

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské dovednosti a jejich uplatnění v praxi

Karolína Špringlová

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Karolína Špringlová

Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské dovednosti a jejich uplatnění v praxi

Název anglicky

Managerial skills and their application in practice

Cíle práce

Hlavním cílem práce je návrh opatření pro zlepšení současné úrovně uplatňování manažerských dovedností. Vedlejším cílem práce je pomocí literární rešerše charakterizovat funkce a role manažera, samotný pojem management a jeho úrovně. Dalším dílčím cílem je sestavit podklad pro strukturované rozhovory a pro dotazování a tato šetření provést a vyhodnotit.

Metodika

První část práce se zaměřuje na teoretické poznatky získané z odborné literatury, či internetových zdrojů, které se orientují na problematiku manažerských dovedností, funkcí a rolí. V druhé části se práce zaměřuje na monitorování uplatnění těchto dovedností, nalezení nedostatků a návrhu nápravy. Data jsou získána především pomocí dotazování a strukturovaných rozhovorů a jejich vyhodnocení.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – vyplnění zadání – leden – červenec 2018
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2018
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2018
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2018
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2019
6. Finální úpravy textů – únor 2019
7. Kompletace a odevzdání – březen 2019

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Manažer, hotelový management, manažerské funkce, manažerské dovednosti, cestovní ruch.

Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULER, 2006, Management. 1. vydání, Brno Computer Press, 728 s. ISBN 80-251-0396-X
- BERÁNEK, J., KOTEK, P. 2007. Řízení hotelového provozu. 4., přepracované vydání. Praha: MAG Consulting ve spolupráci s Grada Publishing a.s., 240 s. ISBN 978-80-86724-3-0
- DRUCKER, P. F. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-67-5.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu : jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- KOTÍKOVÁ, 2013, Nové trendy v nabídce cestovního ruchu. 1. vydání, Grada Publishing a.s., 208 s. ISBN 978-80-247-4603-6
- KŘÍŽEK, NEUFUS, 2014, Moderní hotelový management. 1. vydání, Grada Publishing a.s., 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1
- LEDNICKÝ, V. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-090-1.
- OWEN, 2008, Tři pilíře úspěšného manažera. 1. vydání, Grada Publishing a.s., 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol., 2010. Základy podnikání: Teoretické poznatky a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5
- ZELENÝ, 2011, Hledání vlastní cesty. 1. vydání, Computer Press, a.s., 319 s. ISBN 978-80-251-1611-1

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2019

Čestné prohlášení

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

V Praze dne datum odevzdání

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Pavlu Pánkovi, za pomoc a trpělivost při psaní této práce.

Manažerské dovednosti a jejich uplatnění v praxi

Souhrn

Tato práce se zabývá tématem manažerské dovednosti a jejich uplatněním v praxi. Teoretická část se týká představení základních pojmů: manažer, manažerské role, cestovní ruch, hotelový management. Vymezení těchto pojmů, pomůže definovat funkci manažera. Jaké by měl mít vlastnosti, dovednosti a jaké jsou jeho kompetence. Praktická část práce je zaměřena na zhodnocení dovedností stávající manažerky v daném podniku a vytvoření návrhu na možné zlepšení při vykonávání její pozice.

Klíčová slova: manažer, hotelový management, manažerské funkce, cestovní ruch

Managerial skills and their application in practice

Summary

This thesis deals with the topic of managerial skills and their application in practice. The theoretical part concerns the introduction of basic terms: manager, management roles, tourism, hotel management. Defining these terms will help define the function of the manager. What skills are needed to be a manager. The practical part of the thesis is focused on the evaluation of the existing manager in the given company and the suggestion of improvement in the performance of her position.

Keywords: manager, hotel management, managerial functions, tourism.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Význam managementu	13
3.1.1 Směry v managementu.....	13
3.1.2 Úrovně managementu	14
3.2 Definice pojmu manažer	15
3.3 Manažerské funkce.....	15
3.3.1 Plánování	15
3.3.2 Organizování.....	16
3.3.3 Výběr a rozmisťování personálu.....	16
3.3.4 Vedení.....	17
3.3.5 Kontrola	17
3.4 Manažerské role	18
3.4.1 Interpersonální role	18
3.4.2 Informační role	18
3.4.3 Rozhodovací role	19
3.5 Manažerské dovednosti.....	19
3.6 Manažerský kvocient	20
3.6.1 Inteligenční kvocient.....	20
3.6.2 Emoční kvocient	21
3.6.3 Politický kvocient	21
3.7 Cestovní ruch	21
3.7.1 Ubytovací služby	22
3.7.2 Hotelový management.....	22
3.7.3 Specifické dovednosti manažera v hotelnictví.....	23
4 Vlastní práce	25
4.1 Dotazníkové šetření.....	25
4.1.1 Metoda vyhodnocení dotazníkového šetření	26
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	27
Výsledky a diskuze.....	51
4.3 Výsledek vyhodnocení dotazníkového šetření.....	51
4.3.1 Návrhová část	53

5 Závěr.....	54
6 Seznam použitých zdrojů.....	55
7 Přílohy	57

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Systém cestovního ruchu.....	22
Obrázek 2 – Organizační schéma hotelu.....	23
Obrázek 4 – Výpočet průměru	26
Obrázek 5 – Suma průměru	26

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Úroveň pracovní pozice.....	27
Tabulka 2 - Pracovní vztah s Petrou Ludačkovou	28
Tabulka 3- Četnost kontaktu s Petrou Ludačkovou	29
Tabulka 4- Posouzení výkonu Petry Ludačkové.....	30
Tabulka 5a – Pracovní procesy se zaměřením na zákazníka	31
Tabulka 6a – Řešení konfliktů s ohledem na situaci.....	34
Tabulka 7a – Vize a cíle organizace	36
Tabulka 8a – Výjimečné výsledky.....	39
Tabulka 9a – Přijmutí odpovědnosti	40
Tabulka 10a – Přirozená komunikace	43
Tabulka 11a – Priority úkolů	46
Tabulka 12a – Zhodnocení možností	49
Tabulka 13 – Četnost zvolených odpovědí celkem	51
Tabulka 14 – Četnost odpovědí při hodnocení výkonu	51

Seznam grafů

Graf 1 - Úroveň pracovní pozice.....	28
Graf 2 – Četnost kontaktu s Petrou Ludačkovou	29
Graf 3 – Posouzení výkonu Petry Ludačkové.....	30
Graf 4 – Tvrzení s orientací na zákazníka.....	33
Graf 5 - Řešení konfliktů	35
Graf 6 - Obchodní dovednosti.....	38
Graf 7 - Dosahování výsledků	40
Graf 8 - Vedení	43
Graf 9 - Komunikace.....	46
Graf 10 - Plánování a organizace	48
Graf 11 - Rozhodování.....	50

Seznam použitých zkratk

Soupis a definování zkratk (vyskytuje-li se jich v textu velké množství)

1 Úvod

Dle českého statistického úřadu je cestovní ruch na sedmém místě v pořadí odvětví České republiky a produkuje 2,8% hrubé přidané hodnoty v zemi. Rozhodujícím faktorem pro porovnání byla výkonnost odvětví. Součástí cestovního ruchu jsou i ubytovací a stravovací služby, které tvoří základní osнову tohoto odvětví. Každý podnikatel ví, že dobrý podnik tvoří lidé. Cestovní ruch se podílí na celkové zaměstnanosti 4,4 %. Velkou část tvoří tzv. sebezaměstnaní, kteří zaujímají 41 tisíc osob (18 %) z celkových 231 tisíc osob (82 %), pracujících v cestovním ruchu.

Hotelnictví a stravovací služby jsou dynamicky se rozvíjející částí tohoto odvětví a je potřeba, aby byly řízeny dobrými manažery a dále se rozvíjely. I zde rozdělujeme management na několik úrovní. První úroveň je liniový management, který se stará o technickou podporu. Druhou úroveň je střední management, který se stará o provozní záležitosti a nejvyšší je top management, sem můžeme zahrnout generálního manažera, obchodního ředitele, finančního ředitele a další. Tato práce se zaměřuje na manažerské dovednosti a jejich uplatnění v praxi, konkrétně v oblasti hotelnictví a stravování. Důvodem vybrání tohoto tématu je, prohloubení znalostí v oblasti teorie řízení a umění vedení lidí. Tyto znalosti bych dále chtěla uplatnit na pozici *sales and rooms division managera*, kterou nyní vykonávám v resortu U Fořta. Cílem bakalářské práce je zjistit, osobní ohodnocení manažera v osloveném ubytovacím zařízení a následně zjistit hodnocení jeho podřízených na pracovní výkon manažera. Jak dokáže motivovat a vést zaměstnance k lepším výkonům. Dílčím cílem je na základě literatury specifikovat dovednosti, funkce a role manažera.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení současné úrovně uplatňování manažerských dovedností. Dále po zjištění této úrovně vytvořit případný návrh na možné zlepšení v různých dovednostech. Jako předmět zkoumání uplatňování manažerských dovedností byla vybrána F&B manažerka pí Petra Ludačková, která pracuje u společnosti J plus S, s.r.o. Vedlejším cílem práce je seznámení se s pojmem management a definování jeho struktury. Dále se práce zaměřuje na funkci manažera. Co je náplní práce na této pozici. Do jakých rolí se při vykonávání této pozice dostává. A v neposlední řadě shrnutí toho, jakými dovednostmi by měl manažer disponovat při výkonu této pozice.

2.2 Metodika

První část práce se zaměřuje na studium teoretických poznatků získaných z odborné literatury, či internetových zdrojů, které se orientují na problematiku pojmu management, dále na specifikaci manažerských dovedností, funkcí a rolí.

V druhé části se práce zaměřuje na monitorování uplatnění těchto dovedností F&B manažerkou pí Petrou Ludačkovou u společnosti J plus S, s.r.o. Dále při nalezení nedostatků bude zpracován návrh na možné zlepšení. Monitorování uplatnění dovedností bude provedeno pomocí dotazníkového šetření a jeho následného vyhodnocení. Dotazník je jednou z nejběžnějších forem k získávání dat od velkého celku osob či menších skupin. Na jeho základě dochází k vyhodnocení určité skutečnosti. Při vyhodnocení dotazníkového šetření bude využito základních statistických metod. Příkladem je výpočet četnosti a průměru. Aritmetický průměr obecně vyjadřuje typickou hodnotu popisující soubor vícero hodnot. Spočítáme ho jako součet všech hodnot vydělený jejich celkovým počtem. Aritmetický průměr se značí vodorovným pruhem nad proměnou („ \bar{x} “) či řeckým písmenem „ μ “. Četnost udává, kolik hodnot určitého znaku se vyskytuje ve statistickém souboru absolutně či relativně, vzhledem k celkovému počtu prvků. Absolutní četnost ve statickém souboru nazvaném „S“ udává počet výskytu například znaku „z“. Kdežto relativní četnost udává, jaké procento hodnot znaku ze statistického souboru, je rovno hodnotě „z“. Z následného vyhodnocení dotazníku bude zpracován návrh na zlepšení k možnému seberozvoji.

3 Teoretická východiska

3.1 Význam managementu

Původ slova nám hodně napoví o jeho významu, přeložit doslova se však nedá. Slovo management je odvozeno od anglického slova „manage“ jehož překlad je „řídít“. Dále se v latině používá slovo „manus“, které znamená ruka. Či v italštině „managgio“, které se překládá jako ovládat. (Lednický, 2005, s.3) Tento pojem je však mnohem složitější. Z teoretického hlediska je management hlavně společenská věda, která se zabývá činnostmi a metodami, jak tyto činnosti vykonat, tak aby byly splněny cíle podniku. (Veber, 2009, s. 17) Z hlediska praxe to, ale může být i specifická činnost jako je organizování, řízení, nakládání s informacemi, motivování, plánování a podobně. Management lze chápat také jako skupinu řídicích pracovníků na určitých úrovních. Peter F. Drucker, který je filosofem managementu a ekonomem pronesl, „*Management je o lidských bytostech. Jeho úkolem je motivovat lidi, aby byli schopni společného výkonu a jejich síly byly účinné a slabosti bezvýznamné.*“ Všeobecně používanou definici managementu v odborné literatuře nenajdeme, všechny jsou si však blízké.

3.1.1 Směry v managementu

Management se postupně vyvíjel a formoval v kontextu s dobou. Mezi základní proudy můžeme považovat vědecký management, administrativní management, byrokratický management a management lidských vztahů. Ze současných proudů můžeme zmínit systémový, pragmatický a procesní management. Vědecký management klade důraz na procesní normy, kvalitu a výkonnost. Zaměstnanci jsou vnímáni na úrovni strojů. Zakladatelem tohoto směru byl Frederick Winslow Taylor. (Lednický, 2005, s. 10) Mezi významné představitele patří také Henry Ford, americký podnikatel v automobilovém průmyslu. Administrativní pojetí managementu je založeno na předem definovaných postupech a poučkách. Za zakladatele je považován Henri Fayol, který vymezil 6 skupin podnikových činností, 5 funkcí správy a 14 principů správy společnosti, které jsou dodnes považovány za základ klasické teorie managementu. Příkladem těchto principů je spravedlnost, iniciativa, autorita, disciplína, odměňování, centralizace a další. Dalším typem je byrokratický management, který se zaměřuje na administrativně řízenou organizaci s pevnými pravidly a přístupy. Hlavním znakem je striktně vymezený vztah mezi podřízeným

a nadřízeným. Míra plnění úkolu od nadřízeného pomáhá rozlišit autoritu na tři typy. Prvním typem je racionální autorita – závisí na formálních pravidlech. Dalším typem je tradiční autorita, která vyplývá ze sociálního postavení. A posledním typem je charismatická autorita, která se opírá především o osobnostní charakteristiku. Zatímco tyto směry se řídí především technickou stránkou věci, rozvinul se další směr, a to management lidských vztahů. Místo vnímání člověka jako pouhého nástroje se bere ohled i na jeho fyzické, psychické a sociální předpoklady pro danou činnost. Cílem je vytvořit dobré pracovní prostředí pro plnění úkolů. Hlavní představitelkou je Marry Parker Folletová, která místo rozdělení autorit preferovala sdílení moci. Jejími slovy: „*Vedení není definováno výkonem moci, ale schopností zvyšovat pocit síly mezi vedenými. Nejdůležitějším úkolem vůdce je vytvořit více vůdců.*“ Všechny tyto směry vytvořily základ pro moderní teorie managementu. Mezi tyto teorie se řadí pragmatický management, který pomocí manažerské praxe vytváří analýzy a z nich jednoduchá doporučení pro manažerské jednání. Podobný přístup má i procesní management, který zkoumá procesy uvnitř podniku a hledá lepší možná řešení a snaží se opravit vzniklé nedostatky. Posledním typem, který je zde uveden je systémový management, který dbá na provázanost externího prostředí a organizace pomocí odběratelsko – dodavatelských vztahů. Akceptuje tedy vliv externího prostředí na organizaci. Toto je výčet pouze pár směrů, které se během let vyvinuly. (Štrach, 2008, s.13)

3.1.2 Úrovně managementu

Management má několik úrovní neboli stupňů, nejnižším stupněm je liniový management (first line management). Na tomto stupni managementu manažeři dohlížejí na plnění každodenní pracovní náplně. Provádí kontrolu a snaží se o nápravu chyb svých podřízených. Přesněji definováno jsou plně odpovědní za správu a řízení činností, které jsou spjaty přímo s produkcí výrobků a služeb. Jedná se především o operativně řídicí pracovníky, například mistry v dílnách, vrchní sestry v nemocnicích či vedoucí administrativní pracovníky a dále. (Štrach, 2008, s. 16)

Další úrovní je střední management (middle class management). Manažeři na tomto stupni odpovídají za práci liniových manažerů. Mají na starosti plnění strategických cílů, organizaci jednotlivých úseků, motivaci zaměstnanců a stanovení kontrol.

Nejvyšším stupněm je vrcholový management (top management). Tento stupeň managementu definoval F. Bělohlávek jako, „*nejmenší manažerskou skupinu odpovídající za celkovou výkonnost organizace. Jejíž hlavním úkolem je formulování organizační*

strategie. Přitom musí vykonávat i ostatní manažerské činnosti, jako je vedení a motivace lidí a dále kontrola.“ (Bělohlávek, 2006, s. 26)

3.2 Definice pojmu manažer

Definovat pojem manažer nelze pouze pomocí jedné definice. Jedná se o komplexní pojem, pod kterým si každý představí něco jiného. V minulosti byl manažer zároveň majitelem podniku. Byla to osoba, která vedla veškeré řídicí operace v podniku. V dnešní době mnohdy majitelé nerozumí všem operacím v podniku, a proto si na specifické pozice hledají manažery. Jednou z představ o pojmu manažer tedy může být vymezení manažera jako vedoucího pracovníka pro skupinu či pouze jednoho dalšího pracovníka. (Prukner, 2014, s.4) Ne nadarmo se tento pojem často objevuje v pracovní inzerci ať už je to manažer skladu, manažer prodeje či obchodní manažer. Všechny tyto pozice lákají slovem manažer na různé pozice v managementu. Ustálenou definicí manažera může být, „*Profese jejíž nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění.*“ (Lednický, 2005, s. 15)

3.3 Manažerské funkce

Z definování stupňů managementu také postupně vyplývá, co je obsahem manažerské funkce. V teorii se setkáváme se dvěma koncepty, a to s klasickým a moderním. Představitelem klasického konceptu je H. Fayol (1917, „Administration industrielle et générale“). Ten definoval na základě vlastní zkušenosti následující funkce řízení: plánování, organizování, příkazování, koordinaci a kontrolu. Představiteli moderního konceptu jsou H. Knootz a H. Weihrich ("Management: A Global Perspective"), kteří v H. Fayolově koncepci pozměnili dvě funkce. Shrnutím je také pět funkcí řízení: plánování, organizování, výběr a rozmisťování personálu, vedení lidí a kontrola.

3.3.1 Plánování

Plánování je základní proces, který je nutný ke stanovení cílů neboli znamená volbu úkolů, prostředků, kterými je naplníme. Dále rozdělení těchto úkolů dle priorit a stanovení dat jejich realizace, tak aby bylo dosaženo strategických cílů podniku. (Bělohlávek, 2006, s. 97) Poslední součástí je zhodnocení výsledků. Podle časového horizontu ho dělíme na

strategické, taktické a operativní. Celý proces začíná uvědoměním si přání a potřeb zákazníků a předností podniku. Na základě toho lze teprve určit záměr, projednat ho s vedením a zajistit dostatečné informační zdroje k tvorbě plánů. Obecně plánování patří mezi prioritní manažerské činnosti, můžeme se připravit na omezení negativní dopadů a snížit tak riziko. Pomáhá i k lepší integraci společných sil díky dopředu naplánované organizaci. Dle časového limitu rozdělujeme plánování na strategické, taktické a operativní plánování. U strategického plánování se jedná o dlouhodobý proces, při kterém je nutné stanovit hlavní vizi organizace, její cíle a jak jich dosáhne. Obvykle se provede analýza firmy, jejího vnitřního i vnějšího prostředí. Na základě této analýzy se vytvoří strategický plán, který se rozdělí mezi další stupně plánování a následně se pravidelně porovnává se skutečností. Dle tohoto plánu se specifikují blíže další úkoly v taktickém plánování. Taktické plánování provádí a naplňuje střední management, schválení však musí provést top management. Plnění úkolů je stanoveno na určitou dobu, nejčastěji podobu jednoho roku. Operativní plány jsou sestavovány na kratší dobu, obvykle čtvrtletí, měsíc či méně. Vychází se z již přesně daných informací, podmínek a postupů. Vypracování je úkolem středního managementu či první linie managementu. (Lednický, 2005, s. 20)

3.3.2 Organizování

Slouží k vytvoření prostředí pro co nejefektivnější plnění úkolů. Organizováním vytvoříme vnitřní strukturu organizace a zajistíme její fungování pomocí organizačních řádů a popisů práce. Organizační řád obsahuje zejména organizační schéma a stanovuje kompetence a pravomoci manažerů. Jedná se o nepostradatelný dokument v každé organizaci. Pod organizování tedy patří organizování lidí, zdrojů, procesů i služeb. (Štrach, 2008, s. 8)

3.3.3 Výběr a rozmíst'ování personálu

Výběr a rozmíst'ování zaměstnanců se řadí v podniku do personálních činností. Smyslem výběru je zvolit vhodného kandidáta pro danou pozici a organizaci. Výběr většinou probíhá ve dvou kolech. V prvním kole je důležité si stanovit jaké dovednosti a vlastnosti či praxi by měl budoucí zaměstnanec mít. Dále se v druhém kole zkoumají dokumenty předložené uchazečem a vybírá se vhodný uchazeč na osobní pohovor. Při rozmíst'ování pracovníků je důležité, aby pracovní síla organizace odpovídala organizační struktuře. Při obou těchto činnostech je nutné brát ohled na dovednosti a vlastnosti pracovníka, aby

pracoval co nejefektivněji. Spokojený pracovník, dělá spokojenou firmu (M. Zelený, 2011, s. 145)

3.3.4 Vedení

Vedení je proces, který ovlivní, jak budou úkoly plněny. Hlavním cílem je motivovat pracovníky, tak aby úkoly byly plněny s co nejvyšší efektivitou. Vnímáním pokrokem v moderním konceptu je uvědomění si, že příkazováním neboli udržením personálu v pohybu, ztrácíme čas, pokud personál svými schopnostmi a dovednostmi není na danou pozici vhodný. To pochopil i jeden z nejznámějších podnikatelů v České republice, Tomáš Baťa, který pronesl *„Vybuodoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybuodoval závod. Hlavní úlohou organizátora je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho spolupracovníci mohli dále rozvíjet.“* Tento výrok přímo souvisí například s definicí M. Zeleného o podniku: *„Podnik je živý organismus, ne stroj a ne pouhá „mašina“ na vydělávání peněz. Není v něm pouze kapitál, ale hlavně lidský kapitál.“*

3.3.5 Kontrola

Další funkcí je kontrola neboli dle F. Bělohlávka: *„sběr, vyhodnocování a srovnání informací s plánovanými cíli, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.“* Jedna z nejdůležitějších činností manažera, odvíjí se od ní správné fungování celé organizace. Kontrolují se strategické plány se skutečností, ale i jednotlivé dílčí činnosti a jejich efektivita. Mezi nejčastější metody kontroly patří běžná vnitřní kontrola, audit či zpětná a dopředná vazba. Audit přezkoumává určité činnosti, informace či data, tak aby prověřil jejich spolehlivost a platnost. Měl by být prováděn nezávislou osobou, která má však dostatečnou kvalifikaci. Tuto osobu označujeme auditor, auditor může být externí (najatý) či interní (pracovník firmy). Výstupem je poté auditorská zpráva. Zpětná vazba porovnává hodnoty, které jsou dopředu stanoveny jako ideální s hodnotami, které skutečně jsou na výstupu. (Veber, 2009, s. 136) Dopředná vazba stanovuje hodnoty na základě průběžných prognóz a zároveň dochází v případě potřeby rovnou ke korekci. U zpětné vazby je korekce, tedy oprava provedena až v případě nesrovnalostí u dopředu stanovených hodnot s výslednými. (Lednický, 2005, s. 38)

3.4 Manažerské role

V běžném životě máme několik rolí ať už je to dítě, rodič, zaměstnanec či student. V pracovním životě je to podobné. Naše role se odvíjí od přidělených pravomocí. Máme jinou roli ve vztahu k podřízenému, spolupracovníkovi, obchodnímu partnerovi či nadřízenému. H. Mintzberg (Mullins, 1991) rozčlenil manažerské role do tří skupin a deseti rolí.

3.4.1 Interpersonální role

Interpersonální role jsou zaměřeny především na oblast mezilidských vztahů. Manažer zde vystupuje jako představitel, vedoucí a spojovatel. Ze všech rolí se role představitele může jevit jako nejjednodušší. Představitel neplánuje, neřeší problémy a nerozhoduje. Ale svou přítomností vyjadřuje zájem organizace spolupodílet se na dané události, uznání výsledků práce, hodnotovou orientaci firmy či podporu pracovníkům. Tato role je jedna z klíčových pro motivaci zaměstnanců či uznání obchodních partnerů. (Bělohlávek, 2006, s. 27). Naopak v roli vůdce manažer vystupuje především vůči svým podřízeným. Realizuje cíle organizace, snaží se motivovat zaměstnance a stimulovat je k práci. V pojetí M. Zeleného (Hledání vlastní cesty) je leader v dnešní době především nositelem znalostí. Jeho slovy psáno: *„Schopností vůdce je příprava prostřední a koordinace činností tak, aby se všichni členové koordinovaného systému dokázali plně a efektivně realizovat jako autonomní jedinci, nikoli jako (za nos) „vedená masa“.* Úkolem manažera je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary v organizaci či organizace s okolím. Toto je náplní role spojovatele. Nekomunikuje tedy jen se svými podřízenými, ale i s ostatními manažery v podniku a dalšími pracovníky. Manažer také vytváří síť kontaktů s institucemi z externího prostředí, jako jsou úřady, dodavatelé či vládní instituce. (Srpková a Řehoř, 2000, s. 74)

3.4.2 Informační role

Vycházejí z informací získaných při výkonu interpersonálních rolí. Informace jsou získávány pozorováním a dále přenášeny ústně či jinou formou. Manažer zde plní funkci pozorovatele, šířitele a mluvčího. V roli pozorovatel provádí vyhledávání a sběr informací, které jsou pro organizaci užitečné. Tyto informace získává z formálních zdrojů jako jsou porady, informační sítě či tisk a dále z neformálních zdrojů jako jsou běžné rozhovory. Sběr těchto informací pomáhá vybudovat informační systém a uvést ho do funkce.

Dále pomocí vybudovaného informačního systému, může manažer v roli šířitele předávat informace, důležité pro další práci svých podřízených. V roli poradce, pokud se jedná o externí informace či v roli vedoucího, pokud se jedná o interní informace. Naopak mluvčí reprezentuje organizaci navenek. Svým vystupováním vytváří image celého podniku. Dále hájí zájmy organizace a chrání ji před napadením. (Štrach, 2007, s. 17)

3.4.3 Rozhodovací role

Tato role je klíčová pro tvorbu strategických organizačních rozhodnutí. Manažer vystupuje jako podnikatel, řešitel rušivých událostí, distributor zdrojů a vyjednaváč. V roli podnikatele je manažer ten, kdo vymýšlí nové věci, podněcuje projektování a zavádění změn. Využívá přitom všech předchozích rolí. Při sběru informací poznává i nové metody či další aktivity prospěšné pro podnik. V roli podnikatele využívá příležitosti k řešení problémů a zlepšení situace podniku. Zavádí nové produkty, technologie a snaží se udržet postavení na trhu. (Bělohlávek, 2006, s.8) Manažer musí umět reagovat na nenadálé situace, které mohou narušit běžný chod organizace či ji zabránit v plnění cílů. Úkolem manažera v roli řešitele rušivých událostí je překážky překonávat, čelit kritickým situacím ať už zvenčí či uvnitř organizace. Manažer navrácí organizaci stabilitu a odstraňuje rozpory mezi stranami. Distributor zdrojů se může jevit, jako jednoduchá role. Ovšem nesmíme zapomínat i na období, kdy není dostatek finančních či dalších prostředků a manažer musí umět s touto situací pracovat. Jeho úkolem tedy je hospodařit se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, moc a zařízení. Cílem je optimální využití těchto zdrojů a přiřazení ve správné míře jednotlivým útvarům tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity využití zdrojů. Vyjednaváč je vládcem slova, projevuje se při jednání s jednotlivci i jinými organizacemi. Při této roli musí mít manažer pravomoc přerozdělování zdrojů, aby mohl efektivněji vyjednávat. Obecně platí, že čím vyšší úroveň manažer v organizace zastává, tím více času tráví vyjednáváním. Manažerské role jsou vzájemně propojeny, významnost jedné role může převyšovat významnost jiné role v závislosti na dané situaci či pracovní pozici manažera. (Štrach, 2008, s. 17)

3.5 Manažerské dovednosti

Aby manažer mohl plnit požadované role, musí k tomu mít patřičné dovednosti a zkušenosti. Některé lze získat učením pomocí rozvojových programů pro manažery či

běžným provozem při plnění stanovených úkolů. Jiné dovednosti jsou vrozené nebo získané výchovou. Důležitým požadavkem je, aby jeho přirozená autorita korespondovala s jeho postavením v organizaci. Tedy manažer musí mít vysokou pracovní morálku, ale i dobré morální vlastnosti a dobrý vztah k zaměstnancům. Dostatečnou kvalifikaci, vzdělání pro obor, ve kterém působí. Čím výše se manažer v hierarchickém stupni organizace nachází tím rozšířenější jeho znalosti a dovednosti musí být. Ke specifickým úkolům pak využívá odborníky. (Lednický, 2005, s. 6) Pokud je manažer na nižším stupni sám využívá svých odborných znalostí. Dovednosti, které by měl manažer mít na jakémkoliv stupni řízení se dají rozdělit do třech skupin. Tyto skupiny tvoří: technické dovednosti, lidské dovednosti a koncepční dovednosti.

Při technických dovednostech jde o schopnost využívat naučené techniky, postupy a znalosti z teoretických a praktických disciplín. Manažer by měl mít stejné znalosti, jako pracovníci, které řídí. Manažer pak lépe může rozdělovat jednotlivé úkoly pracovníkům.

Základem dobré spolupráce je komunikace, ta je součástí lidských dovedností. Manažer by měl umět komunikovat se svými spolupracovníky, tak aby je motivoval k týmové práci a zvýšil kvalitu výstupu a efektivitu plnění úkolu. Bez této dovednosti by manažer nebyl schopen správně vést a řídit lidi.

Koncepční dovednosti znamenají schopnost manažera koordinovat jednotlivé aktivity a další procesy v organizaci do jednoho systému. (Štrach, 2007, s. 18)

3.6 Manažerský kvocient

Jo Owen se ve své knize „*How to manage*“, přeložené do češtiny jako „*Tři pilíře úspěšného manažera*“, zabývá vlastnostmi a dovednostmi, které by měl každý úspěšný manažer mít. Tyto vlastnosti zařadil pod tři kvocienty, kterými jsou inteligenční kvocient, emoční kvocient a politický kvocient.

3.6.1 Inteligenční kvocient

Ve zkratce známé jako IQ. Jedná se o schopnost řešit problémy a předcházet jim. Dále je to analytická schopnost a schopnost pronikat do podstaty věcí. K tomu, aby byl člověk manažerem to však nestačí. Inteligenční kvocient nám nezajistí schopnost vést a motivovat lidi. (Owen, 2006, s. 25)

3.6.2 **Emoční kvocient**

Správný manažer je inteligentní a příjemný. V tom mu pomáhá emoční kvocient, tedy schopnost vést, motivovat a spolupracovat. Patří sem i charisma, adaptabilita a sociální dovednosti. To však stále nestačí. (Owen, 2006, s. 25)

3.6.3 **Politický kvocient**

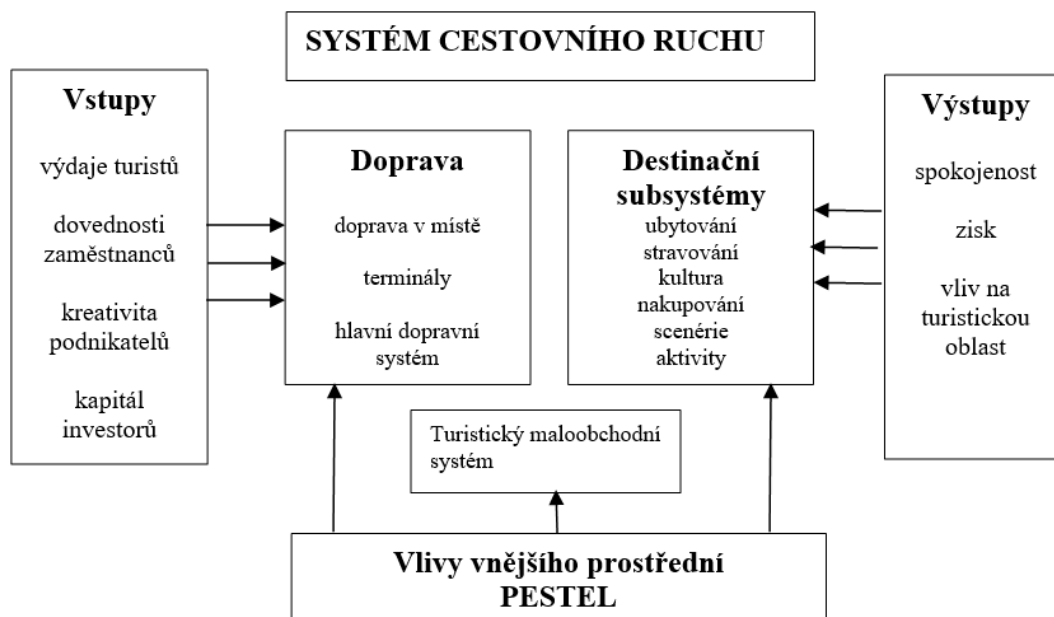
Schopnost prosadit se a být ambiciózní. Pomáhá nám využívat situace v organizaci, které nás posunou výše v hierarchickém žebříčku. Je to schopnost uskutečňovat věci pomocí jiných lidí.

Kombinací těchto tří dovedností stanovuje tzv. Manažerský kvocient, který určuje míru úspěšnosti manažera. Lze ho využít i pro posouzení členů týmu, rozpoznání toho, jak se mohou zlepšit. Lze i posoudit vlastní manažerský potenciál. Všechny tyto tři kvocienty lze rozvíjet a formovat tak, aby byl manažer úspěšný. (Owen, 2006, s. 26)

3.7 **Cestovní ruch**

Je označován jako pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst, která jsou vzdálena od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu denní práce. Klienti cestovního ruchu jsou označováni jako turisté. Podle organizace cestovního ruchu, je to osoba, která pobývá méně než 24 hodin a nejvýše jeden rok mimo svůj obvyklý domov. Nemá z této destinace příjem a ani neruší své právní vztahy s domovem, kam se vrací. (Jakubíková, 2012, s. 18)

Obrázek 1 – Systém cestovního ruchu



Zdroj: LAWS, Eric. *Tourism marketing*. Avon V. B.: The Bath Press. 1991. 270 s. ISBN 0-7487-0428-0, upraveno.

3.7.1 Ubytovací služby

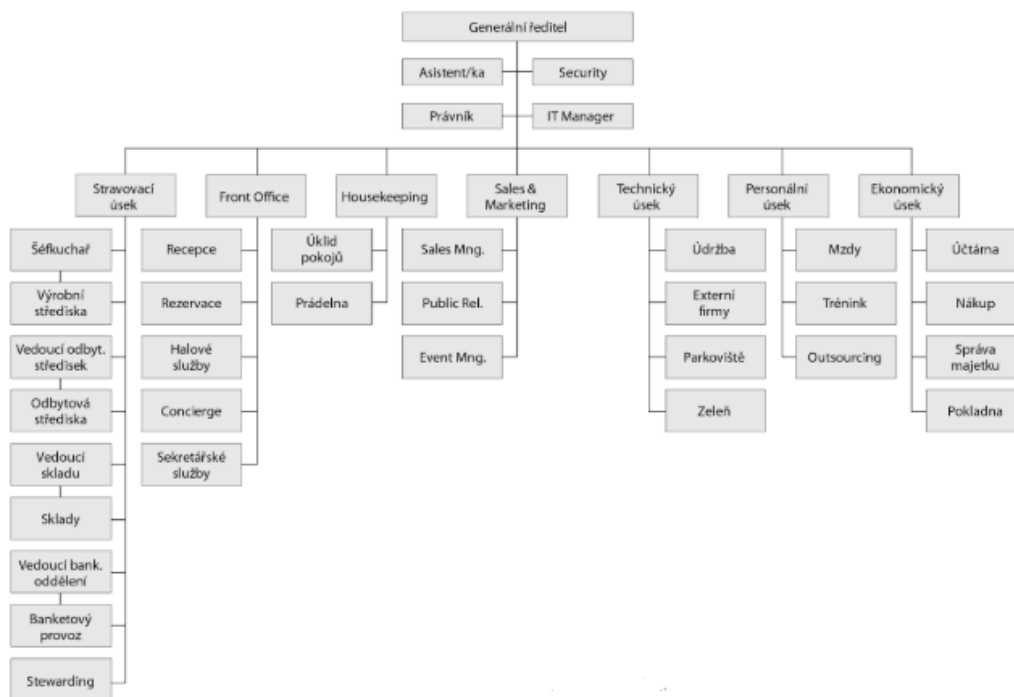
Do cestovního ruchu patří i ubytovací služby jejichž funkcí je umožnit ubytování mimo místo obvyklého pobytu účastníka cestovního ruchu včetně uspokojení jeho dalších potřeb, které s přenocováním nebo přechodným pobytem souvisejí. Už od starověku hledali poutníci místo na přespaní a nejlépe místo se stravou. Takto se ubytovací služby formovaly od klášterů, hostinců až do dnešních hotelových řetězců. První hotel vznikl až v polovině 19. století na základě vysoké poptávky po otevření prvních železnic, které urychlily přesun osob. V tomto období začaly vznikat také první restaurace a kavárny. (Křížek, Neufus, 2014, s. 11-15.) Typem destinace cestovního ruchu je rezort, místo nebo oblast navštěvovaná s cílem trávení volného času, zábavy a odpočinku. (Jakubíková, 2012, s. 37)

3.7.2 Hotelový management

Jakékoliv ubytovací zařízení se řídí určitou organizační strukturou, dodržováním přesných postupů a norem. V hotelnictví tomu není jinak. „Hotelový management je vzájemně propojený soustavný proces stanovení strategie, plánování, organizování, rozhodování, interního i externího komunikování, kontroly a motivování lidských zdrojů, spolupráce s dodavateli, užití a rozvoje zdrojů pro dosažení strategických, střednědobých i

operativních cílů hotelu.“ (Zelenka, Pásková, 2012, s. 208) Dle velikosti hotelu, rozsahu poskytovaných služeb, specializací na jednotlivé činnosti se určitě organizační struktura.

Obrázek 2 – Organizační schéma hotelu



Zdroj: KRÍŽEK, NEUFUS, 2014, Moderní hotelový management. 1. vydání, Grada Publishing a.s., 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

Z organizačního schématu můžeme vidět rozdělení jednotlivých pozic a jim svěřené úseky či střediska.

3.7.3 Specifické dovednosti manažera v hotelnictví

Mezi důležité vlastnosti každého vedoucího pracovníka je nutnost uvědomit si strategickou pozici a úlohu jednotlivých středisek a úseků. Musí porozumět jednotlivým pozicím, vest pracovníky, kteří je zastávají a vytvořit maximální podporu pro jejich výkon. Mezi důležité vlastnosti manažera v hotelnictví patří zodpovědnost, předvídavost, komunikativnost, intuice, rozhodnost, schopnost delegovat a schopnost zvládat konflikty. V dnešní době je také důležité, aby manažer měl jazykové dovednosti, prezentační a hlavně obchodní. Všechny tyto dovednosti se odvíjí od toho, jaká je náplň práce manažera. Základem bývá řídit hotel, zajišťovat kvalitu a rozsah služeb podle platných standardů. Plnit finanční a obchodní plán hotelu, kontrolovat práci jednotlivých úseků a středisek. I hotelový management se dělí na tři úrovně.

První úroveň je top management, sem patří generální ředitel hotelu, ekonomický ředitel, obchodní ředitel, prodejní a marketingový ředitel, finanční ředitel, personální ředitel. Na druhé úrovni je provozní management, kam zahrnujeme vedoucí úseku recepce, vedoucí odpovědný za úklid, vedoucí úseku stravování, vedoucí úseku hotelových sportů a relaxace. Poslední úroveň je technický úsek a vedoucí technického úseku. (Křížek, Neufus, 2014, s.31)

4 Vlastní práce

Vlastní část práce se soustředila na průzkum mezi zaměstnanci společnosti J plus S s.r.o., která vlastní několik objektů v Českém Švýcarsku. Mezi tyto objekty se řadí resort U Fořta, Garden hotel Mezná a Zámeček Rynartice. Pro tyto objekty je společným F & B managerem Petra Ludačková. Cílem průzkumu bylo zjistit, jak zaměstnanci, ale i nadřízení či pí. Ludačková hodnotí její manažerské dovednosti. Získaná data byla následně statisticky zpracována a interpretována pomocí grafů a tabulek s popisem. Závěrem bylo shrnutí poznatků a vyslovení návrhu na možné zlepšení v některých dovednostech.

4.1 Dotazníkové šetření

Průzkum mezi zaměstnanci byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Dotazník je jednou z nejběžnějších forem k získávání dat od velkého celku osob či menších skupin. Na jeho základě dochází k vyhodnocení určité skutečnosti. V dnešní době je nejrozšířenější formou online dotazník. Jedná se o snadnou, rychlou a levnou volbu k shromáždění dat a potřebných informací. K této práci byl vytvořen online dotazník na serveru Survio.cz a dále byl rozeslán pomocí sociálních sítí a emailových adres evidovaných v kontaktech na zaměstnance.

V dotazníku byla využita metoda 360° zpětná vazba, což je anonymní metoda, která slouží k hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Principem dotazníkové šetření uvnitř firmy, kdy je jednotlivce hodnocen svými podřízenými, ale i nadřízenými včetně sebehodnocení. Tímto způsobem vznikne ucelený soubor hodnocení a pro hodnoceného jednotlivce objektivní zpětná vazba. Zpětná vazba nevypovídá o tom, co pracovník dělá, ale hlavně jak to dělá. Obdržené výsledky mohou být použity k seberozvoji či sloužit jako rozhodující kritérium pro nadřízeného v rámci rozhodování o zvýšení platu či povýšení apod.

V dotazníku bylo použito celkem 4 otázek a 33 tvrzení. Z toho první 2 byly k rozlišení pracovního vztahu mezi zaměstnancem a hodnoceným. Další otázka byla směřována na četnost kontaktu s hodnocenou osobou, který hraje v šetření důležitou roli, aby bylo hodnocení objektivní. Proto byly z dotazníku vyřazeni respondenti, kteří nepřicházejí s hodnocenou osobou do kontaktu vůbec. Tvrzení 5 až 33 se již zaměřovala na jednotlivé manažerské dovednosti a funkce hodnocené osoby.

V dotazníku byly použity převážně polouzavřené a uzavřené otázky. Uzavřené otázky neumožňují specifikovat odpovědi textovým popisem. U polouzavřených otázek je možná i textová odpověď, v případě že si respondent nevybere z výčtu odpovědí. Otázky 1-3 jsou polouzavřené dále tvrzení 5-33 jsou specifické maticové otázky s možností zvolit jednu odpověď.

4.1.1 Metoda vyhodnocení dotazníkového šetření

Při dotazníkovém šetření bylo využito základních statistických metod. Příkladem je výpočet četnosti a průměru. Aritmetický průměr obecně vyjadřuje typickou hodnotu popisující soubor vícero hodnot. Spočítáme ho jako součet všech hodnot vydělený jejich celkovým počtem. Aritmetický průměr se značí vodorovným pruhem nad proměnou („ \bar{x} “) či řeckým písmenem „ μ “. Vzorec pro výpočet tedy může vypadat následovně:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

Obrázek 3 – Výpočet průměru

zdroj: vlastní provedení

Nebo pomocí sumy:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n x_i$$

Obrázek 4 – Suma průměru

zdroj: vlastní provedení

Proměnná „ x “ představuje jednotlivé hodnoty v souboru. Proměnná „ n “ představuje součet všech hodnot „ x “.

Četnost udává, kolik hodnot určitého znaku se vyskytuje ve statistickém souboru absolutně či relativně, vzhledem k celkovému počtu prvků.

Absolutní četnost ve statickém souboru nazvaném „ S “ udává počet výskytu například znaku „ z “. Kdežto relativní četnost udává, jaké procento hodnot znaku ze statistického souboru, je rovno hodnotě „ z “.

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Celkem bylo rozesláno 25 dotazníků všem zaměstnancům pracujících u společnosti J plus S, s.r.o. Doba sběru odpovědí byla vzhledem k nízkému počtu tázaných 3 dny. Celkem bylo získáno 21 kompletně vyplněných responzí, žádná z responzí nemusela být vyřazena. Návratnost dotazníku tedy činila 84 %.

Otázka 1: Jaká je úroveň Vaší pracovní pozice?

Vzhledem k tomu, že pro dotazníkové šetření byla vybrána metoda 360° zpětná vazba, bylo důležité rozdělit respondenty dle pracovních pozic. V Tabulce 1 jsou uvedeny jednotlivé odpovědi respondentů a jejich absolutní i relativní četnost.

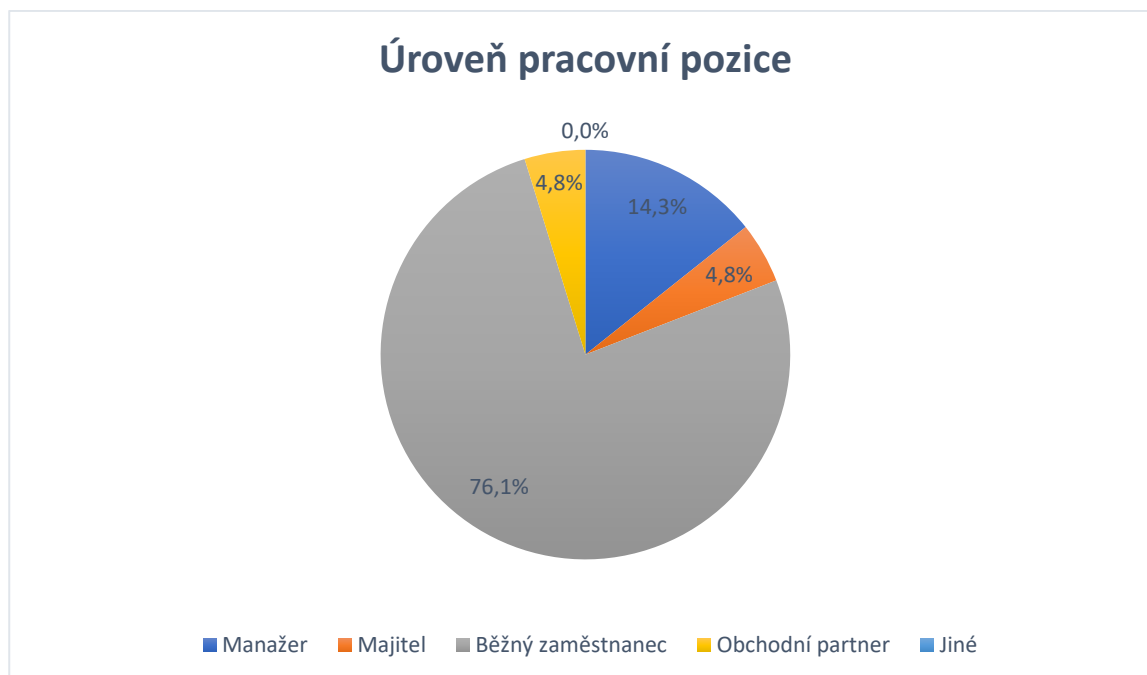
Tabulka 1 - Úroveň pracovní pozice

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Manažer	3	14,3 %
Majitel	1	4,8 %
Běžný zaměstnanec	16	76,1 %
Obchodní partner	1	4,8 %
Jiné (prosím specifikujte)	0	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Až 76 % tvoří běžní zaměstnanci, tedy podřízení, tato část respondentů má nejpodstatnější vliv na výsledek šetření. Dále 14,3 % jsou hotelový manažeři a jeden F&B manažer. Pro všechny tři objekty je jeden majitel. Dále byl dotazník zaslán obchodnímu partnerovi od společnosti Sving, který úzce spolupracuje s F&B manažerem. Graf 1 znázorňuje poměr jednotlivých odpovědí v obrázkové podobě.

Graf 1 - Úroveň pracovní pozice



Zdroj: Vlastní provedení

Otázka 2: Definujte Váš vztah s Petrou Ludačkovou?

Tato otázka sloužila k hlubší specifikaci vztahu mezi dotazovaným a osobou, která je předmětem dotazníkového šetření. Tabulka 2 zobrazuje absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí.

Tabulka 2 - Pracovní vztah s Petrou Ludačkovou

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nadřízený	1	4,8 %
Rovný	3	14,3 %
Podřízený	16	76,1 %
Jiná	1	4,8 %

Zdroj: Vlastní provedení

Jak se dalo předpokládat Tabulka 2 je téměř totožná s Tabulkou 1. Vzhledem k počtu běžných zaměstnanců z Tabulky 1, lze odvodit počet podřízených v Tabulce 2 a dále. Možnost „jiná“ byla jistě zvolena obchodním partnerem.

Otázka 3: Jak často přicházíte do kontaktu s Petrou Ludačkovou?

Cílem otázky bylo zaměřit se na respondenty, kteří odpověděli, že do styku s danou osobou nepřicházejí vůbec. Tito respondenti by byli dále vyřazeni, aby jejich odpovědi nezkreslovali výsledek dotazníkového šetření. Tabulka 3 zobrazuje absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí.

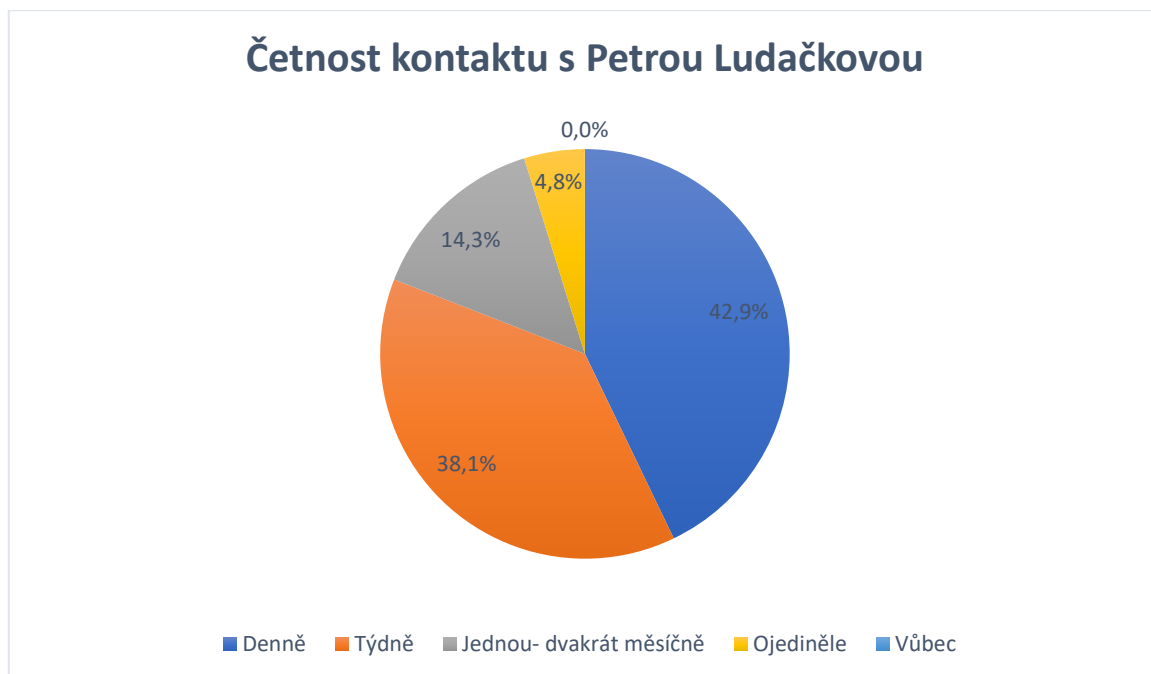
Tabulka 3- Četnost kontaktu s Petrou Ludačkovou

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Denně	9	42,9 %
Týdně	8	38,1 %
Jednou-dvakrát měsíčně	3	14,3 %
Ojediněle	1	4,8 %
Vůbec	0	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Z Tabulky 3 je patrné, že nikdo z respondentů nezvolil odpověď „vůbec“. Tedy žádný z respondentů nebyl vyřazen z dotazníkového šetření. Celkem 80,4 % zaměstnanců přichází do styku s danou osobou alespoň týdně, což je optimální základ pro získání přesných odpovědí. Jednotlivé odpovědi jsou zobrazeny v obrázkové podobě v Grafu 3.

Graf 2 – Četnost kontaktu s Petrou Ludačkovou



Zdroj: Vlastní provedení

Otázka 4: Jak byste posoudili výkon Petry Ludačkové?

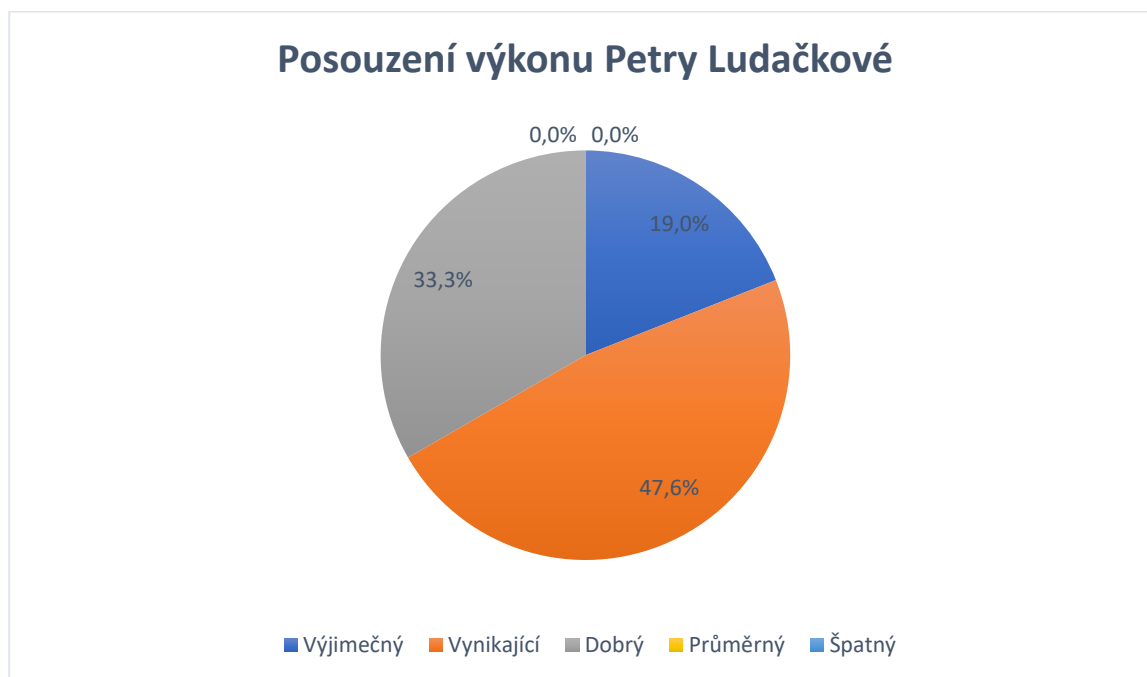
Tato otázka byla zvolena k získání představy, jak vnímají ostatní celkový výkon manažerky. Respondenti měli na výběr z pěti možných odpovědí. Tabulka 4 uvádí přehled absolutních a relativních četností získaných odpovědí.

Tabulka 4- Posouzení výkonu Petry Ludačkové

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výjimečný	4	19 %
Vynikající	10	47,6 %
Dobry	7	33,3 %
Průměrný	0	0 %
Špatný	0	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Ze získaných odpovědí je patrné, že žádný z respondentů si nemyslí, že by celkový výkon byl špatný nebo dokonce průměrný. Menší procento, celkem 19 % zaměstnanců věří, že celkový odvedený výkon je výjimečný. Téměř polovina se přiklání k vynikající a 33 % k dobrý. Z dalších otázek bude možné zjistit, proč si 33,3 % zaměstnanců myslí, že lze ještě některé věci zlepšit a proč naopak 19 % věří, že podávaný výkon je výjimečný. Graf 4 zobrazuje získané odpovědi obrázkovou formou.

Graf 3 – Posouzení výkonu Petry Ludačkové

Zdroj: Vlastní provedení

Otázka 5: Ohodnot'te prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o Petře Ludačkové se zaměřením na orientaci na zákazníka.

Otázky 5-14 jsou maticového typu se zvolením jedné odpovědi v každém řádku. Otázky jsou zaměřeny na zvolení míry souhlasu či nesouhlasu s tvrzením. Tabulka 5a zobrazuje absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí prvního tvrzení. Pro přehlednost byla tvrzení zpracována do tabulek zvlášť.

Tabulka 5a – Pracovní procesy se zaměřením na zákazníka

Mění a přizpůsobuje pracovní procesy podle potřeb zákazníka	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	5	13	3	0	0
Relativní četnost	23,8 %	61,9 %	14,3 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Toto tvrzení bylo zaměřeno na pracovní procesy s ohledem na zákazníka. Tvorba pracovních procesů se řadí z větší části do koncepčních dovedností manažera. Téměř 62 % respondentů souhlasí s tím, že procesy jsou měněny dle potřeb zákazníka. Pouze 14,3 % zvolilo neutrální odpověď. Důvodem mohlo být, že se s danou změnou procesu s ohledem na zákazníka nesetkali, ale zároveň ji nevylučují. Tabulka 5b zobrazuje absolutní a relativní četnosti odpovědí k dalšímu tvrzení.

Tabulka 5b – Překonání očekávání zákazníka

Vyhledává a navrhuje způsoby, aby překonala zákaznicka očekávání	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	10	7	4	0	0
Relativní četnost	47,6 %	33,3 %	19 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

V tomto tvrzení téměř polovina respondentů rozhodně souhlasila s tím, že manažerka vyhledává a navrhuje způsoby k předčení očekávání zákazníků. Dobrým znakem je, že 0 % nesouhlasí s tvrzením a pouze 19 % zvolilo neutrální možnost. Tabulka 5c navazuje dalším tvrzením na problematiku orientace na zákazníka.

Tabulka 5c – Nové služby pro zákazníky

Hledá nové služby pro zákazníky skrze kreativní přístupy	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	6	7	8	0	0
Relativní četnost	28,6 %	33,3 %	38,1 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

U tohoto tvrzení jsou odpovědi respondentů v malém poměru rozděleny mezi odpovědi rozhodně souhlasím, souhlasím a neutrálně. Důvodem proč 38,1 % zaměstnanců zvolilo možnost neutrálně může být nepřesná specifikace spojení kreativní přístupy. I tak žádný z respondentů nezvolil možnost nesouhlasu. Tabulka 5d opět navazuje dalším tvrzením a zobrazuje absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí.

Tabulka 5d – Včasné dodání zákazníkovi

Trvá na tom, aby byly splněny zákaznickovy požadavky na včasné dodání.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	11	10	0	0	0
Relativní četnost	52,4 %	47,6 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Čas hraje důležitou roli nejen při servírování jídla, ale i v celkovém provozu restaurace. Je důležité dbát na to, aby zákazníkovi požadavky byly splněny včas a efektivně. U tohoto tvrzení se respondenti rozdělili téměř na polovinu. Mírně větší část s tvrzením rozhodně souhlasila a druhá polovina souhlasila. To značí dobré koncepční a lidské vlastnosti s ohledem na celkový běh provozu. Tabulka 5e zobrazuje absolutní a relativní četnosti odpovědí k tvrzením s ohledem na zákazníka.

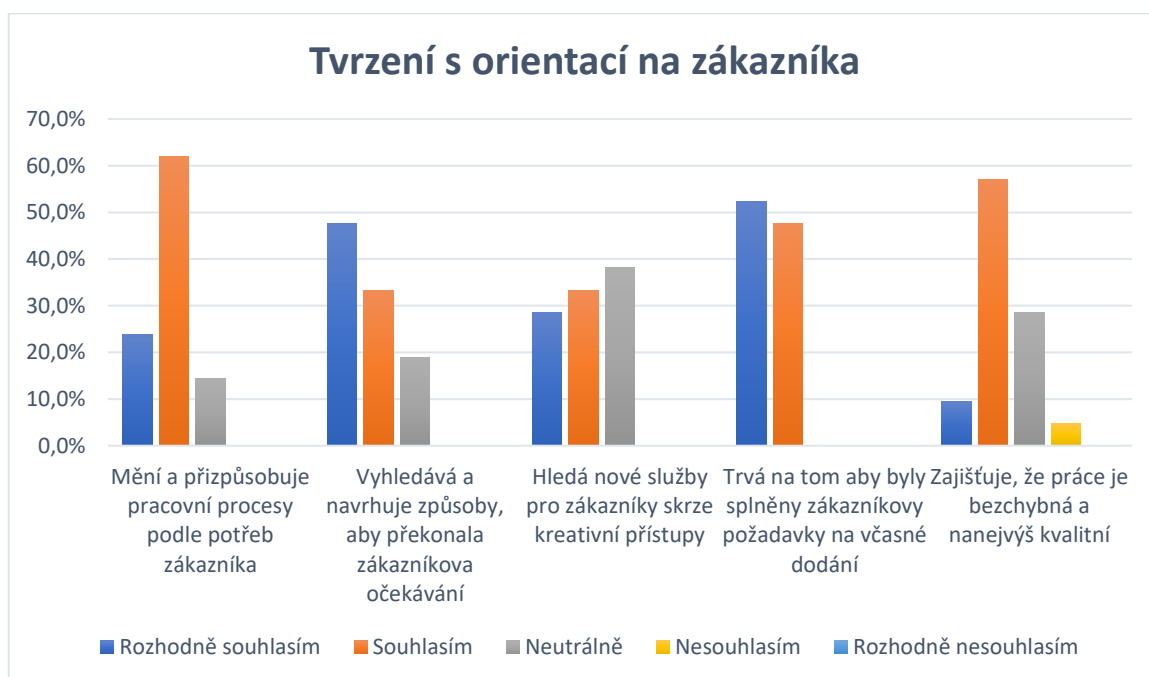
Tabulka 5e – Bezchybná a kvalitní práce

Zajišťuje, že její práce je bezchybná a nanejvýš kvalitní.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	2	12	6	1	0
Relativní četnost	9,5 %	57,1 %	28,6 %	4,8 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Vzhledem k celkovému poměru získaných odpovědí, zde máme první náznak nesouhlasu. Velké procento zaměstnanců, 57,1 % zvolilo, že souhlasí s tvrzením. Dále poměrně velké procento, celkem 28,6 % zaměstnanců zvolilo možnost „neutrálně“. Obrázkový souhrn všech odpovědí, lez vidět v Grafu 5.

Graf 4 – Tvrzení s orientací na zákazníka



Zdroj: Vlastní provedení

V souhrnném grafu převládá obecně souhlas s jednotlivými tvrzeními.

Otázka 6: Ohodnot'te prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o Petře Ludačkové se zaměřením na řešení konfliktů.

Opět se jedná o otázku maticového typu, kdy respondenti volí v každém řádku jednu odpověď. Otázka je zaměřena především na lidské dovednosti. Tabulka 6a zobrazuje absolutní a relativní četnosti odpovědí prvního tvrzení.

Tabulka 6a – Řešení konfliktů s ohledem na situaci

Umí řešit konflikty v klidu s ohledem na vzniklou situaci a prostředí	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	3	10	7	1	1
Relativní četnost	14,3 %	47,6 %	33,3 %	4,8 %	4,8 %

Zdroj: Vlastní provedení

V tomto tvrzení se zobrazují náznaky nesouhlasu v podobě 9,6 % a dále velké procento neutrálních odpovědí. Větší polovina souhlasí či rozhodně souhlasí s daným tvrzením. Další otázky nám specifikují, zda se jedná o problém v komunikaci při řešení konfliktu či v postoji k možným konfliktům. Tabulka 6b navazuje dalším tvrzením a zobrazuje přehled absolutních a relativních četností.

Tabulka 6b

Při řešení konfliktu nebere ohled na svoje osobní pocity	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	4	5	9	2	1
Relativní četnost	19 %	23,8 %	42,9 %	9,5 %	4,8 %

Zdroj: Vlastní provedení

Z tabulky 6b plyne, že menší část zaměstnanců si nemyslí, že by manažerka nebrala ohled na své pocity. Ty se mohou promítnout v komunikaci při řešení konfliktů, ale i v postoji ke konfliktu obecně. Nicméně stále větší procento zaměstnanců věří, že manažerka nebere ohled na svoje pocity. V tomto případě záleží na určitém konfliktu, nelze posoudit, zda brát ohled na svoje osobní pocity je špatně či dobře. Proto věřím, že téměř 42,9 % zaměstnanců zvolilo možnost neutrálně. Tabulka 6c navazuje dalším tvrzením a zobrazuje absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí.

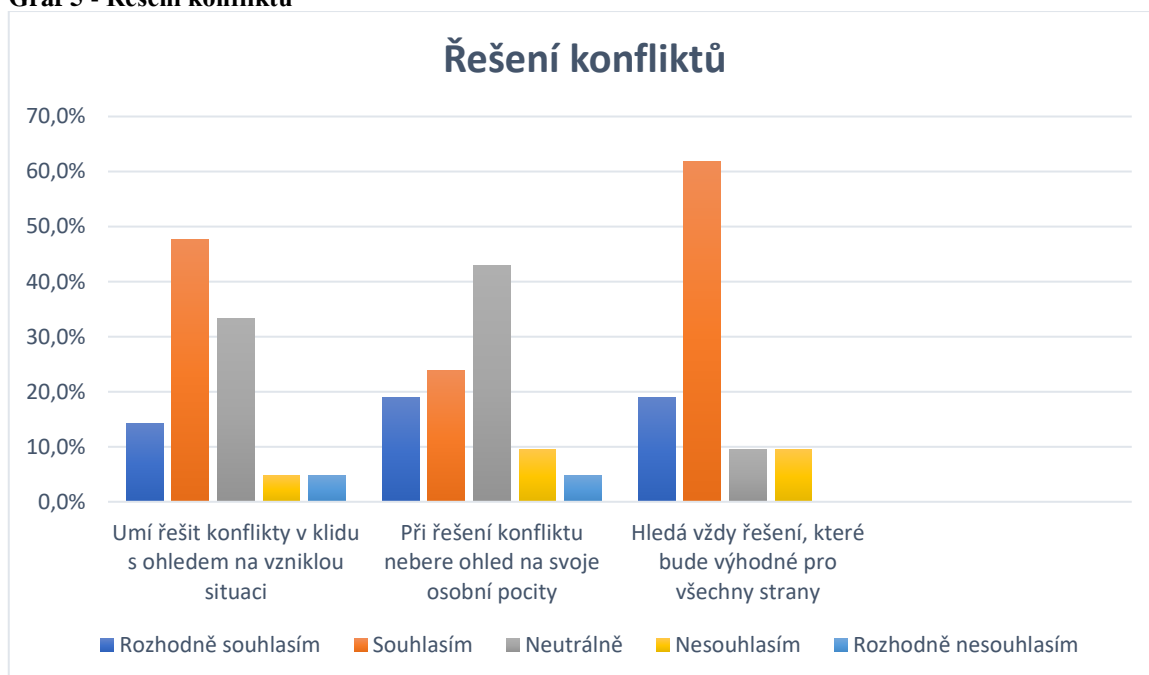
Tabulka 6c – Výhodné řešení pro všechny

Hledá vždy řešení, které bude výhodné pro všechny strany	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	4	13	2	2	0
Relativní četnost	19 %	61,9 %	9,5 %	9,5 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Je důležité, aby manažer bral ohled při rozhodování na chod celé organizace a našel tak vhodné řešení pro všechny. Téměř 62 % zaměstnanců věří, že manažerka tyto řešení hledá. 19 % zaměstnanců rozhodně souhlasí s tvrzením a pouze 9,5 % nesouhlasí. Graf 6 zobrazuje jednotlivé odpovědi v obrázkové podobě.

Graf 5 - Řešení konfliktů



Zdroj: Vlastní provedení

Otázka 7: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o Petře Ludačkové se zaměřením na obchodní dovednosti.

Opět se jedná o otázku maticového typu s výběrem jedné odpovědi v každém řádku. Obchodní dovednosti jsou důležitou součástí manažerských dovedností. Tabulka 7a zobrazuje absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí.

Tabulka 7a – Vize a cíle organizace

Ví, co je vizí a cílem naší organizace	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	7	13	1	0	0
Relativní četnost	33,3 %	61,3 %	4,8 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Dobrym znakem je, že žádný z respondentů nezvolil možnost nesouhlasu a pouze 4,8 % zvolilo neutrální odpověď. Správný manažer ví, co je vizí a cílem organizace a pomáhá tyto cíle naplnit. Tabulka 7b navazuje dalším tvrzením a zobrazuje absolutní a relativní četnosti odpovědí.

Tabulka 7b – Klíčové změny ovlivňující trh

Pozná klíčové změny ovlivňující naši společnost a trh.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	3	13	5	0	0
Relativní četnost	14,3 %	61,9 %	23,8 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Dalším důležitým aspektem je, aby dobrý manažer včas reagoval na změny trhu a přizpůsobil jim provoz organizace. Žádný z respondentů si nemyslí, že by manažerka nepoznala klíčové změny a téměř 76 % věří, že tyto změny pozná a správně na ně reaguje. Tabulka 7c navazuje dalším tvrzením a zobrazuje absolutní a relativní četnost jednotlivých odpovědí.

Tabulka 7c – Postupy v organizaci

Rozumí, jak naše postupy přispívají k úspěchům naší organizace	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	9	10	2	0	0
Relativní četnost	42,9 %	47,6 %	9,5 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Nastavení správných postupů pomáhá, aby organizace efektivně dosahovala plnění strategických plánů a cílů. Žádné procento respondentů si nemyslí, že by manažerka postupům nerozuměla a téměř 91 % s tvrzením souhlasí či rozhodně souhlasí. Tabulka 7d navazuje dalším tvrzením a zobrazuje absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí.

Tabulka 7 d – Použití zdrojů

Vynakládá peníze a používá zdroje úsporně a prozíravě	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	3	11	7	0	0
Relativní četnost	14,3 %	52,4 %	33,3 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Jednou z rolí manažera je distributor zdrojů. V době, kdy nejsou dostatečné finanční či jiné prostředky musí používat dostupné zdroje úsporně a prozíravě. Z tabulky plyne, že manažerka používá zdroje úsporně a s rozvahou. Žádný z respondentů s tvrzením nesouhlasí. A téměř 67 % vyjádřilo s tvrzením souhlas. Tabulka 7e navazuje dalším tvrzením a zobrazuje přehled absolutních a relativní četností odpovědí.

Tabulka 7e – Tvorba cílů

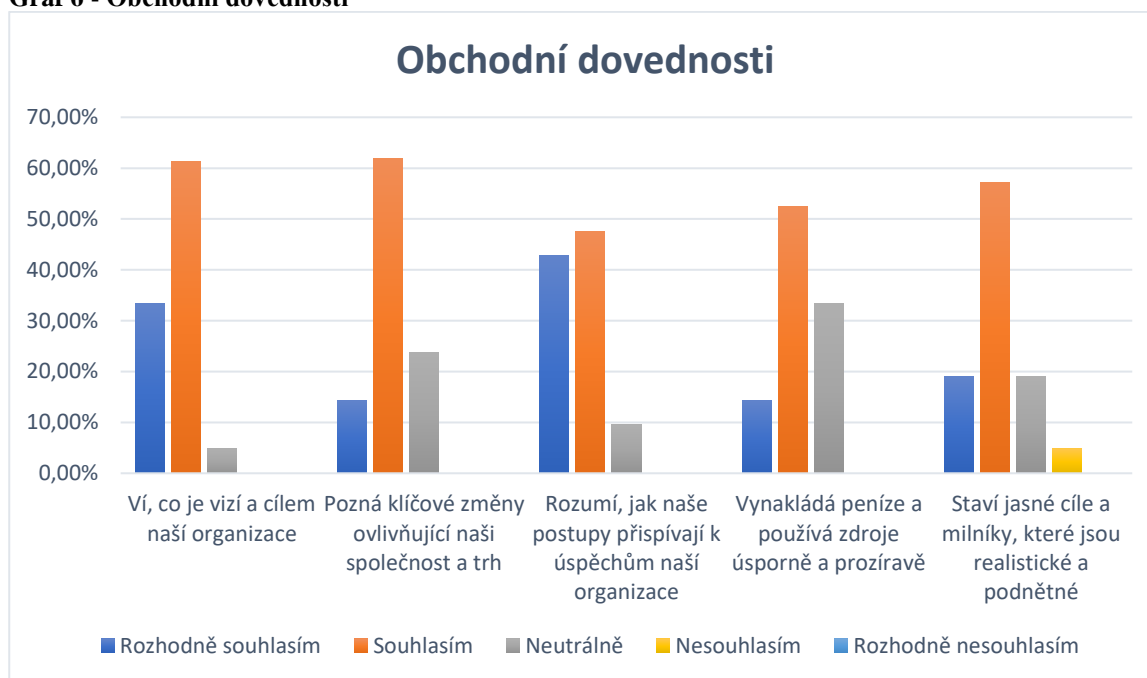
Staví jasné cíle a milníky, které jsou realistické a podnětné.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	4	12	4	1	0
Relativní četnost	19 %	57,1 %	19 %	4,8 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Pouze 4,8 % respondentů s tvrzením nesouhlasí. Okolo 76 % respondentů vyjádřilo s tvrzením souhlas a 19 % zvolilo neutrálně. Výsledek značí dobré plánovací dovednosti.

Graf 7 zobrazuje přehled všech odpovědí v obrázkové formě.

Graf 6 - Obchodní dovednosti



Zdroj: Vlastní provedení

Otázka 8: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o Petře Ludačkové, se zaměřením na dosahování výsledků.

Na celkové hodnocení má vliv i dosahování výsledků. S jakou úspěšností jich bylo dosaženo zobrazuje Tabulka 8a s absolutními a relativními četnostmi jednotlivých odpovědí.

Tabulka 8a – Výjimečné výsledky

Vykoná práci s výjimečnými výsledky	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	5	12	4	0	0
Relativní četnost	23,8 %	57,1 %	19 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Z této tabulky plyne, že manažerka dosahuje výjimečných výsledků. Souhlasilo s tím téměř 81 % respondentů. Žádný z respondentů nezvolil možnost nesouhlasu. Tabulka 8b navazuje dalším tvrzením a zobrazuje absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí.

Tabulka 8b – Včasné překonávání překážek

Předvídá a překonává překážky ještě předtím, než vyústí v krizi.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	3	14	1	3	0
Relativní četnost	14,3 %	66,7 %	4,8 %	14,3%	0%

Zdroj: Vlastní provedení

Je důležité nenechat problémy vyústit v krizi a řešit je s předstihem. Menší procento respondentů, celkem 14,3 %, věří, že by se problémy daly řešit včasěji. Nicméně většina, okolo 81 % souhlasí s tvrzením. Tabulka 8c navazuje dalším tvrzením a zobrazuje relativní a absolutní četnosti jednotlivých odpovědí.

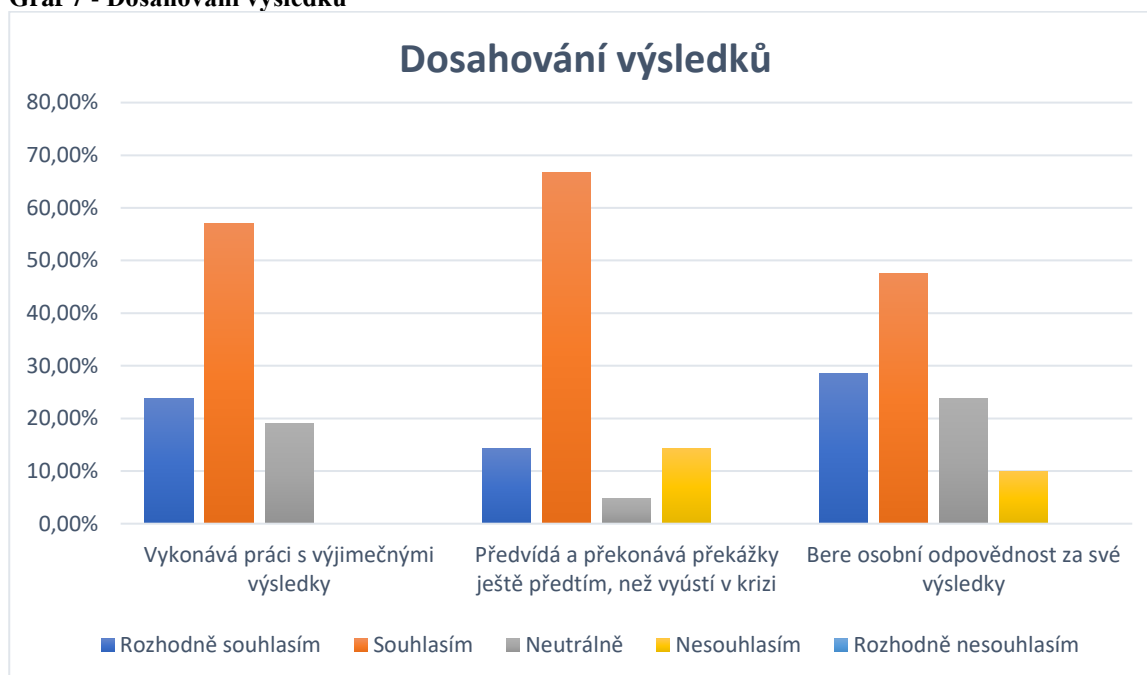
Tabulka 8c – Osobní odpovědnost

Bere osobní odpovědnost za své výsledky	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	6	10	5	0	0
Relativní četnost	28,6 %	47,6 %	23,8 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Nehledě na to, zda je výsledek dobrý či špatný, správný manažer za něj musí umět přijmout odpovědnost. Opět menší procento respondentů, okolo 10 %, věří, že manažerka ne zcela přijímá odpovědnost za své výsledky. Větší polovina, téměř 77 % s tvrzením souhlasím a 23,8 % zvolilo možnost „neutrálně“. Graf 8 zobrazuje přehled jednotlivých odpovědí v obrázkové podobě.

Graf 7 - Dosahování výsledků



Zdroj: Vlastní provedení

Otázka 9: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o Petře Ludačkové, se zaměřením na vedení.

Jednou z funkcí manažera je vedení. Manažer musí umět vést zaměstnance k efektivnímu plnění cílů, tak aby byly dobře využity jejich dovednosti. Správně je motivovat a stmelovat kolektiv. Na tuto problematiku se zaměří otázky 9 a 10. Tabulka 9a zobrazuje první tvrzení a také přehled relativní a absolutních četností odpovědí.

Tabulka 9a – Přijmutí odpovědnosti

Přijímá odpovědnost za problémy namísto obviňování ostatních.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	3	12	3	3	0
Relativní četnost	14,3 %	57,1 %	14,3 %	14,3 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Více než polovina, téměř 72 % souhlasí s tvrzením. 14,3 % respondentů má pocit, že manažerka neumí přijmout odpovědnost za vzniklé problémy. Tvrzení v tabulce 8c se zabývalo problematikou přijetí odpovědnosti za výsledky. V této tabulce, žádný respondent nesouhlas nevyjádřil. Jedná se tedy pouze o problémy způsobené v provozu nikoliv výsledkem její přímé práce. Manažer, jakožto nadřízený, zodpovídá za práci podřízených. Tedy i za vzniklé problémy v tomto ohledu musí umět přijmout odpovědnost. Tabulka 9b navazuje dalším tvrzením a zobrazuje přehled absolutních a relativní četností jednotlivých odpovědí.

Tabulka 9b – Personální vedení

Udržuje vysoké standardy personálního vedení, i když je nucena ke kompromisu.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	6	11	3	1	0
Relativní četnost	28,6 %	52,4 %	14,3 %	4,8 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Převážná většina respondentů, celkem 81 % souhlasí s tvrzením a pouze 4,8 % nesouhlasí. Manažer mnohdy musí ustoupit a udělat kompromis, aby zachoval plynulý chod organizace. Tabulka 9c navazuje dalším tvrzením a zobrazuje přehled relativních a absolutních četností odpovědí.

Tabulka 9c – Stresové situace

Zvládá dobře stresové situace, aniž by sám byl napjatý nebo nervózní.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	1	7	10	2	1
Relativní četnost	4,8 %	33,3 %	47,6 %	9,5 %	4,8 %

Zdroj: Vlastní provedení

Manažer musí zvládat stresové situace a být oporou pro své kolegy. V tomto případě poměrně vysoké procento respondentů zvolilo odpověď neutrálně, celkem 47,6 %. 9,5 % respondentů s tvrzením nesouhlasilo a 4,8 % rozhodně nesouhlasilo. Tabulka 9d navazuje dalším tvrzením a zobrazuje relativní a absolutní četnosti jednotlivých odpovědí.

Tabulka 9d – Motivace týmu

Motivuje členy týmu k spolupráci a pomoci jeden druhému	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	4	13	3	0	1
Relativní četnost	19 %	61,9 %	14,3 %	0 %	4,8 %

Zdroj: Vlastní provedení

Správná motivace zaměstnanců vede k lepším pracovním podmínkám a zároveň k lepšímu pracovnímu výkonu. Pouze 4,8 % respondentů s tvrzením nesouhlasí a převážná většina, téměř 81 % respondentů s tvrzením souhlasí. Tabulka 9e navazuje dalším tvrzením a zobrazuje relativní a absolutní četnosti jednotlivých odpovědí.

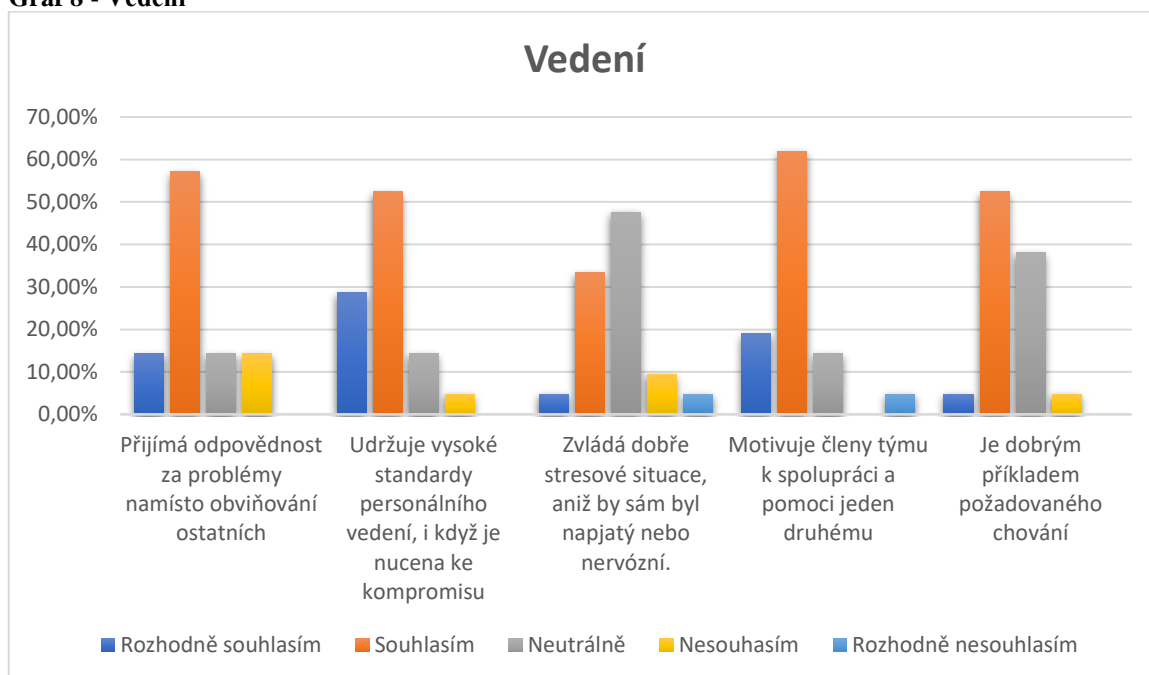
Tabulka 9e – Příkladné chování

Je dobrým příkladem požadovaného chování	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	1	11	8	1	0
Relativní četnost	4,8 %	52,4 %	38,1 %	4,8 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Manažer by měl jít svým podřízeným příkladem a vzorem. Až 38 % respondentů zvolilo možnost neutrálně. Převážná většina pak s tvrzením souhlasila. Malé procento, 4,8 % respondentů, zvolilo, že s tvrzením nesouhlasí. Přehled všech odpovědí je zobrazen obrázkovou formou v grafu 9.

Graf 8 - Vedení



Zdroj: Vlastní provedení

Otázka 10: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o Petře Ludačkové, se zaměřením na komunikaci.

Tato otázka se zaměřuje na celkovou komunikaci v organizaci. Komunikace je jednou ze základních funkcí manažera a je nutné, aby ji ovládal, co nejlépe. Tabulka 10a zobrazuje přehled absolutních a relativních četností získaných odpovědí.

Tabulka 10a – Přirozená komunikace

Poskytuje přirozenou odezvu bez ofenzivní nebo povyšování se.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	1	9	9	1	1
Relativní četnost	4,8 %	42,9 %	42,9 %	4,8 %	4,8 %

Zdroj: Vlastní provedení

Z této tabulky vyplývá, že komunikace je jedním z důvodů, proč 33,3 % zaměstnanců zvolilo při hodnocení celkového výkonu odpověď „dobrá“. Téměř 43 % respondentů se vyjádřilo neutrálně a 9,6 % respondentů s výrokem nesouhlasilo. Podobný počet, okolo 47 % respondentů s výrokem souhlasil. Tabulka 10b zobrazuje přehled absolutních a relativních četností získaných odpovědí.

Tabulka 10b – Vyjádření nesouhlasu

Adresuje konflikty a nesouhlas bez osobního útočení na ostatní.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	2	9	7	2	1
Relativní četnost	9,5 %	42,9 %	33,3 %	9,5 %	4,8 %

Zdroj: Vlastní provedení

Manažer by měl být vládcem slova a konflikty či nesouhlas vyjádřit, tak aby došlo k nápravě, a ne demotivaci zaměstnance či urážce hosta. I zde znatelně velké procento volilo možnost „neutrálně“, až 33,3 %. Dále téměř 15 % nesouhlasilo s výrokem. I z této tabulky plyne, že komunikace není na vynikající úrovni nýbrž spíše dobré. Tabulka 10c zobrazuje přehled absolutních a relativních četností získaných odpovědí.

Tabulka 10c – Názory ostatních

Před přijetím opatření se ptá ostatních na názor – při podstatných otázkách.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	3	10	5	3	0
Relativní četnost	14,3 %	47,6 %	28,6 %	9,5 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Mnohdy nám názor pracovníků na dané pozici může pomoci rozhodnout zásadní otázky tak, aby nebyl narušen běh organizace. A nezhoršili jsme pracovní podmínky a postupy. Převážná většina, až 62 % souhlasila s tvrzením. Poměrně velké procento respondentů zvolilo možnost neutrálně a malé procento, 9,5 % zaměstnanců s výrokem nesouhlasí. Tabulka 10d zobrazuje přehled absolutních a relativních četností získaných odpovědí.

Tabulka 10d – Vyjádření názoru

Umožňuje ostatním vyjádřit bezpečně svůj nesouhlas a sdílet jejich názory	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	3	10	6	2	0
Relativní četnost	14,3 %	47,6 %	28,6 %	9,5 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Je důležité mít možnost zpětné vazby pro vyhodnocení, zda jsme se rozhodli správně či nikoliv. Jedním z vhodných způsobů je získání názoru podřízených. Možnost vyjádřit nesouhlas nám dá zpětnou vazbu a pomáhá také motivovat zaměstnance, dát jim pocit, že na jejich názoru záleží. Výsledky četností v tabulce 10d odpovídají identicky tabulce 10c. Tabulka 10e zobrazuje přehled absolutních a relativních četností získaných odpovědí.

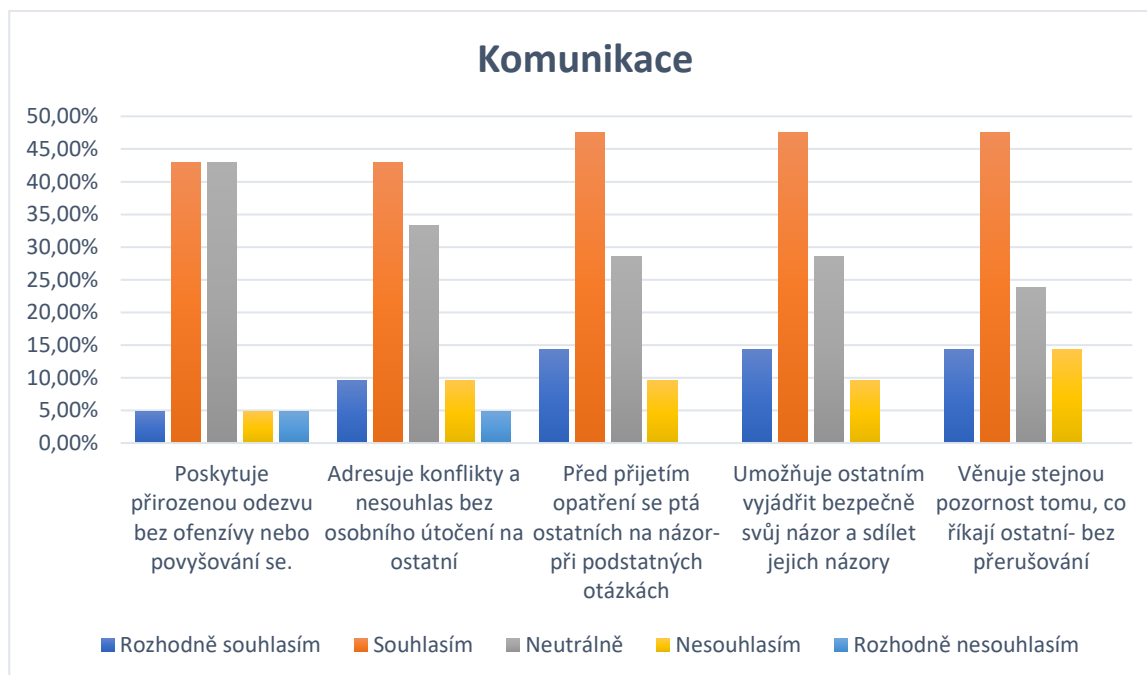
Tabulka 10e – Pozornost

Věnuje stejnou pozornost tomu, co říkají ostatní - bez přerušování.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	3	10	5	3	0
Relativní četnost	14,3 %	47,6 %	23,8 %	14,3 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

K získání názoru ostatních je vhodné věnovat jim plnou pozornost a nepřerušovat je. Až 14,3 % respondentů věří, že manažerka nevěnuje stejnou pozornost tomu, co říkají ostatní. Naopak téměř 62 % s tvrzením souhlasí. A 23,8 % respondentů zvolilo možnost „neutrálně“. Graf 10 zobrazuje všechny odpovědi obrázkovou formou.

Graf 9 - Komunikace



Zdroj: Vlastní provedení

Otázka 11: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o Petře Ludačkové, se zaměřením na plánování a organizování.

Stejně jako komunikace i plánování a organizování patří mezi základní manažerské funkce. Tvrzení 11a-11d se na tyto funkce zaměřují. Tabulka 11a zobrazuje absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí.

Tabulka 11a – Priority úkolů

Dokáže rozlišit úkoly podle důležitosti, takže ty nejpodstatnější jsou dokončeny nejdříve.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	5	10	5	1	0
Relativní četnost	23,8 %	47,6 %	23,8 %	4,8 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Správná organizace a plánování je důležité pro plnění strategického plánu a dosahování cílů. Téměř 72 % respondentů souhlasilo s tvrzením. Jen 4,8% respondentů

vyjádřilo nesouhlas. Zbýlé procento zvolilo odpověď „neutrálně“. Tabulka 11b zobrazuje absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí.

Tabulka 11b – Efektivita práce

Odstraní plýtvání a zvýší efektivitu v každém aspektu práce.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	4	9	6	2	0
Relativní četnost	19 %	42,9 %	28,6 %	9,5 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Odstranění plýtvání znamená odstranění nadbytečných nákladů. Nadpoloviční většina, téměř 62 % s tvrzením souhlasí. Pouze 9,5% respondentů nesouhlasí a 28,6% se rozhodlo zvolit odpověď „neutrálně“. Tabulka 11c navazuje dalším tvrzením a zobrazuje absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí.

Tabulka 11c – Pracovní zátěž

Plánuje úkoly, tak že pracovní zátěž je rovnoměrná.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	5	8	6	2	0
Relativní četnost	23,8 %	38,1 %	28,6 %	9,5 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Rozdělení pracovních úkolů je základem organizace. Cílem je udržení efektivity práce. Výsledky šetření jsou podobné jako u předchozích tvrzení. Pouze 9,5 % nesouhlasí s tvrzením. Dále větší procento, celkem 28,6 %, zvolilo možnost „neutrálně“ a okolo 62% souhlasí s daným tvrzením. Tabulka 11d navazuje dalším tvrzením a zobrazuje absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí.

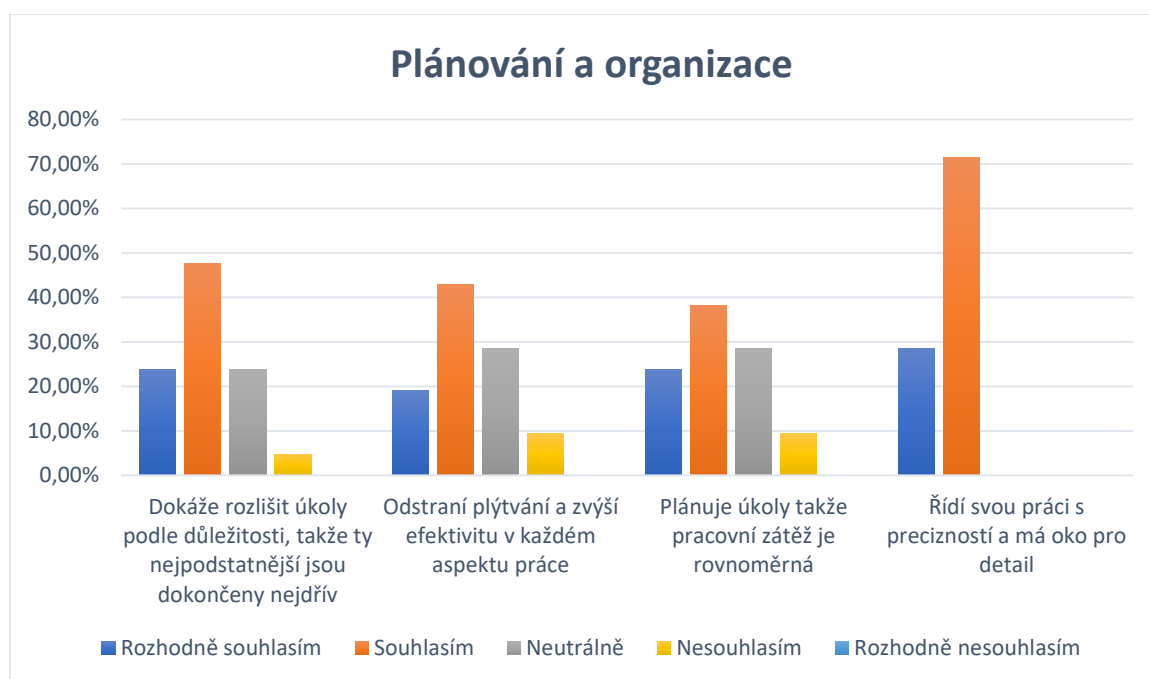
Tabulka 11d – Preciznost

Řídí svou práci s precizností a má oko pro detail.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	6	15	0	0	0
Relativní četnost	28,6 %	71,4 %	0	0	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Manažer by měl mít cit pro detail a dbát na to, aby byla práce odvedena precizně a kvalitně. S tímto tvrzením 71 % souhlasilo a téměř 29 % rozhodně souhlasilo. To vypovídá o tom, že manažerka dbá na detail.

Graf 10 - Plánování a organizace



Zdroj: Vlastní provedení

Otázka 12: Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o Petře Ludačkové, se zaměřením na rozhodování.

Tyto tvrzení se věnují problematice rozhodování. Řeší základní problémy v rozhodování a upozorňují na možné chyby. Tabulka 12a zobrazuje přehled absolutních a relativních četností ze získaných odpovědí.

Tabulka 12a – Zhodnocení možností

Zhodnotí dostupné možnosti dříve, než dospěje k závěrům.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	2	11	7	1	0
Relativní četnost	9,5 %	52,4 %	33,3 %	4,8 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Při rozhodování je důležité mít dostupné více možností výběru, abychom je mohli mezi sebou porovnat a vybrat tu nejvhodnější. I zde velké procento respondentů zvolilo odpověď „neutrálně“. Více než polovina, téměř 62 % souhlasilo s tvrzením. Tabulka 12b zobrazuje přehled absolutních a relativních četností ze získaných odpovědí.

Tabulka 12b – Včasná rozhodnutí

Dělá včasná rozhodnutí a upravuje postupy bez zbytečného odkládání jednání.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	2	13	6	0	0
Relativní četnost	9,5 %	61,9 %	28,6 %	0%	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Po výběru možného řešení je důležité, aby bylo, co nejdříve uvedeno do praxe. S tímto tvrzením souhlasí téměř 72 % respondentů. Nesouhlas nevyjádřil žádný z respondentů. Nicméně 28,6 % volilo neutrální odpověď. Tabulka 12c zobrazuje přehled absolutních a relativních četností ze získaných odpovědí.

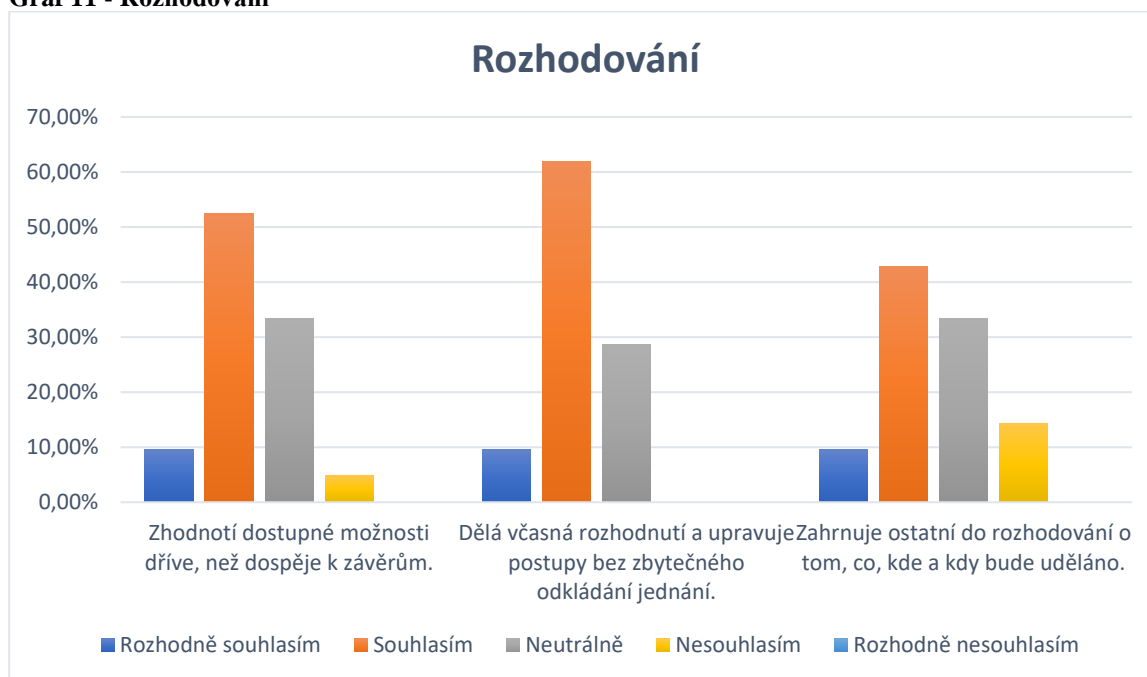
Tabulka 12c – Společné rozhodování

Zahrnuje ostatní do rozhodování o tom, co, kde a kdy bude uděláno.	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Absolutní četnost	2	9	7	3	0
Relativní četnost	9,5 %	42,9 %	33,3 %	14,3 %	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Poslední tvrzení úzce souvisí s komunikací v týmu. Spolupracovníci by měli být zařazení do rozhodovacího procesu. Jak již vyplynulo z tabulky se zaměřením na komunikaci, ne všichni souhlasí s tímto tvrzením a je pravděpodobné, že manažerka ne vždy zapojuje spolupracovníky do rozhodovacího procesu. Celkem 14,3% nesouhlasí s výrokem a 33,3% respondentů zvolilo neutrální možnost. Zbývající polovina, kterou tvoří 52% s výrokem souhlasí. Přehled všech odpovědí je zobrazen v grafu 12.

Graf 11 - Rozhodování



Zdroj: Vlastní provedení

Výsledky a diskuze

4.3 Výsledek vyhodnocení dotazníkového šetření

Aby bylo dotazníkové šetření úplné, pomocí metody aritmetického průměru a relativní četnosti zvolení jednotlivých odpovědí u tvrzení v otázkách 5 až 12, můžeme porovnat výsledek otázky: „*Jak hodnotíte celkový výkon Petry Ludačkové?*“ s četnostmi celkem zvolených odpovědí. Vzhledem k tomu, že všechny tvrzení byly kladné a bylo možné s nimi souhlasit, zvolit neutrální odpověď či nesouhlasit. Měli bychom dosáhnout podobného procentuálního výsledku, jako byl dosažen ve zmíněné otázce. Přehled relativních četností jednotlivých odpovědí je zobrazen v tabulce 13.

Tabulka 13 – Četnost zvolených odpovědí celkem

	Počet zvolení odpovědi	Průměr	%
Rozhodně souhlasím	138x	4,18	19,90%
Souhlasím	349x	10,58	50,38%
Neutrálně	164x	4,97	23,67%
Nesouhlasím	37x	1,12	5,33%
Rozhodně nesouhlasím	6x	0,18	0,9%

Zdroj: Vlastní provedení

Pro porovnání použijeme tabulku 4, kterou zde nazveme tabulka 14.

Tabulka 14 – Četnost odpovědí při hodnocení výkonu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výjimečný	4	19 %
Vynikající	10	47,6 %
Dobrý	7	33,3 %
Průměrný	0	0 %
Špatný	0	0 %

Zdroj: Vlastní provedení

Lze tvrdit, že 19,3 % respondentů, kteří rozhodně souhlasili s tvrzeními také zvolili možnost posouzení výkonu jako „výjimečný“. Procentuálně se data shodují. Stejně tak lze tvrdit, že 49 % respondentů, kteří zvolili možnost „souhlasím“ patrně spadají do skupiny, která zvolila hodnocení výkonu jako „ vynikající“. U zbylých 23 % náležitých do neutrální skupiny a malé procento skupin volících „nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“ lze tvrdit, že v konečném důsledku zhodnotili výkon jako průměrný. Už vzhledem k malému procentuálnímu zastoupení „nesouhlasím“ nemohl být výkon hodnocen jinak.

Při bližším prozkoumání jednotlivých tvrzení a odpovědí, je znatelné, že pí Petra Ludačková umí skvěle pracovat se zákazníkem. Reagovat na poptávku a přizpůsobit se jí. V oboru gastronomie je práce se zákazníkem důležitá, až klíčová. Zákazník přináší do firmy peníze a očekává za ně patřičný servis a další služby. Petra Ludačková umí tyto požadavky splnit. Při řešení konfliktů dochází k prvním pochybnostem nad jejím výkonem. Z dotazníku vyplynulo, že menší procento zaměstnanců, není spokojeno s řešením konfliktů. Při bližší specifikaci pomocí dalších tvrzení vyšlo najevo, že problém může spočívat v zapojování osobních pocitů při řešení situace. Tím pádem není možné, aby byla osoba, která konflikt řeší v klidu a bez stresu. Jednání pak může dopadnout s ohledem na vzniklou situaci špatně pro obě strany. Manažer je tvář podniku, a proto by se vždy měl snažit ho co nejlépe reprezentovat i v těchto situacích.

Při bližším zkoumání obchodních dovedností tyto pochybnosti opět mizí. Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření pí Ludačková zná vizi a cíle podniku a pomocí plnění strategický plánů jich dosahuje. Pí Ludačková, dle sesbíraných odpovědí prokazuje skvělé koncepční dovednosti. Dobře nastavuje pracovní procesy, tak aby zvýšila efektivitu prodeje podniku. Jako distributor zdrojů dobře a úsporně nakládá s peněžními i jinými prostředky. A do budoucna stanovuje jasné a dobře dosažitelné cíle, tak aby motivovala zaměstnance k dobrým pracovním výkonům. Při dosahování cílů může mít drobné problémy s překonáváním překážek. Zde narážíme na předchozí problém při řešení konfliktů.

Funkce vedení je obecně náročná manažerská funkce, při bližším zkoumání jednotlivých tvrzení, jsem došla k závěru, že pí Ludačková dobře motivuje zaměstnance, ale může mít problém při komunikaci se zbytkem týmu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že málo konzultuje podstatná rozhodnutí se svým týmem a nevěnuje dostatečnou pozornost jeho názoru. V málo procentech případů nedává možnost týmu vyjádřit svůj názor. Práce je rozdělována mezi členy týmu rovnoměrně, tak aby byla udržována efektivita práce.

Z dotazníku dále vyplývá, že pí Ludačková umí dobře plánovat a organizovat. Plánuje tak aby předešla možným krizím, rozděluje úkoly dle priorit, tak aby byly ty nejdůležitější splněny prvně. Navíc práci odvádí tak aby byla odvedena co nejprecizněji a kvalitně.

4.3.1 Návrhová část

Tato část práce se zaměřuje na možný návrh zlepšení určitých dovedností pí Ludačkové. Návrhová část práce slouží k možnému seberozvoji pí Ludačkové a poučení dalších manažerů.

Z dotazníku vyplývá, že pí Ludačková má prostor ke zlepšení v komunikaci se zaměstnanci a řešení konfliktů. Komunikace není pouze verbální, ale i neverbální. Neverbální komunikace, má kolikrát větší vliv než komunikace verbální. V dnešní době existují různé kurzy a školení verbální i neverbální komunikace, které pomáhají manažerům správně vyjádřit své názory a myšlenky, tak aby nedošlo k nedorozuměním. Pravidla úspěšné neverbální komunikace se zaměřují na délku očního kontaktu, sílu úsměvu, narušení osobního prostoru a drobným posunkům těla, které napomohou ke zvýšení spolupráce.

Manažer by měl umět přihlídnout k osobnosti člověka, se kterým komunikuje. Jedním z dělení osobností je dle Hippokrata: choleric, který má silné reakce a pomalé odeznívání. Naopak flegmatic má slabé reakce a rychlé odeznívání. Další možností, jak číst v lidech je dnes hodně rozšířená barevná typologie. Jedním z typů je zelený člověk, který je více citlivý, přátelský a vyjadřuje sympatie. Všechna tato školení nás naučí alespoň trochu číst v lidech a věnovat pozornost člověku, se kterým komunikujeme. Pomocť by nám to mělo i při řešení konfliktů. Díky čtení v člověku, budeme vědět, jak s ním správně a citlivě jednat, tak aby situace byla změněna z konfliktní na nekonfliktní. Manažer se v konfliktní situaci musí umět oprostít od svých pocitů a řešit situaci s ohledem na člověka, se kterým jedná. Výsledkem návrhového řešení je tedy doporučení návštěvy školení se zaměřením na komunikaci a psychologii člověka.

5 Závěr

Úvod práce se zaměřoval na představení oboru cestovní ruch, jako rychle se rozvíjícího odvětví ekonomiky. Hlavním cílem práce bylo zhodnocení úrovně uplatnění manažerských dovedností pí Ludačkové, která je F&B manažerkou u společnosti J plus S, s.r.o. Vedlejším cílem práce bylo seznámení se s funkcí manažera. Shrnutí toho, jaké dovednosti by měl manažer ovládat a jaké role ve své pozici zastupuje.

Z teoretické části práce vyplývá, že manažer musí ovládat několik funkcí. Mezi tyto funkce patří plánování, organizování, výběr a rozmisťování personálu, vedení a kontrola. Dále byly specifikovány jednotlivé role, které manažer v organizaci zastává. Mezi tyto role jsou řazeny interpersonální, informační a rozhodovací role. Základními dovednostmi byly stanoveny dovednosti lidské, koncepční a technické. Mezi teoretická východiska byla zařazena i problematika manažerského kvocientu, jako součet úrovně emočního, inteligenčního a politického kvocientu. Čím je vyšší manažerský kvocient, tím mám manažer lepší předpoklady k dosažení výjimečných výsledků. Dále manažerský kvocient slouží k zobrazení nedostatků v jednotlivých dovednostech, které tvoří kvocienty a možnosti k nápravě a seberozvoji. Tímto byl splněn vedlejší cíl práce.

Vlastní část práce řešila pomocí dotazníkového šetření úrovně uplatňovaných manažerských dovedností pí Ludačkové. Vyhodnocením dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pí Ludačková uplatňuje manažerské dovednosti na vynikající úrovni s možností zlepšení na úroveň výjimečnou. Možnosti zlepšení byly specifikovány v návrhové části práce. Patří mezi ně zlepšení komunikace a řešení konfliktů. Poznatkem dotazníkového šetření je, že jednou z nejdůležitějších věcí je dobrá týmová spolupráce.

6 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

- LEDNICKÝ, Václav, 2005, *Stručná učebnice základů managementu*. 1. vydání, Repronis, 60 s. ISBN 80-7329-090
- ZELENÝ, Martin, 2011, *Hledání vlastní cesty*. 1. vydání, Computer Press, a.s., 319 s. ISBN 978-80-251-1611-1
- VEBER, Jaromír, a kol., 2009, *Management*, 2. vydání, Management Press, 736 s. ISBN 9788072612000
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012, *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vydání, Grada Publishing a.s., 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0
- KOTÍKOVÁ, Halina, 2013, *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vydání, Grada Publishing a.s., 208 s. ISBN 978-80-247-4603-6
- KŘÍŽEK, Felix, NEUFUS, Josef, 2014, *Moderní hotelový management*. 1. vydání, Grada Publishing a.s., 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1
- OWEN, John, 2008, *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vydání, Grada Publishing a.s., 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULER, Oldřich, 2006, *Management*. 1. vydání, Brno Computer Press, 728 s. ISBN 80-251-0396-X
- BERÁNEK, Jaromír, KOTEK, Pavel. 2007. *Řízení hotelového provozu*. 4., přepracované vydání, Praha: MAG Consulting ve spolupráci s Grada Publishing a.s., 240 s. ISBN 978-80-86724-3-0
- SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav. a kol., 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5
- ŠTRACH, Pavel, 2008, *Principy managementu*. 1. vydání, Vysoká škola ekonomie a managementu, 153 s., ISBN 978-80-86730-32-5
- ZELENKA, Josef, PÁSKOVÁ, Martina, 2012, *Cestovní ruch: výkladový slovník*. 2. vydání, Linde, 768 s., ISBN 978-80-72018-80-2
- LAWS, Eric. *Tourism marketing*. Avon V. B.: The Bath Press. 1991. 270 s. ISBN 0-7487-0428-0

Elektronické zdroje:

Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Copyright ©G [cit. 21.01.2019].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20557193/921108m.pdf/b6571837-6a2e-4138-912c-59da6de43de4?version=1.0>

Prukner. Publi.cz – platforma pro multimediální eBooky neboli mKnihy [online]. Copyright © Vítězslav Prukner, Jaromír Novák, 2014 [cit. 21.01.2019].

Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Prukner.html>

7 Přílohy

Příloha A Dotazník

Příloha B Souhlas pí Petry Ludačkové se zpracováním dotazníku

Manažerské dovednosti a jejich uplatnění v praxi

Vážená paní, vážený pane,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který využiji při zpracování bakalářské práce: " *Manažerské dovednosti a jejich uplatnění v praxi*" na České zemědělské univerzitě v Praze. Předem Vám mockrát děkuji za čas strávený nad vyplněním tohoto dotazníku. Údaje získané vyplněním tohoto dotazníku jsou zpracovány anonymně a pouze pro účely bakalářské práce. Děkuji za spolupráci a poskytnutí pravdivých, upřímných odpovědí.

Karolína Špringlová, tel. 770 169 444, Email: K.springlova@seznam.cz

1. Jaká je úroveň Vaší pracovní pozice?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Manažer
- Majitel
- Obchodní partner
- Běžný zaměstnanec
- Jiné (prosím specifikujte):

2. Definujte Váš vztah s „Petrou Ludačkovou“:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nadřízený
- Rovný
- Podřízený
- Jiná...

3. Jak často přicházíte do kontaktu s „Petrou Ludačkovou“?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Denně
- Týdně
- Jednou – dvakrát měsíčně
- Ojediněle
- Vůbec

4. Jak byste posoudili výkon „Petry Ludačkové“ ?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Výjimečný
- Vynikající
- Dobrý
- Průměrný
- Špatný

5. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „Petře Ludačkové“ se zaměřením na orientaci na zákazníka:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mění a přizpůsobuje pracovní procesy podle potřeb zákazníka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhledává a navrhuje způsoby, aby překonal zákaznickova očekávání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hledá nové služby pro zákazníky skrze kreativní přístupy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trvá na tom, aby byly splněny zákaznickovy požadavky na včasné dodání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajišťuje, že jeho/její práce je bezchybná a nanejvýš kvalitní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „Petře Ludačkové“ se zaměřením na řešení konfliktů:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu z odpovědí v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Umí řešit konflikty v klidu s ohledem na vzniklou situaci a prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Při řešení konfliktu nebere ohled na svoje osobní pocity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hledá vždy řešení, které bude výhodné pro všechny strany	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „Petře Ludačkové“ se zaměřením na obchodní dovednosti:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Ví, co je vizí a cílem naší organizace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozná klíčové změny ovlivňující naši společnost a trh.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozumí, jak naše postupy přispívají k úspěchům naší organizace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vynakládá peníze a používá zdroje úsporně a prozíravě.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staví jasné cíle a milníky, které jsou realistické a podnětné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „Petře Ludačkové“, se zaměřením na dosahování výsledků:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Vykoná práci s výjimečnými výsledky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Předvídá a překonává překážky ještě předtím, než vyústí v krizi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bere osobní odpovědnost za své výsledky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „Petře Ludačkové“, se zaměřením na vedení:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Přijímá odpovědnost za problémy namísto obviňování ostatních.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udrhuje vysoké standardy personálního vedení, i když je nucen ke kompromisu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvládá dobře stresové situace, aniž by sám byl napjatý nebo nervózní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivuje členy týmu k spolupráci a pomoci jeden druhému.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je dobrým příkladem požadovaného chování.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „Petře Ludačkové“, se zaměřením na komunikaci:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Poskytuje přirozenou odezvu bez ofenzivy nebo povyšování se.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adresuje konflikty a nesouhlas bez osobního útočení na ostatní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Před přijetím opatření se ptá ostatních na názor - při podstatných otázkách.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umožňuje ostatním vyjádřit bezpečně svůj nesouhlas a sdílet jejich názory.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Věnuje stejnou pozornost tomu, co říkají ostatní - bez přerušování.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „Petře Ludačkové“, se zaměřením na plánování a organizování:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Dokáže rozlišit úkoly podle důležitosti, takže ty nejpodstatnější jsou dokončeny nejdříve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odstraní plýtvání a zvýší efektivitu v každém aspektu práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plánuje úkoly, takže pracovní zátěž je rovnoměrná.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řídí svou práci s precizností a má oko pro detail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o „Petře Ludačkové“, se zaměřením na rozhodování:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Zhodnotí dostupné možnosti dříve než dospěje k závěrům.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dělá včasné rozhodnutí a upravuje postupy bez zbytečného odkládání jednání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zahrnuje ostatní do rozhodování o tom, co, kde a kdy bude uděláno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prohlašuji, že souhlasím se zpracováním dotazníkového šetření se zaměřením na můj pracovní výkon. Pracuji jako F&B manažer u společnosti J plus S, s.r.o. Ráda se dozvědět výsledky dotazníkového šetření.

Dne 9.1.2019



Petra Ludačková