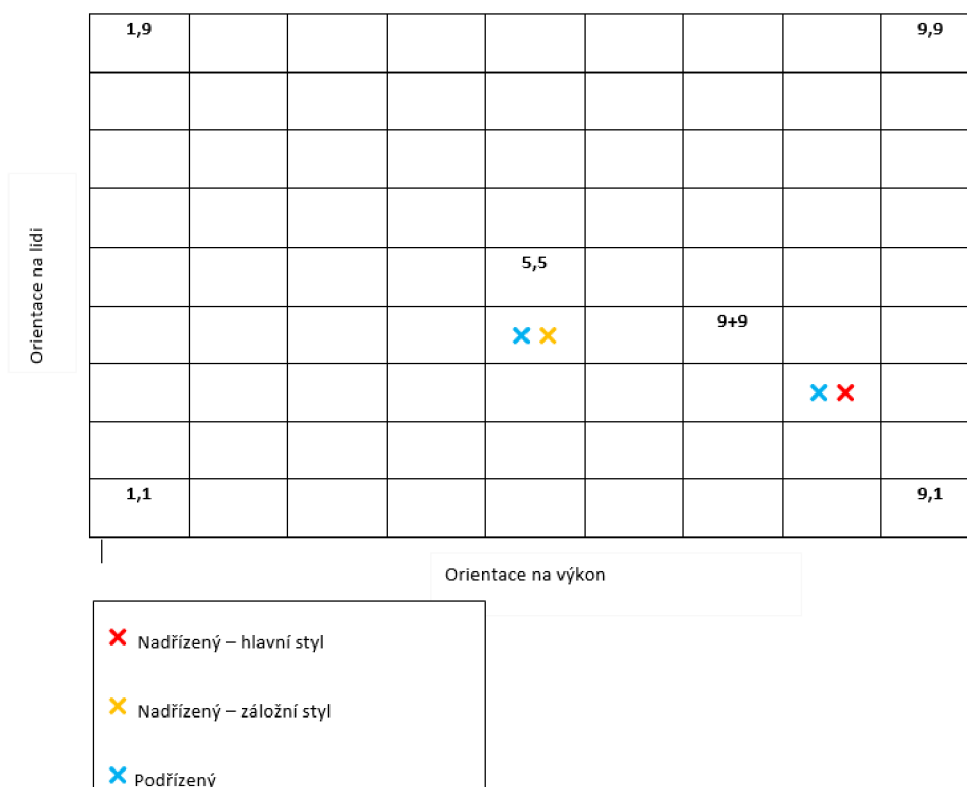


Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní manažer se na základě dotazníkového šetření ztotožňuje se stylem „paternalista“ (9+9). Styl řízení „paternalista“ vzniká na základě kombinace 1,9 a 9,1. Tento styl řízení je dominantní, avšak má také styl záložní, kterým je „týmový vedoucí“ (9,9). Hlavní manažer ke svým podřízeným přistupuje jako rodič k dítěti. K pracovníkům se chová tak, jak se oni chovají k němu. Pokud práci vykonávají tak, jak mají, vyhnou se trestu, pokud však nerespektují jeho autoritu, tvrdě je potrestá. Usiluje o výborné výsledky, ale také mu záleží na tom, jak se cítí jeho zaměstnanci. Manažer tvrdí, že pokud dojde k selhání ze strany zaměstnance a dojde ke konfrontaci, vždy se nejprve ujistí, o koho se jedná, a zamyslí se nad tím, kolik chyb daný zaměstnanec udělal a o jak velkou chybu se jedná, a poté podle situace vyhodnotí trest. Pokud dojde k trestu, nejprve zaměstnance vyslechne, proč se tak stalo, a poté podá jasné vysvětlení toho, jak mělo být vše splněno, a zajistí sjednání nápravy. Úkoly stanovuje jasně a dbá na jejich plnění.

Podřízení hlavního manažera hodnotí totožně, jako hodnotí on sám sebe, dochází tedy ke shodě manažera a podřízených při názoru na styl řízení manažera. Shodli se tedy na tom, že hlavním stylem hlavního manažera je „*paternalista*“ a záložním stylem je „*týmový hráč*“. Podřízení tvrdí, že je manažer při konfrontování podřízených s chybou přísný, avšak chápou, že pokud pochybili, nemohou očekávat nic kladného. Nejvíce si cení jeho přístupu na schůzích, kdy rád vyslechne všechny návrhy a připomínky.

Obrázek 8: Umístění deputy manažera v manažerské mřížce

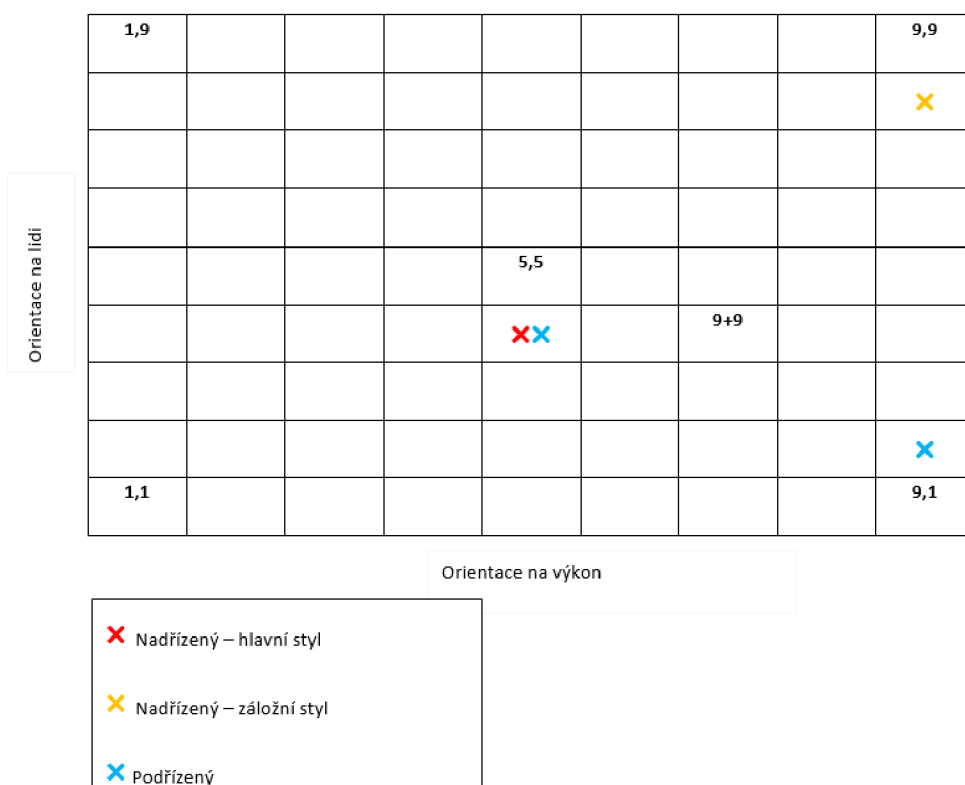


Zdroj: vlastní zpracování

Deputy manažer se na základě dotazníkového šetření ztotožňuje stejně jako hlavní manažer se stylem „*paternalista*“ (9+9), rozchází se s ním však záložním stylu, kdy záložním stylem deputy manažera je „*organizační člověk*“ (5,5). Deputy manažer stejně jako hlavní manažer přistupuje k zaměstnancům jako rodič k dítěti, avšak jelikož jeho záložním stylem je „*organizační člověk*“, při řešení situací reaguje jinak a snaží se spíše vyjít vstříc zaměstnancům a též se snaží dosáhnout souladu mezi názory nadřízeného a podřízeného, aby se vyhnul konfliktům. Při řídicí práci využívá zaběhlé a vyzkoušené metody, které nerad mění za nové a nevyzkoušené.

Podřízení deputy manažera řadí ke stylu „*paternalista*“ (9+9), shodují se tedy se svým nadřízeným. Ke shodě dochází i u jeho záložního stylu, který určili jako „*organizační člověk*“ (5,5). Podřízení se shodují, že manažer zaměstnancům při řešení různých situací většinou vyjde vstříc a vždy se snaží společně domluvit a dohodnout se, aby nedocházelo ke konfliktům. Také tvrdí, že se k nim deputy manažer chová velice přátelsky a umí udělat práci příjemnější, avšak když něco nesplní, potrestá je.

Obrázek 9: Umístění supervizora A v manažerské mřížce



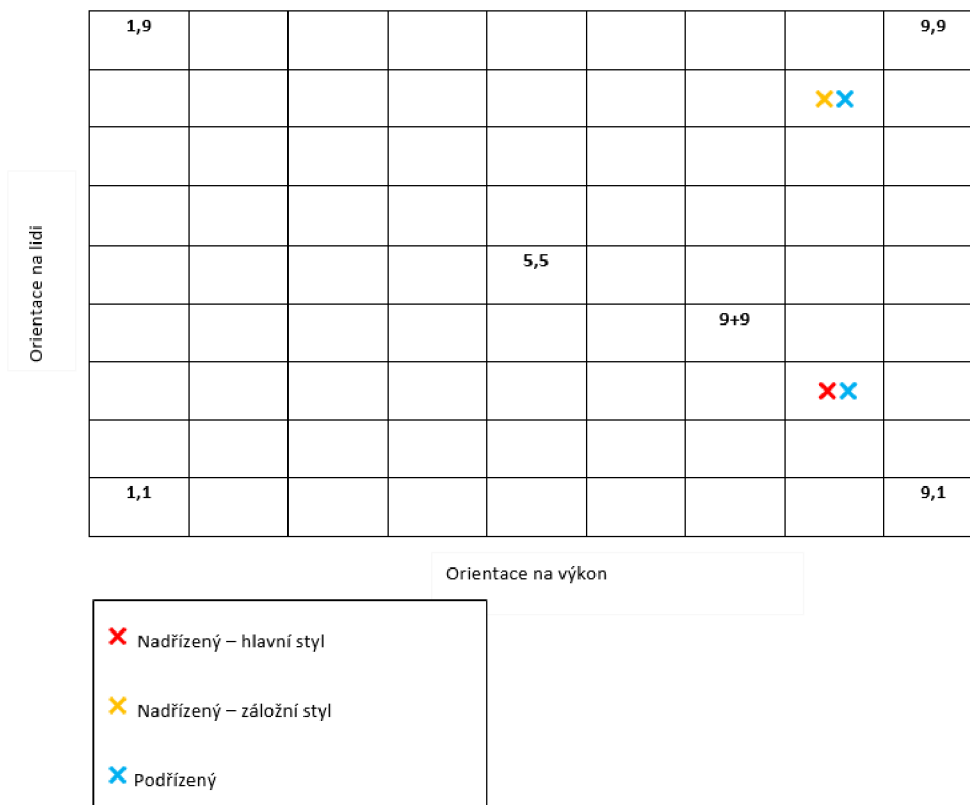
Zdroj: vlastní zpracování

Supervizor A se na základě dotazníkového šetření ztotožňuje se stylem „*organizační člověk*“ (5,5). Tento styl řízení je dominantní, avšak má také styl záložní, kterým je „*týmový vedoucí*“ (9,9). Od supervizora A nelze očekávat vynaložení velkého úsilí k získání výjimečných výsledků, avšak můžeme se na něj stoprocentně spolehnout, že při plnění úkolů nezanedbá nic podstatného. Pokud má dojít ke změně, reaguje negativně, protože nemá rád změny a využívá raději zaběhlé a vyzkoušené metody.

Podřízení supervizora A řadí ke stylu „*autorita*“ (9,1), jako jeho záložní styl určili styl „*organizační člověk*“. Podřízení se tedy neshodují se stylem, který supervizor určil

za svůj. Shodují se zde na stylu „organizačního člověka“, avšak tento styl určili pouze jako záložní. Podřízení tvrdí, že supervizor A vyžaduje stoprocentní plnění úkolů a také provádí přísnou kontrolu.

Obrázek 10: Umístění supervizora B v manažerské mřížce



Zdroj: vlastní zpracování

Supervizor B se na základě dotazníkového šetření ztotožňuje se stylem „paternalista“ (9+9). Supervizor B se ztotožňuje s úplně stejným stylem dominantním i záložním jako hlavní manažer. Záložní styl je tedy „týmový vedoucí“ (9,9). Stejně jako hlavní manažer a deputy manažer supervizor B přistupuje ke svým podřízeným jako rodič k dítěti. Supervizor B tvrdí, že pokud zaměstnanci pracují tak, jak mají, a nedávají žádné podněty k tomu, aby byli namátkově kontrolováni, nevznikne zde žádný konflikt. Pokud však dojde k porušení pracovních povinností, tvrdě je potrestá a posléze je po stanovenou dobu kontroluje. Supervizor B je nestranný a ke každému přistupuje stejně, klade důraz na plnění úkolů, avšak za splnění úkolů zaměstnance pochválí.

Podřízení určili, že dominantní styl supervizora B je „týmový vedoucí“ a jeho záložním stylem je „paternalista“. V tomto případě zde došlo k záměně dominantního

stylu se záložním. Podřízení si cení na supervizorovi především týmového ducha. Například má-li být splněn nějaký úkol, rozdělí všem práci, a pokud někdo něco neví nebo nechápe, rád se zapojí a ukáže, jak daný úkol vykonat, popřípadě napomůže s plněním a následně očekává, že podřízení přijdou ohlásit, že je úkol splněn. Poté proběhne kontrola a poděkování za splnění úkolu.

6 Shrnutí výsledků a navrhovaná doporučení

Po vyhodnocení dotazníkového šetření lze konstatovat, že se ve společnosti nenachází manažer, který by praktikoval styl, nacházející se v levé části manažerské mřížky. Manažerské styly, které se v této části mřížky nachází, jsou styly, jež se považují za dlouhodobě neúspěšné a lze je využívat jen nějaký čas.

U dvou manažerů ze čtyř došlo ke shodě manažera s podřízenými při určování jeho stylu řízení a u jednoho z manažerů byla zaznamenána značná neshoda manažera s jeho podřízenými.

- **Hlavní manažer**

V případě hlavního manažera došlo k naprosté shodě při hodnocení využívaného řídicího stylu hlavního i záložního mezi hodnocením manažera a hodnocením jeho podřízených. Hlavním stylem hlavního manažera je „*paternalista*“ a jeho záložním stylem je „*týmový vedoucí*“. Díky kombinaci těchto dvou stylů, které se skvěle doplňují, není hlavnímu manažerovi co vytýkat. Na efektivitu řízení pobočky má velký vliv složení jeho týmu, kde jsou zkušení pracovníci, kteří mají přehled o dění ve firmě.

- **Deputy manažer**

U deputy manažera došlo stejně jako u hlavního manažera k naprosté shodě při hodnocení využívaného řídicího stylu hlavního i záložního mezi hodnocením manažera a hodnocením jeho podřízených. Hlavním stylem deputy manažera je „*paternalista*“ a jeho záložní styl, tj. styl, který doplňuje hlavní styl, je „*organizační člověk*“. Pracovníci na svém manažerovi oceňují především jeho přátelský přístup a také jeho přístup k řešení problémů, kdy se snaží najít soulad mezi svými názory a názory podřízených. Jelikož jeho záložním stylem je „*organizační člověk*“, dochází občas z jeho strany k ústupkům vůči zaměstnancům. V zájmu zlepšení splnění stanovených cílů by nebylo na škodu v některých případech ustoupit od přátelského vztahu a nastolit autoritu a pořádek, takže by došlo ke zkvalitnění plnění zadaných úkolů.

- **Supervizor A**

Tento supervizor využívá stylu „*organizačního člověka*“ a záložním stylem je „*týmový vedoucí*“. V očích podřízených však působí jako autorita. Podřízení tvrdí, že jim chybí prostor pro vyjádření vlastního názoru, a pokud ho vyjádří, není vyslyšen. Doporučení pro tohoto supervizora je zlepšení komunikace s podřízenými a projevení

většího zájmu o podřízené. Zároveň podřízení podotkli, že kvůli přísným kontrolám výkonu práce nemají tolik motivace, proto by bylo možno doporučit vložit více důvěry v samotné zaměstnance.

- **Supervizor B**

U supervizora B došlo k výměně dominantního stylu a stylu záložního. Supervizor B určil dotazníkovým šetřením svým hlavním stylem styl „*paternalista*“ a záložním stylem „*týmový vedoucí*“, podřízení jej však určili právě naopak. Podřízení vidí v supervizorovi B spíše „*týmového hráče*“. Jelikož dochází k prolínání stylu „*paternalisty*“ a „*týmového vedoucího*“ není zde nic, co by se dalo vytknout, protože díky této kombinaci dochází k efektivnímu vedení podřízených. Doporučeno bylo nejenom zlepšení vedoucích pozic sebevzděláním a sebeuvědoměním, ale také účast na školení, které by bylo vedeno osobou odborně způsobilou v oblasti řízení lidských zdrojů. Školení by se zúčastnili všichni zaměstnanci na vedoucích pozicích bez ohledu na to, jaké byly jejich výsledky z dotazníkového šetření.

7 Závěr

Řídící styl práce lze určit jako způsob, kterým manažer působí na své podřízené, vede je, řídí, usměrňuje a motivuje ve vykonávání práce.

Manažerské styly musí pružně reagovat na vnější změny a změny potřeb lidí, proto je možné s určitostí říct, že manažerské styly se stále vyvíjejí a v historii prošly mnoha změnami.

Řídící styl manažerů nezávisí pouze na získaných schopnostech či zkušenostech, důležitou součástí jsou dovednosti, které se nelze naučit. Této problematice je věnována teoretická část bakalářské práce. Poznatky získané v této části bakalářské práce byly využity a aplikovány na vybranou společnost Cinema City Czech s. r. o., konkrétně na její pobočku ve Zličíně.

Po provedení dotazníkového šetření byly získány výsledky potřebné k určení řídicích stylů manažerů. Při dotazníkovém šetření byly porovnávány výsledky hodnocení manažerů a jejich podřízených. Na základě těchto výsledků přineslo šetření ve dvou případech ze čtyř úplnou shodu. Hlavní manažer se ztotožňuje se stylem „*paternalista*“ a takto jej určili i jeho podřízení. Tento styl je doplněn stylem „*týmového vedení*“. U deputy manažera došlo také k úplné shodě jeho názoru a názoru podřízených, kdy se shodli na stylu řízení „*paternalista*“ a záložním stylu „*organizační člověk*“. U tohoto manažera byly zjištěny mírné nedostatky, a to především v oblasti důslednosti a autority. U supervizora A došlo k neshodě výsledků s názory podřízených. Supervizor A se ztotožňuje se stylem „*organizační člověk*“, avšak podřízení jej řadí ke stylu „*autoritativnímu*“. Byly zde zjištěny mírné nedostatky, a to především v komunikaci a v malé důvěře vůči zaměstnancům. V jednom případě přinesly výsledky částečnou shodu, kdy došlo k výměně dominantního stylu se stylem záložním. Supervizor B se ztotožňuje se stylem „*paternalista*“ a jeho záložním stylem je „*týmový vedoucí*“. Zaměstnanci tyto styly určili opačně. Vše bylo probráno s vedením společnosti a společně jsme došli k závěru, kdy každému manažerovi a supervizorovi byla dána doporučení přímo určená k sebevzdělání a zdokonalení vedení, která povedou ke zlepšení vztahů na pracovišti a zlepšení výkonu práce. Dále bylo doporučeno zorganizovat školení pro všechny zaměstnance ve vedoucích pozicích, které by bylo vedeno HR manažerem společnosti.

Nelze tvrdit, že by některý ze stylů řízení, s nímž se ztotožňují manažeři nebo supervizoři, byl špatný nebo neúčinný. Každý řídicí styl je správný, důležité je vědět, kdy jej využít, a také umět určit, jestli je daný styl vhodný pro dlouhodobé využití. Avšak dlouhodobě nejvíce využitelné jsou styly řízení, které se nacházejí vpravo v manažerské mřížce, kde se objevili všichni dotazovaní manažeři a supervizoři.

8 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRON, Jan, 2000. *Teorie řízení*. 4. vyd. Praha: Credit. ISBN 80-213-0695-5.

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.

MAXA, Radek, 2011. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna. ISBN 978-80-7373-111-3.

MCGRATH, James, BATES, Bob, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

ŠULEŘ, Oldřich, 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

Internetové zdroje

Cinema City Czech s. r. o., 2021 [online]. Cinema City Česká republika [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.cinemacity.cz/#/>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Cinema City Czech s. r. o.

9 Přílohy

Příloha A Dotazník (test manažerského stylu)

Dobrý den,

jak všichni jistě víte, jsem studentkou 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Studuji obor Veřejná správa a regionální rozvoj a v současné době pracuji na své bakalářské práci na téma „Hodnocení stylu řídicí práce manažerů“.

Tímto bych vás ráda požádala o chvilku volného času, který určitě každý z vás v dnešní době má a poprosila bych vás o vyplnění dotazníku, díky kterému získám podklady pro svou praktickou část bakalářské práce.

V dotazníku se nachází 36 tvrzení, přičemž každé z nich má dvě možnosti odpovědi, které reprezentují rozdílné manažerské pohledy na danou situaci. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z odpovědí dáváte přednost.

Pro každého manažera či supervizora budete dotazník vyplňovat zvlášť, proto prosím o trpělivost a uvážené rozhodování při volení daných odpovědí. Odpovědi volte ty, které daného manažera, supervizora charakterizují nejvíce.

U každého tvrzení můžete mezi odpovědi rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

- a. Jednoznačně preferujete variantu A před B A.....3 B.....0
- b. Spíše preferujete variantu A před B A.....2 B.....1
- c. Jednoznačně preferujete variantu B před A A.....0 B.....3
- d. Spíše preferujete variantu B před A A.....1 B.....2

Vždy využijte pouze tyto způsoby hodnocení, děkuji.

Ještě jednou děkuji za trpělivost a vyplnění dotazníku.

Dotazník je zcela anonymní a získané údaje budou využity a prezentovány pouze ve zmíněné bakalářské práci.

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

A __ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.

B __ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít

A __ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.

B __ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

3. Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl

A __ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

B __ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává

A __ a toto tvrdě vyžaduje

B __ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí

A __ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.

B __ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že

A __ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.

B __ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.

7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně,

A __ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.

B __ nedá se s tím mnoho dělat.

8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit

A __ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku, nebo ne.

B __ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

9. Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

A __ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.

B __ se provádí detailní hlášení.

10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl

A __ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.

B __ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

11. Vedoucí se může vyhnout potížím

A __ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.

B __ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí

- A __ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat žádné odchylky.
B __ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.

13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí

- A __ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.
B __ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

- A __ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.
B __ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

- A __ odložit toto rozhodnutí.
B __ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.

16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo

- A __ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.
B __ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17. Při vedení pracovní porady by vedoucí měl

- A __ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.
B __ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18. Lidé budou lépe pracovat

A __ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.

B __ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl

A __ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.

B __ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být

A __ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.

B __ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

21. Při plánování práce by vedoucí měl

A __ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.

B __ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

22. Vedoucí by měl

A __ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

B __ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl

A __ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo, a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.

B __ provést věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle by měly být stanoveny

A __ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.

B __ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl

A __ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.

B __ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl

A __ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení, a definovat, co dělá podřízený dobře.

B __ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl

A __ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B __ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl

A __ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.

B __ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle

A __ a požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B __ a ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.

30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,

A __ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.

B __ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl

A __ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B __ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl

A __ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B __ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem, a požádat je o dodržování určeného postupu.

33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl

A __ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B __ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

34. Při plánování práce by vedoucí měl

A __ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.

B __ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně

A __ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B __ tím, že ji provede, jen pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl

A __ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B __ mít poslední slovo.

Zdroj: Šuleř, 2008