

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Manažerské dovednosti**

**Adam Kliment**

© 2023 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Adam Kliment

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Manažerské dovednosti**

Název anglicky

**Managerial skills**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučující opatření, která by mohla přispět k vyšší efektivitě manažerské práce a zlepšení manažerských dovedností.

### Metodika

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

Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury.

Praktická část práce je zpracována pomocí dotazníkového šetření ve vybrané společnosti. Po zhodnocení výsledků jsou navržena možná doporučení pro zefektivnění manažerské práce.

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

management, manažer, osobnost manažera, manažerské role, dovednosti manažera, manažerské funkce

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BATES, B., ŠKAPOVÁ, H., MCGRATH, J. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.

BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

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

URBAN, J. Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

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

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 02. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracoval 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13. března 2023

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval manažerům a jejich podřízeným pracovníkům z podniku Potrefená Husa Hyberská za věnovaný čas, ochotu a pomoc při zpracování praktické části mé bakalářské práce.

# Manažerské dovednosti

## Abstrakt

Tématem bakalářské práce jsou manažerské dovednosti. Hlavním cílem je navrhnout doporučující opatření, která by mohla přispět k vyšší efektivitě manažerské práce a zlepšení manažerských dovedností.

Bakalářská práce se skládá ze dvou základních částí, z teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury. V teoretické části jsou objasněny pojmy management, historie a úrovně managementu, manažer a jeho osobnost, vlastnosti, znalosti, dovednosti, kompetence, role, funkce a také manažerské styly vedení.

V praktické části je nejprve představen podnik, ve kterém bylo prováděno dotazníkové šetření. Dotazníky byly rozdány ve vybraném podniku manažerovi X, manažerovi Y a jejich podřízeným pracovníkům. Po zhodnocení výsledků z dotazníkového šetření jsou navržena možná doporučení pro zefektivnění manažerské práce a zlepšení manažerských dovedností.

**Klíčová slova:** management, manažer, osobnost manažera, dovednosti manažera, styl vedení, manažerské role, manažerské funkce

# Managerial skills

## Abstract

The topic of the bachelor thesis are managerial skills. The main aim is to propose recommendatory measures that could contribute to higher efficiency of managerial work and improvement of managerial skills.

The bachelor thesis consists of two basic parts, theoretical and practical. The theoretical part is elaborated on the basis of professional literature. In the theoretical part are clarified the concepts of management, history and levels of management, the manager and his personality, characteristics, knowledge, skills, competences, roles, functions and also managerial leadership styles.

In the practical part, the company in which the questionnaire survey was conducted is first presented. Questionnaires were distributed in the selected company to manager X, manager Y and their subordinates. After evaluating the results of the questionnaire survey are suggested possible recommendations for streamlining managerial work and improving managerial skills.

**Keywords:** management, manager, personality of the manager, managerial skills, managerial leadership style, managerial roles, managerial functions



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Management .....	13
3.1.1 Management jako proces řízení .....	14
3.1.2 Management jako řídicí pracovníci .....	14
3.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení .....	15
3.2 Historie managementu .....	16
3.2.1 Klasický management.....	16
3.2.2 Manažerská revoluce .....	17
3.2.3 Postindustriální trendy .....	18
3.3 Úrovně managementu .....	19
3.4 Manažer.....	20
3.5 Osobnost manažera .....	23
3.5.1 Vlastnosti manažera.....	23
3.5.2 Znalosti .....	25
3.5.3 Dovednosti .....	25
3.5.3.1 Motivování .....	26
3.5.3.2 Delegování.....	26
3.5.3.3 Komunikování .....	27
3.5.4 Kompetence .....	28
3.5.5 Motivy, potřeby a postoje .....	29
3.6 Manažerské styly vedení .....	30
3.7 Manažerské role .....	32
3.8 Manažerské funkce.....	34
3.8.1 Plánování .....	35
3.8.2 Organizování.....	36
3.8.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků .....	36
3.8.4 Vedení lidí.....	37
3.8.5 Kontrola .....	37
3.8.6 Analýza .....	39
3.8.7 Rozhodování .....	39
3.8.8 Implementace.....	42

<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>43</b>
4.1	Popis zvoleného podniku.....	43
4.2	Dotazníkové šetření.....	43
4.2.1	Vyhodnocení dotazníku-Manažer X .....	44
4.2.2	Vyhodnocení dotazníku-Manažer Y .....	46
4.2.3	Vyhodnocení dotazníků pro podřízené pracovníky .....	48
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>70</b>
5.1	Zhodnocení výsledků z dotazníků.....	70
5.2	Návrhy na zlepšení .....	73
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>78</b>
7.1	Literatura .....	78
7.2	Internetové zdroje.....	79
<b>8</b>	<b>Seznam tabulek a grafů .....</b>	<b>80</b>
8.1	Seznam tabulek.....	80
8.2	Seznam grafů.....	80
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>82</b>
9.1	Dotazník pro manažery .....	82
9.2	Dotazník pro podřízené pracovníky .....	85

# 1 Úvod

Současná moderní doba se značí tím, že většinu hybných sil a rolí ve společnosti převzali manažeři. Procesy změn se zrychlují a podíl pracovníků na řízení firem roste. Procesy plánovací, organizační, řídicí a kontrolní nabývají na významu. Manažer je osoba, která je rozhodující a nese nejvyšší míru odpovědnosti za zmíněné procesy. Aby manažer mohl převzít tuto svoji odpovědnost za úspěšnost organizace, tak musí být svým myšlením zacílen do budoucnosti. Zacílení na budoucnost znamená schopnost manažera být dobrým vizionářem, dokázat snadno přijímat změny, ovládat manažerské funkce a mít řadu praktických dovedností v řadě oblastí. Sociální zralost manažera a ovládnutí své osobnosti je základním předpokladem pro získání manažerských dovedností. Zvládnutí manažerských dovedností nelze nikdy považovat za ukončený proces a každý manažer musí být připraven a ochoten se stále učit.

Na obecné úrovni si jsou aktivity manažerů velice podobné, avšak u jednotlivých manažerů se mohou velmi lišit. Práce manažera je různorodá a složená z mnoha částí. Manažer nemá zodpovědnost jen za svou práci, ale hlavně i za práci svých podřízených pracovníků a za chod podniku. Pozice manažera, například kvůli již zmíněným změnám, je často časově, ale i psychicky náročná a z toho důvodu by každý nemohl pozici manažera vykonávat. Manažer musí mít schopnost vést lidi, umět motivovat a komunikovat, měl by se vyznačovat důsledností, rozhodností, sebejistotou a smyslem pro spravedlnost a čestné jednání.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučující opatření, která by mohla přispět k vyšší efektivitě manažerské práce a zlepšení manažerských dovedností.

Dílčím cílem bakalářské práce je vypracování teoretické části pomocí odborné literatury. Dalšími dílčími cíli jsou popis vybraného podniku a vypracování, provedení a zhodnocení dotazníkového šetření pro manažery a jejich podřízené pracovníky v části praktické.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce se skládá ze dvou základních částí, z teoretické a praktické.

Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury. Jsou zde popsány pojmy management, historie a úroveň managementu, manažer a jeho osobnost, vlastnosti, znalosti, dovednosti, kompetence, role, funkce a také manažerské styly vedení.

V praktické části je nejprve představen podnik, ve kterém bylo prováděno dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření obsahuje otázky zkoumající základní informace o respondentech, styl vedení, komunikaci, motivaci, delegování, manažerské role a funkce. Dotazníky byly rozdány ve vybraném podniku manažerovi X, manažerovi Y a jejich podřízeným pracovníkům. Dotazník pro podřízené pracovníky vyplnilo 32 respondentů. Po zhodnocení výsledků jsou navržena možná doporučení pro zefektivnění manažerské práce a zlepšení manažerských dovedností.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Management lze přeložit jako řízení, ale označit tento pojem tímto jedním slovem je velmi zjednodušené. Dle jazykovědců kořeny výrazu management sahají až k latinskému slovu „manus“ (česky ruka). Slovo „managgio“ vzniklo v italštině s významem ovládnutí, vedení, správa. V angličtině zdomácněl výraz v podobě „manage“ (vést, řídit, ovládat) a „management“ jako řízení, správa, vedení (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

*„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují (Veber a kol., 2011, s. 19).“*

Vést organizaci nebo její část znamená dosahovat stanovených cílů prostřednictvím nebo pomocí ostatních. Proto je profesionální řízení pracovníků jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšného fungování organizací. Podmiňuje jejich schopnost získat a udržet kvalitní zaměstnance, posilovat jejich motivaci a loajalitu, zvyšovat jejich výkonnost, odstraňovat překážky bránící jejich práci i řešit problémy lidí na pracovišti (Urban, 2013).

Faktem je, že management je aplikován ve všech organizacích, a to bez ohledu na jejich velikost nebo obor činnosti. Termín organizace je v této souvislosti třeba chápat nejen jako podnik obchodní nebo výrobní, ale i jako vládní instituce, nemocnice, ozbrojené síly, církev, nadace, protože vše z teorie managementu platí stejně pro ministra, poslance, ředitele banky nebo vedoucího skautského oddílu (Dědina, Cejthamr, 2005).

#### **Typické rysy soudobého managementu**

- specifické aktivity, zaměřené a působící na lidi tak, aby zaměstnanci udělali to, co je třeba - řídit znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí
- řídicí činnosti musí být podřízeny stanovenému cíli - řídicí aktivity musí mít na zřeteli výkonnost organizace (zaměření do budoucnosti)
- četnost úkolů a problémů, které je potřeba řešit je velká, a tak je vždy třeba mít na zřeteli klíčové záležitosti, priority, a těm přednostně věnovat pozornost
- řízení probíhá v podmínkách, kde změny jsou na denním pořádku a týkají se jak vlastního řízeného objektu, tak i okolních podmínek. Proto reakce na změny a přijímání a realizace řídicích záměrů musí probíhat rychle.

- riziko je součástí manažerských aktivit, rozhodování manažerů probíhá za rizika a doprovodným atributem prakticky všech manažerských rozhodnutí musí být respektování rizika
- manažeři zajišťují realizaci řídicích záměrů pomocí aktivit, jako jsou rozhodování, plánování, organizování, kontrolování a podobně (Veber a kol., 2011).

Management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení.

### 3.1.1 Management jako proces řízení

Výraz management bývá považován za ekvivalent českého slova řízení. Řízení probíhá v různých systémech, a to v technických, společenských či biologických, zatímco management je řízením v organizacích. Z toho vyplývá, že management je speciálním případem řízení (Blažek, 2014).

*„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, která řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, která je řízena, tj. řízeným objektem (Blažek, 2014, s. 12).“*

V rámci tohoto procesu řídicí subjekt stanovuje cíle a prostřednictvím interakce řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou stanovené cíle efektivně dosahovány (Blažek, 2014).

### 3.1.2 Management jako řídicí pracovníci

Zde se jedná o personifikaci pojmu management, tedy o pracovníky, kteří management provádějí. Podobně jako v případě management – řízení, tak i pro výraz manažer existuje ekvivalentní domácí výraz vedoucí nebo řídicí pracovník, respektive vedoucí pracovník. Důležitost managementu pro úspěšnost organizace roste, a zároveň roste i důležitost jeho vykonavatelů – manažerů. Doba, kdy vedoucí řídil a podřízený pracovník pouze vykonával jeho příkazy, již není aktuální. Podílení zaměstnanců organizace na řízení se zvyšuje, a následek je takový, že řada činností, které dříve prováděl pouze vedoucí, jsou momentálně realizovány částečně, nebo i plně jeho spolupracovníky. Náročnost práce manažerů a jejich význam pro úspěšnost organizace to nesnižuje, spíše naopak. Manažer musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, podílet se na řízení, což souvisí s delegováním, a musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu,

aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít, což souvisí s motivováním. Všechno to je náročné jak na čas, tak na znalosti, schopnosti a dovednosti manažerů (Blažek, 2014).

### 3.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení

Management lze považovat za vědu praktickou. Rozvíjí se zhruba sto let. Dá se považovat, ve srovnání s jinými vědami, za vědu stále ještě poměrně mladou. Samotné řízení ve společnosti a poznatky s ním spjaté mají historii dlouhou několik tisíciletí, vznik moderního managementu je datován na počátek dvacátého století.

Potřeba poznatků o řízení byla iniciována požadavky rozvíjejících se organizací, a to jak výrobních, tak i nevýrobních. Z praxe vyplynuly požadavky, praxe poskytovala poznatky a do praxe směřovala zobecnění těchto poznatků v podobě principů a metod.

Manažerská praxe není jediným zdrojem poznání. Dalšími zdroji poznání je psychologie, sociální psychologie, sociologie, dále ekonomie a právo. Lze jednoznačně konstatovat, že management jako věda má dostatek kvalitních poznatků, aby je bylo možné využívat v procesu výchovy a vzdělávání stávajících, budoucích manažerů.

Managementů je celá řada, jako například strategický management, krizový management, projektový management, management kvality, management rizika, provozní management, produktový management, personální management, facility management, podnikový management, dále pak management neziskových organizací, management zdravotnictví, management sportu, management kultury a mnoho dalších. Management bývá definován jako dosahování cílů prostřednictvím činnosti jiných lidí. Je nezbytné účinně ovlivnit spolupracovníky tak, aby chtěli a uměli po dané cestě vytčený cíl dosáhnout (Blažek, 2014).

## 3.2 Historie managementu

Řízení je stejně staré jako civilizace. Jako praktická činnost, je spjata s organizovanou prací vykonávanou v kolektivech. Ke zrodu a vývoji moderního managementu jako specifické řídicí činnosti i odborné disciplíny dochází až v důsledku prudkého růstu průmyslové výroby, a s ní související infrastruktury ve druhé polovině devatenáctého století a dalším, neustále zrychlujícím růstem ve století dvacátém. Daný vývoj lze rozdělit do tří etap (Blažek, 2014).

### 3.2.1 Klasický management

Prohlubování dělby práce a zvětšování podniků bylo důvodem, proč na místo techniky jako určujícího faktoru dalšího rozšiřování výroby a zvyšování její efektivity začíná nastupovat faktor řízení.

Jako odraz potřeby kvalifikovaného řízení se na počátku dvacátého století zřizují první systematické teorie. Současná literatura je označuje jako čtyři klasické školy, a to vědeckého řízení, lidských vztahů, správního řízení, byrokratického řízení (Blažek, 2014).

**Vědecké řízení** se vyznačovalo obzvláště inženýrskou snahou o hospodárnou přípravu a následné provádění výrobních a obslužných procesů. V centru pozornosti byly tři faktory výroby, a to člověk, výrobek a stroj. Jsou tu obsaženy účelné postupy plánování, provádění a odměňování práce, zvláště pak umění dělat pracovní operace rychle, kvalitně a hospodárně. Oceňuje se například význam projektování pracovních operací a procesů s využitím časových měření potřeby času na jejich provádění. Škola vědeckého řízení má významný vliv na naše domácí podmínky po první světové válce. Obdiv zasluží průkopníci československého managementu. Ve dvacátých či třicátých letech klíčové poznatky zmíněných klasických směrů znali, rozšiřovali je a přeložili některé publikace (Vodáček, Vodáčková, 2013).

**Škola lidských vztahů** vyzdvihovala význam sociálních a psychologických faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí. Z těchto poznatků se pak dedukovala řada doporučení pro tvorbu metod vedení lidí, jejich motivaci a stimulaci. Brala v potaz osobní i skupinové zájmy pracovníků, vliv různých podmínek pracovního a sociálního prostředí, způsoby řešení konfliktů, formy účasti pracovních kolektivů na řízení.

U této školy se dodnes cení její názory, kdy a za jakých podmínek je motivační vedení lidí výrazně účinnější a hospodárnější než zdrojově náročnější zlepšování pracovních podmínek (Vodáček, Vodáčková, 2013).



**Správní řízení** bylo školou, která uvedla koncept systémového řízení činností v rámci firem. Zdůrazňovala organizaci řídicího procesu a koordinační úlohu vedoucích pracovníků. Vytvořila koncept manažerských funkcí. Dále byly rozpracovány myšlenky umět řídit celek organizace vyváženě a sladně a je na nich založena například teorie a praxe integrovaného řízení (Vodáček, Vodáčková, 2013).

**Škola byrokratického řízení** vyzdvihovala význam pevné administrativní organizace, a to s deklarovanou a jednoznačnou hierarchií moci a pořádku. Organizace fungující na základě pevných norem, pravidel a jasných povinností odpovídající racionální dělbě práce. Za hlavního představitele směru bývá označován Němec Max Weber (Vodáček, Vodáčková, 2013).

### 3.2.2 Manažerská revoluce

Na základě zmíněných čtyř klasických škol managementu byly vyvinuty různé přístupy, v kterých je obsažena moderní teorie řízení organizací. Orientace v těchto manažerských poznatcích je, jak uvádějí někteří autoři, obtížná. Existuje velké množství klasifikací pro utřídění zmíněných přístupů – procesní přístupy, psychologicko–sociální přístupy, systémové přístupy, kvantitativní přístupy, empirické přístupy (Blažek, 2014).

#### **Procesní přístupy**

Tyto přístupy navazují na myšlenky „správního řízení“ Henriho Fayola. Preferují ucelené chápání fungování zkoumané organizační jednotky, a to jak z hlediska jednotlivých oblastí činností, tak i úrovní hierarchického řízení. Vyčnívají obecně platná doporučení pro zvládnutí hlavních manažerských funkcí. Jde například o procesy plánování, organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, jejich vedení a kontrolu (Vodáček, Vodáčková, 2013).

#### **Psychologicko-sociální přístupy**

Převážně čerpají z poznatků „školy lidských vztahů“ Eltona Mayo. Pozornost je zaměřena na činnosti spojené s výběrem a rozmístěním spolupracovníků, a pak také na jejich vedení. Poznatky dávají možnost nejen pochopit, ale i získat doporučení, jak uvést do pohybu hybné síly chování lidí, jejich stimulace, motivace či rozvoje aktivity a iniciativy (Vodáček, Vodáčková, 2013).

#### **Systémové přístupy**

Respektují princip celistvosti. Jejich vznik byl přirozenou reakcí na nepřetržitě rostoucí velikost podniků a vzrůstající složitost jejich řízení (Blažek, 2014). Vycházejí z nezbytnosti komplexního chápání dílčích manažerských procesů. Silná stránka systémových

přístupů je v jejich principech pro rozbor i projektovou skladbu objektů i dílčích procesů manažerské práce a jejich koordinovaného sladění v cílové chování integrovaně fungujícího celku (Vodáček, Vodáčková, 2013).

### **Kvantitativní přístupy**

Jde o snahu o přesné měření pracovních činností a jejich plánování na základě matematických výpočtů. Využívají se formalizované metody a algoritmizované postupy, hlavně při řešení rozhodovacích, analytických a implementačních manažerských úloh (Vodáček, Vodáčková, 2013).

### **Empirické přístupy**

Vycházejí z rozboru a zobecnění zkušeností z manažerské práce. Jde o nejrozšířenější a názorově nejrozmanitější myšlenkový proud managementu. Zásadním přínosem je snaha formulovat na základě studia praxe řízení konkrétní doporučení pro manažerské jednání (Blažek, 2014).

Uvedené přístupy se často při praktické aplikaci navzájem doplňují. Proto by uživatel managementu měl znát základní obsahové zaměření jednotlivých přístupů a jejich klíčové informační zdroje (Vodáček, Vodáčková, 2013).

*„Například pochopení základních principů a skladby manažerské práce má své zázemí v procesních přístupech, poznatky o vedení lidí lze bohatě čerpat z psychologicko-sociálních přístupů, využití moderních informačních a komunikačních technologií se přednostně opírá o znalostní a metodickou základnu systémových a kvantitativních přístupů, při vstupu na tvrdou realitu managementu v praxi by vedoucí pracovníci neměli ignorovat empirické přístupy. Obvykle platí zásada, že výuka managementu by měla být založena na procesních přístupech (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 26).“*

### **3.2.3 Postindustriální trendy**

Nástup třetí etapy, která se klade do poloviny sedmdesátých let, přináší období probíhajících změn. Jedná se o nástup věku diskontinuity, to znamená zásadní a těžko předvídatelná zlomová přeměna, která zasahuje rozsáhlé oblasti nejen ekonomických, ale i veškerých společenských aktivit.

Hlavní devizou je kvalifikace lidí, jejich kreativita a schopnost neustálého učení. Učení je velmi důležité ke stálému zdokonalování vlastní práce a k prosperitě podniku. Klíčovým faktorem se stává lidský kapitál, zato tradiční aktiva se stávají druhořadou záležitostmi (Blažek, 2014).

### 3.3 Úrovně managementu

Manažeři jsou považováni za rozhodujícího činitele v řízení firem. Z toho důvodu jsou výběr a výchova manažerů v moderním managementu klíčové. Určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace jimi řízené organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí, na těchto aspektech závisí kvalita manažerů (Veber a kol., 2011).

V nynější době se manažeři rozdělují zpravidla do tří úrovní:

**Manažeři první linie**, ke kterým patří například mistři a vedoucí dílen. Tato základní úroveň postavení manažerů je jen o stupeň výše nad výkonnými pracovníky (Veber a kol., 2011). Role liniových manažerů zahrnuje následující činnosti: řízení lidí, řízení provozních nákladů, zajišťování odbornosti a odborné pomoci, organizování (plánování přidělování práce a rotace směn, sledování pracovního procesu), kontrola kvality, zkoumání výkonu, jednání se zákazníky (Armstrong, Stephens, 2008).

**Střední manažeři** zahrnují velmi početnou a pestrou skupinu řídicích pracovníků. Patří k nim manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (například nákupu, personalistiky). Největší podíl v činnosti středních manažerů zaujímá poskytování a získávání informací (Veber a kol., 2011).

**Vrcholoví manažeři** neboli **top manažeři** reprezentují takové pracovníky, kteří koordinují a usměrňují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina řídicích pracovníků je klíčová, protože na její práci závisí konečné výsledky. Vrcholoví manažeři jsou poměrně odděleni od organizace a přebírají na sebe odpovědnost za vlastníky (Veber a kol., 2011).

### 3.4 Manažer

Řízení se považuje za jednu z nejdůležitějších lidských činností. Řízení je nezbytnou podmínkou pro zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem, a také pro zabezpečení koordinace. Postupem času dochází k rozvoji společnosti a tendenci spoléhat na skupinové úsilí, dělbu práce a specializaci jednotlivých činností. Dopadem tohoto procesu byl vzrůstající význam lidí, zaměřených na koordinaci tohoto úsilí jednotlivců nebo skupin – manažerů (Dědina, Cejthamr, 2005).

*„Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi (Veber a kol., 2011, s. 20).“*

Profil a úlohu manažera charakterizuje například P. F. Drucker. *„Zdůrazňuje, že manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvary, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků. P. F. Drucker zároveň podotýká, že manažerská práce se dnes stala odborně náročnou profesí (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 13).“*

Manažeři mají na starost, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a také jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Mají určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru. Jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují, a rovněž jsou odpovědní za řízení ostatních zdrojů – financí, znalostí, zařízení, informací, času a sami sebe. Pravomoci jsou naplňovány pomocí vedení a osobního vlivu plynoucího ze znalostí nebo z postavení (Armstrong, Stephens, 2008).

Rozumět dané problematice, umět sestavit, řídit a vést kolektiv lidí; vědět, kdy přitáhnout, kdy povolit, umět spolupracovníky motivovat, umět vyhodnocovat – odměňovat, umět rozhodovat a být přirozenou autoritou, to patří mezi hlavní povinnosti manažera (Halík, 2008).

Kvalitní manažer musí mít důležitou vlastnost, a to umět vzít na sebe odpovědnost. Nejen za rozhodnutí svá, což by mělo být samozřejmostí, ale obzvláště za práci svých podřízených. Nesmí říkat „to já ne, to oni“, pokud se dopustí chyby někdo z jeho podřízených. Manažer si vytváří tým, a ten ho buď podrží, nebo potopí (Halík, 2008).

Fayol byl přesvědčen, že odpovědností manažerů je, aby zajistili, že organizace bude mít účinně nastavenou strukturu sloužící nezbytným účelům, a že manažeři jsou povinni efektivně řídit lidské i ostatní zdroje.

**Podle Fayola by manažeři měli:**

- uplatňovat svou autoritu
- zajistit, aby zaměstnanec dostával příkazy vždy jen od jediného nadřízeného
- nastavit v rámci organizace jasnou řídicí strukturu
- zajistit jednotné zaměření činnosti všech zaměstnanců
- řídit potřebné lidské a ostatní zdroje
- zajistit disciplinovanost zaměstnanců
- zajistit, že se všemi zaměstnanci bude zacházeno spravedlivě (McGrath, Bates, 2015).

**Plamínek (2018) uvádí čtyři faktory pro kvalitního manažera:**

- orientace v oboru a podnikání
- počítačová gramotnost
- jazyková vybava
- schopnost jednat s lidmi

Zatímco na první tři faktory se zaměřuje vzdělávání a uchazeči v posledních kolech výběrových řízení v nich vynikají, největší rozdíly jsou v oblasti čtvrté, v umění vyjít s lidmi. O přijetí či nepřijetí většinou rozhoduje právě tento čtvrtý faktor (Plamínek, 2018).

Aktivita manažerů na obecné úrovni si jsou velice podobné, avšak u jednotlivých manažerů se mohou velmi lišit. Práce manažera je rozmanitá a složená z mnoha částí. V praxi je ovlivněna mnoha faktory:

- povahou dané organizace, její velikostí a cíli
- typem dané struktury
- úkoly, které jsou zde zahrnuty
- technologií a metodami prováděné práce
- povahou zaměstnanců (Dědina, Cejthamr, 2005).

**Základní společné rysy práce manažerů:**

- určení výstupů – výsledků, užitek, hodnot z dané činnosti
- zabezpečení zdrojů – materiálních, finančních, technologie, personálu – nutných pro danou činnost

- řešení průběhu činnosti – koordinování aktivit, předcházení ztrátám, zabezpečování výkonnosti, reagování na nepředvídané situace (Veber a kol., 2011).

### 3.5 Osobnost manažera

Definice osobnosti manažera není jednoduchou záležitostí. Manažeři pracují na nejrůznějších pozicích a úrovních řízení. Příklady úspěšných manažerů ukazují, že i odlišné osobnosti s řádově rozdílnými schopnostmi a vlastnostmi mohou být velmi úspěšnými manažery.

Aby proběhlo srovnání, je potřeba srovnávat v konkrétní rovině dílčí hodnoty složek osobnosti, jasně je rozpoznat, analyzovat a dokázat je měřit nebo porovnávat. Zpravidla pracujeme s rozdělením do tří základních kategorií:

**Jaký člověk je a jak se projevuje** - vlastnosti, chování, charakter, temperament

**Co člověk umí** - jeho znalosti, dovednosti a kompetence

**Co člověk chce a kam směřuje** - jeho osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty a jaké jsou jeho postoje (Lojda, 2011).

#### 3.5.1 Vlastnosti manažera

Vyjadřují poměrně stálý způsob chování každého jednotlivce. „*Pokud má člověk určité vlastnosti, je předpoklad, že se v běžných situacích bude chovat podobně. Některé vlastnosti jsou společné všem lidem, jiné jsou individuální a řada vzorců chování se vyvíjí v souladu se společenskými požadavky závislými na sociálním klimatu a prostředí* (Lojda, 2011, s. 11).“ Soubor poměrně stálých vlastností pak vytváří **charakter** člověka. Charakter člověka je utvářen výchovou a sebevýchovou. Charakter se hodnotí podle vztahu člověka k ostatním, jeho vztahu k obecně uznávaným hodnotám a také vůči němu samému. Rozlišujeme morální a volní vlastnosti. **Volní vlastnosti** závisí na vůli jednotlivce. Můžeme jimi vyjádřit záměrné nebo cílené směřování k dosažení cílů. Usnadňují plnění úkolů a napomáhají překonávání překážek. Mezi volní vlastnosti patří sebekontrola, svědomitost, odpovědnost, tudíž takové vlastnosti, které získáváme výchovou a jsou důležité pro uplatnění v řadě profesí. **Morální vlastnosti** si lze představit jako svědomí. Vyjadřují mravní kodex každého člověka a jeho pohled na svět. Jedná se o postoje (Lojda, 2011).

**Úspěšný vedoucí se vyznačuje těmito vlastnostmi osobnosti:**

- asertivitou (zdravé sebeprosazení)
- citovou stabilitou (klid, vyrovnanost)
- komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní
- vcítěním do jiných lidí

- odpovědností, důsledností a vytrvalostí
- připraveností přiměřeně zareagovat na neplánované změny situace (Bělohlávek, 2008).

### **Charakter lze rozčlenit do čtyř kategorií:**

**Vztah k sobě samému** - každý člověk má odlišnou míru sebejistoty, někdo je více či méně sebekritický, má velkou odvahu či není odvážený, je rozhodný nebo váhavý, skromný nebo velkorysý

**Vztah k lidem** - vztah člověka k lidem je dán jeho postoji, jako jsou upřímnost, obětavost, konfliktnost, ale i nedůvěřivost nebo závislost

**Vztah k práci** - jsou lidé, kteří jsou svědomití, iniciativní i povrchní, líní a nespolehliví

**Vztah k hodnotám a ke světu** - za hodnoty, které člověk vyznává, lze uvést čestnost a zásadovost, smysl pro fair play, humanistické smýšlení nebo vztah k náboženství (Lojda, 2011).

Součástí osobnosti je také **temperament**. *„Temperament je souborem vrozených vlastností a závisí na něm dynamika prožívání a emotivnost jednání. Ve svém důsledku se pak projevuje tím, jak jedinec věci prožívá, jak na ně reaguje a jak se chová. Přestože jsme uvedli, že se jedná o soubor vrozených vlastností, lze je v průběhu života ovlivnit a kultivovat (Lojda, 2011, s. 12).“*

### **Typickými znaky temperamentu u manažera jsou:**

#### **Dominance**

Projevuje se sebejistotou, soutěživostí a zdravou dávkou agresivity. Bývá považována za rozhodující prvek k dosahování manažerských cílů, protože umožňuje snadněji překonávat překážky. Protikladem dominance je submisivnost. Submisivnost je vlastnost, která je charakteristická ochotou se snadno podřizovat.

#### **Asertivita**

Jednotlivec se nenechá manipulovat ostatními. Schopnost odmítnutí požadavků, které člověk nepovažuje za součást svých osobních dlouhodobých cílů. Asertivní jedinec dokáže využívat takzvaná asertivní práva (právo na vlastní názor, právo se samostatně rozhodnout, právo nesouhlasit). Protipólem asertivity je pasivita.

#### **Emocionální labilita**

Člověk s vyšší mírou emoční lability by neměl o manažerské funkci uvažovat. Tito lidé trpí například úzkostnými stavy, nedůvěřivostí k okolí, přílišnou opatrností, projevuje



se rychlé střídání nálad a snadné rozrušení na základě nepodstatných impulsů. Protikladem emoční lability je emoční stabilita, která dovoluje dobře zvládat stres. Emočně stabilní člověk snese odpovědnost za obtížná rozhodnutí nebo ohrožení konkurencí. Emočně stabilní člověk je odolný vůči nepříjemným vnějším vlivům.

### **Extrovert a introvert**

Extroverze se charakterizuje jako orientace na okolí. Extrovert bývá člověk, který je ve svém chování spontánní, nemá problém s komunikací a rychle se rozhoduje. Ke spokojenosti potřebuje společnost. Je rád středem pozornosti a je citově otevřený. Naopak introvert žije svým vlastním vnitřním životem, jenž ho naplňuje. Bývá vnímavý ke svému okolí a dokáže se vcítit do pocitů jiných lidí. Je velmi opatrný v projevování svých citů. Menší uzavřená společnost je pro tento typ člověka ideální (Lojda, 2011).

Vedle osobnostních charakteristik se zaměřujeme při hodnocení manažera také na získané charakteristiky. Během života člověk nejprve získá určité vzdělání, které si následně celý život doplňuje. Při využívání znalostí získaných při vzdělání pak dosahuje určitých dovedností, které mu umožňují vykonávat určitou práci. Pokud se ji naučí vykonávat rutinně a s kladným výsledkem, získá pro její vykonávání odpovídající kompetence (Lojda, 2011).

#### **3.5.2 Znalosti**

Teoretické poznatky, které si osvojujeme různými formami vzdělávání. Úroveň odbornosti je podložena hlavně rozsahem a hloubkou znalostí. Pro lidi, kteří jsou úspěšní ve své profesi, jsou často vedle úzce zaměřených znalostí z určitého oboru důležité průřezové znalosti z mnoha dalších oborů, které jim dodávají přehled. Lidé zaměřeni na jeden obor, omezení svou nerozšířenou odborností, mají potíže s pochopením komplexních problémů, s týmovou prací a s komunikací s laiky, kteří jim nerozumějí (Bělohlávek, 2016).

Z hlediska úspěšnosti a potřeby manažera jsou podstatné především:

- odborné znalosti
- znalost managementu (Šuleř, 2008).

#### **3.5.3 Dovednosti**

Dovednosti jsou praktické návyky, které získáváme výcvikem a praxí (Šuleř, 2008). Pro získání dovedností je potřeba dostatek času, a také velmi úzce souvisí se schopnostmi

daného člověka. Vznik dovedností je individuální proces a záleží na schopnosti obohacovat se praktickými zkušenostmi.

**Dovednosti osobního charakteru** (poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe)

**Dovednosti koncepčního charakteru**, sem patří schopnost využívat příležitostí, sestavování vizí organizací a plánování cílů

**Dovednosti v řízení lidských zdrojů** (schopnost vést lidi, motivovat je, patří sem i delegování a vyjednávání)

**Dovednosti technického rázu** (schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost)

S dovednostmi souvisí také zkušenosti (Lojda, 2011). „*Zkušenosti jsou souhrnem prožitých situací obohacujících poznání manažera a umožňujících mu správně odhadovat další vývoj či reakce okolí* (Šuleř, 2008, s. 5).“

#### 3.5.3.1 Motivování

Jedná se o schopnost motivovat pracovníky nejen na základě finanční odměny či její ztráty, ale i povzbuzovat jejich zájem a nadšení pro vykonávanou činnost (Urban, 2013).

**Dva nejdůležitější faktory motivace:**

- to, co lidi povzbuzuje
- síla jedince zapojit se do určitého jednání.

Účel motivačních teorií je předpovídání chování. Motivace zahrnuje jednání a vnitřní a vnější síly, které výběr jednání dané osoby ovlivňují.

**Vnější motivace** zahrnuje hmotné odměny jako je plat nebo sociální výhody, pracovní smlouva, pracovní prostředí a podmínky práce – tyto odměny mohou být mnohdy mimo přímou kontrolu jednotlivých manažerů.

**Vnitřní motivace** – psychologické odměny jako je příležitost využít své schopnosti, smysl pro vyhledávání úkolů a jejich plnění, ocenění a uznání a též to, zda se s pracovníky jedná adekvátním způsobem. Tyto odměny převážně jsou pod kontrolou jednotlivých manažerů (Dědina, Cejthamr, 2005).

#### 3.5.3.2 Delegování

Spočívá v přenášení konkrétního procesu na podřízené. Vedoucí se zbavuje některých prací, aby se mohl věnovat důležitějším činnostem, zatímco podřízený zkouší

zvládat práci, která přesahuje jeho dosavadní odpovědnosti. Delegování také testuje schopnost zaměstnance zvládat náročnější práci a převzít větší odpovědnost (Bělohlávek, 2016).

#### **Delegování přináší mnoho výhod:**

**Úspora času** - manažer se zbaví některých činností, které vykonával sám a předá je svým podřízeným.

**Změna obsahu práce** - manažer se zbavuje méně podstatných aktivit, hlavně prací rutinního charakteru, a začne řešit koncepční záležitosti, na které zbývalo málo času.

**Rozvoj kompetencí pracovníků** - význam jak pro vedoucího, tak pro podřízené. Pro pracovníka jsou náročnější úkoly učením nových a složitějších věcí. Rozvíjejí se kompetence pracovníka.

**Testování pracovníků** - delegování prověřuje způsobilost pracovníka pro povýšení do odpovědnější funkce (odpovědnější a náročnější úkoly zjistí, jestli je pracovník pro vyšší funkci vhodný).

**Motivování pracovníků** - uspokojení potřeby uznání a seberealizace pracovníků. Snaží se o lepší výsledky, aby ukázali, že zvládnou více než doposud (Bělohlávek, 2008).

#### 3.5.3.3 Komunikování

Komunikování se zaměstnanci patří k typickým aktivitám každého manažera. Každý příkaz nebo sdělení je impulsem pro další aktivity. **Manažerům se doporučuje:**

- základ je být při zadávání instrukcí rozhodný, podávat instrukce srozumitelně, podřízeným musí být jasné, co je cílem sdělení
- není od věci si zpětně ověřit, zda podřízený zadání dobře pochopil
- pokud je to možné, je vhodné vysvětlit smysl a účel zadaného úkolu
- nezadávat příliš příkazů či úkolů najednou
- nezachovávat odstup vůči podřízeným, umožněte podřízeným kontakt s vámi, není dobré zahajovat rozhovor slovy, že na ně máte málo času
- podporujte otevřenou komunikaci, protože je zdrojem zpětné vazby
- respektujte názor podřízeného (Veber a kol., 2011).

Řízení se bez komunikace neobejde. Manažeři komunikují se svými nadřízenými, externími subjekty (zákazníky, dodavateli, bankami, zástupci samosprávy), kolegy na stejné úrovni řízení, a hlavně s podřízenými. Komunikaci můžeme rozdělit na dvě složky, a to vnitřní a vnější komunikaci (Veber a kol., 2011).

**Vnitřní komunikace** je nástrojem, jehož pomocí se vytváří v organizaci prostředí, které podporuje dosahování kvalitních pracovních výkonů, a také podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle organizace (Vymětal, 2008).

Manažeři se nevyhnou ani **vnější komunikaci**. Na vnější komunikaci firmy s okolím koukáme ze dvou úhlů - obligatorní a fakultativní vnější komunikace.

#### **Obligatorní vnější komunikace**

Z důvodu legislativních předpisů, a též vzhledem k základním potřebám činnosti organizace jsou vnější komunikační aktivity v určitém směru povinné.

Organizace musí být ve spojení s úřady veřejné správy (například s finančním úřadem), ale také s bankovní sférou a pojišťovnou. Dále komunikace se svými zákazníky a dodavateli (Veber a kol., 2011).

#### **Fakultativní vnější komunikace**

*„Chce-li v současné době organizace nejen existovat, ale také mít šanci na úspěch, měla by seriózně připravit a realizovat komunikační aktivity, které jsou v současné době označovány jako práce s veřejností, resp. vztahy s veřejností (Veber a kol., 2011, s. 191).“*

Systematičnost a soustavnost jsou zásadami při komunikaci s veřejností. Když se chystáme začít pracovat s veřejností, je žádoucí provést analýzu toho, jak si stojíme, jak nás vnímá veřejnost jako celek, na jaké prvky jsou jednotlivé skupiny citlivé a které komunikační nástroje a techniky budou efektivní. Po této analýze musí přijít plán komunikačních aktivit a volba strategie (Veber a kol., 2011).

### **3.5.4 Kompetence**

Schopnost pracovníka zdárně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní činnost nebo práci. Kompetence jsou vyjádřením schopnosti nejen činnost kvalifikovaně vykonávat, ale rovněž ji ve stanoveném čase a v odpovídající kvalitě dokončit. Kompetence vyjadřují také schopnost flexibilního jednání v závislosti na měnících se okolních podmínkách. Na kompetentního člověka se dá spolehnout v různých situacích a svěřit mu i velmi náročné úkoly.

#### **Mezi základní manažerské kompetence patří:**

- schopnost dotahovat věci do konce
- schopnost samostatného rozhodování
- schopnost reagovat na měnící se podmínky
- schopnost sebevzdělávání a učení

- inovativnost při řešení úkolů
- flexibilita (Lojda, 2011).

### 3.5.5 **Motivy, potřeby a postoje**

**Motivy** se označují jako důvody, pohnutky k jednání. Motivy mají dvě složky:

- energizující - dodávají sílu a energii jednání lidí
- řídicí - dávají směr jednání, lidé vybírají postup a způsob, jak určité věci dosáhnout.

Abraham Maslow utřídil lidské **potřeby**. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Potřeby seřadil do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova hierarchie potřeb nebo Maslowova pyramida:

**Fyziologické potřeby** jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Obsahují potřebu vody, potravy, vzduchu, zkrátka vše, co je třeba k udržení života.

**Potřeby jistoty a bezpečí** znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistence ohrožení.

**Sounáležitost** je potřeba začlenit se do nějaké skupiny, dobré vztahy k ostatním lidem.

**Potřeby uznání a ocenění** zahrnují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.

**Sebeaktualizace** - potřeba realizovat všechny své schopnosti a talent (Bělohlávek, 2008).

**Postoje** zasahují vztah člověka k jiným lidem, skutečnostem, předmětům. Obzvláště významné pro profesionální úspěch jsou:

- orientace na výkon
- orientace na zákazníka
- orientace na tým
- loajalita vůči firmě
- oddanost vůči morálním hodnotám (Bělohlávek, 2008).

### 3.6 Manažerské styly vedení

Konkrétní jednání manažerů projevující se odlišným důrazem na jednotlivé manažerské funkce a nástroje je označováno jako manažerský styl. Projevuje se hlavně ve způsobu rozhodování manažera a v jeho jednání s podřízenými, především v zadávání a kontrole pracovních úkolů a informování podřízených, avšak i v sociálním odstupu mezi podřízenými a vedoucím, zájmu manažera o potřeby a požadavky jeho spolupracovníků, a také respektu k jejich osobě. Rozlišujeme manažerský styl direktivní (autokratický), liberální a participativní (demokratický).

**Direktivní** neboli **autokratický styl** je založen na nezávislém a samostatném rozhodování manažera, na příkazech provázených hrozbou sankcí a nízkém zájmu o potřeby zaměstnanců. Manažer, který vyznává tento styl, si stojí za tím, že lidé jsou od přírody líní a k vyšším výkonům musejí být donuceni, buď na základě odměny nebo obavou z trestu. Tenhle styl, založený na základě příkazů a hrozeb, nepochybně dosahuje určitých výsledků. Málokdy však vede k tomu, že zaměstnanci jsou dlouhodobě vysoce výkonní. K tomu je třeba dosáhnout i jejich vnitřního zájmu a důvěry. Autokratický styl přináší většinou i méně kreativní rozhodnutí.

K tomuto stylu je nicméně každý manažer občas nucen přikročit. V situaci, kdy firmě hrozí neúspěch, není na vysvětlování čas. Je potřeba, aby zaměstnanci provedli určité úkoly ihned. Situaci je proto třeba rázně řešit.

**Liberální styl** je vyznačován jen mírnými zásahy manažera do práce zaměstnanců a širokým prostorem pro jejich vlastní rozhodování. Vychází z představy, že lidé jsou k práci motivováni sami o sobě. Manažeri by z tohoto důvodu měli být citliví a vnímaví vůči potřebám a pocitům svých zaměstnanců. Při jejich řízení by se měli zaměřit hlavně na to, aby je svým jednáním nedemotivovali.

I tady je otázkou, zda výsledek, který manažer získá, je nejlepší možný. Při vytrvalé aplikaci tohoto stylu řízení se manažerovi stane, že bude svými zaměstnanci zneužíván a jejich práci bude vykonávat za ně. Liberální styl je v porovnání všech tří základních stylů řízení většinou nejméně produktivní. Důvodem je, že nedokáže dosáhnout potřebné spolupráce zaměstnanců. Výjimkou mohou být jen situace, kdy pracovníci jsou vysoce kvalifikovaní a současně i výkonově motivovaní.

**Participativní** neboli **demokratický styl** – zaměstnanci mají možnost účastnit se důležitých rozhodnutích manažera a přispět k nim svými názory. Manažer prosazující tento

styl si názorů svých spolupracovníků váží a jedná s nimi jako s partnery. To však neznámá, že by na ně přenášel za svá rozhodnutí odpovědnost.

Patří sem širší delegování pravomocí, obousměrná výměna informací, řízení na základě dlouhodobějších cílů. Ze tří základních manažerských stylů se považuje většinou za nejproduktivnější (Urban, 2013).

### 3.7 Manažerské role

„*Role, kterou někdo hraje, charakterizuje to, jak člověk vykonává svou práci* (Armstrong, Stephens, 2008, s. 41).“

Práce manažera může být popsána jako plnění různých rolí nebo jako množina chování spojená s určitou pozicí. Lidé, kteří řídí, mají v subjektu, který řídí formální autoritu a následně zvláštní postavení v celé organizaci.

Manažerské aktivity mohou pak být jako výsledek postavení a této formální autority rozděleny do deseti rolí, které členíme do tří skupin: mezilidské role, informační role a rozhodovací role.

**Mezilidské role** jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority.

- **Role vůdčí osobnosti** - nejzákladnější manažerská role. Manažer organizaci reprezentuje a formálně symbolizuje. Je účastníkem záležitostí jako jsou podpisy dokumentů, účast na společenských akcích a dostupnost pro lidi, kteří chtějí jednat s top managementem.
- **Role vedoucího** - patří k nejvýznamnějším rolím a zastává všechny manažerovy aktivity. Na základě autority, má odpovědnost za plnění úkolů, za motivaci a vedení podřízených.
- **Role propojovatele** - zapojení manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jejich organizaci. Vazba mezi organizací a jejím okolím je důležitou součástí manažerovi práce.

**Informační role** se týkají zdrojů a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.

- V **roli dohláze** manažer hledá a přijímá informace. Umožnění rozvíjet chápání práce celé organizace a jejího okolí. Informace mohou být získávány z vnitřních nebo vnějších zdrojů (Dědina, Cejthamr, 2005).
- „*V roli šířitele informací předává manažer informace z vnějšího prostředí prostřednictvím propojovací role do organizace a informace z vnitřního prostředí prostřednictvím role vedoucího mezi podřízené* (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 52).“  
Informace je především faktická. Manažer se považuje za nervové centrum všech informací. Zda není schopen informace předávat či je nechce předávat, může to pro delegování tvořit vážný problém.



- V **roli mluvčího** manažer předává informace lidem mimo jednotku, například ředitelství, ostatním nadřízeným a dodavatelům, zákazníkům.

**Rozhodovací role** obsahují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a taktéž přístup k informacím.

- **Role podnikatele** - manažer může plánovat a iniciovat řízené změny prostřednictvím využívání různých příležitostí či řešením problémů a přijímáním opatření ke zlepšení současné situace.
- V **roli napravovatele** poruch manažer reaguje na nepředvídané události a nechtěné situace. Když se vyskytne nečekaný problém, podnikne určité kroky, aby situaci napravil.
- V **roli rozdělovatele** zdrojů manažer přijímá rozhodnutí o tom, kde má být vynaložena práce, a rozhoduje o rozdělování zdrojů jako jsou peníze, čas, zásoby a zaměstnanci. Rozhoduje též o rozvržení práce a provádí kontrolu tím, že schvaluje podstatná rozhodnutí před tím, než jsou prakticky provedena.
- **Role jednatele** - účast na jednáních s jedinci nebo organizacemi. Vyjednávání je důležitou součástí práce manažera a opírá se o jeho důvěryhodnost, autoritu, odpovědnost za rozdělování zdrojů a přístup k informacím (Dědina, Cejthamr, 2005).

### 3.8 Manažerské funkce

K základním poznatkům manažerské teorie i praxe běžně patří modelová představa o struktuře manažerské práce. Toto plní takzvané manažerské funkce. Jsou nezbytné pro vhodnou posloupnost zajištění dílčích kroků manažerské práce, které zabezpečují její úspěšné naplnění (Vodáček, Vodáčková, 2013).

*„Zvládat práci manažera, znamená zvládat základní manažerské funkce (Veber a kol., 2011, s. 80).“*

Pojmem manažerské funkce se vyznačují činnosti, které by měl manažer účinně a účelně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. Účinnost se bere jako hospodárnost provádění vykonávaných činností. Účelnost jako umění dělat správné věci odpovídající potřebám, cílům a etickým hodnotám organizace, kde manažer pracuje (Vodáček, Vodáčková, 2013).

*„V managementu platí, že dosažení cílů organizace a tím vlastně naplnění hlavního smyslu manažerské práce předpokládají vzájemný soulad (harmonizaci, vyváženost) při vykonávání manažerských funkcí (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 65).“*

Kdo se věnuje managementu, tak mu koncepce manažerských funkcí dává základní orientaci o obsahové náplni práce manažera, a i osnovu témat, které by si měl při výuce osvojit. Existují různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí, a i jejich odlišné klasifikace.

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí bývá považován Francouz Henri Fayol. V roce 1916 definoval pět funkcí pro charakteristiku manažerské práce.

- Plánování
- Organizování
- Příkazování
- Koordinace
- Kontrola

#### **Klasifikace manažerských funkcí v členění:**

- Plánování
- Organizování
- Výběr a rozmístění spolupracovníků
- Vedení lidí
- Kontrola

Tato skladba je jedna z nejrozšířenějších klasifikací manažerských funkcí. Tyto funkce označujeme jako sekvenční manažerské funkce.

Je třeba uvést i paralelní manažerské funkce, označované i jako průběžné manažerské funkce:

- Analyzování řešených problémů
- Rozhodování
- Implementace (Vodáček, Vodáčková, 2013).

### 3.8.1 Plánování

Plánování je výchozí bod, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak, protože součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo (Veber a kol., 2011).

*„Plánování je proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, které zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce a aby práce potřebná k dosažení stanoveného konečného výsledku byla náležitě rozvržena a byly v ní stanoveny priority (Armstrong, Stephens, 2008, s. 50).“*

Manažeři zpravidla plánují na relativně krátké období, na jeden nebo nanejvýše dva roky.

*„Cílem plánování je umožnit manažerům, aby splnili úkoly včas, aniž by k tomu potřebovali více zdrojů, než které jim byly přiděleny (Armstrong, Stephens, 2008, s. 50).“* Také se musí vyvarovat krizí a vysokých nákladů s nimi spojených. Plánování též upozorňuje manažery na eventuální krize a poskytuje jim možnost se jim vyhnout.

Manažeři by měli vytvářet plány, které je možno změnit bez přílišných problémů. Plán, u kterého nelze provést změny, je špatný plán.

Většina plánování manažera je záležitost systematického myšlení a používání rozumu.

#### **Čtyři klíčové složky plánu:**

Cíl – čeho má být dosaženo

Program činnosti – kroky potřebné k dosažení cíle

Potřebné zdroje – jaké zdroje v podobě peněz, lidí, vybavení a času budou potřeba

Dopad – dopad splnění plánu na organizaci (náklady a přínosy) (Armstrong, Stephens, 2008).

### 3.8.2 Organizování

Každý efektivní podnik zajišťuje, aby bylo kolektivní úsilí směřující k dosažení konkrétních cílů organizované (Armstrong, Stephens, 2008). „*Organizování znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány* (Armstrong, Stephens, 2008, s. 51). “ Pomocí organizování se vymezují potřebné činnosti, jejich vzájemné vazby, stanovení pravomoci a zodpovědnosti za vymezené okruhy činností i jejich vazby, eventuálně další právní, zdrojové, administrativně-správní či další podmínky (Vodáček, Vodáčková, 2013). „*Organizování lze též jednoduše definovat jako proces přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase, zaměřený na zajištění plánovaných úkolů, resp. cílů plánu* (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 70). “

### 3.8.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků

Neboli personální zajištění řídicích i řízených procesů jsou velmi úzce spojovány s úkoly organizování. Důraz se klade na kvalifikační a profesní předpoklady spolupracovníků, jejich znalosti, schopnosti, dovednosti a užitečné návyky. Řešení úloh výběru, rozmístování a přerozdělování spolupracovníků (získávání nových pracovníků, rekvalifikace).

Úspěchy i neúspěchy manažerské práce jsou zřetelně závislé na dostupnosti vhodných spolupracovníků, hlavně na jejich počtu, profesní a kvalifikační úrovni, motivaci a věrnosti. Manažeři zajišťují soustavu cílů organizace i jejich dílčích jednotek za pomoci svých podřízených.

**Obsahová náplň manažerské funkce výběr a rozmístění spolupracovníků zpravidla zahrnuje:**

- plánování (zjišťování potřeby vhodných spolupracovníků)
- zajištění, výběr a pracovní nasazení vhodných spolupracovníků
- hodnocení práce
- zvyšování kvalifikace a rekvalifikace
- systémy odměňování
- pracovní podmínky zaměstnanců a personální záležitosti

Posláním této manažerské funkce spočívá v schopnosti manažerů zajistit správný výběr kvalitních a loajálních zaměstnanců, jejich rozmístění podle kvalifikačních a profesních

předpokladů i potřeb, jejich objektivní hodnocení a další kvalifikační rozvoj (Vodáček, Vodáčková, 2013).

#### 3.8.4 Vedení lidí

*„Jako čtvrtá sekvenční manažerská funkce, je proces ovlivňování, usměrňování a motivování spolupracovníků ke kvalitnímu, aktivnímu, iniciativnímu, efektivnímu, tvůrčímu plnění stanovených úkolů a dalších činností zabezpečujících prosperitu podniku, respektive plnění podnikatelských cílů (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 98).“*

*„Smyslem vedení lidí je podněcovat aktivity a tvořivého a podnikatelského ducha, tzn. vyvolat u pracovníků zaujetí pro činnost, která směřuje dál, než je disciplinované plnění stanovených úkolů (Veber a kol., 2011, s.125).“*

Manažer je zejména vedoucím kolektivu spolupracovníků. Manažer pomocí svých znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje pro organizaci jejich znalosti, schopnosti, dovednosti a užitečné návyky a usměrňuje jejich další kvalifikační a profesní rozvoj.

Za hlavní náplň činnosti manažerů je v moderním managementu považována právě práce s lidmi. Je to tak, protože lidé jsou považováni za největší kapitál dobrých firem.

Současný management manažerům poskytuje hojné množství poznatků, zkušeností, názorů, metod a přístupů, jak u svých spolupracovníků dosáhnout aktivní účasti na plnění cílů a poslání organizace (Vodáček, Vodáčková, 2013).

#### 3.8.5 Kontrola

Jedná se o poslední sekvenční manažerskou funkci. Je zaměřená na korigování a měření vykonané práce, aby bylo zajištěno, že plány budou splněny a cíle budou dosaženy. Kontrola je nutná každodenní činnost manažera, protože představuje zpětnou vazbu k získání představy o plnění plánů, cílů, úkolů a rozhodnutí (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019).

*„V managementu platí stará a často opakovaná zásada, že „bez kontroly není vedení“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 140).“*

*„Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry (Veber a kol., 2011, s. 134).“*

Kontrola se hlavně provádí v rámci manažerské funkce plánování, avšak se týká i ostatních sekvenčních manažerských funkcí, tedy organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí. Každá z těchto funkcí má své poslání neboli plánovaný záměr a více či méně úspěšnou realizaci a důsledky.

Současný management nabízí k provádění kontrolních procesů mnoho technik, technologií a postupů provádění.

### **Klasifikace a fáze kontrolních procesů**

Člení se podle:

- obsahové náplně
- úrovně řízení
- charakteru provádění

Podle **obsahové náplně** jde o kontrolní procesy, které se zaměřují na zhodnocení kvality provádění různých činností organizace.

Klasifikace podle **úrovně řízení** určuje, zda jde o kontrolu činností na vrcholové úrovni řízení, které se pracovníčně označují jako „strategické kontrolní procesy“, anebo na nižších úrovních řízení, které se označují jako „operativní kontrolní procesy“.

Podle **charakteru provádění** jsou kontrolní procesy klasifikovány jako:

- pravidelné a nepravidelné
- interní a externí
- preventivní
- průběžné
- následné

**Pravidelné kontroly** - regulační zásahy, vhodná úprava plánu s ohledem na měnící se podmínky nebo postup plnění

**Nepravidelné kontroly** - prověrka (rozbor) specifických akcí. Dále i ověření správnosti provádění kontrolovaných činností.

**Interní kontroly** - zajišťují vlastní pracovníci organizační jednotky. Jedná se například o kontrolní činnost manažerů jako běžnou součást jejich řídicí práce.

**Externí kontroly** - z vnějšku organizační jednotky. Zpravidla jde o prověrku dodržování externě stanovených a závazných pravidel, norem, právních i jiných předpisů.

**Preventivní kontroly** - cílem je předcházet nebo včas odhalit nebezpečí nedostatků. Například lékařské prohlídky a pravidla dodržování hygieny práce.

**Průběžné kontroly** - sledují obvykle výkyvy v průběhu řízených procesů a provádějí účelné úpravy.

**Následné kontroly** - se soustřeďují na výstup z prověřovaných procesů. Účel může být buď pozitivní (odměny za dosažené výsledky), nebo negativní (postih viníků) (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Manažeři by měli počítat s tím, že si podřízení mohou vybudovat averzi vůči kontrole. Manažeři by se měli snažit, aby averzi co nejvíce eliminovali. Averzi je možno snižovat:

- včasným vysvětlením jejího účelu
- profesionálním přístupem a postupy
- využitím výsledků kontroly ve prospěch kontrolovaného kolektivu.

Je nutno vysvětlit, že kontrola nemá jen restriktivní charakter, nýbrž je nutným opatřením k zajištění spolehlivosti, pořádku, stability, včasné adaptace na změny a dosažení cílů podniku (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019).

### 3.8.6 Analýza

Analýza nebo také rozbor je první paralelní (průběžnou) manažerskou funkcí. Tvoří soubor postupů a metod, které jsou svou podstatou zaměřeny na přiměřeně spolehlivé a přesné poznání zkoumaných jevů a procesů. Pro sekvenční manažerské funkce (plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrolu) představuje první kroky jejich realizace, to znamená nezbytné seznámení se s podmínkami pro jejich uplatnění a zajištění.

Cílem analýzy je poznání a správné porozumění podmínek pro realizaci procesů plánování, organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontroly. Analýza se stává procesem zjištění a hodnocení jejich přípustnosti, účelnosti a účinnosti provedení. A také dává podklady pro navazující paralelní manažerské funkce - rozhodování a implementaci (Vodáček, Vodáčková, 2013).

### 3.8.7 Rozhodování

*„Rozhodování bezesporu patří k nejvýznamnějším činnostem, které manažeři v rámci managementu provádějí (Veber a kol., 2011, s. 80).“*

*„Rozhodování je procesem výběru z více přípustných variant řešení uvažovaného problému. V kontextu zajištění sekvenčních manažerských funkcí jde při rozhodování*

*především o posouzení, popř. vytvoření podmínek pro vhodný výběr přípustných variant a o volbu a stanovení postupu realizace vybrané varianty (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 150).“*

### **Obvykle se rozlišují dva základní přístupy k rozhodování:**

- Přístup normativní (preskriptivní)
- Přístup popisný (deskriptivní)

**Normativní přístup** - manažer usiluje o vytvoření vhodných modelů, jak rozhodovat. Důraz je kladen hlavně na požadované vlastnosti rozhodnutí a tomu odpovídající volbu metod i dalších nástrojů řešení. Jedná se o přístup, jenž je běžný pro podporu manažerského jednání a je založen na logickém rozboru rozhodovací situace.

Příklady aplikace normativního přístupu jsou rozhodování v manažerské funkci plánování, například jak dosáhnout optimální řešení, jak zvolit vhodná časová hlediska.

**Popisný přístup** - jde obzvláště o záměr uživatele vytvořit poznávací model, který by přiměřeně spolehlivě a přesně charakterizoval a předvídal chování lidí ovlivněných rozhodovacím procesem. Důraz je kladen na vysvětlení myšlení a jednání lidí zúčastněných v rozhodovacím procesu. Jde o častý přístup pro podporu manažerského poznání.

Příklady uplatnění jsou v manažerské funkci vedení lidí, kdy je vhodné znát předpokládané reakce na různý styl řídicí práce, řešení konfliktních situací, způsoby prezentace manažerských rozhodnutí.

Tyto přístupy se v manažerské praxi prolínají a doplňují.

Rozhodování v manažerské práci je zejména výsledkem myšlenkových procesů manažerů a jejich podřízených. Z toho vyplývá, že rozhodování vždy velmi záleží jak na kvalifikační úrovni a profesním profilu, tak i osobních vlastnostech a zájmech účastníků rozhodovacího procesu (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Význam rozhodování se projevuje hlavně v tom, že kvalita a výsledky procesů ovlivňují efektivnost fungování a budoucí prosperitu organizací. Nekvalitní rozhodování často je jednou z významných příčin podnikatelského neúspěchu.

Na rozhodování, respektive rozhodovací procesy, které se uskutečňují na různých úrovních řízení, se díváme ze dvou stran:

- Stránka meritorní (věcná, obsahová)
- Stránka formálnělogická (procedurální) (Veber a kol., 2011).

*„Meritorní stránka odráží odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů, respektive jejich typů. Každý typ rozhodovacího procesu má své charakteristické rysy, které jsou zdrojem odlišností těchto procesů (Veber a kol., 2011, s. 81).“*



*„Stránka formálnělogická je odrazem skutečnosti, že jednotlivé rozhodovací procesy mají určité společné rysy a vlastnosti, a to právě bez ohledu na jejich odlišnou obsahovou náplň (Veber a kol., 2011, s. 82).“*

Rozhodovací procesy jsou procesy řešení rozhodovacích problémů, to znamená problémů s více nebo alespoň dvěma variantami řešení. Za předpokladu, že proces volby je základní vlastností rozhodování, tedy posuzování jednotlivých variant, a výběr rozhodnutí, což znamená určení optimální varianty. Tím pádem rozhodovacími problémy nejsou problémy s jediným řešením a řešení těchto problémů nelze považovat za rozhodovací proces (Veber a kol., 2011).

#### **Faktory, které ovlivňují rozhodovací proces:**

- rozhodovací problémy
- podmínky pro rozhodování (disponibilní čas, míra nejistoty a rizika)
- osobnost manažera, jeho přístup k rozhodování a styl

Náplň rozhodovacích procesů je tvořena vzájemně souvisejícími činnostmi, které lze sjednotit do jednotlivých fází.

Přístup Herberta A. Simona je příkladem agregovaného členění rozhodovacích procesů. **Rozlišuje čtyři základní fáze:**

- **Analýza okolí** - sběr informací, zjišťování podmínek vyvolávajících nutnost rozhodovat, identifikace rozhodovacích problémů a stanovení jejich příčin.
- **Návrh řešení** - hledání, tvorba, rozvíjení a analýza možných směrů činnosti.
- **Volba řešení** - hodnocení variantních směrů činnosti navržených v předešlé etapě, které je ukončeno volbou varianty určené k realizaci.
- **Kontrola výsledků** - hodnocení skutečně dosažených výsledků varianty po její realizaci a jejich posuzování vzhledem k předem stanoveným cílům. Výsledky této etapy pak mohou iniciovat nový rozhodovací proces.

#### **Podrobnější členění rozhodovacích procesů:**

- identifikace rozhodovacích problémů
- analýza a formulace rozhodovacích problémů
- stanovení kritérií hodnocení variant
- tvorba variant řešení rozhodovacích problémů
- stanovení důsledků variant rozhodování
- hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty určené k realizaci

- realizace zvolené varianty rozhodování
- kontrola výsledků realizované varianty (Veber a kol., 2011)

### 3.8.8 Implementace

Představuje třetí paralelní manažerskou funkci. Jedná se o fázi převedení přijatého rozhodnutí do reality. Není to snadná a samozřejmá funkce. Různí pracovníci a různá pracoviště, která jsou vybavena technickým, technologickým a informačním vybavením, se podílejí na prosazování cílů a postupů náročného rozhodnutí.

Implementace je procesem tvůrčí syntézy předcházející analytické práce a rozhodování pro určité podmínky aplikace. Jde o doladění a zajištění výstupu uvažované sekvenční manažerské funkce, i s ohledem na návaznost s dalšími navazujícími funkcemi. Důležitou součástí implementace jsou i komunikační činnosti (Vodáček, Vodáčková, 2013).

*„Platí, že implementace v konceptu manažerských funkcí se týká jen doladění a „koncovky“ každé dílčí sekvenční manažerské funkce, a zdaleka ne realizace manažerské práce jako celku (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 155).“*

Implementace závisí na lidech a jejich zájmu, nasazení, iniciativnosti, flexibilitě a aktivitách (Veber a kol., 2011).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Popis zvoleného podniku

Tradiční česká restaurace s dlouholetou zvyklostí Potrefená Husa Hybernská patří do skupiny podniků pod názvem Together, byla otevřena v roce 2008 a od té doby patří mezi oblíbená navštěvovaná místa jak turisty, tak místními. Největším lákadlem je české pivo, které je jedním z hlavních propagačních prostředků, oblíbenost místa zaručuje též česká kuchyně připravovaná z kvalitních a čerstvých surovin. Bonusem je bezpochyby výborná lokalita umístění restaurace, která se nachází v historickém centru Prahy, nedaleko Masarykova nádraží. Oblíbenou součástí jsou gastronomické akce a zážitky, které se v síti restaurací Together již dlouhá léta stávají zákazníky velmi vyhledávané.

Potrefená Husa je značková restaurace pod záštitou pivovaru Staropramen. Restaurace nabízí široké portfolio piv této značky. Tato restaurace má velkou základnu stálých zákazníků, a to nejen díky poledním nabídkám jídel za přijatelné ceny. Klientům příjemnou atmosféru dotváří personál, prostředí, stálá nabídka, akce pořádané celou skupinou podniků, ale i sami zákazníci.

### 4.2 Dotazníkové šetření

V této bakalářské práci je pro zjištění informací a potřebných výsledků využita dotazníková metoda. Dotazníkové šetření je provedeno u dvou manažerů (Manažer X, Manažer Y) a jejich podřízených pracovníků ve vybraném subjektu. Dotazník vyplnilo 32 podřízených pracovníků. Výsledky dotazníkového šetření u podřízených pracovníků jsou zpracovány do grafů.

Dotazníkové šetření je tvořeno dvěma dotazníky, dotazník pro manažery a dotazník pro podřízené pracovníky.

Dotazník určený pro manažery obsahuje celkově osmnáct otázek, z toho čtrnáct je kroužkovacích, otázky č. 15, 16 a 17 jsou na základě hodnocení, konkrétně otázka č. 15 se týká hodnocení zvládnání manažerských rolí a otázka č. 16 hodnocení vykonávání manažerských funkcí. V otázce č. 17 je manažer tázán, jak by se ohodnotil na škále od 1 do 10 s tím, že 10 je hodnocení nejlepší. Poslední otázka je otevřená, kde manažer zodpověděl na otázku ohledně jeho znalosti či neznalosti cizích jazyků.

Dotazník určený pro podřízené pracovníky obsahuje celkově šestnáct otázek, čtrnáct z nich je kroužkovacích a otázky č. 14 a 15 dávají prostor pro podřízené, aby manažery

ohodnotili od 1 do 4 jako na vysoké škole. Otázka č. 14 zkoumá zvládání manažerských rolí a otázka č. 15 vykonávání manažerských funkcí.

#### 4.2.1 Vyhodnocení dotazníku-Manažer X

1. **Pohlaví:** *Muž*
2. **Kolik Vám je let?** *40-49 let*
3. **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?** *Středoškolské bez maturity*
4. **Jak dlouho působíte na manažerské pozici v daném podniku?** *6-9 let*
5. **Máte zkušenosti i z jiného podniku na manažerské pozici?** *ne*
6. **Jaký styl vedení převážně využíváte?** *Autokratický*
7. **Považujete se za asertivního člověka?** *spíše ano*
8. **Myslíte si, že zvládáte jednat ve stresových situacích?** *spíše ano*
9. **Probíhá Vaše komunikace s podřízenými pracovníky bezproblémově?** *spíše ano*
10. **Myslíte si, že Vámi zadané úkoly jsou zaměstnancům jasné a srozumitelné?**  
*spíše ano*
11. **Respektujete názor podřízených pracovníků?** *spíše ano*
12. **Jakým způsobem motivujete své podřízené pracovníky?** *Peněžní odměna*
13. **Myslíte si, že Váš způsob motivace je pro podřízené pracovníky dostačující?**  
*spíše ano*
14. **Delegujete některé Vaše úkoly na podřízené pracovníky?** *ne*
15. **Ohodnoťte prosím 1-4 (1 nejlepší hodnocení), jak si myslíte, že zvládáte manažerské role.**

**Tabulka 1: Manažerské role**

<b>Manažerské role</b>	<b>Hodnocení 1-4</b>
<b>Mezilidské</b>	<b>1</b>
<b>Informační</b>	<b>1</b>
<b>Rozhodovací</b>	<b>2</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**16. Ohodnot'te prosím 1-4 (1 nejlepší hodnocení), jak si myslíte, že vykonáváte manažerské funkce.**

**Tabulka 2: Manažerské funkce**

<b>Manažerské funkce</b>	<b>Hodnocení 1-4</b>
<b>Plánování</b>	<b>2</b>
<b>Organizování</b>	<b>2</b>
<b>Výběr a rozmístění spolupracovníků</b>	<b>2</b>
<b>Vedení lidí</b>	<b>1</b>
<b>Kontrola</b>	<b>2</b>
<b>Rozhodování</b>	<b>2</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**17. Jak byste se ohodnotil od 1 do 10 jako manažer? 8**

#### Otevřená otázka

Tato restaurace je hojně navštěvovaná zahraničními turisty z celého světa. Jaká je Vaše znalost cizích jazyků, popřípadě jaké jazyky ovládáte, a v kterém jazyce spatřujete mezery?

*Restaurace je navštěvována převážně hosty mluvící ruským jazykem, znalost tohoto jazyka hodnotím známkou 2. Anglický jazyk pouze v oblasti gastronomie hodnocen známkou 2. Komunikace v anglickém jazyce v jiné oblasti na úrovni 3-4. V dnešní době ale komunikace v angličtině možno využít přes google nebo jiného zaměstnance.*

Z odpovědí z dotazníku vyplývá, že manažer X je muž v rozmezí věku 40-49 let. V otázce ohledně nejvyššího dosaženého vzdělání manažer uvádí, že dosáhl středoškolského vzdělání bez maturity. Na otázku zkoumající působení manažera na manažerské pozici v daném podniku manažer odpověděl 6-9 let, což značí, že se jedná již o zkušeného, a i stálého manažera v daném podniku. Manažer nemá zkušenosti z jiného podniku na manažerské pozici. V další otázce, která se týká stylu vedení odpovídá, že převážně využívá styl autokratický. Typickým znakem temperamentu u manažera je asertivita. Zda se manažer považuje za asertivního člověka odpověděl, že spíše ano. Manažer se při práci zajisté nevyhne stresovým situacím. Na otázku, jestli si manažer X myslí, že zvládá jednat ve stresových situacích zvolil odpověď spíše ano. Podle manažera komunikace s podřízenými pracovníky spíše probíhá bezproblémově. Manažer se domnívá, že jeho zadané úkoly spíše

jsou zaměstnancům jasné a srozumitelné. Zda manažer respektuje názor podřízených pracovníků zodpověděl, že spíše ano. Další otázka se týkala motivace. Dle jeho názoru podřízené motivuje peněžní odměnou a přiklání se k tomu, že tento způsob motivace je pro podřízené pracovníky dostačující. Co se týče delegování, tak to manažer nepraktikuje a úkoly na podřízené nedeleguje. V otázce č. 15 se manažer hodnotí, jak si myslí, že zvládá manažerské role, jedná se o role mezilidské, informační a rozhodovací. Hodnocení je na škále od 1-4 s tím, že 1 je nejlepší hodnocení. V roli mezilidské a v roli informační se manažer ohodnotil známkou 1, v roli rozhodovací vidí drobné mezery a ohodnotil se známkou 2. V otázce č. 16 se manažer hodnotí, jak si myslí, že vykonává manažerské funkce, a to plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrolu a rozhodování. Hodnocení probíhá stejně jako u manažerských rolí, tedy škála 1-4 s tím, že 1 reprezentuje hodnocení nejlepší. Manažer X se známkou 1 ohodnotil pouze u manažerské funkce vedení lidí, u všech ostatních funkcí zvolil známku 2 a pravděpodobně si je vědom drobných mezer v jejich vykonávání. Otázka č. 17 v dotazníku zkoumá, jak by se sám vedoucí pracovník ohodnotil jako manažer na škále od 1 do 10 (10 je hodnocení nejlepší). Manažer X se hodnotí 8 body. Manažer se ohodnotil kladně a zřejmě spatřuje jen mírné nedostatky. Poslední otázka v dotazníku pro manažera, je otázka otevřená, která se manažera táže na znalost cizích jazyků, popřípadě jaké jazyky ovládá a kde vidí mezery. Manažer odpověděl, že restaurace je převážně navštěvovaná hosty mluvící ruským jazykem a jeho znalost ruského jazyka ohodnotil známkou 2. Dále zhodnotil znalost anglického jazyka. V oblasti gastronomie svoji angličtinu ohodnotil známkou 2. V oblasti jiné spatřuje mezery větší a ohodnotil se známkou 3-4. Zároveň dodává, že v dnešní době komunikaci v angličtině je možno využít přes google nebo pomocí jiného zaměstnance.

#### 4.2.2 Vyhodnocení dotazníku-Manažer Y

1. **Pohlaví:** *Muž*
2. **Kolik Vám je let?** *40-49 let*
3. **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?** *Středoškolské bez maturity*
4. **Jak dlouho působíte na manažerské pozici v daném podniku?** *6-9 let*
5. **Máte zkušenosti i z jiného podniku na manažerské pozici?** *ano*
6. **Jaký styl vedení převážně využíváte?** *Demokratický*
7. **Považujete se za asertivního člověka?** *ano*
8. **Myslíte si, že zvládáte jednat ve stresových situacích?** *ano*

9. Probíhá Vaše komunikace s podřízenými pracovníky bezproblémově? *ano*
10. Myslíte si, že Vámi zadané úkoly jsou zaměstnancům jasné a srozumitelné? *ano*
11. Respektujete názor podřízených pracovníků? *ano*
12. Jakým způsobem motivujete své podřízené pracovníky? *Pochvala, uznání; Dobré pracovní podmínky*
13. Myslíte si, že Váš způsob motivace je pro podřízené pracovníky dostačující? *ano*
14. Delegujete některé Vaše úkoly na podřízené pracovníky? *ne*
15. Ohodnoťte prosím 1-4 (1 nejlepší hodnocení), jak si myslíte, že zvládáte manažerské role.

**Tabulka 3: Manažerské role**

Manažerské role	Hodnocení 1-4
Mezilidské	1
Informační	1
Rozhodovací	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

16. Ohodnoťte prosím 1-4 (1 nejlepší hodnocení), jak si myslíte, že vykonáváte manažerské funkce.

**Tabulka 4: Manažerské funkce**

Manažerské funkce	Hodnocení 1-4
Plánování	1
Organizování	1
Výběr a rozmístění spolupracovníků	1
Vedení lidí	1
Kontrola	1
Rozhodování	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

17. Jak byste se ohodnotil od 1 do 10 jako manažer? 8

#### Otevřená otázka

Tato restaurace je hojně navštěvována zahraničními turisty z celého světa. Jaká je Vaše znalost cizích jazyků, popřípadě jaké jazyky ovládáte, a v kterém jazyce spatřujete mezery?

### *Znalost anglického a ruského jazyka.*

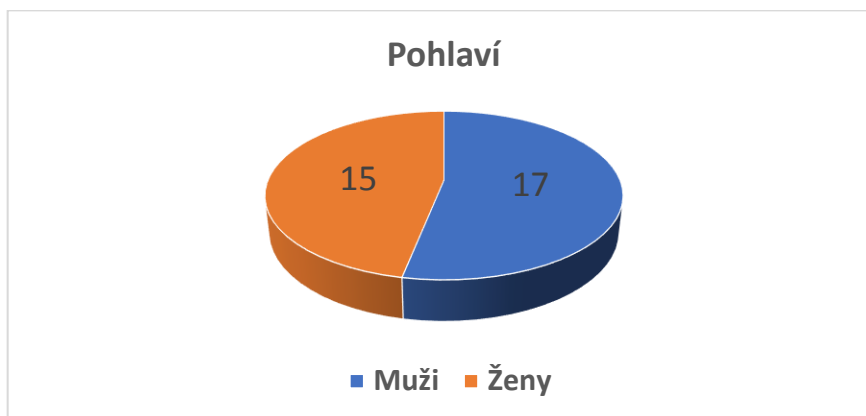
Z odpovědí z dotazníku vyplývá, že manažer Y je muž v rozmezí věku 40-49 let. V otázce ohledně nejvyššího dosaženého vzdělání manažer uvádí, že dosáhl středoškolského vzdělání bez maturity. Na otázku zkoumající působení manažera na manažerské pozici v daném podniku manažer odpověděl 6-9 let, stejně jako u manažera X, se již jedná o zkušeného a stálého manažera v podniku Potrefená Husa Hyberská. Manažer Y se může pyšnit tím, že má zkušenosti i z jiného podniku na manažerské pozici. V další otázce, která se týká stylu vedení odpovídá, že převážně využívá styl demokratický. Manažer se považuje za asertivního člověka. Na otázku, jestli si manažer myslí, že zvládá jednat ve stresových situacích, zvolil odpověď ano. Dle manažera komunikace s podřízenými pracovníky probíhá bezproblémově. Manažer si myslí, že jeho zadané úkoly jsou zaměstnancům jasné a srozumitelné. Zda manažer respektuje názor podřízených pracovníků zodpověděl, že ano. Dle jeho názoru podřízené motivuje pochvalou, uznáním a dobrými pracovními podmínkami, a manažer se přiklání k tomu, že tyto způsoby motivace jsou pro podřízené pracovníky dostačující. Manažer nedeleguje úkoly na podřízené pracovníky. V otázce č. 15 manažer ohodnotil, jak si myslí, že zvládá manažerské role. Ve všech manažerských rolích, tedy mezilidské, informační, a i rozhodovací se ohodnotil známkou 1. V otázce č. 16 se manažer hodnotí, jak si myslí, že vykonává manažerské funkce, a to plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrolu a rozhodování. Ve všech zmíněných funkcích se manažer ohodnotil známkou 1. Otázka č. 17 v dotazníku zkoumá, jak by se sám vedoucí pracovník ohodnotil jako manažer na škále od 1 do 10. Manažer Y se hodnotí 8 body. Manažer Y se stejně jako manažer X ohodnotil kladně a patrně spatřuje jen mírné nedostatky. Poslední otázka v dotazníku pro manažera, je otázka otevřená, která se manažera táže na znalost cizích jazyků, popřípadě jaké jazyky ovládá a kde vidí mezery. Manažer odpověděl velice stručně, že má znalost a ovládá anglický a ruský jazyk.

#### **4.2.3 Vyhodnocení dotazníků pro podřízené pracovníky**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 podřízených pracovníků, kteří hodnotili manažerské dovednosti obou manažerů z podniku Potrefená Husa Hyberská. První tři otázky se týkají základních informací o respondentech. Zjišťováno je pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání. Poté následují otázky týkající se dovedností manažerů, manažera X a manažera Y.



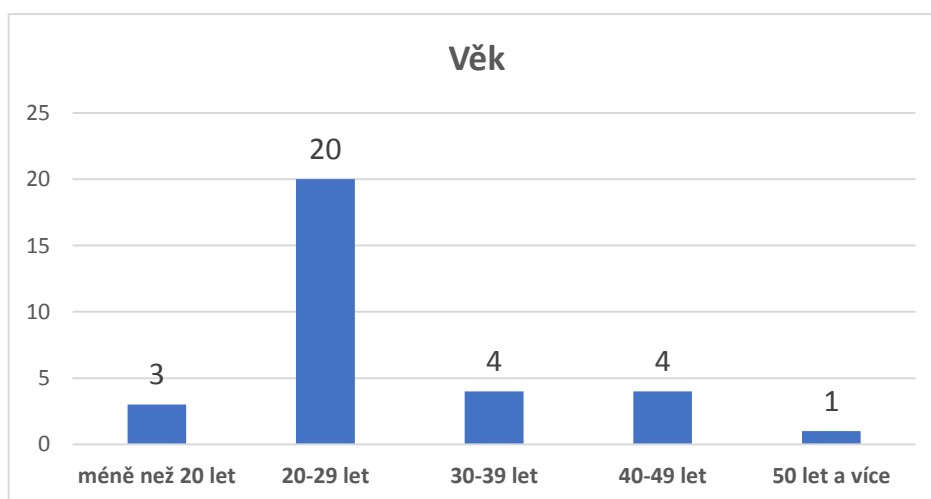
**Graf 1: Pohlaví**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu č. 1 je zobrazeno, že dotazníku pro podřízené pracovníky se zúčastnilo celkem třicet dva podřízených pracovníků, z toho sedmnáct mužů a patnáct žen.

**Graf 2: Věk**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z grafu č. 2 je patrné, že jednoznačně nejvíce podřízených pracovníků je zastoupeno ve věkové skupině 20-29 let. Jak ve věkové skupině 30-39 let, tak i ve věkové skupině 40-49 let jsou zastoupeni čtyři podřízení. Méně než 20 let je třem respondentům a pouze jeden člověk je starší 50 let a více. Z grafu vyplývá, že na pracovišti převahuje zastoupení mladších lidí.

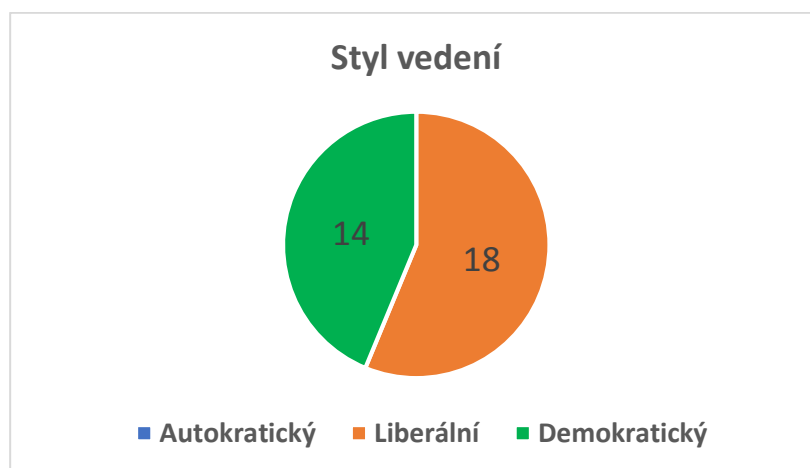
**Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Třetí otázka je zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání. Nejvíce podřízených pracovníků má středoškolské vzdělání s maturitou. Střední školu bez maturity má vystudováno sedm respondentů. Pouze základní školu má pět podřízených pracovníků. Vysokoškolské studium úspěšně absolvovali dva podřízení pracovníci a vyšší odborné vzdělání nemá žádný respondent.

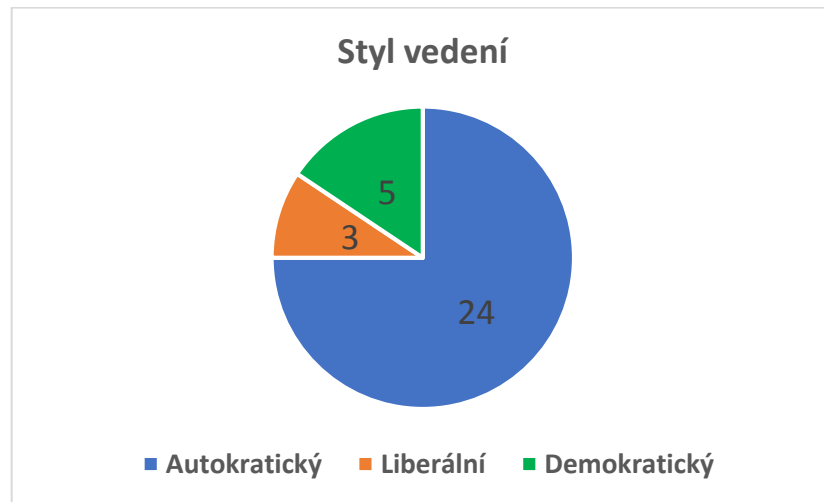
**Graf 4: Styl vedení**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Při zkoumání, jaký styl vedení převážně využívá **manažer X** se podřízení pracovníci dle grafu č. 4 zcela neshodují. Osmnáct podřízených pracovníků zvolilo, že manažer X převážně využívá styl liberální a čtrnáct podřízených pracovníků zvolilo styl demokratický. Autokratický styl nezvolil žádný respondent. Z toho vyplývá, že manažer nepraktikuje styl založený na příkazech, ale spíše praktikuje styl založený na volnosti a týmových rozhodnutích.

Graf 5: Styl vedení



Zdroj: Vlastní zpracování

Při zkoumání, jaký styl vedení převážně využívá **manažer Y** se podřízení pracovníci ze 75 % shodují na tom, že manažer převážně praktikuje styl autokratický. Pět respondentů zvolilo styl demokratický a pouze tři respondenti zvolili styl liberální.

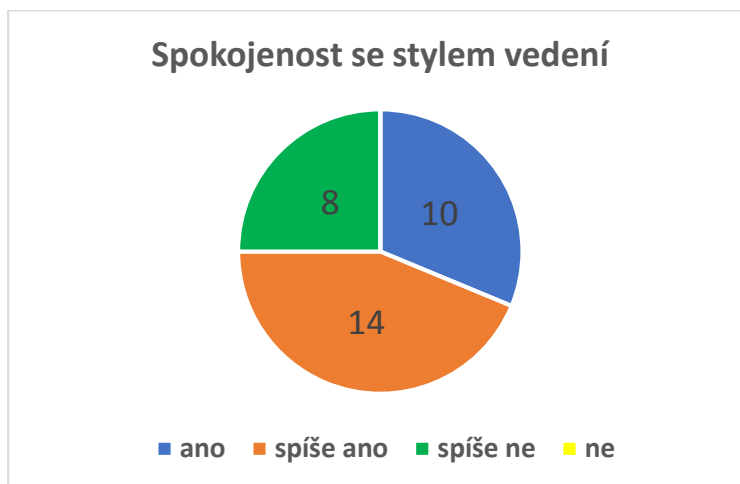
Graf 6: Spokojenost se stylem vedení



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 6 ukazuje, že se stylem vedení **manažera X** panuje u podřízených pracovníků spokojenost. Dvacet osm podřízených pracovníků je spokojených a čtyři podřízení jsou spíše taky spokojeni.

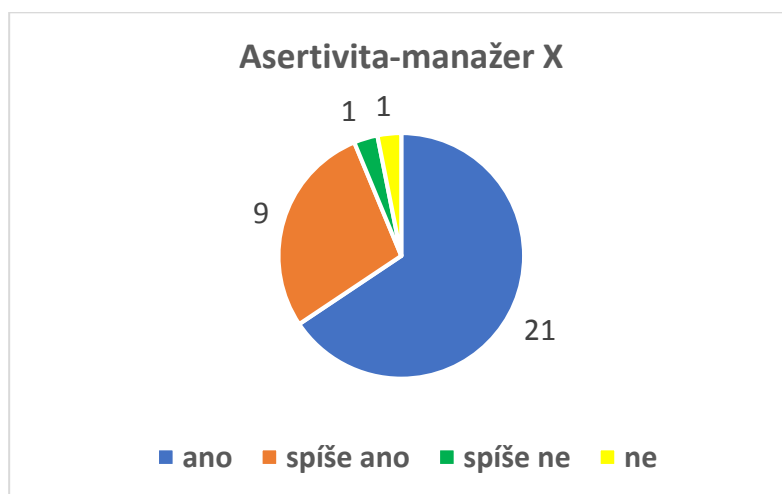
**Graf 7: Spokojenost se stylem vedení**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf č. 7 znázorňuje, zda jsou podřízení pracovníci spokojení se stylem vedení **manažera Y**. Deset podřízených pracovníků je spokojených. Čtrnáct podřízených je také spíše spokojených, a naopak osm podřízených pracovníků spíše spokojených není.

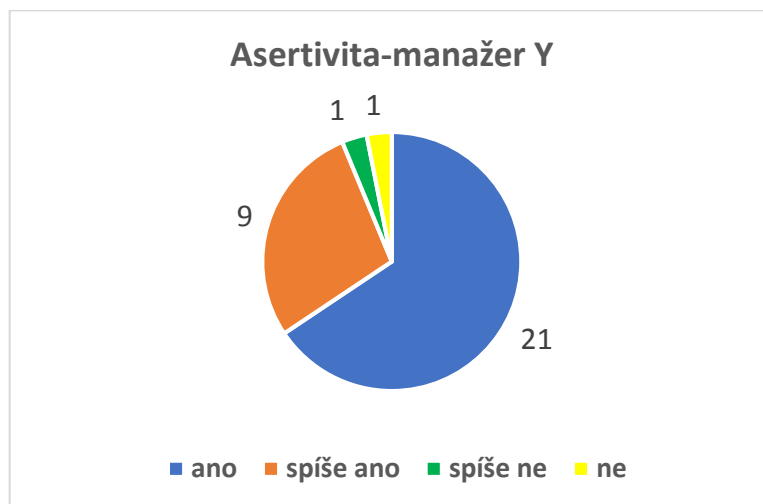
**Graf 8: Asertivita-manažer X**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf č. 8 zobrazuje, zda si podřízení pracovníci myslí, že **manažer X** disponuje asertivitou. Dvacet jedna podřízených pracovníků si myslí, že manažer asertivitou disponuje. Devět respondentů si myslí, že manažer spíše taky asertivitou disponuje. Pouze jeden zaměstnanec si myslí, že spíše nedisponuje a jeden zaměstnanec tvrdí, že asertivitou nedisponuje.

Graf 9: Asertivita-manažer Y



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 9 ukazuje, zda si podřízení pracovníci myslí, že **manažer Y** disponuje asertivitou. Dvacet jedna podřízených pracovníků si myslí, že manažer asertivitou disponuje. Devět respondentů si myslí, že manažer spíše taky asertivitou disponuje. Pouze jeden zaměstnanec si myslí, že spíše nedisponuje a jeden zaměstnanec tvrdí, že asertivitou nedisponuje.

Graf 10: Jednání ve stresových situacích



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 10 vyplývá, že z pohledu podřízených pracovníků **manažer X** zvládá či spíše zvládá jednat ve stresových situacích. Pouze jeden podřízený pracovník si myslí, že manažer spíše nezvládá jednat ve stresových situacích.

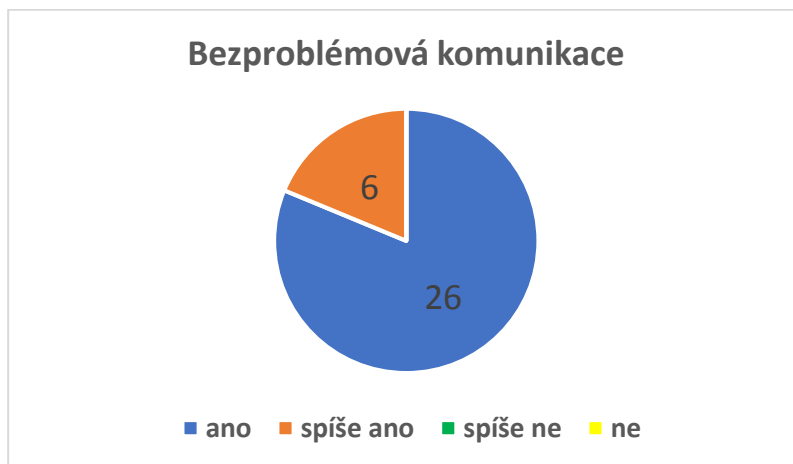
**Graf 11: Jednání ve stresových situacích**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na otázku „Zvládá Váš manažer jednat ve stresových situacích?“ podřízení odpověděli následovně. Dle dvaceti dvou podřízených pracovníků **manažer Y** zvládá jednat ve stresových situacích. Dle pěti podřízených pracovníků spíše zvládá jednat ve stresových situacích. Tři podřízení pracovníci si myslí, že spíše nezvládá a dva podřízení pracovníci si myslí, že nezvládá ve stresových situacích jednat.

**Graf 12: Bezproblémová komunikace**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na otázku, zda je pro podřízené pracovníky komunikace s **manažerem X** bezproblémová, dvacet šest podřízených pracovníků zvolilo odpověď ano a šest podřízených pracovníků zvolilo odpověď spíše ano.

**Graf 13: Bezproblémová komunikace**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na otázku, zda je pro podřízené pracovníky komunikace s **manažerem Y** bezproblémová, devatenáct podřízených pracovníků zvolilo odpověď ano, devět podřízených pracovníků zvolilo odpověď spíše ano, tři respondenti zvolili odpověď spíše ne a jeden respondent zvolil odpověď ne.

**Graf 14: Zadávání úkolů jasně a srozumitelně**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z grafu č. 14 je zřejmé, že dle podřízených pracovníků **manažer X** zadává úkoly jasně a srozumitelně.

**Graf 15: Zadávání úkolů jasně a srozumitelně**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z grafu č. 15 vyplývá, že dle podřízených pracovníků **manažer Y** většinou zadává úkoly jasně a srozumitelně. 75 % respondentů zvolilo odpověď ano, šest respondentů zvolilo odpověď spíše ano, a pouze dva respondenti si myslí, že manažer úkoly spíše nezadává jasně a srozumitelně.

**Graf 16: Respektování názoru**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Další otázka se týká toho, zda manažer respektuje názor podřízeného pracovníka. U **manažera X** (graf č. 16) se ukazuje, že manažer názor podřízených pracovníků respektuje, protože dvacet sedm respondentů zvolilo odpověď ano, čtyři respondenti zvolili odpověď spíše ano, a pouze jeden podřízený pracovník zvolil odpověď spíše ne.



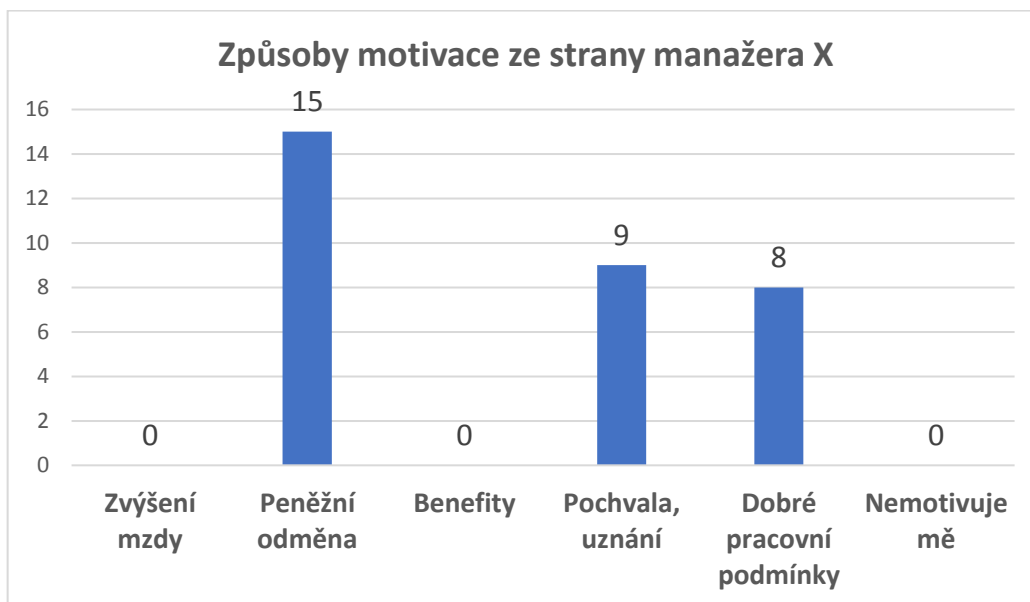
**Graf 17: Respektování názoru**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zda **manažer Y** respektuje názor podřízených pracovníků, se zobrazuje v grafu č. 17. Čtrnáct podřízených pracovníků zvolilo odpověď ano, taktéž čtrnáct podřízených pracovníků zvolilo odpověď spíše ano. Dva respondenti zvolili odpověď spíše ne a dva respondenti tvrdí, že manažer jejich názor nerespektuje.

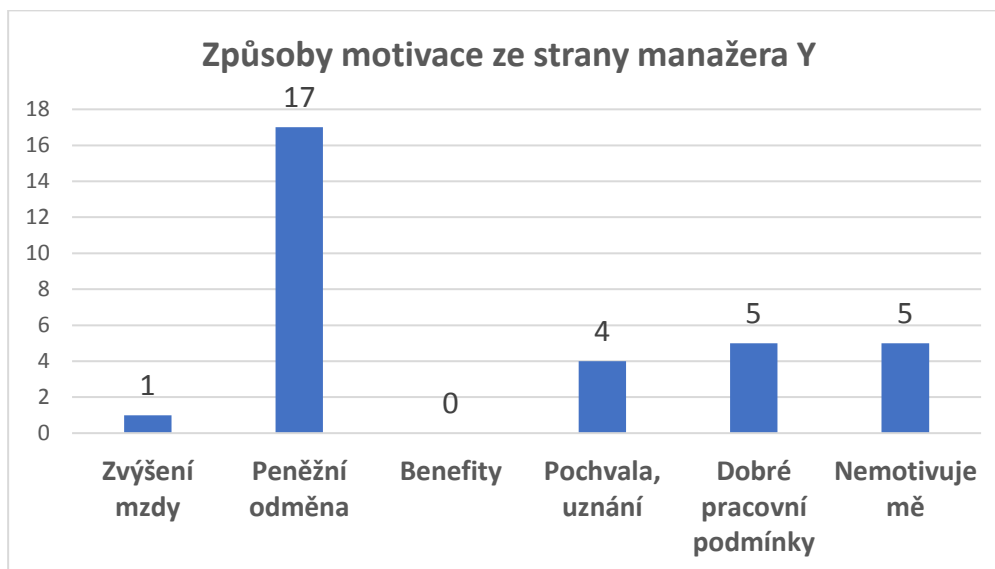
**Graf 18: Způsoby motivace ze strany manažera X**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Způsoby motivace ze strany **manažera X** znázorňuje graf č. 18, z kterého vyplývá, že nejvíce pracovníků je motivováno peněžní odměnou. Devět respondentů zvolilo způsob pochvaly, uznání, a osm respondentů je motivováno dobrými pracovními podmínkami. Naopak nikdo není motivován zvýšením mzdy a benefity.

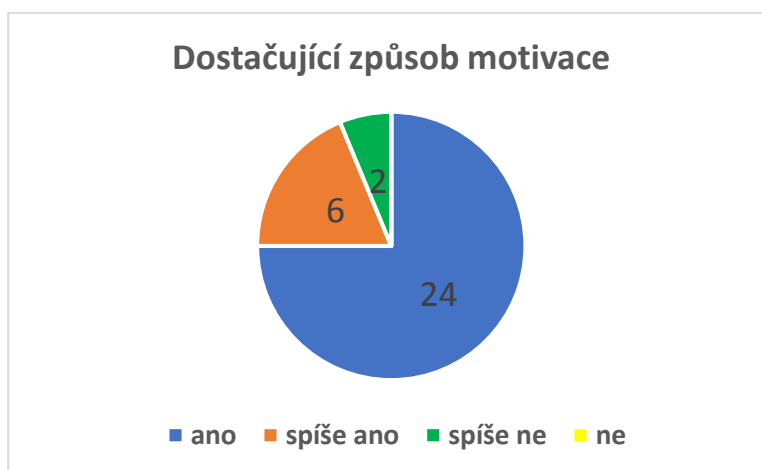
**Graf 19: Způsoby motivace ze strany manažera Y**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Způsoby motivace ze strany **manažera Y** znázorňuje graf č. 19, z kterého vyplývá, že nejvíce pracovníků je motivováno peněžní odměnou. Pět respondentů zvolilo dobré pracovní podmínky. Čtyři respondenti zvolili způsob pochvaly, uznání. Pouze jeden respondent zvolil způsob zvýšení mzdy. Pět respondentů tvrdí, že je manažer žádným způsobem nemotivuje. Nikdo nezvolil způsob v podobě benefitů.

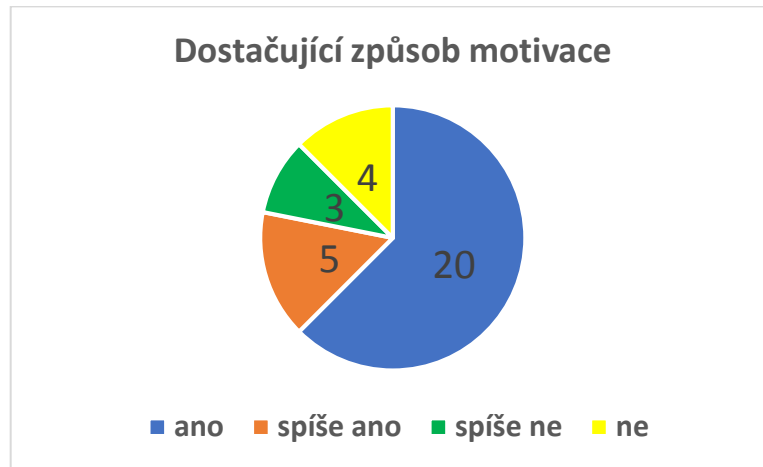
**Graf 20: Dostačující způsob motivace**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na otázku, zda je pro podřízené pracovníky způsob motivace od **manažera X** dostačující zvolilo 75 % respondentů odpověď ano. Pro šest respondentů způsob motivace je spíše dostačující, a naopak pro dva respondenty spíše dostačující není.

**Graf 21: Dostačující způsob motivace**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zda je pro podřízené pracovníky způsob motivace od **manažera Y** dostačující, zvolilo dvacet respondentů odpověď ano. Pro pět respondentů způsob motivace je spíše dostačující, a naopak pro tři respondenty spíše dostačující není. Pro čtyři pracovníky způsob motivace není dostačující.

**Graf 22: Delegování úkolů**

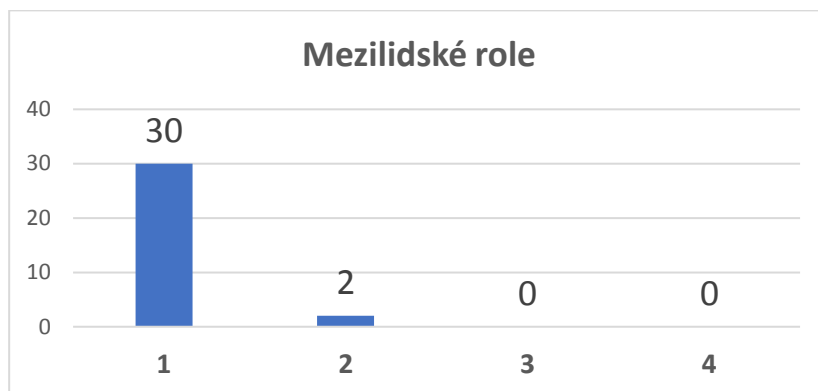


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Při zjišťování, zda manažeři delegují některé úkoly na podřízené pracovníky, bylo zjištěno, jak ukazuje graf č. 22, který se tentokrát z důvodu totožných výsledků vztahuje pro oba manažery, že kromě tří podřízených pracovníků, na které manažeři delegují některé své úkoly, tak na všechny ostatní pracovníky úkoly delegovány nejsou.

V otázce č. 14 respondenti hodnotí manažery, jak zvládají manažerské role. Hodnocení je realizováno pomocí známek od 1-4 s tím, že 1 je hodnocení nejlepší.

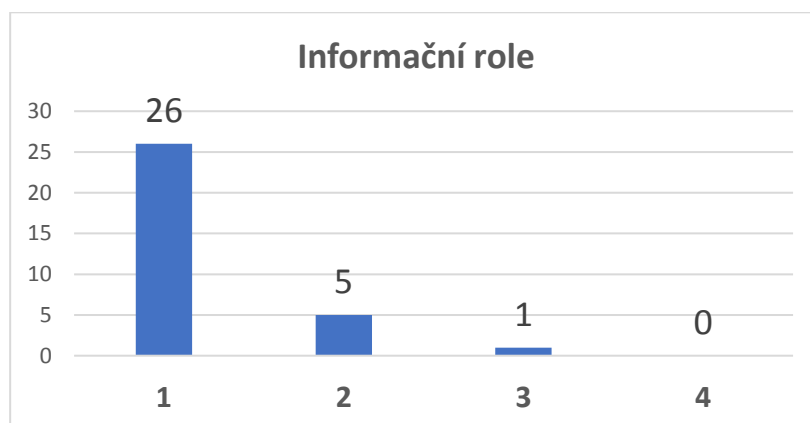
**Graf 23: Mezilidské role**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu č. 23 podřízení hodnotili, jak **manažer X** zvládá mezilidské role. Třicet podřízených pracovníků manažera ohodnotili známkou 1, a dva pracovníci hodnotili známkou 2.

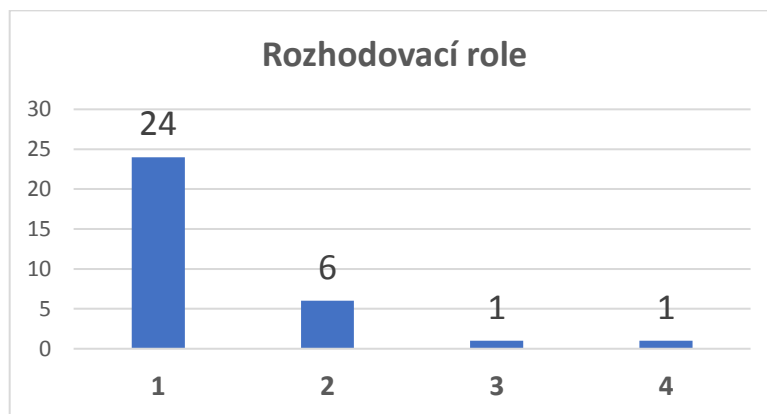
**Graf 24: Informační role**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dále podřízení ohodnotili **manažera X**, jak zvládá role informační (graf č. 24). Zde známkou 1 ohodnotilo manažera dvacet šest podřízených pracovníků. Pět pracovníků oznámkovalo známkou 2, a pouze jeden pracovník dal manažerovi známku 3.

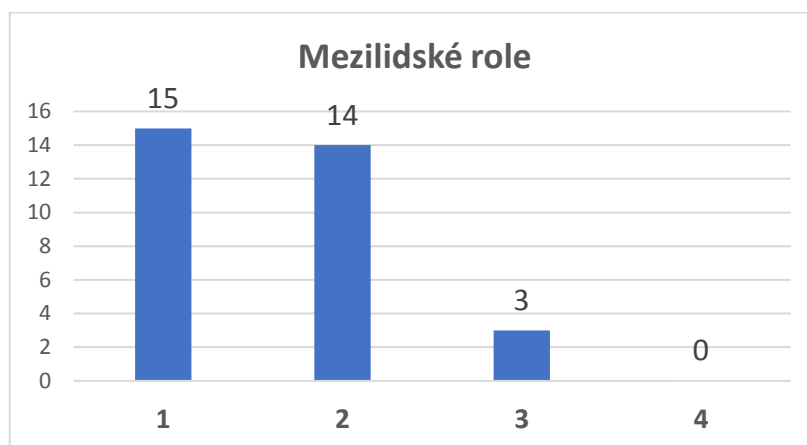
**Graf 25: Rozhodovací role**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Další graf č. 25 se týká role rozhodovací. Podřízení **manažera X** ohodnotili následovně. Znamku 1 manažerovi dalo dvacet čtyři podřízených pracovníků. Šest podřízených pracovníků dalo manažerovi znamku 2. Jeden respondent dal manažerovi znamku 3, a jeden respondent dal manažerovi znamku 4.

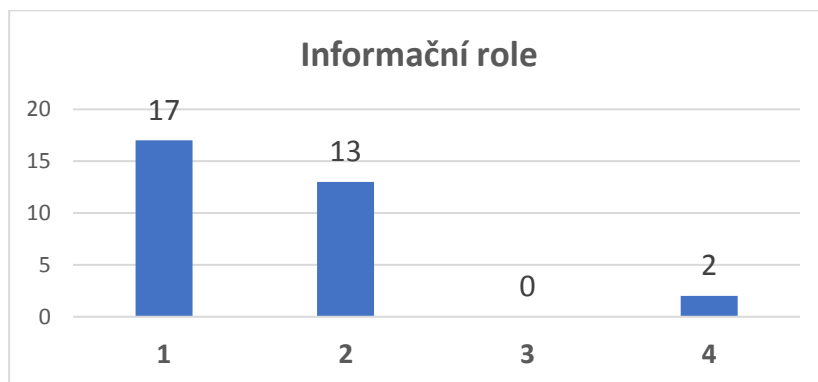
**Graf 26: Mezilidské role**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu č. 26 podřízení hodnotili, jak **manažer Y** zvládá mezilidské role. Patnáct podřízených pracovníků manažera ohodnotili znamkou 1. Čtrnáct podřízených pracovníků hodnotili znamkou 2. Tři podřízení pracovníci hodnotili znamkou 3.

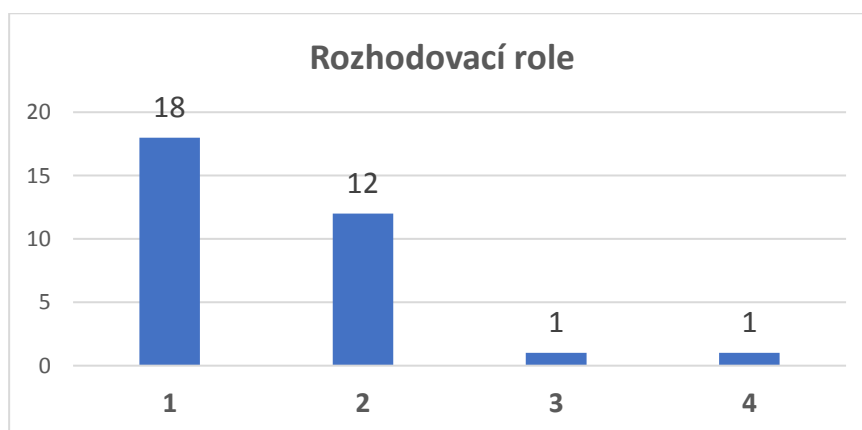
**Graf 27: Informační role**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dále podřízení ohodnotili **manažera Y**, jak zvládá role informační (graf č. 27). Zde známkou 1 ohodnotilo manažera sedmnáct podřízených pracovníků. Třináct podřízených pracovníků oznámkovalo známkou 2, a pouze dva pracovníci dali manažerovi známku 4.

**Graf 28: Rozhodovací role**

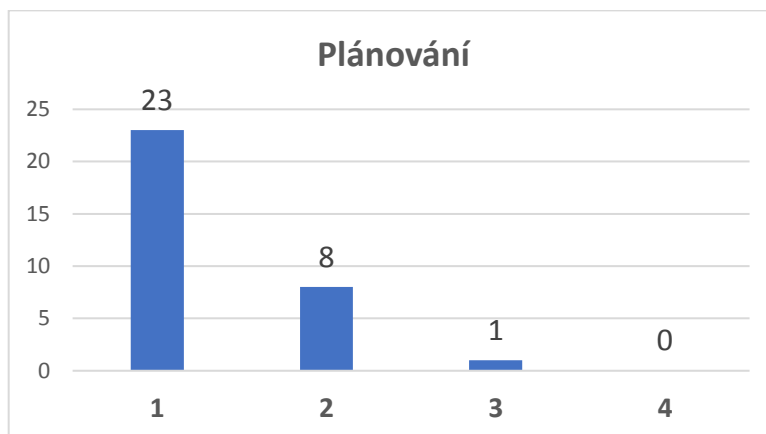


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf č. 28 se týká role rozhodovací. Známkou 1 **manažerovi Y** dalo osmnáct podřízených pracovníků. Dvanáct podřízených pracovníků dalo manažerovi známku 2. Jeden respondent dal manažerovi známku 3, a jeden respondent dal manažerovi známku 4.

V otázce č. 15 respondenti hodnotí vykonávání manažerských funkcí **manažera X** a **manažera Y**. Hodnotí se pomocí známek od 1-4 s tím, že 1 je hodnocení nejlepší.

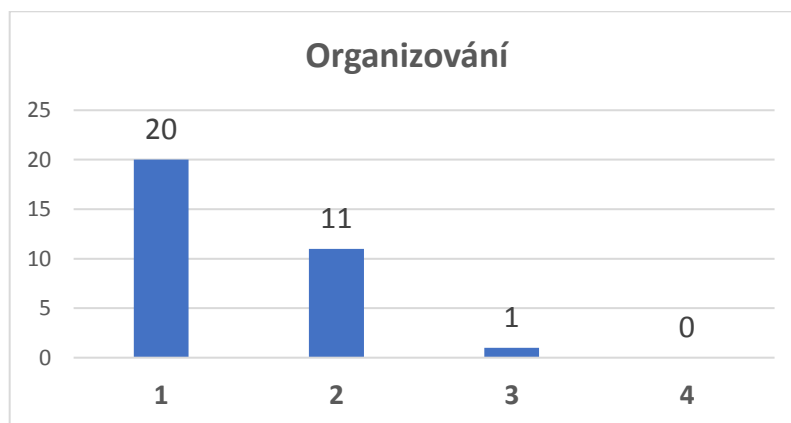
**Graf 29: Plánování**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu č. 29 je znázorněno, jak dle podřízených pracovníků **manažer X** vykonává funkci plánování. Dvacet tři pracovníků hodnotilo manažera známkou 1. Osm pracovníků hodnotilo známkou 2 a pouze jeden pracovník hodnotil známkou 3.

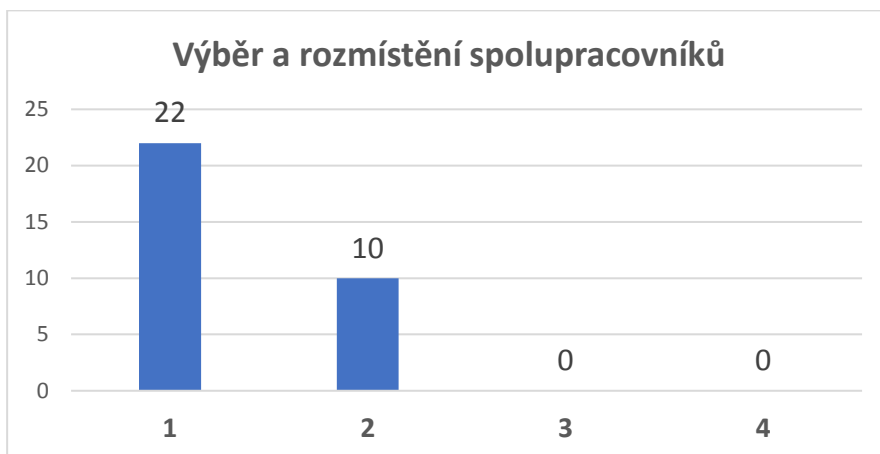
**Graf 30: Organizování**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu č. 30 je zobrazeno hodnocení manažerské funkce organizování. Nejvíce pracovníků (20) hodnotilo **manažera X** známkou 1. Jedenáct pracovníků hodnotilo známkou 2. Pouze jeden respondent ohodnotil manažera známkou 3.

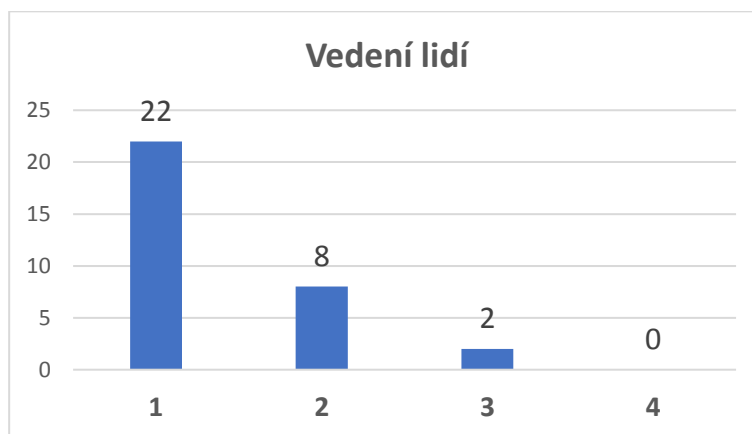
**Graf 31: Výběr a rozmístění spolupracovníků**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu č. 31 pracovníci hodnotí, jak **manažer X** vykonává funkci „Výběr a rozmístění spolupracovníků“. Známkou 1 hodnotilo manažera dvacet dva zaměstnanců a deset zaměstnanců známkou 2.

**Graf 32: Vedení lidí**

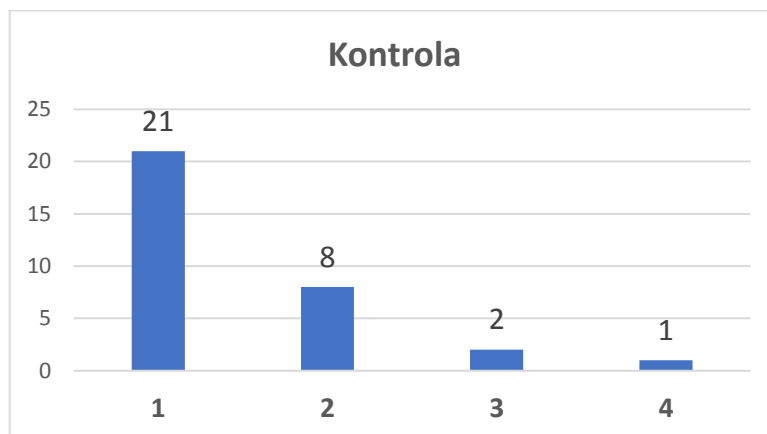


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Další hodnocení se týká funkce vedení lidí. Tuto manažerskou funkci ohodnotili podřízení následovně. Dvacet dva pracovníků ohodnotilo **manažera X** známkou 1. Osm pracovníků známkou 2 a dva pracovníci zvolili známku 3.



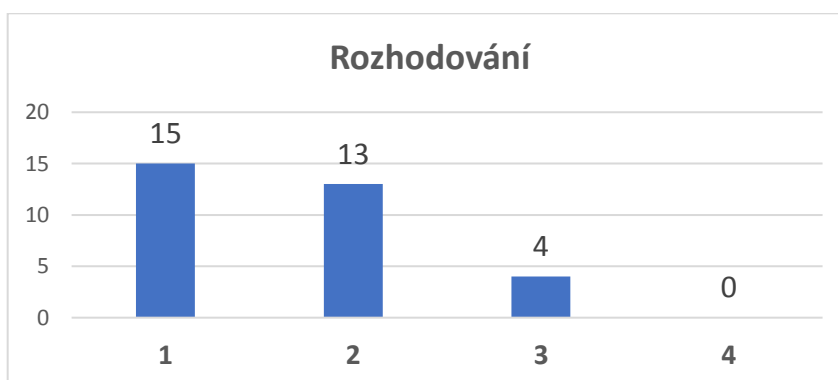
**Graf 33: Kontrola**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu č. 33 podřízení hodnotí, jak **manažer X** vykonává kontrolu. Známkou 1 hodnotilo manažera dvacet jedna zaměstnanců, osm zaměstnanců známkou 2, dva zaměstnanci známkou 3 a pouze jeden zaměstnanec známkou 4.

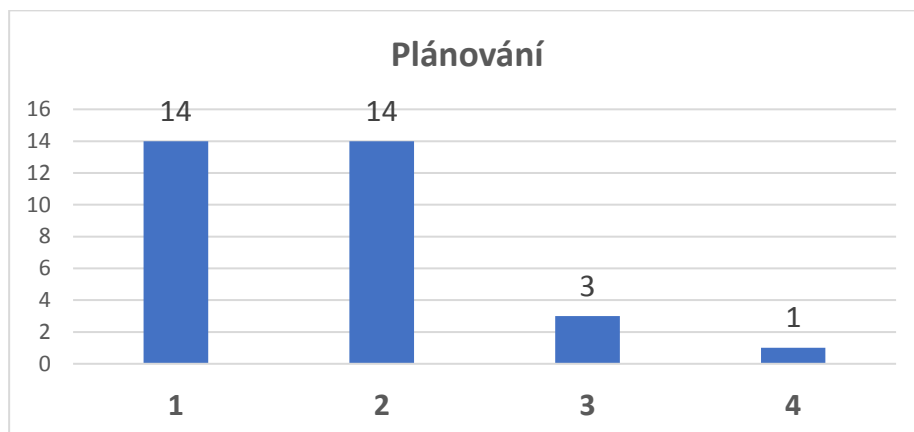
**Graf 34: Rozhodování**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu č. 34 je uvedeno, jak hodnotí podřízení rozhodování **manažera X**. Patnáct zaměstnanců hodnotí manažera známkou 1. Třináct zaměstnanců zvolilo známkou 2. Čtyři zaměstnanci oznámkovali manažera známkou 3.

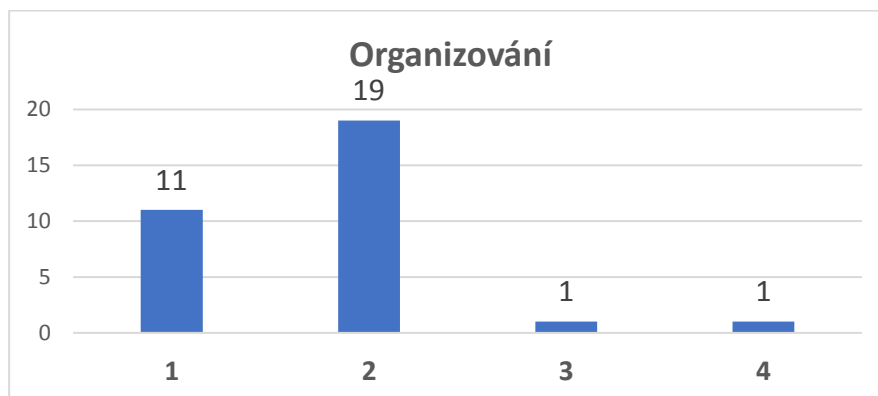
**Graf 35: Plánování**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu č. 35 je hodnoceno, jak **manažer Y** dle podřízených pracovníků vykonává manažerskou funkci plánování. Čtrnáct podřízených pracovníků ohodnotilo manažera známkou 1. Těž čtrnáct pracovníků ohodnotilo manažera známkou 2. Tři pracovníci zvolili známku 3 a pouze jeden pracovník známku 4.

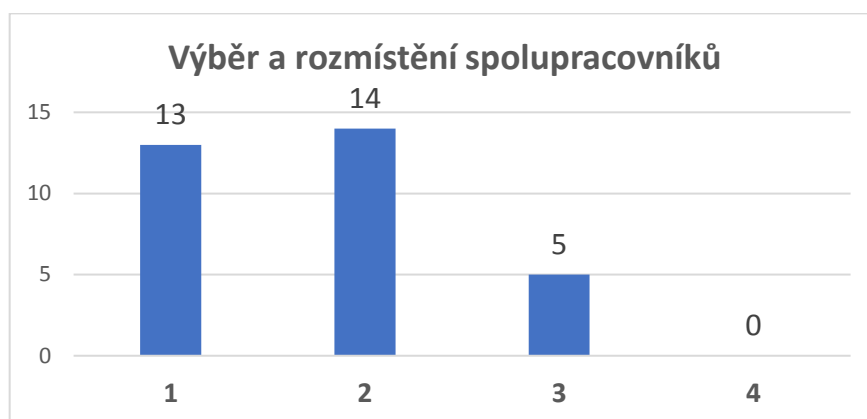
**Graf 36: Organizování**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu č. 36 je znázorněno, jak dle podřízených pracovníků **manažer Y** vykonává funkci organizování. Jedenáct pracovníků hodnotilo manažera známkou 1. Nejvíce (19) pracovníků ohodnotilo manažera známkou 2. Jeden zaměstnanec hodnotil známku 3 a jeden zaměstnanec známku 4.

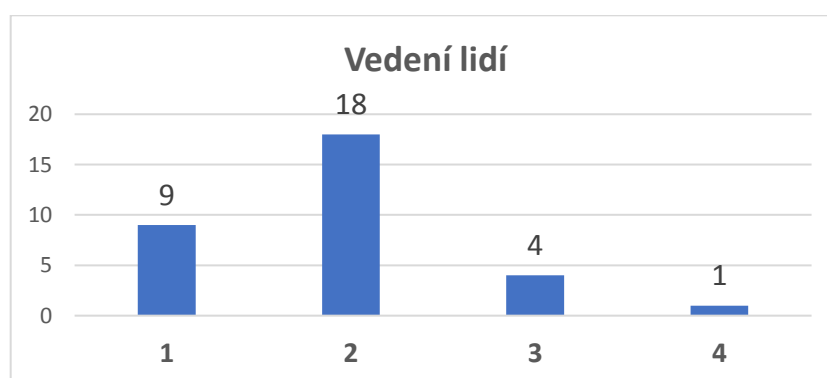
**Graf 37: Výběr a rozmístění spolupracovníků**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf č. 37 ukazuje hodnocení vykonávání manažerské funkce „Výběr a rozmístění spolupracovníků“. **Manažer Y** je hodnocen následovně. Třináct respondentů zvolilo známku 1. Čtrnáct respondentů zvolilo známku 2 a pět respondentů známku 3.

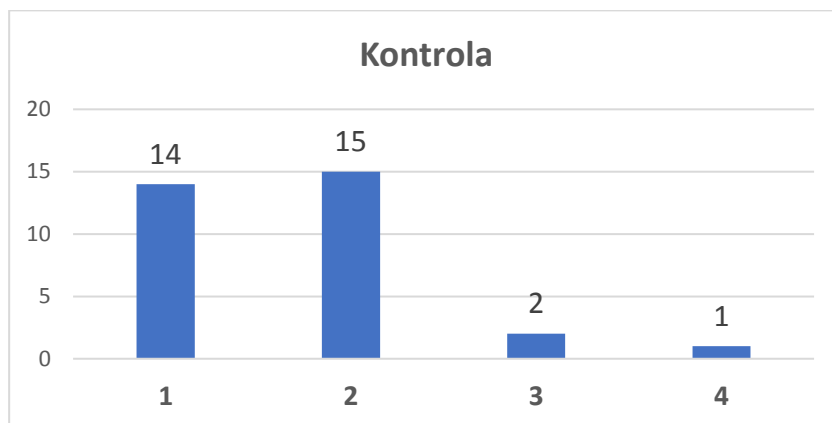
**Graf 38: Vedení lidí**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu č. 38 je zobrazeno hodnocení manažerské funkce vedení lidí. Devět pracovníků hodnotilo **manažera Y** známkou 1. Osmnáct pracovníků hodnotilo známkou 2. Čtyři pracovníci zvolili známku 3 a pouze jeden respondent zvolil známku 4.

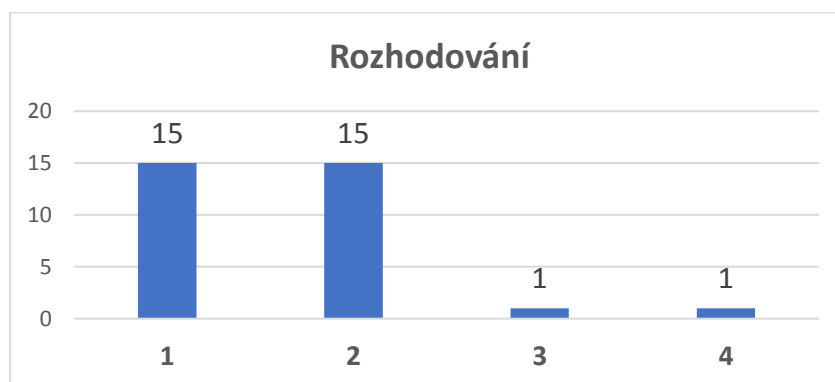
**Graf 39: Kontrola**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu č. 39 pracovníci hodnotí, jak **manažer Y** vykonává kontrolu. Čtrnáct pracovníků oznámkovalo manažera známkou 1. Patnáct pracovníků zvolilo známku 2. Dva pracovníci oznámkovali manažera známkou 3, a pouze jeden pracovník známkou 4.

**Graf 40: Rozhodování**

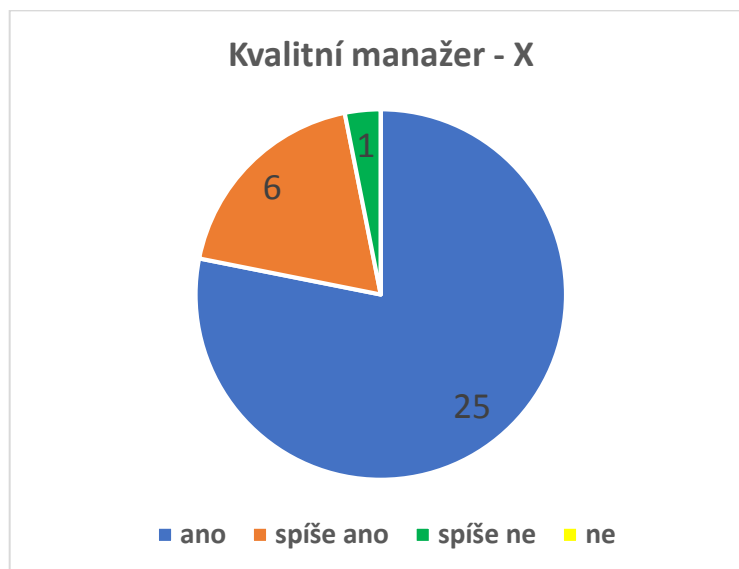


*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu č. 40 je uvedeno, jak hodnotí podřízení rozhodování **manažera Y**. Patnáct zaměstnanců hodnotí manažera známkou 1 a stejně tak patnáct zaměstnanců známkou 2. Jeden zaměstnanec zvolil hodnocení 3 a též jeden zaměstnanec hodnocení 4.

Poslední dva grafy znázorňují, zda podřízení pracovníci považují své vedoucí pracovníky (manažera X a manažera Y) za kvalitní manažery.

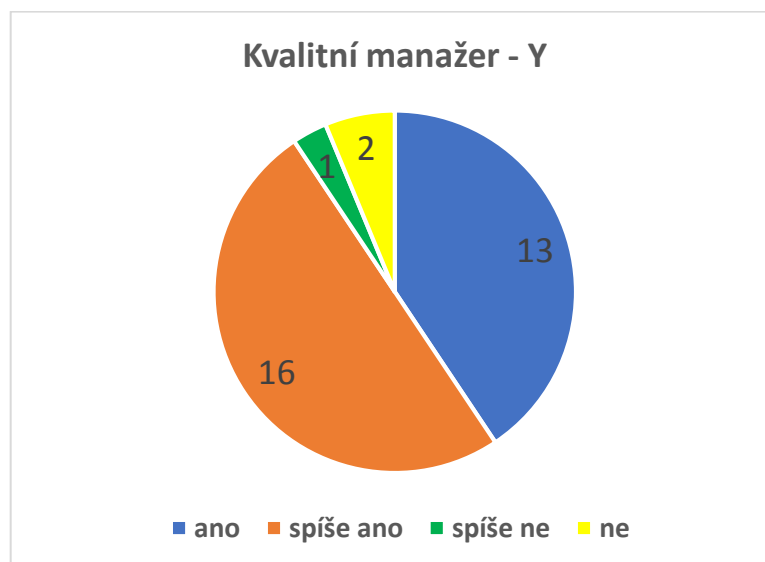
Graf 41: Kvalitní manažer-X



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 41 vyplývá, že podřízení pracovníci považují **manažera X** za kvalitního manažera. Dvacet pět podřízených pracovníků na otázku „Je podle vás Váš vedoucí kvalitním manažerem?“ zvolilo odpověď ano. Šest podřízených pracovníků zvolilo odpověď spíše ano. Pouze jeden podřízený pracovník zvolil odpověď spíše ne.

Graf 42: Kvalitní manažer-Y



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 42 vyplývá, že podřízení pracovníci se přiklání k tomu, že **manažer Y** je kvalitním manažerem. Dle třinácti pracovníků vedoucí je kvalitním manažerem. Dle šestnácti pracovníků vedoucí spíše je kvalitním manažerem. Jeden pracovník si myslí, že

vedoucí spíše kvalitním manažerem není. A dva pracovníci tvrdí, že vedoucí není kvalitním manažerem.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Zhodnocení výsledků z dotazníků

Zhodnocení je provedeno na základě odpovědí z dotazníkového šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnili manažer X, manažer Y a jejich podřízení pracovníci.

Ve zkoumaném podniku bylo zjištěno, že manažer X a manažer Y jsou muži ve věkovém rozmezí 40-49 let a oba mají vzdělání středoškolské bez maturity. Oba též působí na manažerské pozici ve vybraném podniku 6-9 let. Dotazník pro podřízené pracovníky vyplnilo 32 respondentů, z toho sedmáct mužů a patnáct žen, nejčastěji ve věkovém rozmezí 20-29 let, což značí, že v tomto podniku pracuje převážně mladý kolektiv lidí. Nejvíce respondentů (18) má vystudovanou střední školu s maturitou. Pět respondentů dosáhlo základního vzdělání a sedm respondentů středoškolského vzdělání bez maturity. Pouze dva respondenti mají vzdělání vysokoškolské. Z toho vyplývá, že v gastronomii nejsou vysoké nároky na vzdělání, ale oceňuje se kvalita odvedené práce a dovednosti pracovníka. Manažer Y má zkušenosti i z jiného podniku na manažerské pozici, naopak manažer X nemá zkušenosti z jiného podniku na manažerské pozici. Na otázku, jaký styl vedení převážně využíváte, manažeři zvolili odlišnou odpověď. Manažer X zvolil styl autokratický, který je charakteristický nezávislým a samostatným rozhodováním manažera. Manažer Y zvolil styl demokratický, který je naopak charakteristický tím, že v tomto stylu vedení manažer dává prostor podřízeným, aby se vyjádřili a přispěli svými názory. Zde se manažeři neshodli s podřízenými pracovníky. U manažera X si žádný respondent nemyslí, že praktikuje autokratický styl. Osmnáct respondentů zvolilo liberální styl, který je charakteristický jen mírnými zásahy manažera do práce podřízených a tím, že podřízení mají prostor a volnost pro jejich vlastní rozhodování. Čtrnáct respondentů zvolilo demokratický styl. Dvacet osm respondentů je spokojeno se stylem vedení manažera X a čtyři respondenti jsou spíše taky spokojeni. U manažera Y pouze pět respondentů zvolilo demokratický styl. 75 % dotázaných tvrdí, že manažer Y převážně praktikuje styl autokratický. Pouze tři respondenti zvolili liberální styl. Deset respondentů je spokojeno se stylem vedení manažera Y a čtrnáct respondentů je spíše taky spokojeno. Naopak osm respondentů spíše není spokojeno se stylem vedení manažera Y. Z dotazníků vyplývá, že manažeři disponují

typickým znakem temperamentu u manažera, a to je asertivita. Z dotazníků je patrné, že manažeři zvládají jednat ve stresových situacích, což je velice důležité, jelikož práce manažera je často psychicky náročná. Další otázka se týká komunikace. Manažer X na otázku, zda probíhá komunikace mezi ním a podřízenými pracovníky bezproblémově odpověděl, že spíše ano. Podřízení pracovníci na otázku, zda je pro ně komunikace s manažerem X bezproblémová odpověděli pozitivně, dvacet šest pracovníků odpovědělo ano a šest pracovníků spíše ano. Z toho vyplývá, že komunikace mezi manažerem X a podřízenými pracovníky probíhá bez problému. Manažer Y odpověděl, že komunikace s podřízenými pracovníky bezproblémově probíhá. Podřízení na otázku, jestli je pro ně komunikace s manažerem Y bezproblémová odpověděli následovně. Devatenáct respondentů zvolilo odpověď ano, devět respondentů zvolilo odpověď spíše ano, tři respondenti tvrdí, že komunikace s manažerem spíše není bezproblémová a pouze jeden pracovník tvrdí, že pro něj komunikace s manažerem není bezproblémová. Z toho vyplývá, že převážně komunikace s manažerem Y je pro podřízené pracovníky bezproblémová. Dle odpovědí z dotazníků od manažerů, i od podřízených pracovníků lze konstatovat, že oba manažeři zadávají úkoly jasně a srozumitelně. Další otázka se věnuje respektování názoru podřízených pracovníků ze strany manažerů. Manažer X odpověděl, že spíše respektuje názor podřízených pracovníků. Dvacet sedm podřízených pracovníků říká, dle odpovědí z dotazníků, že manažer respektuje jejich názor, čtyři respondenti tvrdí, že spíše manažer respektuje jejich názor a pouze jeden pracovník říká, že manažer X spíše nerespektuje jeho názor. Manažer Y odpověděl, že respektuje názor podřízených pracovníků. Čtrnáct podřízených pracovníků říká, dle odpovědí z dotazníků, že manažer respektuje jejich názor. Též čtrnáct pracovníků tvrdí, že spíše manažer respektuje jejich názor. Dva respondenti říkají, že manažer spíše nerespektuje jejich názor, a též dva respondenti tvrdí, že manažer nerespektuje jejich názor. Dále byli manažeři dotazováni, jakým způsobem motivují své podřízené pracovníky a podřízení pracovníci byli dotazováni, jakým způsobem je motivuje manažer. Manažer X z nabídky způsobů zvolil peněžní odměnu, stejně jako patnáct podřízených pracovníků. Devět podřízených pracovníků zvolilo pochvalu, uznání a osm podřízených pracovníků dobré pracovní podmínky. Manažer Y zvolil pochvalu, uznání a dobré pracovní podmínky. Pochvalu, uznání zvolili čtyři respondenti a dobré pracovní podmínky pět respondentů. Pouze jeden pracovník je motivován zvýšením mzdy a nejvíce pracovníků je motivováno peněžní odměnou (17). Pět pracovníků tvrdí, že je manažer Y žádným způsobem nemotivuje. Na tuto otázku navazuje otázka, zda je pro podřízené

pracovníky způsob motivace dostačující, a zda si manažeři myslí, že jejich způsob motivace je pro podřízené pracovníky dostačující. Manažer X si myslí, že spíše je dostačující a manažer Y si myslí, že je dostačující. Pro 75 % respondentů způsob motivace od manažera X je dostačující a pouze dva respondenti tvrdí, že motivace pro ně spíše dostačující není. Pro dvacet respondentů způsob motivace od manažera Y je dostačující, pro pět respondentů je spíše dostačující. Naopak pro tři respondenty dostačující spíše není a pro čtyři respondenty není způsob motivace ze strany manažera Y dostačující. Z toho vyplývá, že u manažera Y se objevují nedostatky v motivování některých svých podřízených pracovníků. V otázce směřující na delegování se manažeři s podřízenými pracovníky převážně shodli. Manažeři v tomto podniku nedelegují úkoly na podřízené pracovníky. Pouze tři zaměstnanci uvedli, že na ně jak manažer X, tak i manažer Y delegují některé své úkoly.

Další otázka se týká hodnocení zvládnutí manažerských rolí. Manažeři hodnotili sami sebe a podřízení hodnotili manažera X a manažera Y. Hodnocení proběhlo pomocí hodnotící škály od 1-4, kdy 1 je nejlepší hodnocení. **Manažer X** oznámkoval mezilidské role známkou 1. Zaměstnanci ohodnotili mezilidské role manažera X průměrnou známkou 1,06. Manažer X hodnotil informační role známkou 1. Zaměstnanci ohodnotili informační role manažera X průměrnou známkou 1,22. Rozhodovací role manažer X hodnotil známkou 2 a zaměstnanci ohodnotili průměrnou známkou 1,34. **Manažer Y** oznámkoval mezilidské role známkou 1. Zaměstnanci ohodnotili mezilidské role manažera Y průměrnou známkou 1,63. Manažer Y hodnotil informační role známkou 1. Zaměstnanci ohodnotili informační role manažera Y průměrnou známkou 1,59. Rozhodovací role manažer Y hodnotil známkou 1 a zaměstnanci ohodnotili průměrnou známkou 1,53.

Dále se hodnotilo vykonávání manažerských funkcí. Hodnocení proběhlo stejným způsobem jako u manažerských rolí. Hodnotilo se plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrola, rozhodování. **Manažer X** ohodnotil vykonávání manažerské funkce plánování známkou 2. Podřízení ohodnotili plánování manažera X průměrnou známkou 1,31. Organizování manažer X ohodnotil známkou 2. Podřízení ohodnotili manažera X průměrnou známkou 1,41. Manažerská funkce výběr a rozmístění spolupracovníků je manažerem X hodnocena známkou 2 a zaměstnanci tuto funkci ohodnotili průměrnou známkou 1,31. Funkci vedení lidí manažer X ohodnotil známkou 1 a podřízení pracovníci ohodnotili průměrnou známkou 1,38. Vykonávání kontroly manažer X ohodnotil známkou 2 a podřízení ohodnotili průměrnou známkou 1,47. Manažerskou funkci rozhodování hodnotil manažer X známkou 2 a podřízení hodnotili



průměrnou známkou 1,66. **Manažer Y** ohodnotil vykonávání manažerské funkce plánování známkou 1. Podřízení ohodnotili plánování manažera Y průměrnou známkou 1,72. Organizování manažer Y ohodnotil známkou 1. Podřízení ohodnotili manažera Y průměrnou známkou 1,75. Manažerská funkce výběr a rozmístění spolupracovníků je manažerem Y hodnocena známkou 1 a zaměstnanci tuto funkci ohodnotili průměrnou známkou 1,75. Funkci vedení lidí manažer Y ohodnotil známkou 1 a podřízení pracovníci ohodnotili průměrnou známkou 1,91. Vykonávání kontroly manažer Y ohodnotil známkou 1 a podřízení ohodnotili průměrnou známkou 1,69. Manažerskou funkci rozhodování hodnotil manažer Y známkou 1 a podřízení hodnotili průměrnou známkou 1,63.

Dotazník pro manažery obsahuje i otevřenou otázku. Otevřená otázka zkoumala, jakou mají manažeři znalost cizích jazyků, popřípadě jaké jazyky ovládají a v kterém jazyce spatřují mezery. Manažer X odpověděl, že znalost ruského jazyka má na úrovni 2, anglický jazyk pouze v oblasti gastronomie hodnocen 2. Komunikace v angličtině v jiné oblasti na úrovni 3-4. Manažer Y odpověděl, že má znalost anglického a ruského jazyka.

Poslední otázka pro podřízené pracovníky zkoumá, zda je podle podřízených pracovníků jejich vedoucí (manažer X, manažer Y) kvalitní manažer. Podle respondentů manažer X, a i manažer Y jsou kvalitními manažery. Vedoucí pracovníci se v otázce č. 17 měli ohodnotit od 1 do 10 jako manažeři. Oba dva manažeři se ohodnotili velice nadprůměrně a zřejmě si jsou vědomi svých kvalit a manažerských dovedností.

## 5.2 Návrhy na zlepšení

Na základě porovnání zjištěných výsledků z dotazníků pro manažery a podřízené pracovníky jsou navrhována doporučení a návrhy pro zefektivnění manažerské práce a zlepšení manažerských dovedností manažerů ve vybraném podniku.

Restaurace Potrefená Husa Hybernská, jak již bylo zmíněno, patří do skupiny podniků pod názvem Together. V této restaurační síti jsou velice kvalitní podniky, a hlavně manažeři se zkušenostmi a rozdílnými dovednostmi. První doporučující opatření ke zlepšení manažerských dovedností je, aby se v rámci restaurační sítě dvakrát za rok sešli všichni manažeři a vzájemně si předali zkušenosti a různé návrhy ke zlepšení současné situace. Také manažer X a manažer Y si mohou vzájemně pomáhat, učit se a zlepšovat dovednosti v rámci podniku. Každý manažer je jiný a má svůj pohled na vykonávání manažerské práce.

Další doporučení se týká zjištěného nedostatku v motivování podřízených pracovníků ze strany **manažera Y**. K řešení zjištěného nedostatku je vhodné školení, kurz.

Společnost CADET GO s.r.o. se nachází v Praze a nabízí kurz „Motivace týmu – jak posílit motivaci a snížit fluktuaci pracovníků“. Začátek kurzu je v 9:00 a konec kurzu je v 16:30, jedná se o jednodenní kurz. Cena tohoto kurzu je 4600 Kč bez DPH. Cílem kurzu je uvědomit si, jakou roli v motivaci podřízených pracovníků hraje činnost a projev manažera. Vysvětlit zásady a principy motivace a demotivace. Zjistit důvody odchodů pracovníků, co má na jejich odchody vliv. Analyzovat stávající styl podporujícího motivujícího či demotivujícího vedení. Naučit se připravovat individuální motivace a prostředí pro růst. Poznat motivační krize a vědět jak z nich ven.

#### **Obsah kurzu:**

- co očekáváme od zvýšení motivace
- projevy manažera a jejich vliv na demotivaci podřízených pracovníků
- motivace jednotlivce a motivace týmů
- příčiny fluktuace
- předcházení odchodům pracovníků
- demotivace, vyhoření
- typy zaměstnanců
- příprava motivujícího prostředí
- motivační nástroje, jak zacílit motivaci
- pozitivní a negativní motivace
- vytvoření motivační knihovny a nástrojů vedoucí k vyšší spokojenosti (cadetgo.cz, 2023)

U **manažera Y** byly zjištěny nedostatky u vedení lidí. Návrhem zlepšujícího opatření je kurz opět od společnosti CADET GO s.r.o.

Společnost nabízí kurz „Vedení lidí a týmů – řídit nebo vést?“. Začátek kurzu je v 9:00 a konec kurzu je v 16:30, jedná se o jednodenní kurz. Cena tohoto kurzu je 4600 Kč bez DPH. Cílem kurzu je vysvětlit zásady efektivního vedení lidí. Analyzovat stávající styl vedení. Naučit přizpůsobovat styl vedení potřebám jednotlivců a týmu. Zefektivnit vedení pro dosahování potřebných výsledků. Stanovování cílů jako předpoklad pro vedení.

#### **Obsah kurzu:**

- analýza stávajícího stylu vedení, plusy a mínusy, rizika
- test manažerského stylu
- situační vedení podle průběhu času, praxe a typu člověka
- styly řízení a jak je použít
- jak stanovovat a komunikovat cíle jako předpoklad úspěšného vedení
- zpětná vazba – pochvala a kritika
- delegování úkolů – zásady a podmínky
- nácviky a simulace vedení rozhovorů se zaměstnanci (cadetgo.cz, 2023)

U **manažera X** byly zjištěny nedostatky v rozhodování. Doporučující opatření, které by mohlo přispět k vyšší efektivitě a zlepšení rozhodování, je kurz od společnosti 1. VOX a.s., která se nachází v Praze.

Společnost nabízí kurz „Proces manažerského rozhodování v praxi: postupy, metody a nástroje“. Začátek kurzu je v 9:00 a konec kurzu je v 16:00, jedná se o jednodenní kurz. Cena tohoto kurzu je 6643 Kč. Cílem kurzu je získat poznatky a dovednosti, které jsou důležité pro základní manažerskou aktivitu – rozhodování. Kvalita rozhodování ovlivňuje do značné míry výsledky a efektivitu fungování celého podniku.

**Program:**

- příprava procesu rozhodování – identifikace, analýza a formulace rozhodovacích problémů
- výběr kritéria, tvorba variant a stanovení jejich důsledků
- tvorba portfolia rizikových variant
- hodnocení variant rozhodování
- participativní rozhodování
- volba stylu rozhodování (vox.cz, 2023)

**Manažer X** spatřuje mezery ve svém anglickém jazyce, a proto další návrh se zaměřuje na zlepšení jeho jazykových schopností. Tato restaurace je hojně navštěvována zahraničními turisty z celého světa, a z toho důvodu je znalost anglického jazyka důležitá. Manažerovi je doporučeno využít jazykových kurzů.

Výukový systém Onlinejazyky.cz od společnosti Online learning s.r.o. nabízí jazykové kurzy online. Online kurzy šetří čas, což je pro manažera, který má časově náročnou práci,

pozitivní. Online kurzy jsou zakončeny certifikátem. Manažer si může vybrat jazykovou úroveň dle libosti. Cena kurzu se pohybuje kolem 2500 Kč (onlinejazyky.cz, 2023).

## 6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout doporučující opatření, která by mohla přispět k vyšší efektivitě manažerské práce a zlepšení manažerských dovedností. Doporučující opatření byla vyhodnocena z vyplněných dotazníků od manažera X, manažera Y a jejich podřízených pracovníků.

Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury. V teoretické části jsou objasněny pojmy management, historie a úrovně managementu, manažer a jeho osobnost, vlastnosti, znalosti, dovednosti, kompetence, role, funkce a také manažerské styly vedení.

V praktické části je nejprve představen podnik, ve kterém bylo prováděno dotazníkové šetření. Následuje popis dotazníků, pro koho jsou určeny, kolik a jaké otázky obsahují. Poté následuje vyhodnocení dotazníku manažera X, vyhodnocení dotazníku manažera Y, a vyhodnocení dotazníků pro podřízené pracovníky. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 podřízených pracovníků. Výsledky dotazníkového šetření u podřízených pracovníků jsou zpracovány do grafů, které jsou okomentovány.

Závěrem této práce je zhodnocení výsledků z dotazníků a následné návrhy pro zefektivnění manažerské práce a zlepšení manažerských dovedností manažerů ve vybraném podniku. U manažera Y byl nalezen prostor pro zlepšení v oblasti vedení lidí a motivování. Manažerovi X bylo navrženo využít jazykový kurz, který je online a není časově náročný. U manažera X byly nalezeny mírné nedostatky v rozhodování. Po zjištění nedostatků byla navržena doporučení zlepšujících opatření pro manažery.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literatura

- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, F. 2016. *25 typů lidí-jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5872-5.
- BLAŽEK, L. 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR V. 2005. *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1300-7.
- HALÍK, J. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- LOJDA, J. 2011. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-2034-5.
- MCGRATH, J., BATES, B. 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3.
- PLAMÍNEK, J. 2018. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0629-5.
- ŠULEŘ, O. 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout?* 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- URBAN, J. 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kolektiv. 2013. *Podnikové řízení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, J. a kol. 2011. *MANAGEMENT. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

VYMĚTAL, J. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací – Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2614-4.

## 7.2 Internetové zdroje

MOTIVACE TÝMU - JAK POSÍLIT MOTIVACI A SNÍŽIT FLUKTUACI PRACOVNÍKŮ. Cadet go [online]. 2023 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: [https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/6\\_motivace-tymu-jak-posilit-motivaci-a-snizit-fluktuaci-pracovniku.html](https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/6_motivace-tymu-jak-posilit-motivaci-a-snizit-fluktuaci-pracovniku.html)

VEDENÍ LIDÍ A TÝMŮ - ŘÍDIT NEBO VÉST?. Cadet go [online]. 2023 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: [https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/3\\_vedeni-lidi-a-tymu-ridit-nebo-vest.html](https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/3_vedeni-lidi-a-tymu-ridit-nebo-vest.html)

Proces manažerského rozhodování v praxi: postupy, metody a nástroje. VOX [online]. 2023 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://vox.cz/kurzy/proces-manazerskeho-rozhodovani-v-praxi-postupy-metody-a-nastroje/?termin=319907#doporucujeme>

KURZY ANGLIČTINY ONLINE PRO SAMOUKY. Online jazyky [online]. 2023 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://www.onlinejazyky.cz/eshop-kategorie-kurzy-anglictiny-online-pro-samouky.html>

## 8 Seznam tabulek a grafů

### 8.1 Seznam tabulek

Tabulka 1: Manažerské role .....	44
Tabulka 2: Manažerské funkce .....	45
Tabulka 3: Manažerské role .....	47
Tabulka 4: Manažerské funkce .....	47

### 8.2 Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví .....	49
Graf 2: Věk .....	49
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	50
Graf 4: Styl vedení .....	50
Graf 5: Styl vedení .....	51
Graf 6: Spokojenost se stylem vedení .....	51
Graf 7: Spokojenost se stylem vedení .....	52
Graf 8: Asertivita-manažer X .....	52
Graf 9: Asertivita-manažer Y .....	53
Graf 10: Jednání ve stresových situacích .....	53
Graf 11: Jednání ve stresových situacích .....	54
Graf 12: Bezproblémová komunikace .....	54
Graf 13: Bezproblémová komunikace .....	55
Graf 14: Zadávání úkolů jasně a srozumitelně .....	55
Graf 15: Zadávání úkolů jasně a srozumitelně .....	56
Graf 16: Respektování názoru .....	56
Graf 17: Respektování názoru .....	57
Graf 18: Způsoby motivace ze strany manažera X .....	57
Graf 19: Způsoby motivace ze strany manažera Y .....	58
Graf 20: Dostačující způsob motivace .....	58
Graf 21: Dostačující způsob motivace .....	59
Graf 22: Delegování úkolů .....	59
Graf 23: Mezilidské role .....	60
Graf 24: Informační role .....	60
Graf 25: Rozhodovací role .....	61
Graf 26: Mezilidské role .....	61
Graf 27: Informační role .....	62
Graf 28: Rozhodovací role .....	62
Graf 29: Plánování .....	63
Graf 30: Organizování .....	63
Graf 31: Výběr a rozmístění spolupracovníků .....	64
Graf 32: Vedení lidí .....	64
Graf 33: Kontrola .....	65
Graf 34: Rozhodování .....	65
Graf 35: Plánování .....	66
Graf 36: Organizování .....	66



Graf 37: Výběr a rozmístění spolupracovníků.....	67
Graf 38: Vedení lidí .....	67
Graf 39: Kontrola.....	68
Graf 40: Rozhodování.....	68
Graf 41: Kvalitní manažer-X .....	69
Graf 42: Kvalitní manažer-Y .....	69

## 9 Přílohy

### 9.1 Dotazník pro manažery

**1. Pohlaví:**

- a) MUŽ
- b) ŽENA

**2. Kolik Vám je let?**

- a) méně než 20 let
- b) 20-29 let
- c) 30-39 let
- d) 40-49 let
- e) 50 let a více

**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

**4. Jak dlouho půsíte na manažerské pozici v daném podniku?**

- a) méně než 1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 3-5 let
- d) 6-9 let
- e) 10 let a více

**5. Máte zkušenosti i z jiného podniku na manažerské pozici?**

- a) ano
- b) ne

**6. Jaký styl vedení převážně využíváte?**

- a) Autokratický
- b) Liberální
- c) Demokratický

**7. Považujete se za asertivního člověka?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**8. Myslíte si, že zvládáte jednat ve stresových situacích?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**9. Probíhá Vaše komunikace s podřízenými pracovníky bezproblémově?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**10. Myslíte si, že Vámi zadané úkoly jsou zaměstnancům jasné a srozumitelné?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**11. Respektujete názor podřízených pracovníků?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**12. Jakým způsobem motivujete své podřízené pracovníky?**

- a) Zvýšení mzdy
- b) Peněžní odměna
- c) Benefity
- d) Pochvala, uznání
- e) Dobré pracovní podmínky
- f) Nemotivuji

**13. Myslíte si, že Váš způsob motivace je pro podřízené pracovníky dostačující?**

- a) ano

- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**14. Delegujete některé Vaše úkoly na podřízené pracovníky?**

- a) ano
- b) ne

**15. Ohodnoťte prosím 1-4 (1 nejlepší hodnocení), jak si myslíte, že zvládáte manažerské role.**

Manažerské role	Hodnocení 1-4
Mezilidské	
Informační	
Rozhodovací	

**16. Ohodnoťte prosím 1-4 (1 nejlepší hodnocení), jak si myslíte, že vykonáváte manažerské funkce.**

Manažerské funkce	Hodnocení 1-4
Plánování	
Organizování	
Výběr a rozmístění spolupracovníků	
Vedení lidí	
Kontrola	
Rozhodování	

**17. Jak byste se ohodnotil od 1 do 10 jako manažer?**

Otevřená otázka

Tato restaurace je hojně navštěvována zahraničními turisty z celého světa. Jaká je Vaše znalost cizích jazyků, popřípadě jaké jazyky ovládáte, a v kterém jazyce spatřujete mezery?

## 9.2 Dotazník pro podřízené pracovníky

### 1. Pohlaví:

- a) MUŽ
- b) ŽENA

### 2. Kolik Vám je let?

- a) méně než 20 let
- b) 20-29 let
- c) 30-39 let
- d) 40-49 let
- e) 50 let a více

### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

### 4. Jaký styl vedení převážně využívá Váš manažer?

- a) Autokratický (nezávislé a samostatné rozhodování manažera, styl založený na základě příkazů)
- b) Liberální (jen mírné zásahy manažera do práce podřízených a podřízení mají prostor a volnost pro jejich vlastní rozhodování)
- c) Demokratický (podřízení mají možnost účastnit se důležitých rozhodnutích manažera a přispět k nim svými názory)

### 5. Jste spokojen/á se stylem vedení Vašeho manažera?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

### 6. Disponuje Váš manažer asertivitou? (nenechá se manipulovat ostatními, schopnost prosazovat své názory a potřeby)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne

d) ne

**7. Zvládá Váš manažer jednat ve stresových situacích?**

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

**8. Je pro Vás komunikace s manažerem bezproblémová?**

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

**9. Zadává Váš manažer úkoly jasně a srozumitelně?**

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

**10. Respektuje manažer Váš názor?**

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

**11. Jakým způsobem Vás manažer motivuje?**

a) Zvýšení mzdy

b) Peněžní odměna

c) Benefity

d) Pochvala, uznání

e) Dobré pracovní podmínky

f) Nemotivuje mě

**12. Je pro Vás způsob motivace dostačující?**

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

**13. Deleguje na Vás manažer některé úkoly?** (přenášení konkrétní práce manažera na podřízené)

- a) ano
- b) ne

**14. Jak byste ohodnotili 1-4 (1 nejlepší hodnocení) zvládání manažerských rolí Vašeho manažera?**

<b>Manažerské role</b>	<b>Hodnocení 1-4</b>
<b>Mezilidské</b>	
<b>Informační</b>	
<b>Rozhodovací</b>	

**Mezilidské** (reprezentace podniku; dostupnost pro lidi; autorita; motivace a vedení podřízených; vazba mezi organizací a jejím okolím)

**Informační** (předávání informací mezi podřízené, a i například zákazníkům)

**Rozhodovací** (řešení problémů, přijímání opatření ke zlepšení situace, vyjednávání, rozhodování o rozvržení práce)

**15. Jak byste ohodnotili 1-4 (1 nejlepší hodnocení) vykonávání manažerských funkcí Vašeho manažera?**

<b>Manažerské funkce</b>	<b>Hodnocení 1-4</b>
<b>Plánování</b>	
<b>Organizování</b>	
<b>Výběr a rozmístění spolupracovníků</b>	
<b>Vedení lidí</b>	
<b>Kontrola</b>	
<b>Rozhodování</b>	

**16. Je podle vás Váš vedoucí kvalitním manažerem?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne