

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

---

**Fakulta bezpečnostního managementu**

**Katedra managementu a informatiky**

## **Role manažera v organizaci**

*Bakalářská práce*

**Manager's role in the organization**

**Bachelor thesis**

VEDOUCÍ PRÁCE

**PhDr. Petr Jedinák, Ph.D.**

AUTOR PRÁCE

**Tereza Prášková**

---

**PRAHA**

**2022**

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze dne

Tereza Prášková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych chtěla poděkovat panu PhDr. Petru Jedinákovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Předmětem této bakalářské práce je téma Role manažera v organizaci. Její teoretická část je zaměřena na vymezení pojmů souvisejících s uvedeným tématem, přičemž je rozdělena do tří hlavních oblastí, a sice organizace, manažer, role manažera v organizaci. Praktická část práce následně cílí na porovnání zjištěných teoretických poznatků s tím, jak jsou vnímány v praxi, a to za použití dotazníkového šetření ve dvou konkrétních organizacích. Výsledky šetření ukazují, jak se zaměstnanci v podřízených pozicích z těchto organizací ztotožňují s názory odborníků na role a schopnosti manažera, dále ukazují, jaké preferují manažerské styly řízení a také, jaký mají pohled na svého současného nadřízeného.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

organizace \* management \* manažer \* role \* styly řízení \* kompetence

## **ANNOTATION**

The subject of this bachelor thesis is the topic of the Manager's role in the organization. The theoretical part is focused on defining terms related to this topic and is divided into three main sections - the organization, the manager, the manager's role in the organization. The aim of the practical part of this bachelor thesis is to compare the theory with how it is perceived in practice. For this comparison, a questionnaire survey is used in two specific organizations. The results of this survey show how subordinate employees from these organizations identify with opinions of experts on the manager's roles and abilities, and also show which management styles they prefer and what their views are on their current superiors.

## **KEYWORDS**

organization \* management \* manager \* roles \* management styles \* competencies

## OBSAH

ÚVOD.....	7
1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	8
2. ORGANIZACE.....	10
2.1 VYMEZENÍ POJMU ORGANIZACE.....	10
3. MANAŽER.....	12
3.1 VYMEZENÍ POJMU MANAŽER.....	12
3.1.1 ÚROVNĚ MANAGEMENTU.....	13
3.2 FUNKCE MANAŽERA.....	15
3.3 MANAŽERSKÉ STYLY ŘÍZENÍ.....	18
3.4 OSOBNOSTNÍ RYSY MANAŽERA.....	20
3.4.1 KOMPETENCE MANAŽERA.....	23
4. ROLE MANAŽERA V ORGANIZACI.....	27
4.1 VYMEZENÍ POJMU ROLE.....	27
4.2 MANAŽERSKÉ ROLE.....	28
4.2.1 MANAŽERSKÉ ROLE PODLE MINTZBERGA.....	28
4.2.2 MANAŽERSKÉ ROLE PODLE CHUNGA A KRECHA.....	31
4.2.3 MANAŽERSKÉ ROLE PODLE MINAŘÍKA.....	33
4.3 KONFLIKT ROLÍ.....	33
5. PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
5.1 INFORMACE O ORGANIZACÍCH.....	35
5.1.1 NÁRODNÍ BEZPEČNOSTNÍ ÚŘAD.....	35

5.1.2 ŽATECKÝ PIVOVAR.....	36
5.2 DOTAZNÍK A JEHO ČÁSTI.....	37
5.3 POPIS VÝZKUMNÝCH VZORKŮ.....	38
5.3.1 NÁRODNÍ BEZPEČNOSTNÍ ÚŘAD.....	38
5.3.2 ŽATECKÝ PIVOVAR.....	39
5.4 VÝSLEDKY HODNOCENÍ.....	41
5.4.1 PRVNÍ ČÁST DOTAZNÍKU – ROLE MANAŽERA V ORGANIZACI.....	41
5.4.2 DRUHÁ ČÁST DOTAZNÍKU – OSOBNOST MANAŽERA.....	47
5.4.3 TŘETÍ ČÁST DOTAZNÍKU – VYJÁDŘENÍ OSOBNÍHO NÁZORU.....	55
5.5 POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ OBOU ORGANIZACÍ.....	58
5.6 DOPORUČENÍ.....	67
ZÁVĚR.....	69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	72
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....	72
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	73
SEZNAM PŘÍLOH.....	73
PŘÍLOHY PRÁCE.....	I

## ÚVOD

Předmětem této bakalářské práce je téma Role manažera v organizaci. Mým hlavním cílem je analyzovat osobnost manažera a jeho role v organizaci, dále zjistit, jakou mají představu o rolích a schopnostech manažera zaměstnanci v podřízených pozicích, následně tato zjištění vzájemně porovnat a navrhnout případná opatření ke zlepšení současné situace.

Toto téma jsem si zvolila především proto, že sama působím jako manažer v organizaci, tudíž nejen že téma samotné mi připadá zajímavé, ale současně je mi i velice blízké. Tvorbu bakalářské práce zároveň vidím jako příležitost dozvědět se o své funkci něco nového, protože dle mého názoru se má každý stále co učit. Dále mě zaujala možnost zjistit, jak na osobnost manažera a jeho role v organizaci nahlíží i ta část pracovníků, bez níž by této funkce nebylo, a sice podřízení.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zaměřena na mé studium odborné literatury, která svým obsahem souvisí s tématem práce. Konkrétně se jedná o 3 hlavní oblasti – organizace, manažer, role manažera v organizaci.

V odborné literatuře jsou role, styly řízení a schopnosti manažera jasně vytyčeny. V praktické části této práce bude využita dotazníková metoda, kdy očekávaným výsledkem bude zjištění, zda s charakteristikou rolí manažera a dále s výčtem jeho schopností tak, jak to uvádějí odborníci, souhlasí i tzv. „obyčejní lidé“ v podřízených funkcích, zjištění, jaké manažerské styly řízení preferují a zároveň jaký mají názor na svého současného nadřízeného. Výsledek šetření by mohl být přínosem pro manažery, kterým by měl ukázat, jaký je všeobecný pohled na jejich role v organizaci a na jejich schopnosti ze strany podřízených a také jaký by měl podle podřízených správný manažer být. Pro další porovnání bude dotazník rozdělán jak mezi respondenty spadající do státní správy, tak mezi respondenty pracující v soukromé organizaci, kdy srovnání výsledků šetření by mohlo ukázat, zda existují nějaké rozdíly v názorech zaměstnanců těchto dvou sektorů.

## 1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Pojem **management** můžeme definovat jako *ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají k zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace.*<sup>1</sup>

Mládková a Jedinák uvádějí, že základní náplní managementu je tvorba cílů a dále hledání prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Nejbližším překladem slova management je slovo řízení. To zahrnuje jak řízení organizace jako celku, tak i řízení jejích částí a jednotlivých činností (výrobní, personální, marketingové apod.).<sup>2</sup>

Variant, jakými lze vymežit pojem **vedení**, existuje nepřeborné množství. Podle Cejthamra a Dědiny je najít o vedení všeobecně přijatelné tvrzení těžké. Současně ale dodávají, že *v podstatě se jedná o vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí.*<sup>3</sup>

**Vedení a management** se podle Cejthamra a Dědiny někdy považují za synonyma, ačkoliv je mezi nimi rozdíl. *Management je často definován jako vykonávání práce prostřednictvím jiných lidí za účelem splnit stanovené organizační cíle. Manažer tak může reagovat na specifické situace a zabývat se více řešením krátkodobých problémů. Management se vztahuje k lidem pracujícím ve strukturované organizaci a s předepsanými rolmi. Pro lidi mimo organizaci nemusí manažer představovat vedoucí roli.*

*Důraz u vedení je kladen na mezilidské vztahy v širokém kontextu. Je často spojováno s ochotným a nadšeným chováním těch, kdo vedoucího následují. Vedení nemusí nutně zaujímat pozici v hierarchické struktuře dané organizace.*

---

<sup>1</sup> VODÁČEK, Leo a Antonín ROSICKÝ. *Informační management: pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-35-2, str. 30.

<sup>2</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, str. 13.

<sup>3</sup> CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, str. 93.



Mnoho lidí jedná jako vedoucí bez toho, že by tato jejich role byla někdy jasně stanovena nebo definována.<sup>4</sup>

**Organizování** je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace.<sup>5</sup>

**Organizace veřejné správy** jsou organizace spravované státem a jeho součástmi. Jedinák ve své publikaci uvádí, že „organizacemi veřejné správy rozumíme organizace, které jsou řízeny a financovány přímo státem (státní správou), a také menšími správními jednotkami, tedy krajem nebo obcí (samosprávou)“, k čemuž doplňuje informaci, že veřejná správa se tedy dělí na státní správu (ministerstva, centrální orgány) a samosprávu (krajské a obecní úřady).<sup>6</sup>

**Soukromá správa** je naopak obchodní nebo komerční činnost nepolitické povahy. Týká se řízení soukromých organizací, obvykle obchodních subjektů a provádí ji soukromí jednotlivci nebo skupina za účelem dosažení zisku.

Rozdíly mezi **soukromou a státní správou** Jedinák definuje tak, že soukromý sektor je svou činností orientován na zisk a je formován konkurencí. Hodnotitelem kvality produktů a služeb je v tomto případě zákazník. Existence veřejného sektoru je naopak determinována veřejnou volbou, veřejnou kontrolou, správou věcí veřejných, veřejnou politikou státu a dalších veřejných institucí a silou projeveného veřejného zájmu. Hodnotitelem kvality je v tomto případě občan.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, str. 94.

<sup>5</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5, str. 118.

<sup>6</sup> JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, str. 16.

<sup>7</sup> JEDINÁK, Petr. *Hodnocení pracovního výkonu II*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. ISBN 978-80-7251-459-5, str. 73.

## **2. ORGANIZACE**

V předchozí kapitole jsem se pokusila vysvětlit, jaký je rozdíl mezi organizacemi soukromé a státní správy. V této kapitole se však zaměřím na vymezení samotného pojmu organizace.

### **2.1 VYMEZENÍ POJMU ORGANIZACE**

Dle Armstronga a Taylora je organizace *subjekt, který existuje, aby umožnil dosahování cílů organizace prostřednictvím společného úsilí lidí, kteří v organizaci nebo pro organizaci pracují. Organizování je proces vytváření uspořádání ve formě odpovědností a vztahů, které lidem umožňují spolupracovat. Organizaci je možné popsat jako systém, který je ovlivňován svým prostředím a jako takový má strukturu, která obsahuje jak formální, tak neformální prvky.*<sup>8</sup>

Podle Jedináka *organizace bývá obecně vymezena jako sociální jev založený na plánovité koordinaci skupinových aktivit, jenž v důsledku dělby práce funguje kontinuálně, má svou hierarchii a vnitřní autoritu a směřuje k určitému cíli. Organizací také můžeme rozumět jistý specifický druh lidské činnosti, který směřuje k uspořádání určitých prvků a vztahů mezi nimi s cílem zajistit žádoucí fungování systému – tedy organizování. Jiným možným přístupem je definice organizace jako výsledku lidské činnosti, tedy instituce.*<sup>9</sup>

Oba výše uvedení autoři se shodnou v tom, že organizace je subjekt, který se s pomocí svých zaměstnanců snaží dosáhnout vytyčených cílů. Oba také vysvětlují pojem organizování, kdy uvádějí, že se jedná o činnost směřující k uspořádání odpovědností a vztahů mezi zaměstnanci, zajišťující spolupráci mezi nimi a tím pádem i fungování systému jako takového.

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, str. 161.

<sup>9</sup> JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, str. 10.

Cejthamr a Dědina odpovídají na otázku: „Co je to vlastně organizace?“ takto: „Asi nikdo nebude pochybovat o tom, že v organizaci se vyskytují lidé, že tito lidé pracují, ke své práci používají nejrůznější technologie a množství informací. Tyto čtyři základní organizační komponenty můžeme propojit dohromady a prohlásit, že vytvářejí organizaci a že musí do sebe co nejlépe zapadat. Oblast, ve které se tyto komponenty navzájem skloubí, je kritickou částí organizace. Nenajde-li se totiž vhodný soulad (skloubení) organizačních komponent, potom v organizaci dochází k disproporcím, diskrepancím, konfliktům, organizace je nevýkonná. Koordinace a kooperace mezi lidmi, skupinami a organizačními jednotkami je potom obtížná.“

Uvádějí, že co se týče samotné podstaty organizace, existují v ní minimálně tři základní systémy, přičemž jmenují:

- systém produkce (produktů nebo služeb),
- systém hodnotových toků,
- systém informačních toků (včetně systému oběhu dokumentů).

Dále pak doplňují, že v organizaci můžeme rozlišit i systém kontrolní, a to jak ve smyslu kontroly jako takové, tak i ve smyslu řídicích procedur. Dřívější princip dělby práce a hierarchická podstata organizace vyžadují, aby organizace byla více či méně složitě strukturována, což znamená vytváření nejrůznějších pracovních skupin a týmů, organizačních jednotek a definování vztahů a vazeb mezi nimi. Organizace tak vytváří uvnitř i vně množství aliancí, tedy spojeneckých vazeb mezi jednotlivci či autonomními skupinami. V neposlední řadě jsou dalším faktorem vlastnické vztahy, které utváří podobu organizace.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, str. 23-24.

### **3. MANAŽER**

Jak sám název napovídá, tato kapitola bude souviset s osobou manažera. Popíše zde základní úrovně managementu, dále jaké jsou manažerské funkce a jaké mohou být manažerské styly řízení. Také zde uvedu, jaké rysy a schopnosti by měly být součástí osobnosti manažera. Ještě před tím však považuji za nutné osvětlit, co si vlastně pod samotným pojmem manažer můžeme představit.

#### **3.1 VYMEZENÍ POJMU MANAŽER**

Podle Blažka *jde o personifikaci pojmu management, tedy o pracovníky, kteří management provádějí. Podobně jako v případě zdomácnělého výrazu management existuje paralela původního českého výrazu řízení, tak i pro zdomácnělý výraz manažer existuje ekvivalentní domácí výraz vedoucí nebo řídící pracovník, resp. vedoucí pracovník.*<sup>11</sup>

Manažeři jsou dozajista jedním z klíčových článků každé organizace. K bližšímu pochopení toho, co se pod pojmem manažer skrývá, Mládková a Jedinák uvádějí definici podle autora M. Armstronga, který tvrdí, že *manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly a jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědni za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace, či ve funkčním útvaru.*<sup>12</sup>

K předpokladům dobrých manažerů pak uvádějí, že *každý manažer by měl znát základní styly vedení pracovníků a své podřízené pracovníky vést ke splnění stanovených cílů. O vedení lze mluvit jedině tehdy, umožňuje-li manažer lidem pracovat důstojně, smysluplně a zodpovědně, když jim poskytuje prostor pro seberealizaci a vědomí důležitosti jejich práce. Manažer musí umět práci*

---

<sup>11</sup> BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, str. 14.

<sup>12</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, str. 69.

*podřízených spravedlivě ocenit a nesmí je ochuzovat o příjemný pocit z dobře vykonané práce a o prožitek radosti a uznání úspěchu. Dobří manažeři jsou skutečně reálně jedinou výhodou organizace. Jen od toho manažera, který umí, chce a může lze očekávat excelentní výsledky.*<sup>13</sup>

Podle Blažka důležitost managementu pro úspěšnost organizace roste a současně s tím roste i důležitost manažerů. Doba, kdy vedoucí řídil a podřízený pouze vykonával jeho příkazy, se stává minulostí. Dochází k tomu, že se zaměstnanci organizace na řízení více podílejí, což způsobuje, že řada činností, které dříve náležely do výlučné působnosti vedoucího, jsou realizovány částečně nebo i plně jeho spolupracovníky. Náročnost práce manažerů a jejich význam pro úspěšnost organizace to však nijak nesnižuje. Manažer totiž musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně podílení se na řízení, což souvisí s jejich delegováním. Také musí umět své spolupracovníky vést k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít, což souvisí s jejich motivováním a koučováním. Vše uvedené je náročné jak na čas, tak na znalosti, schopnosti a dovednosti manažerů.<sup>14</sup>

### 3.1.1 ÚROVNĚ MANAGEMENTU

Podle Vebera se v současné době manažeři rozdělují obvykle do tří úrovní:

- **Manažeři první linie**, kam patří předáči, mistři, vedoucí dílen apod. Tato základní úroveň postavení manažerů je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky.
- **Střední manažeři**, kteří zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků, do níž patří manažeři závodů a vedoucí různých

---

<sup>13</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, str. 70.

<sup>14</sup> BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, str. 14.

útvárů (prodeje, nákupu, personalistiky atd.). V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací.

- **Vrcholoví manažeři** neboli top manažeři reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepci určité organizační jednotky. Na práci vrcholových manažerů závisí konečné výsledky, jsou relativně odděleni od organizace a přebírají odpovědnost za vlastníky.

Veber dále doplňuje informaci, že *uvedené členění je jen rámcové, v malých firmách vrcholové vedení může být představováno pouze majitelem či úzkým okruhem vedoucích pracovníků, ve velkých firmách naopak může být i více úrovní řízení než tři. Počet úrovní v podnicích záleží na konkrétní situaci a nedá se obecně určit.*<sup>15</sup>

Jak již může být patrné z výše uvedeného rozdělení, podle toho, do které úrovně manažer spadá, liší se i jeho úkoly v organizaci. Mládková a Jedinák uvádí tyto:

- **Vrcholoví manažeři** mají za úkol vytvářet strategické koncepce vývoje organizace, dále monitorovat a jednat s jejím externím prostředím, se zákazníky a se společnostmi jako celkem. Jsou odpovědni vlastníkům.
- **Střední manažeři** se nacházejí mezi vrcholovými manažery a manažery první linie, kdy jejich hlavním úkolem je přetvářet strategické úkoly vytvořené vrcholovými manažery na úkoly podřízených linií a současně dohlížet na jejich plnění. Hlavní náplň práce středních manažerů tedy tvoří práce s lidmi.

---

<sup>15</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5, str. 21-22.

- **Manažeři první linie** jsou lidé na spodní úrovni manažerské pyramidy, přičemž jejich úkolem je řídit výkonné pracovníky. Velmi často jsou experty v tom, co jejich podřízení dělají.<sup>16</sup>

Podle Blažka *stávající vývojové trendy směřují k tomu, že v důsledku měnícího se stylu vedení a stále širšího uplatňování informačních systémů ztrácí střední management postupně na významu. Z podobných důvodů se mění i pozice managementu první linie, který se začíná ve větší míře propojovat s výkonnými složkami. Naproti tomu roste význam a náročnost řídicí práce na úrovni top managementu, zabývajícího se strategií organizací v podmínkách vysoce dynamického až turbulentního prostředí.*<sup>17</sup>

### 3.2 FUNKCE MANAŽERA

Ačkoliv lze obecně říci, že si je náplň práce všech manažerů velice podobná, v případě jejího posuzování u manažerů jakožto u jednotlivců mohou být značné odlišnosti. Manažerská práce je různorodá a skládá se z mnoha částí. Podle Cejthamra a Dědiny je v praxi ovlivněna mnoha faktory, jako například:

- povahou dané organizace, její filozofií, cíli a velikostí,
- typem dané struktury,
- aktivitami a úkoly, které jsou zde zahrnuty,
- technologií a metodami prováděné práce,
- povahou zaměstnanců,
- stupněm, na kterém manažer v organizaci působí.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, str. 17.

<sup>17</sup> BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, str. 15.

<sup>18</sup> CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, str. 33.

S různorodostí manažerské práce tak, jak bylo zmíněno výše, se ztotožňuje i Veber, který uvádí, že *předmět, rozměr, charakter manažerské práce se do jisté míry bude lišit v závislosti na úrovni, na které manažer pracuje (top management versus provozní úroveň), na charakteru manažerského místa (marketing manažer versus mistr), na velikosti firmy, oblasti jejího působení atd. Za tohoto stavu je velmi obtížné vytipovat společné rysy manažerské práce, které by bylo možno považovat za univerzální.*<sup>19</sup>

Výčet manažerských funkcí však poskytuje užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu. Profesoři H. Koontz a H. Weihrich jmenují funkce jako je plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování a dále uvádějí koordinaci, jakožto podstatu manažerství:

- **Plánování** zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností. Není však možné sestavit jakýkoliv reálný plán bez rozhodování a bez zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů.
- **Organizování** je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny a že jsou, pokud možno, přiděleny těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe.
- **Personalistika** zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozicí v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, nábořem, výběrem, umístováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně.

---

<sup>19</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5, str. 253.



- **Vedení** je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů. Protože vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slibuje, že uspokojí jejich potřeby, přání a touhy, je pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci.
- **Kontrolování** zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Týká se měření dosažených výsledků vzhledem k cílům a plánům, aby bylo možné zjistit výskyt odchylek od standardů, a tak napomoci k jejich odstranění. Mezi způsoby kontroly například patří přehled výdajů, záznam zameškaných pracovních hodin, inspekční záznamy aj.
- **Koordinace.** Někteří autoři považují koordinaci za samostatnou manažerskou funkci. Zdá se však, že je mnohem přesnější, jestliže na ni pohlédneme jako na podstatu manažerství, která je potřebná pro dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců k dosažení skupinových cílů. Každá manažerská funkce přispívá určitým způsobem ke koordinaci. Dokonce i v případě církve či dobročinné organizace jednotlivci často interpretují podobné zájmy různými způsoby a jejich úsilí směrem k vzájemným cílům není automaticky propojováno s úsilím ostatních. Proto se ústředním úkolem manažerů stává odstranění rozporů mezi jednotlivými přístupy, rozporů v různém načasování, rozporů mezi různými úsilími a zájmy; harmonizování cíle jednotlivců, aby byly v souladu s cíli organizace.<sup>20</sup>

Zjednodušeně řečeno, manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer opakovaně vykonává. Cejthamr a Dědina publikují tabulku s přehledem manažerských funkcí, a to podle nejdůležitějších teoretických prací:

---

<sup>20</sup> KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8, str. 31-33.

**Tab. 1: Přehled manažerských funkcí**

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Wehricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ kontrola</li> <li>■ motivace a komunikace</li> <li>■ rozvoj svůj i ostatních</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ vedení lidí</li> <li>■ kontrola</li> <li>■ výběr a rozmístění pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ příkazování</li> <li>■ kontrola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ příkazování</li> <li>■ kontrola</li> <li>■ koordinace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ výběr a umístění lidí</li> <li>■ příkazování</li> <li>■ koordinace</li> <li>■ rozpočtování</li> <li>■ podávání zpráv (kontrola)</li> </ul>

Zdroj: CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, str. 130.

Z tabulky je jasně patrné, že se všichni v ní uvedení autoři jednoznačně shodují v manažerských funkcích v podobě plánování, organizování a kontrole.

### 3.3 MANAŽERSKÉ STYLY ŘÍZENÍ

Podle Pilařové *způsob, jakým lidem zadáváme úkoly, komunikujeme s nimi, chováme se k nim, výrazně ovlivňuje jejich ochotu plnit zadané úkoly, dodržovat pravidla a postupy, vyhovět nám, udělat pro nás něco navíc atd. Nelze říci, že některý styl řízení je „správný“ a jiný „špatný“.* Každý má své výhody a nevýhody a hodí se více pro určitou situaci nebo určitého člověka. Například při nedostatku času a v krizové situaci použijeme spíše direktivní styl řízení, při práci s tvůrčím týmem bude vhodnější styl demokratický nebo liberální. Zkušeným zaměstnancům umožníme samostatně se rozhodovat, nezkušené naopak budeme přesně instruovat. V každém případě kompetentní manažer je schopen používat různé styly řízení, nejen ten, který on sám preferuje.<sup>21</sup>

Styl řízení je důležitou součástí práce každého manažera. Manažer se při své každodenní práci s podřízenými setkává s řadou různých situací, na které

<sup>21</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6, str. 76-77.

musí adekvátním způsobem reagovat, přičemž je na něm, jaký přístup si zvolí. Může se rozhodovat pouze sám za sebe, nezávisle na názorech svých podřízených, anebo naopak s nimi může své konečné rozhodnutí spoluvytvářet. Stejně tak jako Pilařová i Veber uvádí, že *řada výzkumů v této oblasti se přiklání k názoru, že nejúspěšnější manažeři jsou ti, kteří dokáží modifikovat svůj styl řízení v závislosti na různých situacích, skupinách pracovníků apod.*<sup>22</sup>

Veber zmiňuje profesora R. Likerta, který již v polovině šedesátých let přišel s členěním manažerských stylů do celkem čtyř skupin:

1. **Autoritativní styl** – jde o direktivní určování úkolů, kdy všechna rozhodnutí jsou činěna bez jakéhokoli zapojení podřízených, manažer se nesnaží ani vytvořit prostředí vzájemné důvěry.
2. **Benevolentní (benevolentně autoritativní) styl** – označuje situaci, kdy je sice manažer autokratický, ale pokouší se vytvořit partnerské prostředí. Při motivování používá odměny i tresty. Důvěřuje svým podřízeným a v řadě případů rozhodování se na ně obrací.
3. **Konzultativní styl** – tento styl řízení podporuje obousměrnou komunikaci, i když základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni. Pro motivování je využito hlavně pozitivních nástrojů, tedy odměn. Méně se využívá trestů a postihů. Při řadě rozhodování se využívá názorů a myšlenek podřízených.
4. **Participativní styl** – při užití tohoto stylu manažer podporuje aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování. Manažeři plně důvěřují podřízeným – vytyčují cíle a vytvářejí příznivé klima pro jejich realizaci, vlastní způsob realizace je ponechán na podřízených.

---

<sup>22</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5, str. 260.

Veber dále uvádí, že Likertovo členění lze považovat za tradiční, avšak postupem času bylo doplněno o řadu dalších stylů řízení, které výše uvedené členění ještě více rozšiřují. Jedná se například o:

1. **Byrokratický styl** – manažer svou řídicí činnost opírá o směrnice a nařízení „shora“, jež rozpracovává a ukládá podřízeným a pak sleduje, jak byly takto rozpracované úkoly plněny, ve své řídicí činnosti se opírá o autoritu nadřízených.
2. **Autoritativní styl** – je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování, příznačný je též strohý, formální způsob jednání s podřízenými.
3. **Demokratický styl** – vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí. Může mít podobu:
  - **cílového řízení** – manažer prostřednictvím vytyčených úkolů dává podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činnosti, dosažení cílového stavu zpravidla motivuje použitím ekonomických pobídek;
  - **delegačního řízení** – manažer přenáší větší míru pravomocí a odpovědnosti na podřízené.
4. **Liberální styl** – činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku, řadu i závažných rozhodování ponechává na podřízených.<sup>23</sup>

### 3.4 OSOBNOSTNÍ RYSY MANAŽERA

Kromě škály různých dovedností je zároveň potřeba, aby se manažer vyznačoval i některými osobními vlastnostmi. Podle Koontze a Weihricha k těmto

---

<sup>23</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5, str. 260-261.

vlastnostem patří:

1. **Touha řídit.** Úspěšný manažer by měl mít v sobě touhu řídit druhé, ovlivňovat je a dosahovat vytyčených cílů za pomoci úsilí svých podřízených. *Je pochopitelné, že mnoho lidí si přeje mít výhody pocházející z manažerských pozic, jako je vysoké postavení a vysoký plat, avšak postrádají základní motivaci pro dosažení výsledků vytvářením takového prostředí, ve kterém jsou lidé schopni pracovat společně směrem ke společným cílům. Touha řídit vyžaduje úsilí, čas, energii a obvykle i mnoho pracovních hodin.*
2. **Komunikační dovednosti a schopnost vžít se do duševního stavu druhého.** Další z klíčových vlastností manažera je schopnost komunikace, a to nejen v rámci předávání informací v podobě ústního sdělení, rozhovorů či diskusí, ale i ve formě psané, např. pomocí psaných hlášení. Komunikace současně vyžaduje jednoznačnost a také značnou míru schopnosti vžít se do duševního stavu druhého. *Je to schopnost pochopit pocity ostatních lidí a být si vědom emotivních aspektů komunikace. Komunikační dovednosti mají význam i pro efektivní vnitroskupinovou komunikaci, tj. pro komunikaci lidí v určité organizační jednotce. Stále většího významu však nabývá meziskupinová komunikace. Není to však pouze komunikace mezi jednotlivými organizačními jednotkami, ale i komunikace se skupinami mimo podnik: se zákazníky, dodavateli, vládními organizacemi, s veřejností a pochopitelně i s akcionáři.*
3. **Čestnost a poctivost.** Manažeři musí mít vysoké morální vlastnosti a musí být důvěryhodní. *Čestnost manažerů znamená, že musí být poctiví v peněžních záležitostech a v jednání s ostatními, že musí svým nadřízeným poskytovat potřebné informace, lpět na plné pravdě, mít silný charakter a chovat se v souladu s etickými zásadami.*
4. **Předchozí manažerská výkonnost.** Předchozí manažerská výkonnost je pravděpodobně nejspolehlivějším indikátorem budoucí manažerské

výkonnosti. *Pochopitelně není možné odhadovat manažerské zkušenosti při výběru manažerů do nejnižších organizačních úrovní z řadových pracovníků. Hodnocení minulé manažerské výkonnosti má velký význam při výběru manažerů do středních a vyšších organizačních úrovní.*<sup>24</sup>

Na otázku: „*Jakými osobnostními vlastnostmi ovlivňuje manažer své podřízené?*“, Pilařová odpovídá:

1. **Čestnost.** Zaměstnanci se mohou spolehnout, že co manažer slíbí, to splní. Manažer motivuje vlastním vzorem a je pro své podřízené transparentní (co myslí, to říká, co říká, to dělá).
2. **Dominance.** Dokáže prosadit to, co chce, co je důležité pro firmu i pro zaměstnance. Zaměstnanci v manažerovi vidí přirozenou autoritu a oporu.
3. **Emoční stabilita.** Problémy a konflikty řeší věcně, dokáže poskytovat věcnou zpětnou vazbu.
4. **Vysoká frustrační tolerance.** Je schopen překonávat překážky a udržovat motivaci zaměstnanců.
5. **Zdravá sebedůvěra.** Je si vědom svých silných a slabých stránek, je si vědom své hodnoty.
6. **Pozitivní myšlení.** Hledá způsoby, jak problémy řešit, místo důvodů, proč není nebo nebylo možné něco udělat.
7. **Silná vnitřní motivovanost k úspěchu, zaměření na cíle.** Motivovanost k úspěchu je spojena s ochotou riskovat, dělat nové věci, používat nové postupy, přinášet a realizovat změny, překonávat překážky, tvrdě pracovat, uplatňovat vůli.
8. **Aktivita.** Nečeká na úkoly, které mu budou zadány, ale sám si tvoří cíle, přichází s návrhy, všímá si příležitostí.

---

<sup>24</sup> KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8, str. 360-361.

9. **Koncepční myšlení.** Vidí věci v souvislostech, pracuje systematicky, nastavuje dlouhodobé cíle.
10. **Flexibilita, kreativita.** Uplatňuje se při řešení problémů, překonávání překážek, hledání nových způsobů práce, nových postupů atd.<sup>25</sup>

### 3.4.1 KOMPETENCE MANAŽERA

Podle Vebera kompetence manažera znamenají způsobilost úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti a můžeme je posuzovat různým způsobem. Uvádí, že *v tradičním pojetí hodnocení způsobilosti pracovníků (včetně manažerů) se vychází z předpokladů, které pracovník k výkonu činnosti/funkce má. Moderní pojetí způsobilosti zorný úhel hodnocení posouvá směrem k výstupu, tzn. nikoli hodnotit obecně předpoklady, ale hodnotit faktickou připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy v jeho pracovním zařazení. Jde tedy o hodnocení toho, jak je pracovník (manažer) připraven vykonávat svou práci, místo hodnocení, jaké by měl mít osobní vlastnosti, schopnosti, dovednosti.*<sup>26</sup>

V obou výše uvedených přístupech pak můžeme dle Vebera hodnocení strukturovat do dílčích dimenzí na odborné znalosti, praktické dovednosti a sociální zralost:

**Odborné znalosti** jsou získávány především vzděláváním, kdy vedle základních, středních a vysokoškolských studií jsou pro manažery nabízena i různá nadstavbová studia, jakým je například MBA (master of business administration), která mají za úkol posílit jejich specializaci, rozšířit poznání v návaznosti na první roky praxe apod. Veber dále doplňuje, že *je nesporné, že akcelerace změn, ke kterým v současnosti jak vně či uvnitř organizací dochází, vede k jednoznačnému závěru, že nelze vystačit se sumou znalostí, které byly získány během školní výuky, ale je nutné tyto znalosti průběžně rozšiřovat a*

---

<sup>25</sup>PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6, str. 77-78.

<sup>26</sup>VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5, str. 255.

doplňovat. *Sebevzdělávání, ochota zapojit se do vzdělávacích programů, vyhledávání, vstřebávání a využívání nových poznatků – to je významný rys soudobých manažerů.*

**Praktické dovednosti** jsou pak získávány postupným tréninkem a praxí. *Praktické dovednosti souvisejí se zvládnutím správných řídicích praktik – rozhodování, plánování, delegování, kontrolování atd. Na čelném místě dále vystupuje úloha manažera jako osoby komunikující (vedení rozhovoru, projevu, porad apod.) a dále metody a techniky týkající se ovlivňování pracovníků – přesvědčování, uplatnění vlivu, autority, aktivizace pracovníků, práce v týmech, kreativita apod. I když interpersonální a komunikační dovednosti patří k prioritním, nelze u manažera pominout ani technické dovednosti související s jeho specializací a zvládnutí technických prostředků, zvláště výpočetní a komunikační techniky.*

**Sociální zralost** se týká lidských, mravních kvalit člověka, které mohou být zčásti zděděné a zčásti získané výchovou. V případě manažera bude jeho sociální zralost souviset s tím, jaké jsou jeho charakterové vlastnosti. Veber uvádí, že *zobecníme-li různé názory na toto téma, lze konstatovat, že jedním z typických rysů jsou osobnostní vlastnosti (ukazující vztah manažera k sobě samému, k druhým lidem, k světu) a dalším rysem je činnost, aktivita manažera (rys prezentovaný vztahem k práci, k vyhledávání a zavádění nových poznatků, nespokojeností s dosaženým, proaktivním jednáním atd.).*

Součástí sociální zralosti manažerů je podle Vebera i charisma, které lze charakterizovat jako kouzlo osobnosti manažera, určitý šarm, soubor osobních vlastností uznávaných okolím, na jejichž základě se manažer může stát vůdcem ovlivňujícím svým chováním podřízené, kteří pak ochotněji přijímají jeho myšlenky, nápady, názory a stanoviska. Od manažerů, zvláště na vyšších úrovních řízení se očekává, že budou vůdčími osobnostmi s takovými vlastnostmi, jako je sebejistota, přesvědčivost, důvěryhodnost, přitažlivost, iniciativní a proaktivní



jednání apod., přičemž tyto úlohy se pak snáze plní manažerovi, který je charismatickou osobností.<sup>27</sup>

Mládková a Jedinák dělí manažerské kompetence na kompetenci odbornou, sociální, etickou a výkonnostní, přičemž každá z uvedených kompetencí obsahuje množství schopností, které by měl manažer ovládat:

### **Kompetence odborná**

- schopnost řídit a vést,
- schopnost efektivně komunikovat,
- schopnost navigovat, delegovat,
- schopnost pozitivního, systémového myšlení a zdravé sebereflexe,
- schopnost vybrat styl, který vyhovuje schopnostem a vyspělosti vedených lidí,
- schopnost poskytovat celkový obraz organizace,
- schopnost účinně motivovat,
- schopnost trvalého vzdělávání a osobního růstu,
- schopnost identifikovat, resp. generovat a prosadit potřebné změny,
- schopnost přijímat odpovědnost,
- schopnost přesvědčit,
- schopnost týmové práce a její řízení,
- schopnost dokončit započaté dílo.

### **Kompetence sociální**

- schopnost efektivní a účinné sociální interakce (pozitivní vliv na tvorbu a rozvoj pracovního prostředí a systém vzájemných vztahů a vazeb, vytvářet atmosféru důvěry),
- schopnost empatie,

---

<sup>27</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5, str. 255-257.

- schopnost budovat, rozvíjet, měřit a kultivovat firemní kulturu, sociální normy,
- obratnost ve společenském styku.

### **Kompetence etická**

- Schopnost být morálním vzorem (charakter + důvěryhodnost, osobní příklad, dodržování etického kodexu organizace).

### **Kompetence výkonnostní**

- Fyzická a mentální kompetence, schopnost obnovovat a poskytovat dlouhodobě vysokou výkonnost.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1, str. 71-72.

## **4. ROLE MANAŽERA V ORGANIZACI**

Jak již bylo uvedeno, organizace fungují zejména díky manažerům, kteří vedou tým lidí, svých podřízených, k vykonávání požadované práce a tím i k dosahování očekávaných výsledků. V předchozí kapitole jsem se snažila vysvětlit, jaké jsou manažerské funkce, jaké mohou být styly manažerova řízení a jaké rysy a schopnosti by měly být součástí osobnosti manažera. V této kapitole se však zaměřím na to, jaké jsou role manažera v organizaci. Pokusím se vysvětlit samotný pojem role, dále uvedu výčet a popis jednotlivých manažerských rolí tak, jak je uvádí známí autoři a také zmíním, jaké mohou existovat konflikty rolí.

### **4.1 VYMEZENÍ POJMU ROLE**

*Aby organizace mohla dosáhnout svých cílů, dle Cejthamra a Dědiny musí být práce jednotlivců začleněna do jasné struktury aktivit a vztahů. Toho je dosahováno prostřednictvím „struktury rolí“ v dané organizaci. Role je pak očekávaná struktura chování spojená s pracovníky zaujímajícími určitou pozici ve struktuře dané organizace. Popisuje také, jak daná osoba vnímá svou situaci.*

Role, kterou jedinec zastává ve skupině, je podle uvedených autorů ovlivněna kombinací situačních faktorů, jako jsou požadavky úkolu, styl vedení, pozice a komunikační síť a dále osobních faktorů, jako jsou hodnoty, postoje, motivace, schopnosti a osobnost.

*Cejthamr a Dědina také uvádějí, že role, kterou člověk zastává v jedné pracovní skupině, se může diametrálně lišit od role, kterou zastává v jiné skupině. Od každého ve skupině se však očekává určité chování a plnění očekávaných rolí.<sup>29</sup>*

Je ale zároveň třeba si uvědomit, že pracovní místo a pracovní role nejsou totéž. Podle Armstronga a Tylora *pracovní místo představuje organizační jednotku, kterou tvoří skupina definovaných pracovních úkolů a povinností, které*

---

<sup>29</sup> CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, str. 155.

*je nutné splnit. Pracovní role vyjadřuje úlohu, kterou mají lidé hrát, a chování, které se od lidí očekává, aby splňovali požadavky vykonávané práce. Pracovní místa se týkají pracovních úkolů a povinností, kdežto pracovní role se týkají lidí. Tento rozdíl znamená, že zatímco pracovní místa se vytvářejí v souladu s požadavky práce, pracovní role se rozvíjejí v souladu s rozvojem lidí, kteří mohou zvládnout náročnější práci a převzít větší odpovědnost.<sup>30</sup>*

## **4.2 MANAŽERSKÉ ROLE**

Každou pracovní pozici je možné charakterizovat pomocí rolí, jinak řečeno, pomocí očekávaných forem chování. U zaměstnance je tedy očekávaným chováním plnění jeho pracovních úloh, které mu jsou definovány v popisu pracovní pozice. Role, které se pak vztahují k pracovní pozici manažera, jsou různými autory různě definovány. Níže se zaměřím na manažerské role tak, jak byly popsány těmi nejvýznamnějšími z nich.

### **4.2.1. MANAŽERSKÉ ROLE PODLE MINTZBERGA**

Zásadní práce o tzv. manažerských rolích sepsal světoznámý kanadský akademik a autor v oblasti managementu a podnikání Henry Mintzberg, který je publikoval v roce 1973. Ten vychází ze své dlouhodobé studie, ve které klasifikuje aktivity tvořící základ práce vrcholového manažera, a to prostřednictvím pozorování pěti řídicích pracovníků ve středně velkých až velkých organizacích.

Zjednodušeně řečeno pozoroval, co manažeři skutečně dělají, a na základě toho došel k závěrům, jaké jsou manažerské úlohy. Koontz a Weihrich uvádějí, že *i když tento přístup pozorování práce manažerů - od vrcholových manažerů až po řadové vedoucí - používalo mnoho výzkumníků, je možné říci, že teprve Mintzbergův přístup se vyznačoval vyšším stupněm metodičnosti.<sup>31</sup>*

---

<sup>30</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, str. 192.

<sup>31</sup> KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8, str. 53.

Cejthamr a Dědina uvádějí, že práce manažera by mohla být spíše popsána jako plnění různých „rolí“ či jako množina chování spojeného s určitou pozicí. Mintzberg připouští, že lidé, kteří „řídí“, mají v jednotce, kterou řídí, formální autoritu a následně tedy zvláštní postavení v celé organizaci.

Manažerské aktivity mohou pak být jako výsledek této formální autority a postavení rozděleny do deseti rolí, které můžeme rozčlenit do následujících tří skupin: (1) mezilidské role, (2) informační role, (3) rozhodovací role. Níže bude všech deset rolí definováno tak, jak to uvádějí zmínění autoři:

### **Mezilidské role**

Mezilidské role jsou vztahy vznikající z manažerova postavení a autority. Jsou charakterizovány jako role vůdčí osobnosti, vedoucího a propojovatele:

1. **Role vůdčí osobnosti** je nezákladnější a nejpřirozenější manažerskou rolí. Manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje. Je účastníkem záležitostí ceremoniální povahy, jako jsou podpisy dokumentů, nezbytná účast na společenských akcích a jeho dostupnost pro lidi, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem.
2. **Role vedoucího** patří k nejvýznamnějším rolím a prostupuje všechny manažerovy aktivity. Na základě autority, která byla manažerovi svěřena, má pak odpovědnost za plnění úkolů a za motivaci a vedení podřízených.
3. **Role propojovatele** zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jejich jednotky nebo mimo organizaci. Důležitou součástí manažerovy práce je vazba mezi organizací a jejím okolím.

### **Informační role**

Informační role souvisí s prací manažera s informacemi, přičemž se dále člení na role dohlížitele, šířitele informací a mluvčího:

1. **V roli dohlážítele** manažer hledá a přijímá informace. Tyto informace mu pak umožňují rozvíjet chápání práce celé organizace a jejího okolí. Informace mohou být získávány z vnitřních nebo vnějších zdrojů a mohou být oficiální nebo neoficiální.
2. **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. Manažer je nervovým centrem všech informací. Jestliže není schopen informace předávat nebo je nechce předávat, může to pro úspěšné delegování představovat vážný problém.
3. **V roli mluvčího** předává manažer na základě své formální autority informace lidem mimo jednotku, například vedení a ostatním nadřízeným a široké veřejnosti jako dodavatelům, zákazníkům, resortům vlády nebo tisku.

## Rozhodovací role

Rozhodovací role pak obnáší realizaci rozhodnutí, a to v rolích manažera jako podnikatele, napravovatele poruch, rozdělovatele zdrojů a jednatele:

1. **Role podnikatele** znamená, že manažer může iniciovat a plánovat řízené změny prostřednictvím využívání různých příležitostí nebo řešením problémů a přijímáním opatření ke zlepšení současné situace. Manažer pak může při hledání zlepšení hrát hlavní roli, ale může také delegovat odpovědnost na podřízené.
2. **V roli napravovatele poruch** musí manažer reagovat na nechtěné situace a nepředvídané události. Vyskytne-li se nečekaný problém, musí podniknout určité kroky, aby situaci napravil.
3. **V roli rozdělovatele zdrojů** užívá manažer své formální autority k přijímání rozhodnutí o tom, kde má být vynaložena práce, a k rozhodování o rozdělování zdrojů jako jsou peníze, čas, zásoby a

zaměstnanci. Rozhoduje také o rozvržení práce a provádí kontrolu tým, že schvaluje důležitá rozhodnutí před tím, než jsou prakticky provedena.

4. **Role jednatele** znamená účast na jednáních s jedinci nebo organizacemi, například podepsání nové smlouvy s odborovou organizací. Vyjednávání je velmi důležitou součástí manažerovy práce opírající se o jeho autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů.

Cejthamr a Dědina pak k výše uvedenému doplňují, že *sám Mintzberg zdůrazňuje, že uvedené rozdělení na deset manažerských rolí je poněkud zjednodušující a subjektivní. Představuje jen jednu z mnoha možností dělení manažerských rolí. Zmíněných deset rolí se navíc od sebe nedá zcela jednoznačně oddělit, protože tvoří poměrně jednolitý celek. Na manažerův výkon by však měla mít vliv absence libovolné z uvedených rolí.*

*Výčet rolí také naznačuje, že manažer je v podstatě odborník, od kterého se vyžaduje vykonávání mnoha specializovaných rolí. Mintzberg uvádí, že empirické důkazy potvrdily, že tyto role jsou společné práci všech manažerů.<sup>32</sup>*

#### 4.2.2. MANAŽERSKÉ ROLE PODLE CHUNGA A KRECHA

Jedinák taktéž uvádí přehled Mintzbergových manažerských rolí a dále doplňuje i autora K. H. Chunga, který se s výše uvedenou charakteristikou rolí dle H. Mintzberga ztotožnil. Chung však k interpersonální, informační a rozhodovací skupině rolí přidal v roce 1987 ještě jednu skupinu, a to administrativní, kterou dále rozdělil na manažerské role administrátora, dohlázeatele politik a správce rozpočtů.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, str. 34-35.

<sup>33</sup> JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, str. 31.

Cejthamr a Dědina pak publikují tabulku, která zahrnuje uvedené role podle Mintzberga a Chunga, ale současně obsahuje i výčet rolí podle Krecha:

**Tab. 2: Přehled manažerských rolí**

Krech a jeho 14 vedoucích funkcí	Mintzbergovy manažerské role	Chungovy manažerské role
Vedoucí jako výkonný pracovník – vrcholový koordinátor aktivit skupiny a dohlížitel prováděné politiky.	<b>Interpersonální role:</b>	
Vedoucí jako plánovač – rozhoduje o způsobech a prostředcích, jimiž skupina plní své cíle. Patří sem krátkodobé i dlouhodobé plánování.	představitel organizace	představitel organizace
Vedoucí jako tvůrce politiky – stanovení skupinových cílů a politiky.	lídr organizace	lídr organizace
Vedoucí jako odborník – zdroj snadno dostupných informací a dovedností, ačkoliv zde může být návaznost na technické znalosti a rady ostatních členů skupiny.	spojovací článek	spojovací článek
Vedoucí jako vnější reprezentant skupiny – oficiální mluvčí skupiny, reprezentant skupiny a prostředník příchodí i odchozí komunikace.	<b>Informační role:</b>	
Vedoucí jako kontrolor vnitřních vztahů – určuje specifické aspekty struktury skupiny.	příjemce informací	příjemce informací
Vedoucí jako obstaravatel odměn a trestů – kontroluje členy skupiny díky moci rozdělovat odměny a užívat tresty.	šířitel informací	šířitel informací
Vedoucí jako rozhodčí a prostředník – kontroluje konflikty ve skupině.	mluvčí organizace	mluvčí organizace
Vedoucí jako symbol skupiny – zvýrazňuje skupinu zajištěním určitých poznávacích znaků a ustanovuje skupinu jako jasně odlišenou jednotku.	podnikatel	podnikatel
Vedoucí jako příklad – model chování pro členy skupiny, určení toho, co se od nich očekává.	<b>Rozhodovací role:</b>	
Vedoucí jako náhrada individuální odpovědnosti – zprošťuje jednotlivé členy skupiny potřeby osobních rozhodnutí a odpovědnosti za ně.	řešitel problémů	řešitel problémů
Vedoucí jako ideolog – jednotlivým členům skupiny slouží jako zdroj důvěry, hodnot a standardů chování.	alokátor zdrojů	alokátor zdrojů
Vedoucí jako otcovský vzor – slouží jako ohnisko pozitivních pocitů jednotlivých členů skupiny a jako objekt identifikace a přenosu.	vyjednaváč	vyjednaváč
Vedoucí jako obětní beránek – slouží jako cíl agrese a odporu skupiny, v případě neúspěchu akceptuje vinu.		<b>Administrativní role:</b>
		administrátor
		sledování a kontrola úkolů
		správce rozpočtů

Zdroj: CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, str. 131.



### 4.2.3 MANAŽERSKÉ ROLE PODLE MINAŘÍKA

Jak je již patrné z předchozích dvou subkapitol, charakteristik manažerských rolí a autorů, kteří je definují, existuje hned několik. Jedinák uvádí přehled manažerských rolí tak, jak je vymezil B. Minařík.

Podle B. Minaříka vystupuje manažer při plnění svých pracovních povinností v roli:

- **politického činitele** – prosazuje legitimním způsobem zájmy a požadavky jím vedeného kolektivu,
- **nadřízeného** – uplatňuje přidělené pravomoci,
- **rozhodčího** – řeší konflikty a spory,
- **symbolu skupiny** – je představitelem kompaktního celku,
- **mluvčího** – tlumočí oprávněné zájmy a požadavky,
- **vzoru** – osobní příklad pracovního chování a jednání,
- **odborníka** – umí poradit a pomoci členům kolektivu,
- **obětního beránka** – přebírá odpovědnost za chyby a omyly.<sup>34</sup>

### 4.3 KONFLIKT ROLÍ

Způsob, jakým se člověk právě chová, nemusí však nutně odpovídat očekávané struktuře jeho chování. Uvedený rozpor pak může být podle Cejthamra a Dědiny výsledkem konfliktu rolí, který může zahrnovat neslučitelnost role, nejednoznačnost role, přetížení role či nevytížení role:

1. **Neslučitelnost role.** Do situace, ve které půjde o neslučitelnost rolí, se může jedinec dostat ve chvíli, kdy od něj bude očekáváno naráz několik různých nebo odporujících si věcí. Typickým příkladem může být člověk

---

<sup>34</sup> JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, str. 31.

v roli dohlížející osoby nebo vedoucího sekce, od kterého očekává něco jiného vedení a něco jiného jeho podřízení.

2. **Nejednoznačnost role.** Vyskytuje se ve chvílích, kdy nejsou stanoveny jasné požadavky a jedinec neví, co má vlastně dělat. Vnímání jeho vlastní role se totiž může dosti lišit od toho, co od něj očekávají druzí. Nejednoznačnost role může plynout také z nedostatku formálně předepsaných požadavků.
3. **Přetížení role.** K přetížení role dochází tehdy, když musí jedinec vykonávat příliš mnoho různých rolí nebo očekává-li se od něj příliš rozdílných věcí. V tu chvíli může docházet ke konfliktu priorit a některé úkoly pak musí ustoupit jiným.
4. **Nevytížení role.** K nevytížení role dochází ve chvíli, kdy očekávání nedosahuje toho, jak jedinec v dané roli vnímá sám sebe. Může cítit, že role od něj vyžaduje příliš málo a že je schopen pracovat mnohem více nebo dokonce zastávat více rolí. K nevytížení role může dojít i při nástupu nového zaměstnance, kdy jsou na něj zpočátku delegovány některé činnosti.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, str. 156-157.

## **5. PRAKTICKÁ ČÁST**

Základní informace o organizacích jsem čerpala z Veřejného rejstříku a dále z veřejně dostupných webových stránek organizací. Informace, týkající se chodu Sekce bezpečnostního řízení v Národním bezpečnostním úřadu, na které proběhlo dotazníkové šetření, jsem získala za pomoci rozhovorů s vedoucími jednotlivých oddělení a s řediteli jednotlivých odborů. Informace, týkající se chodu společnosti Žatecký pivovar, jsem pak získala za pomoci rozhovorů s vedoucí ekonomického oddělení, s obchodním ředitelem a dále s výrobním a technickým ředitelem.

### **5.1 INFORMACE O ORGANIZACÍCH**

#### **5.1.1 NÁRODNÍ BEZPEČNOSTNÍ ÚŘAD**

Název: Národní bezpečnostní úřad

Sídlo: Na Popelce 2/16, 150 06 Praha 5

Zaměření činnosti: Ústřední správní úřad pro oblasti ochrany utajovaných informací a bezpečnostní způsobilosti

Rozdělení:

- Ředitel Úřadu
- Sekce kancelář ředitele Úřadu
- Sekce bezpečnostního řízení
- Sekce provozně právní<sup>36</sup>

Sekce, na které bylo provedeno šetření: Sekce bezpečnostního řízení

Počet zaměstnanců Úřadu: celkem 254 (ke dni 31.12.2021)

Počet zaměstnanců Sekce bezpečnostního řízení: celkem 143 (ke dni 31.12.2021)

---

<sup>36</sup> Nbu.cz: internetové stránky Národního bezpečnostního úřadu [online]. [cit.6.3.2022]. Dostupné z: <https://www.nbu.cz/cs/o-nas/>

## 5.1.2 ŽATECKÝ PIVOVAR

Název: Žatecký pivovar, spol. s.r.o.

Sídlo: Žižkovo náměstí 81, 438 01 Žatec

Spisová značka: C 12363 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem

Identifikační číslo: 250 20 323

Den zápisu do obchodního rejstříku: 15. května 1997

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- pivovarnictví a sladovnictví
- hostinská činnost<sup>37</sup>

Rozdělení:

- ekonomické oddělení
- personální a mzdové oddělení
- obchodní oddělení
- oddělení marketingu
- laboratoř
- dílna
- oddělení výroby
- stáčárna
- sudárna
- sklady
- oddělení expedice
- oddělení odbytu

Počet zaměstnanců společnosti: celkem 45 (ke dni 31.12.2021)

---

<sup>37</sup> Or.justice.cz: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit.6.3.2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=683&typ=PLATNY>

## 5.2 DOTAZNÍK A JEHO ČÁSTI

První list dotazníku je zaměřen na identifikaci respondentů, přičemž je rozdělen do pěti kategorií, a sice pohlaví, věk, úroveň dosaženého vzdělání, zastávaná pracovní pozice a počet let v organizaci. Jak již bylo uvedeno, hlavním cílem praktické části mé práce je zjistit, zda se lidé v podřízených pozicích ztotožní s názory odborníků, uvedenými v její teoretické části. K naplnění tohoto cíle však není třeba zohledňovat jejich věk, pohlaví a další zmíněné kategorie. Údaje k dotazovaným tak byly požadovány pouze z toho důvodu, že pokud by výsledky mého šetření ukázaly diametrální rozdíly v názorech respondentů, mohly by být tyto rozdíly vysvětleny právě rozdělením respondentů do uvedených kategorií.

Dotazník se dále člení na celkem tři části. První část je zaměřena na role manažera v organizaci, přičemž otázky v ní jsou formulovány v souladu s odbornou literaturou. Na úvod první části dotazníku byly navíc přidány dvě otázky, přičemž první z nich se týká komunikačních dovedností manažera a v druhé jsou respondenti dotázáni, zda je dle jejich názoru manažer spojovacím článkem a řešitelem problémů v organizaci. Tyto otázky slouží k porovnání odpovědí respondentů s jejich odpověďmi v následujících otázkách v první části dotazníku. Druhá část je pak zaměřena na osobnost manažera, kdy otázky jsou taktéž formulovány v souladu s odbornou literaturou, ale současně byly na úvod přidány ještě tři doplňující otázky zaměřené na vzhled, věk a úroveň dosaženého vzdělání manažera. Ve třetí části dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit svůj osobní názor na svého současného manažera a dále byli dotázáni, zda by se i oni sami chtěli stát manažerem.

Dotazník v listinné podobě byl spolu s průvodním dopisem rozdán v Národním bezpečnostním úřadu a ve společnosti Žatecký pivovar mezi zaměstnance v podřízených pozicích a jeho zpracování bylo provedeno anonymně. Vždy jedna kopie byla v každé z uvedených organizací předána i nadřízeným zaměstnancům, a to pouze z toho důvodu, aby měli možnost seznámit se s obsahem dotazníku, tzn. samotný dotazník nevyplňovali.

## 5.3 POPIS VÝZKUMNÝCH VZORKŮ

### 5.3.1 NÁRODNÍ BEZPEČNOSTNÍ ÚŘAD

V Národním bezpečnostním úřadu bylo provedeno dotazníkové šetření v Sekci bezpečnostního řízení, která je dále rozdělena na:

- Kancelář 1. náměstka ředitele
- Odbor průmyslové bezpečnosti
- Odbor evidenčního šetření a podpory
- 1. odbor personální bezpečnosti
- 2. odbor personální bezpečnosti
- 3. odbor personální bezpečnosti
- 4. odbor personální bezpečnosti

Celkem bylo rozdáno 20 výtisků dotazníku, a to napříč celou touto sekci, mimo Odboru průmyslové bezpečnosti a Kanceláře 1. náměstka ředitele. Shromážděno bylo následně 17 vyplněných dotazníků.

Co se týče vedení Sekce bezpečnostního řízení, v čele stojí 1. náměstek ředitele, vedoucí jeho kanceláře a dále ředitelé jednotlivých odborů. Každý z odborů se dále člení na určitá oddělení, zaměřená na jistý druh činnosti. Kromě ředitelů je tedy na každém z odborů i jeden či dva vedoucí oddělení.

Pracovníci, kteří podstoupili dotazníkové šetření, vykonávají funkci samostatného referenta. Jejich práce je tedy převážně samostatná a pokud se nejedná o situaci, která si žádá pomoci nadřízeného, není nadřízeným pracovníkem nijak ovlivňována. V praxi to znamená, že každému z referentů je přidělena určitá práce, v jejímž splnění mají referenti tzv. „volnou ruku“ a za jejíž splnění si sami zodpovídají. Z tohoto důvodu má každý z referentů poměrně úzký vztah s vedoucím svého oddělení, na kterého se obrací pro radu při nestandardních situacích či při pochybnostech v postupu řešení určitých situací. Vedoucí oddělení svým podřízeným důvěřuje a v případech, kdy potřebují, je vždy ochoten jim poradit a navést je správným směrem. Zároveň jejich práci namátkově

kontroluje, aby měl jistotu, že je vykonávána správně a že jsou postupy jejího vykonávání jednotné. V případech, kdy zjistí pochybení ze strany podřízených, neprodleně s nimi tuto skutečnost řeší, tzn. upozorní je, v čem jsou spatřovány nedostatky a ukáže jim, jak se této situaci pro příště vyvarovat. Vztahy mezi vedoucími oddělení a jejich podřízenými jsou sice postaveny na profesionální úrovni, kdy je vedoucí považován za autoritu, ale současně je i postaven na částečně přátelskou úroveň. Referenti z každého oddělení si se svým vedoucím oddělení tykají.

Na každém z oddělení je dále mimo vedoucího i ředitel odboru, se kterým referenti také přichází čas od času do styku, ať už při řešení složitějších případů, při kterých je potřeba, aby se do jejich řešení zapojil mimo vedoucího oddělení i ředitel odboru, nebo při hodnocení práce referentů, jak v pozitivním, tak negativním smyslu apod. Na rozdíl od vztahů referentů s vedoucími oddělení, je jejich vztah s řediteli odborů na čistě profesionální úrovni.

Vzhledem k povaze otázek v dotazníku je jisté, že se do volby odpovědi respondentů promítne i jejich vztah s aktuálním nadřízeným a jejich názory na jeho osobu. S ohledem na výše uvedené skutečnosti je pravděpodobnější, že jejich odpovědi budou souviset s osobou vedoucího oddělení, a nikoliv s ředitelem odboru.

### **5.3.2 ŽATECKÝ PIVOVAR**

Ve společnosti Žatecký pivovar bylo provedeno dotazníkové šetření na ekonomickém oddělení, oddělení marketingu, oddělení expedice a oddělení výroby. V čele ekonomického oddělení stojí vedoucí, která je zároveň jedním z celkem dvou jednatelů společnosti. V čele oddělení marketingu a expedice stojí obchodní ředitel a v čele oddělení výroby stojí výrobní a technický ředitel.

Napříč výše uvedenými odděleními bylo rozdáno celkem 20 výtisků dotazníku. Shromážděno bylo následně 8 vyplněných dotazníků.

Co se týče respondentů z ekonomického oddělení, tito se skládají z personální a mzdové účetní, finanční účetní, pokladní a z fakturantů. Jejich přímou

nadřízenou je vedoucí oddělení, která je současně jednatelkou společnosti, a která je odpovědná za chod oddělení. Všichni z oddělení vykonávají svou práci samostatně. Vedoucí oddělení je však práce podřízených pravidelně kontrolována v rámci reportů a měsíčních uzávěrek, což v praxi znamená, že pokud vedoucí narazí při zhotovování reportů a uzávěrek na jakoukoliv chybu, práce je vrácena k opravě tomu zaměstnanci, který je za chybu zodpovědný.

Oddělení marketingu a expedice se skládá z marketingových pracovníků, kteří se starají o objednávky reklamních materiálů a spravují webové stránky společnosti, dále z obchodních zástupců a z pracovníků, kteří zajišťují objednávky a následnou distribuci objednávek směrem k odběratelům. Oddělení jako takové nemá vedoucího oddělení, za jeho chod je odpovědný přímo obchodní ředitel. Ten podřízeným rozdává úkoly, jejichž splnění následně kontroluje a schvaluje.

Podobné jako u oddělení marketingu a expedice je to i u oddělení výroby, které taktéž nemá svého vedoucího, ale za jehož chod je odpovědný přímo výrobní a technický ředitel. Respondenty jsou v tomto případě nákupčí, kteří zajišťují objednávky surovin na výrobu piva a dále zaměstnanci zajišťující samotnou výrobu piva a jeho přípravu k prodeji. Ředitel svým podřízeným rozdává úkoly, jejichž splnění je následně kontrolováno. Kontrolu kvality piva a správnost výrobního procesu také zajišťuje sládek, který je podřízen výrobnímu řediteli a sám nemá funkci nadřízeného pracovníka.

Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou v celé této organizaci na čistě profesionální úrovni. V soukromých záležitostech jde podřízený za svým nadřízeným pouze v situaci, která by mohla mít vliv na jeho přítomnost v zaměstnání (nemoc, dovolená apod.). Zaměstnanci v celé této společnosti si se všemi z nadřízených vykaží.

Jak již bylo uvedeno v předchozí subkapitole, vzhledem k povaze otázek v dotazníku je jisté, že se do volby odpovědí respondentů promítne i jejich vztah s aktuálním nadřízeným a jejich názory na jeho osobu. U společnosti Žatecký pivovar se tedy pravděpodobně bude jednat o vedoucí ekonomického oddělení, obchodního ředitele a výrobního a technického ředitele.



## 5.4 VÝSLEDKY HODNOCENÍ

V subkapitolách 5.4.1 a 5.4.2 budou s pomocí grafů, popř. tabulek, vyobrazeny a následně slovně vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření v jednotlivých organizacích. Výsledky jsou pro použití do grafů přepočítány na procenta. Otázky a odpovědi jsou z důvodu zmenšení velikosti grafů uvedeny pouze ve zkrácené verzi, přičemž plné znění otázky je vždy uvedeno nad příslušným grafem a plné znění odpovědí je pak k dispozici v kompletním dotazníku, který je součástí příloh této bakalářské práce (viz Příloha 2). V subkapitole 5.4.3 budou výsledky šetření vyhodnoceny pouze slovně.

### 5.4.1 PRVNÍ ČÁST DOTAZNÍKU – ROLE MANAŽERA V ORGANIZACI

V první otázce byli respondenti dotázáni, zda je dle jejich názoru důležité, aby byl manažer vybaven skvělými komunikačními dovednostmi.

**Graf 1: Komunikační dovednosti manažera**



Zdroj: (vlastní)

Z výsledků uvedených v grafu je patrné, že drtivá většina ze všech dotázaných se shoduje v názoru, že výborné komunikační dovednosti manažera jsou jedny z jeho klíčových schopností.

V druhé otázce byli respondenti dotázáni, zda je dle jejich názoru manažer spojovacím článkem a řešitelem problémů v organizaci.

**Graf 2: Manažer jako spojovací článek a řešitel problémů**

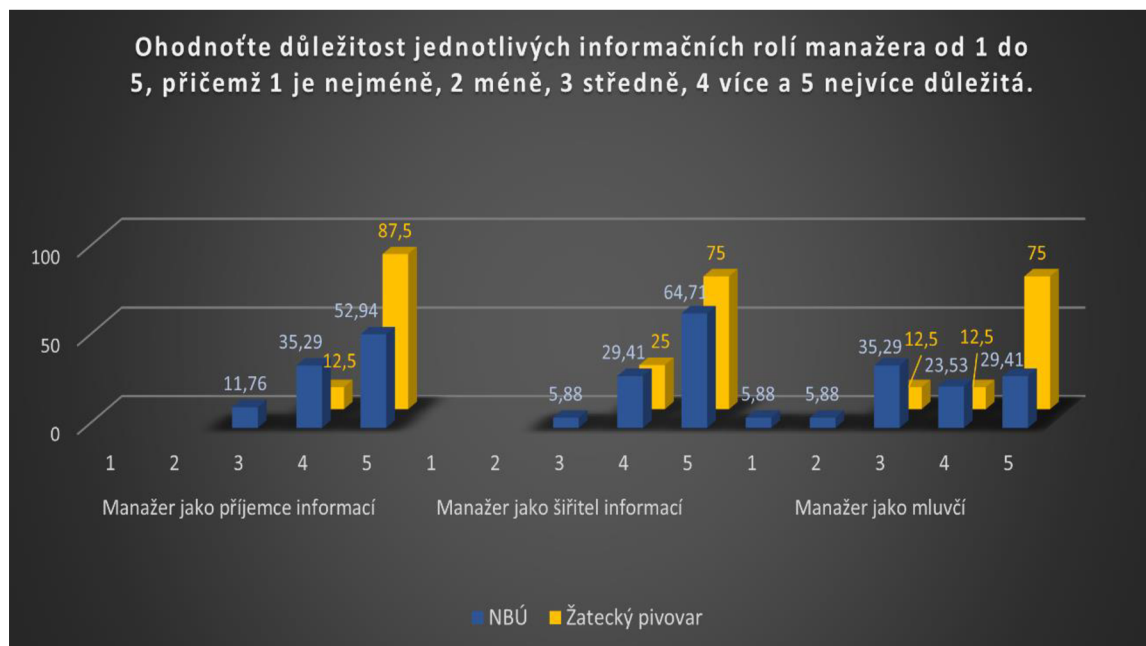


Zdroj: (vlastní)

Výsledky v grafu ukazují, že nadpoloviční většina ze všech dotázaných v obou organizacích souhlasí s názorem, že manažer by měl zvládnout vyřešit jak krizové situace v organizaci (např. přemíru práce, nedostatek zaměstnanců aj.), tak i konflikty mezi jednotlivými zaměstnanci organizace, a to jak z pracovního, tak ze soukromého hlediska.

U otázky číslo 3 měli respondenti ohodnotit důležitost jednotlivých informačních rolí manažera v organizaci, a to v rozmezí od 1 do 5, přičemž 1 je nejméně důležitá, 2 méně důležitá, 3 středně důležitá, 4 více důležitá a 5 nejvíce důležitá.

**Graf 3: Informační role manažera**

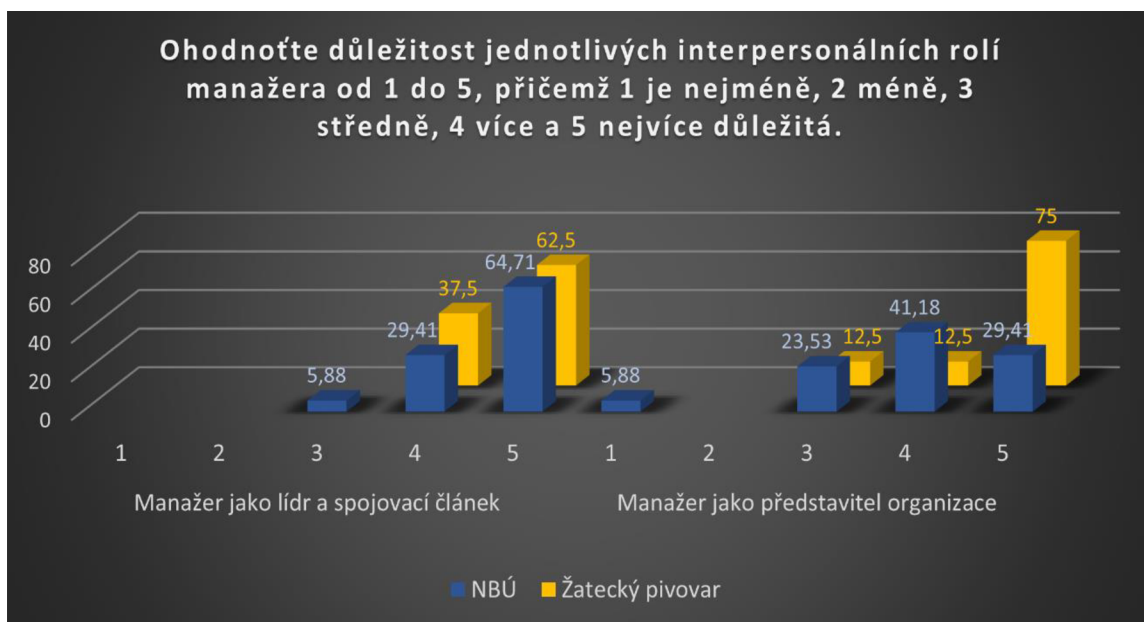


Zdroj: (vlastní)

Mezi respondenty v Žateckém pivovaru převládá názor, že jsou všechny uvedené informační role manažera nejvíce důležité. V případě role manažera jako příjemce a dále jako šířitele informací se s tímto názorem ztotožnila i nadpoloviční většina ze všech dotázaných v Národním bezpečnostním úřadu (dále jen „NBÚ“). V případě role manažera jako mluvčího však většina respondentů z NBÚ označila tuto roli za středně důležitou.

U otázky číslo 4 měli respondenti ohodnotit důležitost jednotlivých interpersonálních rolí manažera v organizaci, a to v rozmezí od 1 do 5, přičemž 1 je nejméně důležitá, 2 méně důležitá, 3 středně důležitá, 4 více důležitá a 5 nejvíce důležitá.

**Graf 4: Interpersonální role manažera**

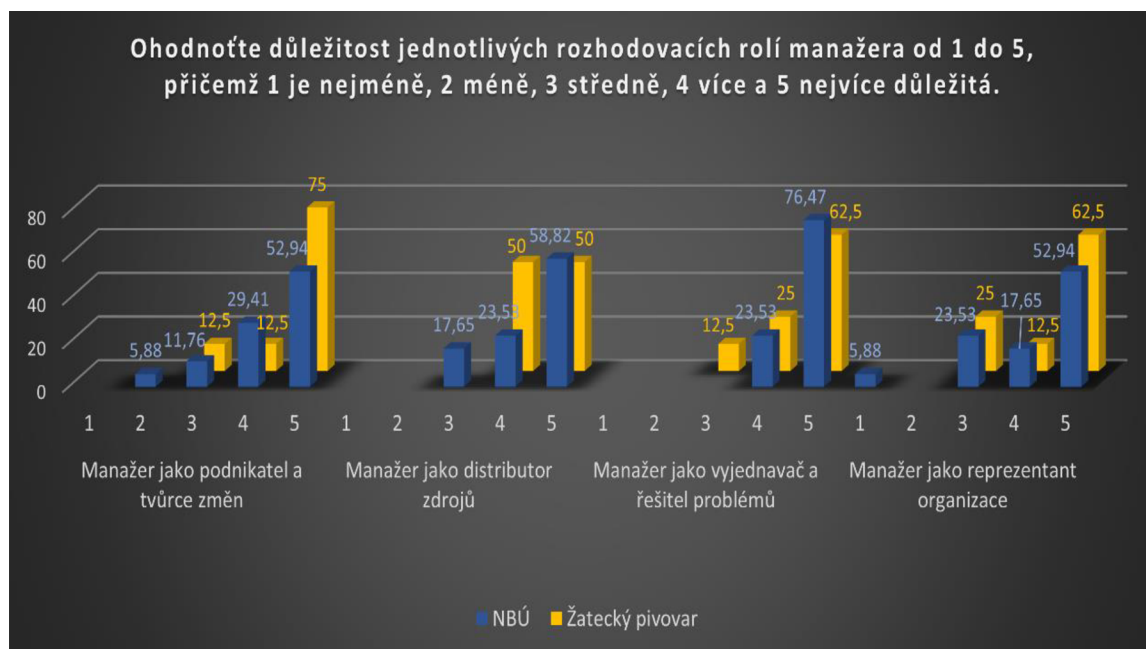


Zdroj: (vlastní)

Z výsledků hodnocení Žateckého pivovaru je patrné, že obě interpersonální role manažera jsou většinou z dotázaných považovány za nejvíce důležité. Roli manažera jako lídra a spojovacího článku považuje za nejvíce důležitou také většina z dotázaných v Národním bezpečnostním úřadu (dále jen „NBÚ“). U role manažera jako představitele organizace se pak názory v NBÚ nepochybně liší. Celkem 23,5 % ze všech dotázaných považují tuto roli za středně důležitou, 41 % za více důležitou, 29,5 % za nejvíce důležitou a necelých 6 % za nejméně důležitou.

U otázky číslo 5 měli respondenti ohodnotit důležitost jednotlivých rozhodovacích rolí manažera v organizaci, a to v rozmezí od 1 do 5, přičemž 1 je nejméně důležitá, 2 méně důležitá, 3 středně důležitá, 4 více důležitá a 5 nejvíce důležitá.

**Graf 5: Rozhodovací role manažera**

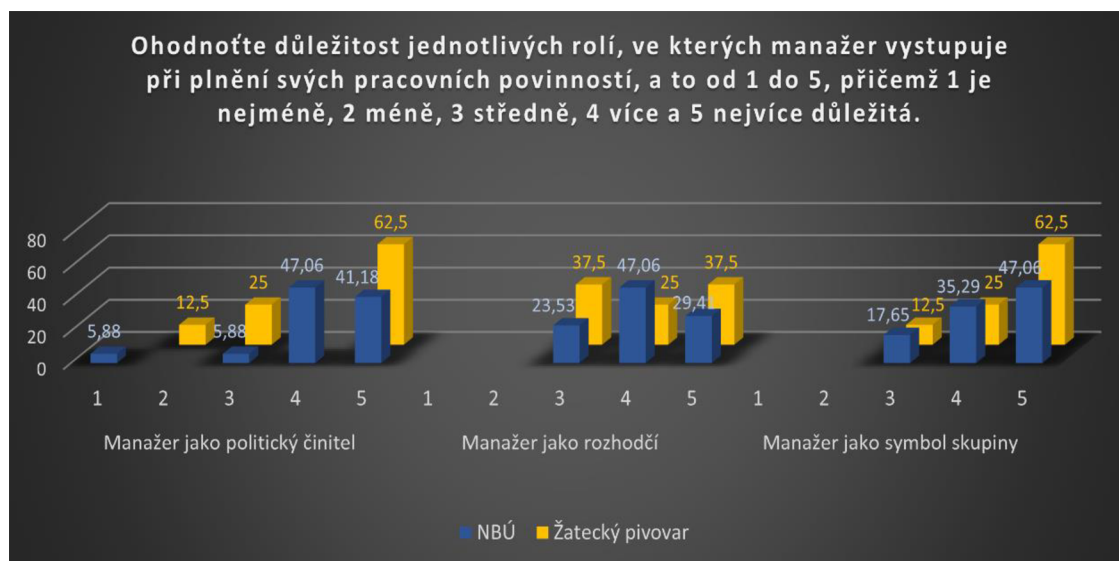


Zdroj: (vlastní)

U rozhodovacích rolí manažera je z výsledků šetření patrné, že většina z dotázaných jak v Národním bezpečnostním úřadu, tak v Žateckém pivovaru, považuje všechny čtyři role za více či nejvíce důležité.

U otázky číslo 6 měli respondenti ohodnotit důležitost jednotlivých rolí, ve kterých manažer vystupuje při plnění svých pracovních povinností, a to v rozmezí od 1 do 5, přičemž 1 je nejméně důležitá, 2 méně důležitá, 3 středně důležitá, 4 více důležitá a 5 nejvíce důležitá. Z důvodu většího množství rolí byly tyto rozděleny na dvě části a jejich hodnocení je tedy vyobrazeno v následujících dvou grafech:

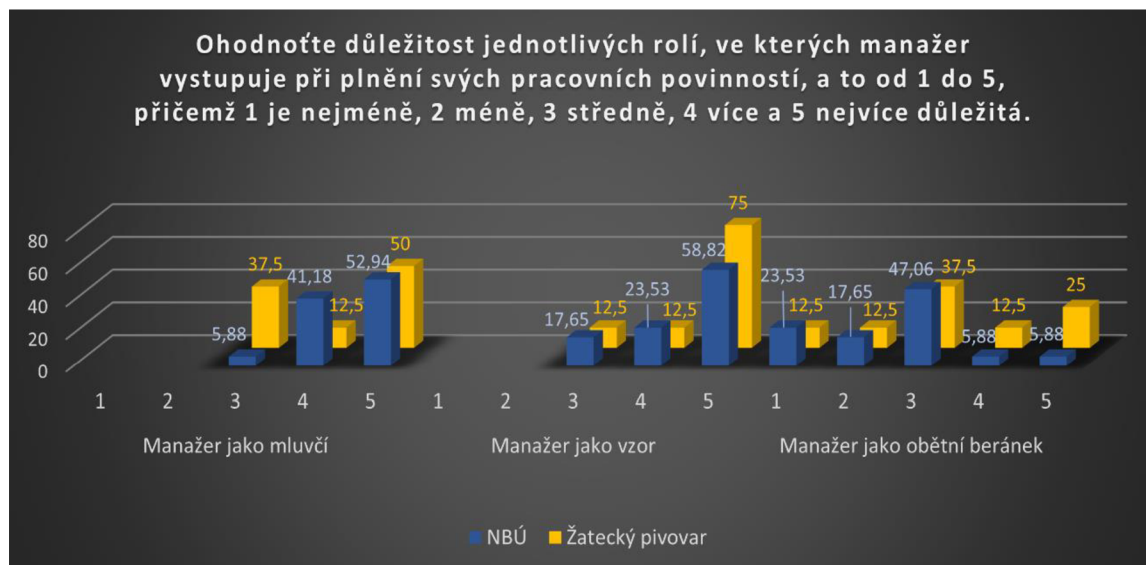
**Graf 6: Jednotlivé manažerské role - 1. část**



Zdroj: (vlastní)

Nadpoloviční většina ze všech dotázaných v obou organizacích vyhodnotila role manažera jako politického činitele, rozhodčího a symbolu skupiny jako více či nejvíce důležité.

**Graf 7: Jednotlivé manažerské role – 2. část**



Zdroj: (vlastní)

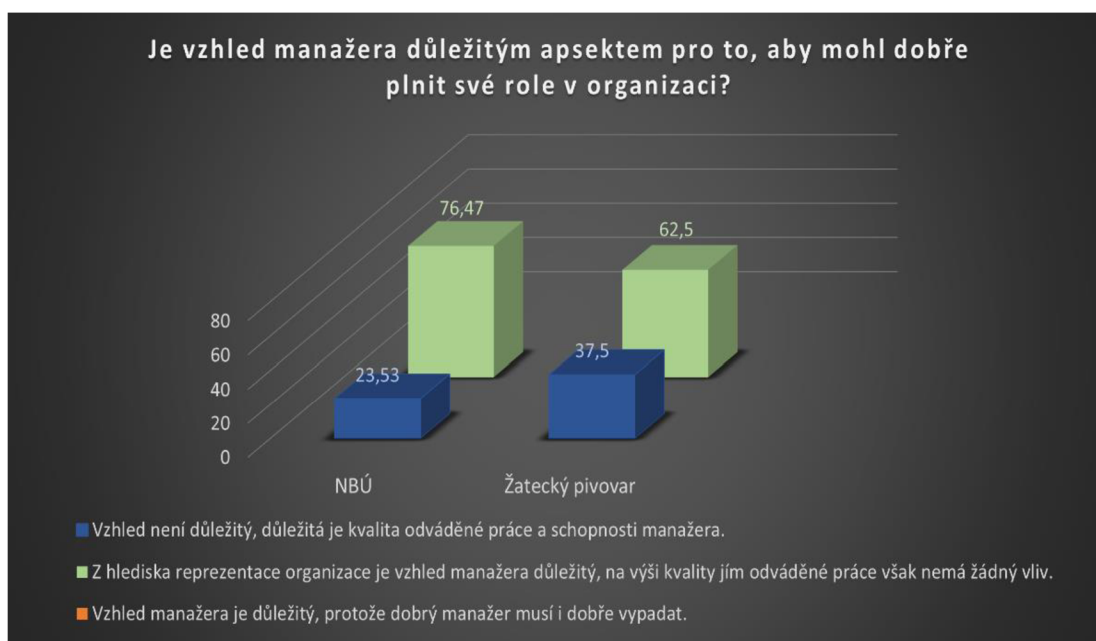
U role manažera jako mluvčího a vzoru se nadpoloviční většina respondentů z obou organizací shodla v tom, že jsou tyto role více či nejvíce

důležité. U role manažera jako obětího beránka se pak názory respondentů poměrně liší. Zatímco celkem 47,06 % ze všech dotázaných v Národním bezpečnostním úřadu označilo uvedenou roli za středně důležitou a celkem 23,53 % za nejméně důležitou, v Žateckém pivovaru ji celkem 37,05 % ze všech dotázaných označilo za středně důležitou a 25 % za nejvíce důležitou.

#### 5.4.2 DRUHÁ ČÁST DOTAZNÍKU – OSOBNOST MANAŽERA

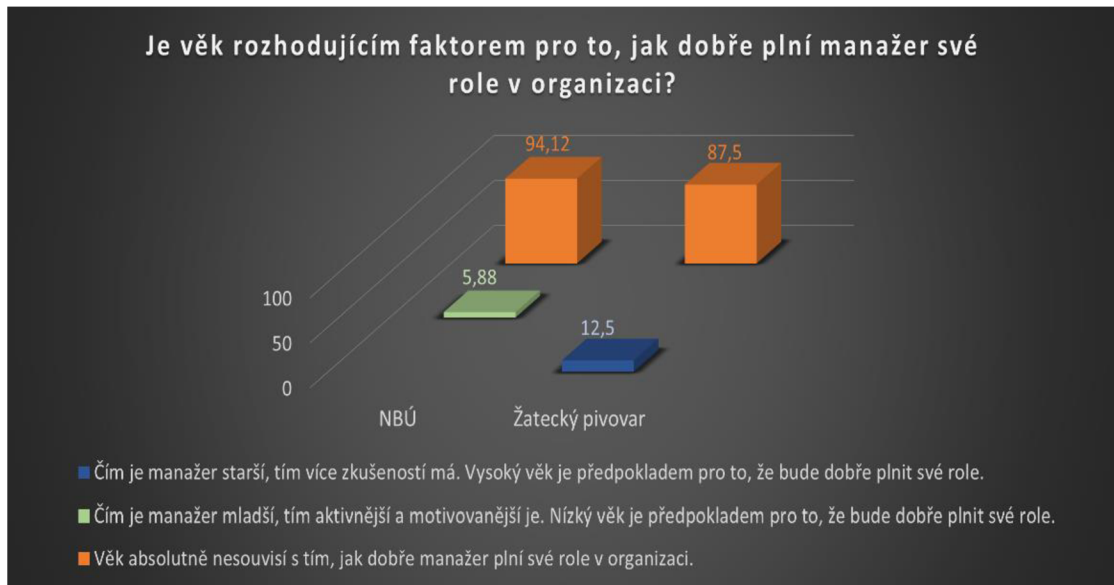
V první a druhé otázce byli respondenti dotázáni, zda je dle jejich názoru vzhled a věk manažera důležitým aspektem pro to, aby mohl dobře plnit své role v organizaci. Jejich odpovědi jsou vyobrazeny v následujících dvou grafech:

**Graf 8: Vzhled manažera**



Zdroj: (vlastní)

**Graf 9: Věk manažera**



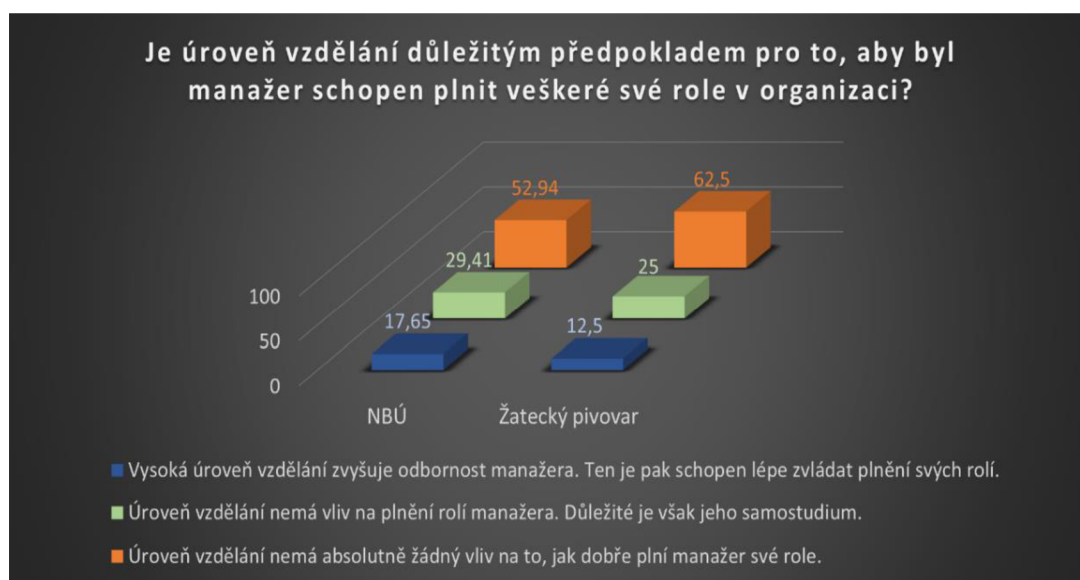
Zdroj: (vlastní)

Z výsledků uvedených v grafech vyplývá, že většina z dotázaných v obou organizacích souhlasí s názorem, že z hlediska reprezentace organizace je vzhled manažera důležitý, avšak na výši kvality jím odváděné práce nemá žádný vliv. Drtivá většina se také shoduje v názoru, že věk absolutně nesouvisí s tím, jak dobře manažer plní své role v organizaci.



Ve třetí otázce byli respondenti dotázáni, zda je dle jejich názoru úroveň vzdělání důležitým předpokladem pro to, aby byl manažer schopen plnit veškeré své role v organizaci.

**Graf 10: Úroveň vzdělání manažera**

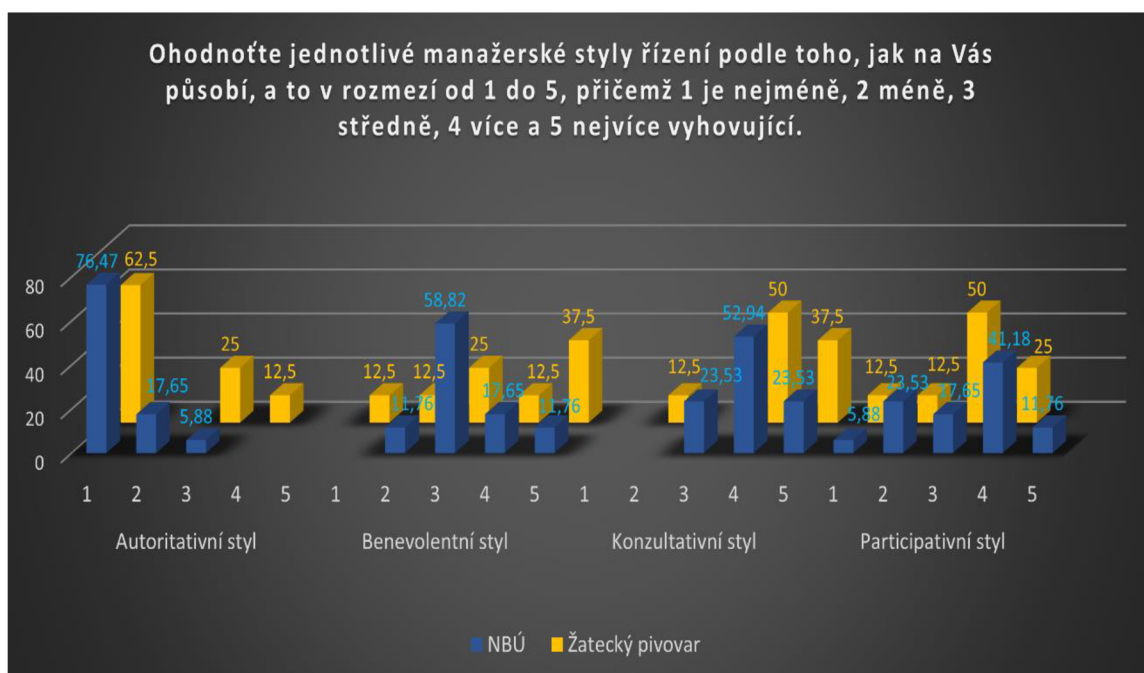


Zdroj: (vlastní)

Co se týče úrovně vzdělání manažera, je z výsledků šetření patrné, že u obou organizací převládá názor, že tato nemá absolutně žádný vliv na to, jak dobře plní manažer své role v organizaci, tzn. manažer se středoškolským vzděláním může zvládat své role stejně tak dobře, jako manažer s vysokoškolským titulem. Celkem 29,5 % ze všech dotázaných v Národním bezpečnostním úřadu (dále jen „NBÚ“) a celkem 25 % ze všech dotázaných v Žateckém pivovaru se však také ztotožnilo s názorem, že ačkoliv úroveň vzdělání nemá vliv na plnění rolí manažera, důležité je jeho samostudium, kterým se dále rozvíjí a posouvá vpřed. Necelých 18 % respondentů z NBÚ a celkem 12,5 % z Žateckého pivovaru dále uvedlo, že vysoká úroveň vzdělání zvyšuje odbornost manažera a ten je pak schopen lépe zvládat plnění veškerých svých rolí v organizaci.

U otázky číslo 4 měli respondenti ohodnotit jednotlivé manažerské styly řízení podle toho, jak na ně působí a jak jim pomáhají k plnění jejich pracovních povinností, a to v rozmezí od 1 do 5, přičemž 1 je pro ně nejméně vyhovující, 2 méně vyhovující, 3 středně vyhovující, 4 více vyhovující a 5 nejvíce vyhovující. Z důvodu většího množství manažerských stylů byly tyto rozděleny na dvě části a jejich hodnocení je tedy vyobrazeno ve dvou grafech.

**Graf 11: Manažerské styly řízení – 1. část**



Zdroj: (vlastní)

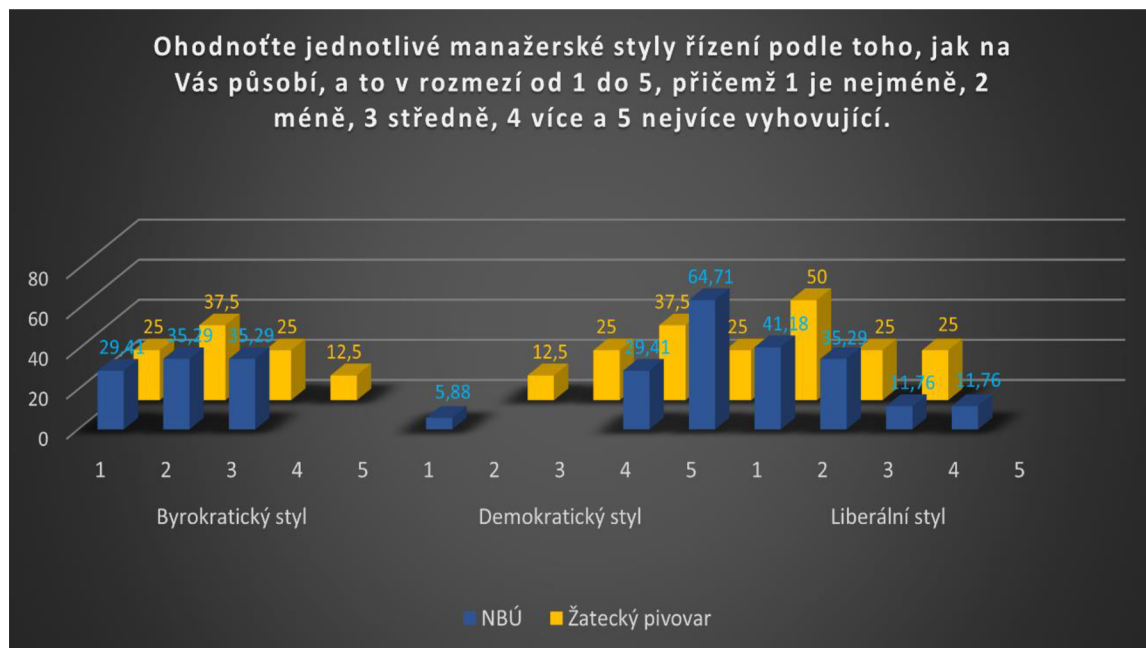
Z výsledků této části šetření je patrné, že pro většinu respondentů z obou organizací je autoritativní styl manažerova řízení nejméně vyhovujícím.

Benevolentní styl řízení hodnotila nadpoloviční většina z dotázaných z Národního bezpečnostního úřadu (dále jen „NBÚ“) jako středně vyhovující. V Žateckém pivovaru ho celkem 25 % ze všech dotázaných taktéž hodnotilo jako středně vyhovující, celkem 37,5 % ho však označilo za nejvíce vyhovující.

Konzultativní styl řízení je pak většinou z dotázaných v obou organizacích považován za více či nejvíce vyhovující a k participativnímu stylu se celkem 41 % ze všech dotázaných v NBÚ vyjádřilo tak, že je pro ně více vyhovující a celkem 23,5 % uvedlo, že je pro ně méně vyhovující. V Žateckém pivovaru tento styl řízení

přesně polovina respondentů považuje za středně vyhovující a dále čtvrtina respondentů za více vyhovující.

**Graf 12: Manažerské styly řízení – 2. část**



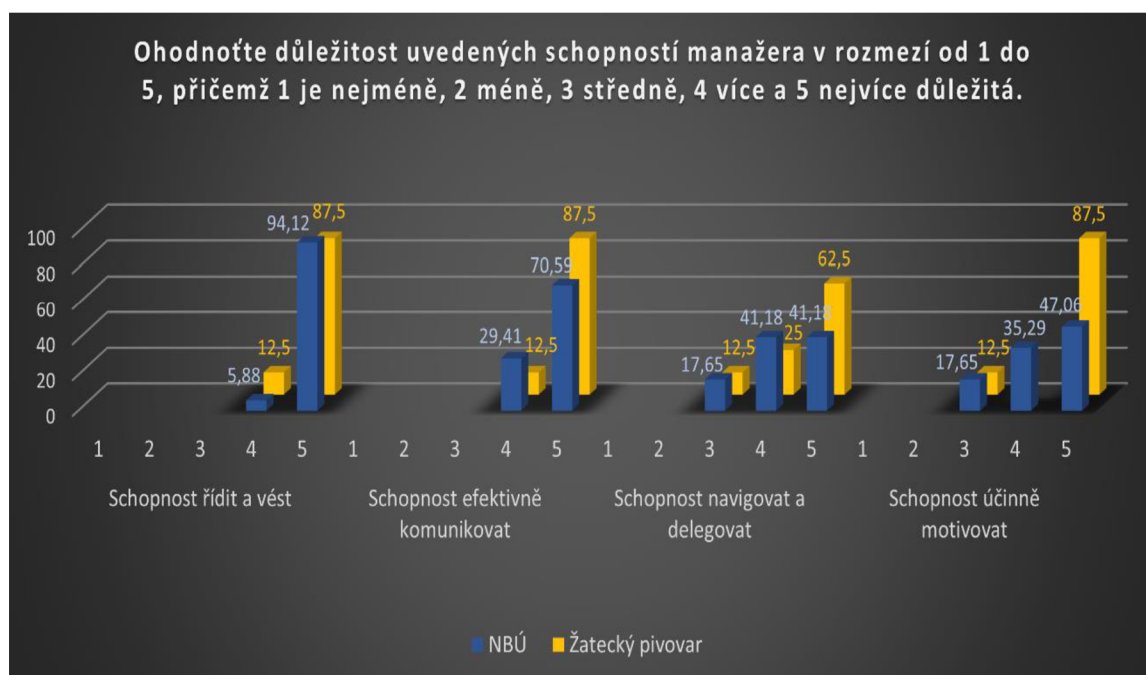
Zdroj: (vlastní)

Byrokratický styl byl v rámci Žateckého pivovaru většinou respondentů hodnocen jako méně vyhovující. Celkem 25 % z dotázaných jej také označilo za nejméně a celkem 25 % za středně vyhovující. Podobně je tomu i u Národního bezpečnostního úřadu (dále jen „NBÚ“), kde jej celkem 35,29 % ze všech dotázaných označilo za středně a celkem 35,29 % za méně vyhovující. Celkem 29,41 % ze všech dotázaných jej také označilo jako nejméně vyhovující.

Většina z respondentů v NBÚ označila demokratický styl řízení za více a nejvíce vyhovující. U Žateckého pivovaru je tento styl převážně hodnocen jako více vyhovující, přičemž jej také celkem 25 % ze všech dotázaných označilo jako středně a celkem 25 % jako nejvíce důležitý. Liberální styl řízení pak většina z respondentů v obou organizacích hodnotila jako méně či nejméně vyhovující.

U otázky číslo 5 měli respondenti ohodnotit důležitost jednotlivých schopností manažera, a to v rozmezí od 1 do 5, přičemž 1 je nejméně důležitá, 2 méně důležitá, 3 středně důležitá, 4 více důležitá a 5 nejvíce důležitá. Z důvodu většího množství manažerských schopností byly tyto rozděleny a výsledky hodnocení následně vyobrazeny v celkem čtyřech grafech.

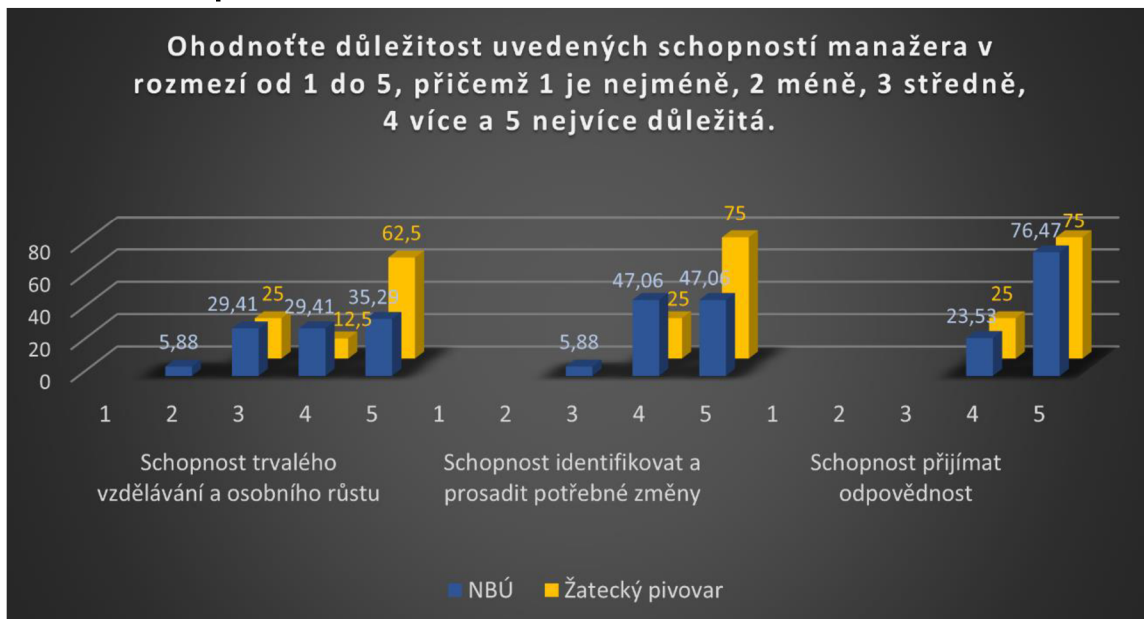
**Graf 13: Schopnosti manažera – 1. část**



Zdroj: (vlastní)

Z výsledků šetření je patrné, že se drtivá většina respondentů z obou organizací shoduje v názoru, že schopnosti manažera řídit a vést, efektivně komunikovat, navigovat a delegovat a také účinně motivovat, jsou více či nejvíce důležité.

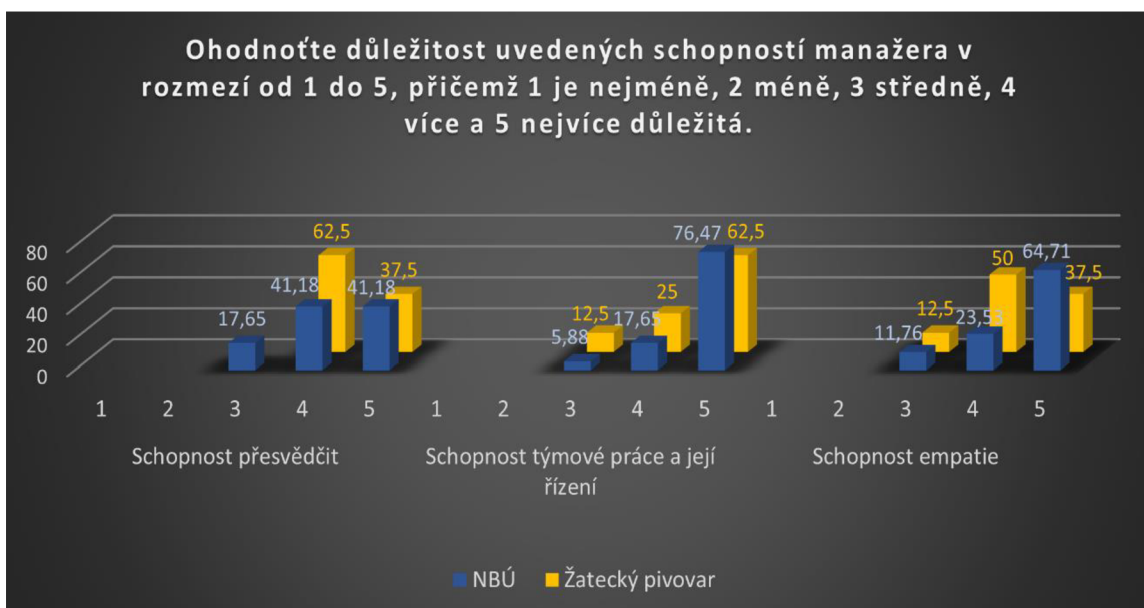
**Graf 14: Schopnosti manažera – 2. část**



Zdroj: (vlastní)

Schopnost manažera trvalého vzdělávání a osobního růstu, schopnost identifikovat a prosadit potřebné změny a dále schopnost přijímat odpovědnost je také většinou respondentů z obou organizací považována za více či nejvíce důležitou.

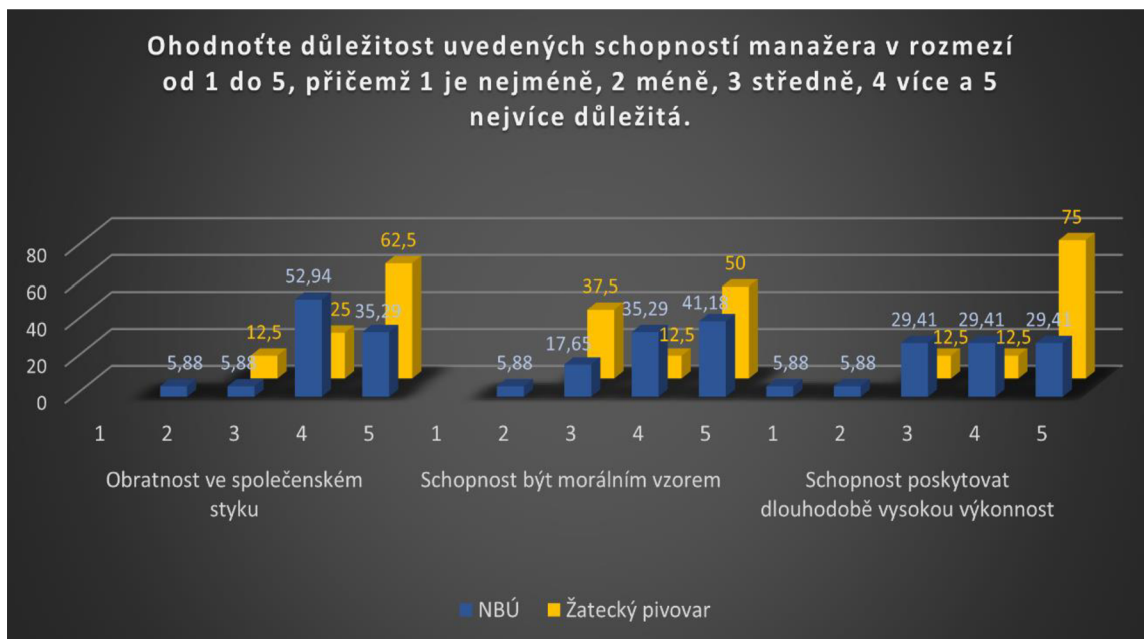
**Graf 15: Schopnosti manažera – 3. část**



Zdroj: (vlastní)

Co se týče schopnosti manažera přesvědčit, schopnosti týmové práce a jejího řízení a schopnosti empatie, z výsledků šetření vyplývá, že jsou tyto většinou z dotázaných v obou organizacích taktéž považovány za více či nejvíce důležité.

**Graf 16: Schopnosti manažera – 4. část**



Zdroj: (vlastní)

Ke schopnostem manažera být obratným ve společenském styku a být morálním vzorem se také většina z dotázaných v obou organizacích vyjádřila tak, že jsou více či nejvíce důležité.

Schopnost manažera poskytovat dlouhodobě vysokou výkonnost označilo celkem 75 % ze všech dotázaných v Žateckém pivovaru za nejvíce důležitou. Naopak v Národním bezpečnostním úřadu považuje tuto schopnost za nejvíce důležitou celkem 29,41 % ze všech dotázaných. Dále ji celkem 29,41 % označilo za více důležitou, 29,41 % za středně důležitou, 5,88 % za méně a 5,88 % za nejméně důležitou.

### **5.4.3 TŘETÍ ČÁST DOTAZNÍKU – VYJÁDŘENÍ OSOBNÍHO NÁZORU**

Ve třetí části dotazníku měli respondenti z obou organizací možnost vyjádřit u každé otázky stručně svůj názor.

Ze sedmnácti respondentů z Národního bezpečnostního úřadu jich vyplnilo třetí část dotazníku celkem šestnáct. Z osmi respondentů z Žateckého pivovaru jich pak třetí část dotazníku vyplnilo celkem pět.

#### **OTÁZKA 1 – PŘEDSTAVA O SPRÁVNÉM MANAŽEROVI**

V první otázce měli respondenti možnost uvést, v návaznosti na jejich odpovědi v 2. části dotazníku, zda jejich nadřízený splňuje jejich celkovou představu o tom, jaký by měl správný manažer být a zda existuje něco, na čem by mohl či měl zapracovat.

V Žateckém pivovaru tři z respondentů uvedli, že jejich nadřízený jejich celkovou představu o správném manažerovi nespĺňuje, k čemuž jeden z nich doplnil, že by jeho nadřízený měl zapracovat na své schopnosti motivovat. Jeden z respondentů dále uvedl, že jeho nadřízený splňuje jeho představu o správném manažerovi a jeden uvedl, že ji splňuje pouze částečně.

V Národním bezpečnostním úřadu dohromady třináct respondentů uvedlo, že jejich nadřízený splňuje jejich celkovou představu o tom, jaký by měl správný manažer být. Tři respondenti dále uvedli, že jejich představu o správném manažerovi vcelku splňuje.

#### **OTÁZKA 2 – STYL MANAŽEROVA ŘÍZENÍ**

V druhé otázce měli respondenti možnost uvést, v návaznosti na otázku 4 v 2. části dotazníku, jaký styl (popř. jaké styly) řízení, dle jejich názoru, praktikuje jejich přímý nadřízený.

V Žateckém pivovaru celkem dva respondenti uvedli, že jejich nadřízený praktikuje demokratický styl řízení. Jeden z respondentů dále uvedl byrokratický

styl řízení, jeden uvedl autoritativní styl řízení a jeden uvedl styly benevolentní a konzultativní.

V Národním bezpečnostním úřadu celkem pět respondentů uvedlo, že jejich nadřízený praktikuje demokratický styl a jeden uvedl, že praktikuje demokratický a konzultativní styl řízení. Celkem čtyři respondenti dále uvedli konzultativní styl a dva respondenti uvedli byrokratický styl. Dva respondenti uvedli, že jejich nadřízený praktikuje konzultativní a participativní styl řízení a další dva respondenti uvedli, že jejich nadřízený praktikuje konzultativní, participativní a demokratický styl řízení.

### **OTÁZKA 3 – PLNĚNÍ MANAŽERSKÝCH ROLÍ**

Ve třetí otázce měli respondenti možnost uvést, v návaznosti na jejich odpovědi v 1. části dotazníku, zda by mohl jejich nadřízený dělat cokoliv lépe ve smyslu plnění manažerských rolí.

V Žateckém pivovaru celkem tři respondenti uvedli, že by jejich nadřízený mohl zlepšit komunikaci s podřízenými, přičemž jeden z nich ještě doplnil, že by mohl s podřízenými více spolupracovat. Jeden z respondentů uvedl, že by jeho nadřízený mohl zlepšit svou schopnost motivace a dále by ocenil více odměn. Jeden respondent pak uvedl, že by jeho nadřízený mohl zlepšit své jednání s podřízenými a také, že by se mohlo zlepšit prosazování zájmů a požadavků kolektivu.

V Národním bezpečnostním úřadu celkem jedenáct respondentů uvedlo, že není nic, co by jejich nadřízený mohl dělat lépe. Jeden z respondentů pak uvedl, že neví a jeden, že ho nic nenapadá. Jeden z respondentů se pak vyjádřil tak, že jeho nadřízený plní své manažerské role skvěle a jeden tak, že jeho nadřízený plní své role dle jeho představ. Jeden z respondentů také uvedl, že jeho nadřízený plní všechny důležité role na velmi dobré úrovni.



## **OTÁZKA 4 – PLNĚNÍ I JINÝCH MANAŽERSKÝCH ROLÍ**

Ve čtvrté otázce měli respondenti možnost uvést, v souvislosti s rolemi manažera v organizaci, uvedenými v 1. části dotazníku, zda jejich nadřízený plní i další role, kterých si u něj všimli a které nejsou v dotazníku zahrnuty.

V Žateckém pivovaru se k této otázce celkem čtyři respondenti vyjádřili tak, že jejich nadřízený neplní žádné další role v organizaci a jeden respondent se k této otázce vůbec nevyjádřil.

V Národním bezpečnostním úřadu se pak k této otázce celkem devět respondentů vyjádřilo tak, že jejich nadřízený neplní žádné další role v organizaci, celkem šest respondentů uvedlo, že si žádné jiné role manažera nejsou vědomi a jeden respondent uvedl, že jeho nadřízený plní i další role v organizaci, přičemž ale neuvedl, jaké to jsou.

## **OTÁZKA 5 – TOUHA STÁT SE MANAŽEREM**

V páté otázce měli respondenti možnost uvést, zda by se chtěli oni sami stát manažerem. V případě, že ne, měli uvést stručný důvod proč. V případě, že ano, měli stručně uvést, v čem konkrétně by chtěli být stejní jako jejich nadřízený a v čem konkrétně by jednali jinak.

V Žateckém pivovaru celkem pět lidí uvedlo, že by se manažerem stát nechtělo, přičemž jeden z nich doplnil, že je to velká zodpovědnost, jeden doplnil, že jsou to velké starosti a jeden doplnil, že by na to neměl trpělivost.

V Národním bezpečnostním úřadu celkem patnáct lidí uvedlo, že by se manažerem stát nechtělo, přičemž dva respondenti ke své odpovědi doplnili, že se nepovažují za vůdčí typ, jeden doplnil, že se nepovažuje za autoritativní a silnou osobnost a má problém zvládat psychickou zátěž, dva ke své odpovědi doplnili, že nemají takové ambice a jeden doplnil, že je to velká zodpovědnost a velká psychická zátěž. Jeden respondent se k této otázce vyjádřil tak, že pokud by se někdy on sám měl stát manažerem, chtěl by působit na své podřízené stejně profesionálním dojmem, jako jeho současný manažer. Chtěl by být zároveň autoritou a oporou, být takovým manažerem, za kterým by se podřízení nebáli

přijít s problémem a neobcházelí jej, přičemž to vše, dle jeho slov, jeho současný manažer představuje.

## **5.5 POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ OBOU ORGANIZACÍ**

Již ze samotného popisu jednotlivých výzkumných vzorků jsou patrné rozdíly mezi těmito dvěma organizacemi. Na rozdíl od Národního bezpečnostního úřadu („dále jen Úřad“), kde jsou úrovně managementu rozděleny do tří klasických úrovní, a sice manažeri první linie (vedoucí oddělení), střední manažeri (ředitelé odborů) a vrcholoví manažeri (ředitel Úřadu), ve společnosti Žatecký pivovar plní vrcholoví manažeri současně i funkce středních manažerů a manažerů první linie. Toto souvisí s velikostí organizace, jelikož Žatecký pivovar je malá společnost o necelých padesáti zaměstnancích. Dále jsou zcela zřejmé rozdíly ve vztazích mezi nadřízenými a podřízenými, kdy v Národním bezpečnostním úřadu je tento vztah postaven převážně na profesionální, ale částečně i na přátelské úrovni, zatímco v Žateckém pivovaru jde o čistě profesionální úroveň. Je pravděpodobné, že i tyto skutečnosti mohly mít vliv na rozdíly v hodnocení mezi těmito dvěma organizacemi.

## **PRVNÍ ČÁST DOTAZNÍKU – ROLE MANAŽERA V ORGANIZACI**

Z výzkumného šetření je patrné, že u většiny respondentů z obou organizací došlo ke shodě v názoru, že výborné komunikační dovednosti manažera jsou jedny z jeho klíčových schopností a dále, že by měl manažer zvládnout vyřešit jak krizové situace v organizaci, tak i konflikty mezi jednotlivými zaměstnanci organizace, a to jak z pracovního, tak ze soukromého hlediska.

Dále pak respondenti hodnotili jednotlivé role, které manažer v organizaci zastává, kdy z výsledků šetření vyplývá, že většina respondentů z Žateckého pivovaru považuje veškeré informační, interpersonální a rozhodovací role manažera za více či nejvíce důležité.

Co se týče Národního bezpečnostního úřadu (dále jen „NBÚ“), tak veškeré rozhodovací role manažera jsou většinou z dotázaných taktéž považovány za nejvíce důležité. Stejně tak tomu je i u informační role manažera jako příjemce a šířitele informací.

Informační roli manažera jako mluvčího však většina respondentů z NBÚ označila za středně důležitou. Jelikož se uvedená role především týká předávání informací o firmě směrem ven, tj. zákazníkům, dodavatelům a jiným, je pravděpodobné, že podřízení ji nepovažují za tolik důležitou z toho důvodu, že vedoucí oddělení v Sekci bezpečnostního řízení nemají tyto činnosti v popisu práce. Tuto roli zastávají ředitelé odborů. To může vysvětlit i rozdíly v názorech zaměstnanců NBÚ a Žateckého pivovaru, kde tuto roli vykonávají jejich přímí nadřízení a kde je, vzhledem k povaze této společnosti, jejich komunikace se zákazníky a dodavateli na denním pořádku.

Interpersonální roli manažera jako lídra a spojovacího článku považuje většina z dotázaných v NBÚ také za nejvíce důležitou. U interpersonální role manažera jako představitele organizace se pak názory v NBÚ nepatrně liší. Ačkoliv většina (celkem 41 %) z dotázaných označila tuto roli za více důležitou, zároveň ji i celkem 23,5 % ze všech dotázaných označilo za středně důležitou, celkem 29,5 % za nejvíce důležitou a necelých 6 % za nejméně důležitou. Vzhledem k tomu, že každý z dotázaných má nad sebou svého vedoucího oddělení, který roli představitele organizace sice vykonává, ale pouze minimálně v rámci příležitostných jednání s lidmi mimo organizaci (v Sekci bezpečnostního řízení zastávají tuto roli spíše ředitelé odborů), je pravděpodobné, že právě to může být důvodem nejednotnosti ve výsledcích šetření. Respondenti tuto roli mohli označit za důležitou už jen z toho důvodu, že vědí, že vedoucí ji vykonává. Naopak ji mohli označit za středně či dokonce za nejméně důležitou z toho důvodu, že vědí, že ji vykonává jen ojediněle, a tak ji za tolik důležitou nepovažují. Naproti tomu v Žateckém pivovaru tuto roli považuje celkem 75 % ze všech dotázaných za nejvíce důležitou, což může být vysvětleno právě tím, že manažeři jsou v této společnosti nejvýše postavenými osobami (např. vedoucí

ekonomického oddělení je současně i jednatelkou společnosti), které tak mají ze své pozice spíše možnost organizaci formálně reprezentovat.

U otázky číslo 6 měli respondenti dále ohodnotit důležitost jednotlivých rolí, ve kterých manažer vystupuje při plnění svých pracovních povinností, přičemž nadpoloviční většina ze všech dotázaných v obou organizacích vyhodnotila role manažera jako politického činitele, rozhodčího, symbolu skupiny, mluvčího a vzoru, jako více či nejvíce důležité.

Rozdíly v názorech jsou spatřovány u role obětního beránka, při které manažer přebírá odpovědnost za chyby a omyly. Zatímco v Žateckém pivovaru je uvedená role většinou z dotázaných považována za středně a nejvíce důležitou, v Národním bezpečnostním úřadu je tato role většinou z dotázaných označena za středně a nejméně důležitou. Vzhledem k tomu, že respondenti z NBÚ vykonávají funkci samostatného referenta, při které tedy samostatně řeší dané úkoly a jsou si vědomi toho, že odpovědnost za chyby a omyly si v první řadě nesou oni sami, je tedy pravděpodobné, že nepovažují roli manažera jako obětního beránka za tolik důležitou. Naopak v Žateckém pivovaru, kde všichni manažeři dohlíží na řádné plnění úkolů svých podřízených, mohou pak někteří z podřízených nabývat dojmu, že odpovědnost za chyby nesou nejen oni sami, ale i jejich nadřízení, a tak může být jimi tato role manažera vnímána důležitěji.

## **DRUHÁ ČÁST DOTAZNÍKU – OSOBNOST MANAŽERA**

V druhé části dotazníku byli respondenti dotázáni na důležitost vzhledu a věku manažera v souvislosti s plněním jeho rolí v organizaci. Z výsledků šetření vyplývá, že většina z dotázaných v obou organizacích souhlasí s názorem, že z hlediska reprezentace organizace je vzhled manažera důležitý, avšak na výši kvality jím odváděné práce nemá žádný vliv. Drtivá většina se také shoduje v názoru, že věk absolutně nesouvisí s tím, jak dobře manažer plní své role v organizaci.

V další otázce pak byli respondenti dotázáni, zda je dle jejich názoru úroveň vzdělání důležitým předpokladem pro to, aby byl manažer schopen plnit veškeré

své role v organizaci. Z výsledků šetření vyplývá, že u obou organizací převládá názor, že úroveň vzdělání nemá absolutně žádný vliv na to, jak dobře plní manažer své role v organizaci. Ze všech dotázaných se celkem 29,41 % z Národního bezpečnostního úřadu (dále jen „NBÚ“) a celkem 25 % z Žateckého pivovaru však také ztotožnilo s názorem, že ačkoliv úroveň vzdělání nemá vliv na plnění rolí manažera v organizaci, důležité je jeho samostudium, kterým se dále rozvíjí a posouvá vpřed. Celkem 17,65 % respondentů z NBÚ a celkem 12,5 % respondentů z Žateckého pivovaru dále uvedlo, že vysoká úroveň vzdělání zvyšuje odbornost manažera a ten je pak schopen lépe zvládat plnění veškerých svých rolí v organizaci.

Tyto rozdíly v názorech mohou být vysvětleny prostřednictvím následující tabulky, ve které jsou odpovědi přiřazeny k daným kategoriím respondentů:

**Tab. 3: Úroveň vzdělání respondentů**

Žatecký pivovar	2. část – otázka č. 3		
	a	b	c
Vysokoškolské vzdělání	12,5	12,5	12,5
Vyšší odborné vzdělání			
Střední vzdělání		12,5	50
Základní vzdělání			
Celkem	12,5	25	62,5
Národní bezpečnostní úřad	2. část – otázka č. 3		
	a	b	c
Vysokoškolské vzdělání	11,76	11,76	11,76
Vyšší odborné vzdělání	5,88		
Střední vzdělání		17,65	41,18
Základní vzdělání			
Celkem	17,65	29,41	52,94

Zdroj: (vlastní)

Z důvodu zmenšení velikosti tabulky jsou názvy otázek a odpovědí označeny pouze číselně či písmeny. Výsledky byly pro použití do tabulky přepočítány na procenta, a to kvůli lepší přehlednosti při porovnávání s výsledky z grafu 10. Původní verze tabulky je součástí příloh této bakalářské práce (viz Příloha 3).

V levém sloupci tabulky jsou uvedeny jednotlivé úrovně dosaženého vzdělání. V horní a prostřední části tabulky je dále uvedeno číslo otázky, k němuž je připojeno označení možností odpovědi. Protnutí jednotlivé úrovně vzdělání s možností odpovědi pak ukazuje přesný počet respondentů, odpovídajících na danou otázku v dané kategorii. Ke každé organizaci byl přidán řádek navíc, který slouží pro kontrolu správnosti celkového počtu respondentů.

Z tabulky můžeme vidět, že celkem 12,5 % respondentů z Žateckého pivovaru a celkem 17,65 % respondentů z NBÚ, kteří uvedli, že vysoká úroveň vzdělání zvyšuje odbornost manažera a ten je pak schopen lépe zvládat plnění veškerých svých rolí v organizaci, mají sami vysokoškolské či vyšší odborné vzdělání. Naproti tomu vidíme, že celkem 50 % respondentů z Žateckého pivovaru a celkem 41,18 % respondentů z NBÚ, kteří uvedli, že úroveň vzdělání nemá absolutně žádný vliv na to, jak dobře plní manažer své role v organizaci, mají střední vzdělání.

Tyto rozdílné názory mohou být vysvětleny tím, že zaměstnanec, který má sám vysokoškolské vzdělání, může považovat za důležité, aby i jeho nadřízený byl vysokoškolsky vzdělaný a spíše tak může souhlasit s tím, že vysoká úroveň vzdělání manažera je důležitým předpokladem pro plnění veškerých jeho rolí v organizaci. Naopak zaměstnanec, který má sám střední vzdělání, nemusí považovat úroveň vzdělání svého nadřízeného za tolik podstatnou a snáze se tak může přiklonit k názoru, že manažer se středoškolským vzděláním může zvládat své role stejně tak dobře, jako manažer s vysokoškolským titulem.

U otázky číslo 4 měli respondenti ohodnotit jednotlivé manažerské styly řízení podle toho, jak na ně působí a jak jim pomáhají k plnění jejich pracovních povinností. Z celkových výsledků tohoto šetření je patrné, že více či nejvíce vyhovujícím manažerským stylem řízení je v NBÚ styl demokratický, konzultativní a participativní. U Žateckého pivovaru je pak více či nejvíce vyhovujícím manažerským stylem řízení styl konzultativní, demokratický a benevolentní. Jednoznačně nejméně vyhovujícím stylem je pro většinu respondentů z obou organizací styl autoritativní a následuje jej styl liberální.

U poslední otázky z této části dotazníku pak měli respondenti ohodnotit důležitost jednotlivých schopností manažera, kdy je z výsledků šetření patrné, že se drtivá většina respondentů z obou organizací shoduje v názoru, že schopnosti manažera řídit a vést, efektivně komunikovat, navigovat a delegovat a také účinně motivovat, jsou považovány za více či nejvíce důležité. Schopnost manažera trvalého vzdělávání a osobního růstu, schopnost identifikovat a prosadit potřebné změny, schopnost přijímat odpovědnost, dále schopnost manažera přesvědčit, schopnost týmové práce a její řízení, schopnost empatie, schopnost být obratným ve společenském styku a schopnost být morálním vzorem, je také většinou respondentů z obou organizací označena za více či nejvíce důležitou.

Stejně kladně hodnocena je většinou z dotázaných v Žateckém pivovaru i schopnost manažera poskytovat dlouhodobě vysokou výkonnost. Naopak v NBÚ považuje tuto schopnost za nejvíce důležitou celkem 29,41 % ze všech dotázaných. Dále ji celkem 29,41 % označilo za více důležitou, 29,41 % za středně důležitou, 5,88 % za méně a 5,88 % za nejméně důležitou.

Z uvedených výsledků je patrné, že se žádná většinová část respondentů z NBÚ nepřiklání k ani jedné z možností odpovědi. To může být vysvětleno tím, že této schopnosti manažera, jako takové, není přikládána určitá důležitost. Pokud by dotázané tato schopnost manažera oslovila a byla by většinou vnímána, ať už v pozitivním či v negativním smyslu, výsledky v grafu by tento většinový názor měly ukázat. Vzhledem k tomu, že v tomto případě nepřevládá ani jedna z možností odpovědi, je pravděpodobné, že manažerova schopnost poskytovat dlouhodobě vysokou výkonnost není celkově v NBÚ považována za tolik významnou, aby o ni většina rozhodla, zda je důležitá či nikoliv.

### **TŘETÍ ČÁST DOTAZNÍKU – VYJÁDŘENÍ OSOBNÍHO NÁZORU**

Ve třetí části dotazníku měli respondenti z obou organizací možnost vyjádřit u každé otázky stručně svůj názor, přičemž z Národního bezpečnostního úřadu (dále jen „NBÚ“) vyplnilo třetí část dotazníku celkem šestnáct a z Žateckého pivovaru celkem pět respondentů.

Z výsledků šetření vyplývá, že většina z dotázaných v NBÚ uvedla, že jejich nadřízený splňuje jejich celkovou představu o tom, jaký by měl správný manažer být. Naopak v Žateckém pivovaru to, že jeho nadřízený splňuje jeho představu o správném manažerovi, uvedl pouze jeden z celkem pěti respondentů. Zcela opačný názor pak měli celkem tři respondenti, kteří uvedli, že jejich nadřízený jejich celkovou představu o správném manažerovi nesplňuje, přičemž jeden z nich dále uvedl, že by jeho nadřízený měl zapracovat na své schopnosti motivovat. Dále se jeden z respondentů vyjádřil tak, že jeho představu splňuje manažer pouze částečně. Vzhledem k tomu, že se třetí část dotazníku rozhodlo v Žateckém pivovaru vyplnit pět lidí z celkových osmi, lze to stále považovat za nadpoloviční většinu ze všech respondentů. Z hodnocení je tedy zřejmé, že přesně polovina lidí ze všech dotázaných není se svým nadřízeným naprosto spokojena.

V další otázce měli respondenti možnost uvést, jaký styl (popř. jaké styly) řízení, dle jejich názoru, praktikuje jejich přímý nadřízený. V Žateckém pivovaru se v jednom stylu manažerova řízení shodli pouze dva respondenti, kteří uvedli, že jejich nadřízený praktikuje styl demokratický. Dále pak jeden z respondentů uvedl styl byrokratický, jeden autoritativní a jeden uvedl styly benevolentní a konzultativní. Z výsledků šetření z NBÚ je patrné, že většina z respondentů se shodla v tom, že jejich nadřízený praktikuje demokratický a konzultativní styl řízení. Část respondentů také uvedla styl participativní a menší část uvedla styl byrokratický.

Uvedené výsledky šetření se nyní pokusím porovnat s výsledky šetření z druhé části dotazníku, ve které měli respondenti ohodnotit jednotlivé manažerské styly řízení podle toho, jak na ně působí a jak jim pomáhají k plnění jejich pracovních povinností.

Z výsledků uvedených v grafech 11 a 12 je patrné, že více či nejvíce vyhovujícím manažerským stylem řízení je v NBÚ styl demokratický, konzultativní a participativní. Vzhledem k tomu, jak jsou v NBÚ nastaveny vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, mohly již výsledky šetření z grafů 11 a 12 sami o sobě naznačovat, že styly, jakými reálně vedoucí oddělení působí na své podřízené, jsou podřízenými i pozitivně vnímány a jsou pro ně vyhovující. Zhodnocení třetí



části dotazníku však tuto domněnku i potvrzuje. Z odpovědí respondentů v třetí části dotazníku vyplývá, že v NBÚ nadřízený praktikuje demokratický, konzultativní a participativní styl řízení, přičemž v druhé části dotazníku byly i tyto tři uvedené styly označeny za více a nejvíce vyhovující.

U Žateckého pivovaru je z výsledků uvedených v grafech 11 a 12 patrné, že více či nejvíce vyhovujícím manažerským stylem řízení je styl konzultativní, demokratický a benevolentní. Vzhledem k tomu, že vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou v Žateckém pivovaru na striktně profesní úrovni, z výsledků uvedených v grafech nebylo zcela zřejmé, zda uvedené styly manažerova řízení byly respondenty hodnoceny podle toho, že je reálně jejich nadřízený praktikuje a pro ně jako pro podřízené je to vyhovující, či zda je naopak hodnotili podle toho, že jejich nadřízený praktikuje jiné styly řízení, které jim ale tolik nevyhovují, a právě výše uvedené tři styly, které nejkladněji ohodnotili, by jim vyhovovaly více.

V tomto případě je však těžké porovnávat výsledky z druhé části dotazníku s výsledky ze třetí části, vzhledem k tomu, že z celkových osmi respondentů se jich ve třetí části vyjádřilo pouze pět, z nichž se pouze dva shodli v jednom manažerském stylu řízení, a to v demokratickém. Nicméně tedy ve třetí části dotazníku zazněl kromě demokratického stylu i styl benevolentní a konzultativní, tudíž lze mít za to, že minimálně tři z celkových osmi respondentů hodnotili v druhé části dotazníku manažerské styly podle toho, že je jejich nadřízený reálně praktikuje a pro ně jsou i nejvíce vyhovující. Dále pak jeden z respondentů uvedl ve třetí části dotazníku styl autoritativní, který byl z výsledků uvedených v druhé části dotazníku vyhodnocen jako nejméně vyhovující, a také jeden z respondentů uvedl styl byrokratický, který byl z výsledků uvedených v druhé části dotazníku vyhodnocen jako méně vyhovující. To může znamenat, že další dva z celkových osmi respondentů hodnotili manažerské styly řízení v druhé části dotazníku podle toho, že jejich nadřízený praktikuje styly řízení, které jim nevyhovují, a naopak by jim konzultativní, demokratický či benevolentní styl řízení vyhovoval více.

Ve třetí otázce měli respondenti možnost uvést, zda by mohl jejich nadřízený dělat cokoliv lépe, ve smyslu plnění manažerských rolí, přičemž drtivá

většina respondentů z NBÚ uvedla, že ve smyslu plnění manažerských rolí není nic, co by jejich nadřízený mohl dělat lépe.

V Žateckém pivovaru naopak respondenti uváděli, co by jejich nadřízený, ve smyslu plnění manažerských rolí, lépe dělat mohl, přičemž celkem tři respondenti uvedli, že by mohl zlepšit komunikaci s podřízenými, k čemuž zároveň jeden z nich doplnil, že by mohl s podřízenými více spolupracovat. Dále jeden z respondentů uvedl, že by jeho nadřízený mohl zlepšit svou schopnost motivace a dále že by ocenil více odměn. Jeden respondent pak uvedl, že by jeho nadřízený mohl zlepšit své jednání s podřízenými a také, že by se mohlo zlepšit prosazování zájmů a požadavků kolektivu.

Pokud bych výše uvedené hodnocení respondentů z Žateckého pivovaru měla porovnat s jejich hodnocením v první části dotazníku, je zcela zřejmé, že právě role manažera jako šířitele informací, lídra a spojovacího článku, distributora zdrojů a politického činitele, jsou většinou z respondentů považovány za více či nejvíce důležité. Drtivá většina ze všech dotázaných také v otázce číslo 1 v první části dotazníku uvedla, že výborné komunikační dovednosti manažera jsou jedny z jeho klíčových schopností.

Z této části šetření vyplývá, že oproti respondentům z NBÚ, kteří neměli v rámci plnění manažerských rolí ke svému nadřízenému žádné výhrady, v Žateckém pivovaru není ani jeden z pěti, kteří na tuto otázku reagovali (tedy nadpoloviční většina z celkových osmi), na 100 % spokojen s plněním veškerých manažerských rolí svého nadřízeného.

V následující otázce pak mohli respondenti uvést, zda jejich nadřízený plní i další manažerské role, kterých si u něj všimli a které nejsou v první části dotazníku uvedeny, přičemž se většina z dotázaných z obou organizací shodla v názoru, že jejich nadřízení žádné další manažerské role v organizaci neplní.

V páté, tedy poslední otázce měli respondenti možnost uvést, zda by se chtěli oni sami stát manažerem. V případě, že ne, měli uvést stručný důvod proč. V případě, že ano, měli stručně uvést, v čem konkrétně by chtěli být stejní jako jejich nadřízený a v čem konkrétně by jednali jinak.

V NBÚ celkem patnáct respondentů uvedlo, že by se manažerem stát nechtěli, přičemž část z nich doplnila odůvodnění, jako je velká zodpovědnost, velká psychická zátěž, či že se nepovažují za vůdčí typ a autoritativní osobnost a že nemají takové ambice. Jeden respondent se k této otázce vyjádřil tak, že pokud by se někdy on sám měl stát manažerem, chtěl by působit na své podřízené stejným dojmem, jako jeho současný manažer.

V Žateckém pivovaru celkem pět lidí uvedlo, že by se manažerem stát nechtělo, přičemž část z nich připojila odůvodnění, jako je velká zodpovědnost, velké starosti a nedostatek trpělivosti.

## 5.6 DOPORUČENÍ

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že co se týče Žateckého pivovaru, při porovnání poznatků uvedených v teoretické části této práce s výsledky šetření, uvedenými v její praktické části, došlo ze strany podřízených v rámci rolí manažera v organizaci a v rámci jeho schopností k naprosté shodě v názorech s odborníky, tzn. že výčet všech rolí, jenž jsou v odborné literatuře uváděny jako společné práci všech manažerů, a dále výčet schopností, které by měl podle odborné literatury každý manažer ovládat, je současně zaměstnanci v podřízených pozicích v Žateckém pivovaru považován za více či nejvíce důležité.

Co se týče Národního bezpečnostního úřadu, tak až na pár výjimek týkajících se rolí manažera v organizaci, které nejsou pro náplň práce manažera první linie v této organizaci typické (role manažera jako mluvčího, role manažera jako představitele organizace, role manažera jako obětního beránka) a dále s výjimkou schopnosti manažera poskytovat dlouhodobě vysokou výkonnost, taktéž došlo při porovnání teoretické a praktické části práce ke shodě v názorech s odborníky.

Z výše uvedeného je tedy patrné, že v rámci rolí a schopností manažera může být pro chod těchto dvou organizací přínosem, budou-li zaměstnávat takové manažery, kteří se dokáží s výčtem rolí a schopností, uváděných v odborné

literatuře, ztotožnit, jelikož jsou tyto i podřízenými zaměstnanci vnímány jako důležité.

Pokud k výše uvedenému hodnocení však přidáme i názory podřízených zaměstnanců z té části dotazníku, ve které měli možnost vyjádřit se ke svému současnému nadřízenému v souvislosti s jeho schopnostmi a s jeho plněním manažerských rolí, a kde na rozdíl od Národního bezpečnostního úřadu, kde podřízení své nadřízené hodnotili pouze kladně, měli podřízení z Žateckého pivovaru ke svým nadřízeným i jisté výhrady, mohly by poznatky, zjištěné tímto průzkumem, vést k inspiraci či by mohly být důvodem k zamyšlení se nad aktuální situací týkající se vztahů mezi nadřízenými a podřízenými na pracovišti.

Podstatným faktorem je také styl manažerova řízení, který má přímý vliv na podřízené pracovníky. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, každý z manažerských stylů řízení se hodí více, či méně pro určité situace nebo určitého člověka. Ideální tedy je, pokud manažer nepraktikuje pouze ten styl řízení, který on sám preferuje, ale pokud dokáže modifikovat svůj styl řízení právě v závislosti na konkrétních situacích a na konkrétních podřízených. Toto je patrné i z výsledků dotazníkového šetření, kdy v obou organizacích se každý z dotázaných přiklonil hned k několika stylům manažerova řízení, tzn. neoznačil pouze jeden, který by mu vyhovoval, či naopak nevyhovoval.

Co lze z výsledků šetření vyvodit je, že v rámci Národního bezpečnostního úřadu panuje mezi podřízenými naprostá spokojenost s tím, jaké styly řízení jejich nadřízení praktikují, což může být přínosné zjištění pro manažery v této organizaci a pro jejich fungování na pracovišti i do budoucna.

Co se týče manažerů v Žateckém pivovaru, výsledky tohoto šetření jim mohou ukázat, jaké manažerské styly řízení jejich podřízení preferují, což by jim mohlo do budoucna pomoci ke zlepšení současné situace, týkající se vztahů mezi nimi a jejich podřízenými na pracovišti.

## ZÁVĚR

Předmětem této bakalářské práce bylo téma Role manažera v organizaci. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsem se zaměřila na studium odborné literatury, která svým obsahem souvisí s tématem práce, a pokusila se popsat hlavní myšlenky z této literatury. Následně jsem část této teorie použila pro vytvoření dotazníku, který byl použit pro účely praktické části této práce. Konkrétně se jednalo o oblasti jednotlivých rolí manažera v organizaci, manažerských stylů řízení a dále schopností manažera.

V praktické části práce se za použití výše zmíněného dotazníku snažím zjistit, zda se s charakteristikou rolí manažera a dále s výčtem jeho schopností tak, jak to uvádějí odborníci, ztotožní i zaměstnanci v podřízených pozicích, pracující v Národním bezpečnostním úřadu a ve společnosti Žatecký pivovar. Snažím se zjistit, jaké tyto zaměstnanci preferují manažerské styly řízení, přičemž mají dále možnost uvést, jaké styly řízení jsou přímo praktikovány jejich současnými nadřízenými, a také mají možnost vyjádřit svůj názor na své nadřízené v souvislosti s jejich schopnostmi a s jejich plněním manažerských rolí.

Hlavním cílem tedy bylo zjištění, zda budou zaměstnanci v podřízených pozicích souhlasit s názory odborníků na role a schopnosti manažera tak, aby mohlo být následně doporučeno, či nedoporučeno využití těchto teoretických poznatků v praxi.

Dalším cílem bylo zjistit, jaké jsou všeobecné preference ze strany podřízených ohledně manažerských stylů řízení a současně, jaké manažerské styly řízení jsou skutečně praktikovány ze strany jejich nadřízených. Účelem bylo poukázat na možný nesoulad mezi těmito dvěma stranami a zároveň dát nadřízeným možnost zamyslet se, zda styl řízení, který volí při práci se svými podřízenými, je právě ten nejefektivnější.

Zaměstnanci v podřízených pozicích měli také možnost vyjádřit svůj názor na své současné nadřízené, a to v souvislosti s jejich schopnostmi a s jejich plněním manažerských rolí. Úmyslem nebylo poukázat na chyby nadřízených v dané organizaci, ani porovnávat, která z organizací má lepší manažery či

spokojenější podřízené. Smyslem bylo dát prostor vyjádřit se těm, bez kterých by samotný manažer nemohl svou pozici vykonávat, a sice podřízeným. V návaznosti na jejich odpovědi pak dát manažerům podnět k zamyšlení se nad případným zlepšením současné situace.

V těchto směrech se domnívám, že se mi výše uvedené cíle práce podařilo splnit.

Jednou z myšlenek této práce bylo také zjistit, zda výsledky šetření mezi respondenty spadající do státní správy a mezi respondenty pracující v soukromé organizaci ukážou nějaké rozdíly v názorech, které by mohly být zapříčiněny právě tím, že se jedná o zaměstnance těchto dvou vzájemně protichůdných sektorů. Ačkoliv z výsledků šetření bylo zjištěno pár rozdílů v názorech, nelze však jednoznačně říci, že by jejich příčinou bylo právě to, že se jedná o respondenty spadající do jednoho či druhého sektoru.

Závěrem bych ráda dodala, že vypracování této bakalářské práce bylo i pro mě samotnou velikým přínosem. Z vlastní zkušenosti vím, jak nelehká může pozice manažera v organizaci být. V rámci zpracování teoretické části práce jsem si uvědomila věci, na které, jakmile se stanete manažerem a takzvaně „zapadnete“ do koloběhu každodenních pracovních povinností, můžete lehce zapomenout, a sice, jaké jsou na manažera kladeny nároky. Výčet všech jeho funkcí, rolí, schopností, dovedností a osobnostních rysů mě donutil zamyslet se nad tím, co vše se od správného manažera očekává. Tím spíše, když bylo v rámci praktické části této práce potvrzeno, že i zaměstnanci v podřízených pozicích z obou organizací vnímají tyto nároky na manažery stejně.

Na druhou stranu, když byli tito zaměstnanci ve třetí části dotazníku dotázáni, zda by se i oni sami chtěli stát manažerem, naprostá většina uvedla, že nikoliv, k čemuž byla doplněna odůvodnění, jako jsou velká zodpovědnost, velké starosti, velká psychická zátěž aj. To mi připadá jako zajímavá zpětná vazba, ze které by se mohlo dát odvodit, že ačkoliv nemusí vždy zaměstnanci souhlasit se stylem manažerova řízení či mohou mít určité výhrady k jeho schopnostem a k plnění jeho rolí v organizaci, tak si zároveň ale uvědomují, jak náročná může pozice manažera být.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy, vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2007. ISBN 978-80-7251-198-3.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

JEDINÁK, Petr. *Hodnocení pracovního výkonu II*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. ISBN 978-80-7251-459-5.

JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo a Antonín ROSICKÝ. *Informační management: pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-35-2.

## SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Nbu.cz: internetové stránky Národního bezpečnostního úřadu [online]. [cit.6.3.2022]. Dostupné z: <https://www.nbu.cz/cs/o-nas/>

Or.justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. [cit.6.3.2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=683&typ=PLATNY>

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Komunikační dovednosti manažera.....	41
Graf 2: Manažer jako spojovací článek a řešitel problémů.....	42
Graf 3: Informační role manažera.....	43
Graf 4: Interpersonální role manažera.....	44
Graf 5: Rozhodovací role manažera.....	45
Graf 6: Jednotlivé manažerské role – 1. část.....	46
Graf 7: Jednotlivé manažerské role – 2. část.....	46
Graf 8: Vzhled manažera.....	47
Graf 9: Věk manažera.....	48
Graf 10: Úroveň vzdělání manažera.....	49
Graf 11: Manažerské styly řízení – 1. část.....	50
Graf 12: Manažerské styly řízení – 2. část.....	51
Graf 13: Schopnosti manažera – 1. část.....	52
Graf 14: Schopnosti manažera – 2. část.....	53
Graf 15: Schopnosti manažera – 3. část.....	53
Graf 16: Schopnosti manažera – 4. část.....	54



## **SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK**

Tab. 1: Přehled manažerských funkcí.....	18
Tab. 2: Přehled manažerských rolí.....	32
Tab. 3: Úroveň vzdělání respondentů.....	61
Tab. 4: Národní bezpečnostní úřad.....	XI
Tab. 5: Žatecký pivovar.....	XII

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA 1: PRŮVODNÍ DOPIS .....	I
PŘÍLOHA 2: DOTAZNÍK.....	II
PŘÍLOHA 3: TABULKY K VÝSLEDKŮM ŠETŘENÍ DLE JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ.....	X

## **PŘÍLOHY PRÁCE**

### **PŘÍLOHA 1: PRŮVODNÍ DOPIS**

Vážená paní, Vážený pane,

zpracovávám bakalářskou práci na Policejní akademii České republiky v Praze, obor Bezpečnostně právní studia, na téma Role manažera v organizaci a tímto dotazníkem bych chtěla ověřit získané teoretické poznatky v praxi. Zpracování dotazníků bude provedeno anonymně a výsledky tohoto šetření budou využity pouze pro účely bakalářské práce.

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Tereza Prášková

## PŘÍLOHA 2: DOTAZNÍK

### DOTAZNÍK

#### ÚDAJE K DOTAZOVANÉMU

(u každé položky označte jednu z nabízených možností)

Pohlaví:

- Žena
- Muž

Věk:

- 61 let a více
- 46 – 60 let
- 36 – 45 let
- 25 – 35 let
- méně než 25 let

Úroveň dosaženého vzdělání:

- vysokoškolské (doktorský, magisterský či bakalářský studijní program)
- vyšší odborné vzdělání
- střední vzdělání (s maturitní zkouškou či s výučním listem)
- základní vzdělání

Zastávaná pracovní pozice:

(uveďte název Vámi zastávané pracovní pozice)

Počet let v organizaci:

(uveďte, kolik let jste zaměstnancem organizace)

## 1. ČÁST – ROLE MANAŽERA V ORGANIZACI

1. Je podle Vašeho názoru důležité, aby byl manažer vybaven skvělými komunikačními dovednostmi? Označte jednu z nabízených možností.

a) Ano, výborné komunikační dovednosti manažera jsou jedny z jeho klíčových schopností.

b) Ano, ale v dnešní moderní době, kdy lze šířit informace i elektronicky, nejsou komunikační dovednosti manažera tolik důležité.

c) Ne, v dnešní moderní době, kdy lze předávat informace elektronicky, není důležité, aby byl manažer vybaven skvělými komunikačními dovednostmi.

2. Je podle Vás manažer spojovacím článkem a řešitelem problémů v organizaci? Označte jednu z nabízených možností.

a) Ano, manažer by měl zvládnout vyřešit jak krizové situace v organizaci (např. přemíru práce, nedostatek zaměstnanců aj.), tak i konflikty mezi jednotlivými zaměstnanci organizace (jak z pracovního, tak soukromého hlediska).

b) Manažer by měl řešit krizové situace v organizaci a konflikty zaměstnanců řešit pouze v případě, týkají-li se práce. Řešení mezilidských vztahů na pracovišti či řešení soukromých konfliktů na pracovišti není jeho starostí.

c) Manažer by měl ze své funkce řešit pouze nastalé krizové situace v organizaci.

3. Jak jsou dle Vašeho názoru důležité jednotlivé informační role manažera v organizaci? Ohodnotte důležitost dané role od 1 do 5, přičemž 1 je nejméně důležitá, 2 méně důležitá, 3 středně důležitá, 4 více důležitá a 5 nejvíce důležitá.

<b>Manažer jako příjemce informací</b> (zpracovávání a zhodnocování zjištěných informací)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Manažer jako šířitel informací</b> (předávání informací směrem k nadřízeným, podřízeným)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Manažer jako mluvčí</b> (předávání informací o firmě směrem ven, tj. zákazníkům, dodavatelům a jiným)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

4. Jak jsou dle Vašeho názoru důležité jednotlivé interpersonální role manažera v organizaci? Ohodnotte důležitost dané role od 1 do 5, přičemž 1 je nejméně důležitá, 2 méně důležitá, 3 středně důležitá, 4 více důležitá a 5 nejvíce důležitá.

<b>Manažer jako lídr a spojovací článek</b> (jednání s lidmi uvnitř organizace, koordinace a vedení podřízených, hodnocení, vzdělávání, řešení konfliktů)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Manažer jako představitel organizace</b> (jednání s lidmi mimo organizaci, obchodní jednání)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

5. Jak jsou dle Vašeho názoru důležité jednotlivé rozhodovací role manažera v organizaci? Ohodnotte důležitost dané role od 1 do 5, přičemž 1 je nejméně důležitá, 2 méně důležitá, 3 středně důležitá, 4 více důležitá a 5 nejvíce důležitá.

<b>Manažer jako podnikatel, tvůrce změn</b> (vykonávání podnikatelských funkcí, získávání nových zákazníků, reagování na vnější změny)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Manažer jako distributor zdrojů</b> (rozhodování o umístění zdrojů a zaměstnanců, rozšiřování výroby a jiné)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Manažer jako vyjednaváč a řešitel problémů</b> (řešení krizových situací)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Manažer jako reprezentant organizace</b> (zastupování organizace na veřejnosti a její prezentování)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

6. Jak jsou dle Vašeho názoru důležité níže uvedené role, ve kterých manažer vystupuje při plnění svých pracovních povinností? Ohodnotte důležitost dané role od 1 do 5, přičemž 1 je nejméně důležitá, 2 méně důležitá, 3 středně důležitá, 4 více důležitá a 5 nejvíce důležitá.

<b>Politický činitel</b> (prosazování zájmů a požadavků jím vedeného kolektivu)	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
<b>Rozhodčí</b> (řešení konfliktů a sporů)	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
<b>Symbol skupiny</b> (představitel kompaktního celku)	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
<b>Mluvčí</b> (tlumočení oprávněných zájmů a požadavků)	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
<b>Vzor</b> (osobní příklad pracovního chování a jednání)	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
<b>Obětní beránek</b> (přebírání odpovědnosti za chyby a omyly)	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

## 2. ČÁST – OSOBNOST MANAŽERA

1. Myslíte si, že je vzhled manažera důležitým aspektem pro to, aby mohl dobře plnit své role v organizaci? Označte jednu z nabízených možností.

a) Vzhled není důležitý, důležitá je kvalita odváděné práce a schopnosti manažera, jako například schopnost vést lidi, komunikace, empatie aj.

b) Z hlediska reprezentace organizace je vzhled manažera důležitý, na výši kvality jím odváděné práce a v souladu s jeho schopnostmi však nemá žádný vliv.

c) Vzhled je důležitým předpokladem dobrého manažera. Dobrý manažer musí i dobře vypadat.

2. Je podle Vás věk rozhodujícím faktorem pro to, jak dobře plní manažer své role v organizaci? Označte jednu z nabízených možností.

a) Čím je manažer starší, tím více zkušeností má. Vysoký věk manažera je tedy rozhodně předpokladem pro to, že bude dobře plnit své role v organizaci.

b) Čím je manažer mladší, tím aktivnější a motivovanější je. Nízký věk manažera je tedy rozhodně předpokladem pro to, že bude dobře plnit své role v organizaci.

c) Věk absolutně nesouvisí s tím, jak dobře plní manažer své role v organizaci.

3. Je úroveň vzdělání důležitým předpokladem pro to, aby byl manažer schopen plnit veškeré své role v organizaci? Označte jednu z nabízených možností.

a) Vysoká úroveň vzdělání zvyšuje odbornost manažera. Ten je pak schopen lépe zvládat plnění veškerých svých rolí v organizaci.

b) Úroveň vzdělání nemá vliv na plnění rolí manažera. Důležité je však jeho samostudium, kterým se dále rozvíjí a posouvá vpřed.

c) Úroveň vzdělání nemá absolutně žádný vliv na to, jak dobře plní manažer své role v organizaci. Manažer se středoškolským vzděláním může zvládat své role stejně dobře jako manažer s vysokoškolským titulem.

4. Ohodnotte jednotlivé manažerské styly řízení dle toho, jak na Vás působí a jak Vám pomáhají k plnění Vašich pracovních povinností, a to v rozmezí od 1 do 5, přičemž 1 je pro Vás nejméně vyhovující, 2 méně vyhovující, 3 středně vyhovující, 4 více vyhovující a 5 nejvíce vyhovující.

<b>Autoritativní styl</b> (založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování; strohý a formální způsob jednání s podřízenými)	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
<b>Benevolentní styl</b> (manažer je sice autokratický, ale pokouší se vytvořit partnerské prostředí; motivace pomocí odměn a trestů)	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

<b>Konzultativní styl</b> (obousměrná komunikace; více odměn a méně trestů; využití názorů a myšlenek podřízených)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Participativní styl</b> (aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování; plná důvěra podřízeným; manažer vytyčí cíle a vlastní způsob jejich realizace je ponechán na podřízených)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Byrokratický styl</b> (manažer svou řídicí činnost opírá o nařízení „shora“, která rozpracovává a ukládá podřízeným a pak sleduje, jak byly úkoly splněny; ve své řídicí činnosti se opírá o autoritu nadřízených)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Demokratický styl</b> (manažer spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Liberální styl</b> (činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se sankcím a kritice; řadu i závažných rozhodnutí ponechává na podřízených)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

5. Ohodnotte důležitost uvedených schopností manažera v rozmezí od 1 do 5, přičemž 1 je nejméně důležitá, 2 méně důležitá, 3 středně důležitá, 4 více důležitá a 5 nejvíce důležitá.

<b>Schopnost řídit a vést</b>	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Schopnost efektivně komunikovat</b>	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Schopnost navigovat a delegovat</b>	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Schopnost účinně motivovat</b>	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Schopnost trvalého vzdělávání a osobního růstu</b>	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Schopnost identifikovat a prosadit potřebné změny</b>	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Schopnost přijímat odpovědnost</b>	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○



<b>Schopnost týmové práce a její řízení</b>	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Schopnost empatie</b>	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Obratnost ve společenském styku</b>	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Schopnost být morálním vzorem</b>	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
<b>Schopnost poskytovat dlouhodobě vysokou výkonnost</b>	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

### 3. ČÁST – VYJÁDŘENÍ VAŠEHO OSOBNÍHO NÁZORU

(u každé otázky stručně vyjádřete svůj názor)

1. V návaznosti na Vaše odpovědi v 2. části tohoto dotazníku (Osobnost manažera) uveďte, zda Váš nadřízený splňuje Vaši celkovou představu o tom, jaký by měl být správný manažer a zda existuje něco, na čem by mohl či měl zapracovat. Uveďte, co konkrétně.

2. V návaznosti na Vaše odpovědi v 2. části tohoto dotazníku (Osobnost manažera), konkrétně v otázce číslo 4, týkající se manažerských stylů řízení, uveďte, jaký styl řízení (popř. jaké styly), dle Vašeho názoru, praktikuje Váš přímý nadřízený.

3. V návaznosti na Vaše odpovědi v 1. části tohoto dotazníku (Role manažera v organizaci) uveďte, zda by dle Vašeho názoru mohl Váš nadřízený dělat cokoliv lépe ve smyslu plnění manažerských rolí. Uveďte, co konkrétně.

4. V souvislosti s rolemi manažera v organizaci, uvedenými v 1. části dotazníku, se zkuste zamyslet, zda Váš nadřízený plní i další role, kterých jste si u něj všimli a které nejsou v tomto dotazníku zahrnuty. Pokud ano, uveďte jaké.

5. Chtěli byste se i Vy sami stát manažerem? Pokud ne, uveďte stručný důvod proč. Pokud ano, stručně uveďte, v čem konkrétně byste chtěl být stejný jako Váš nadřízený a v čem konkrétně byste jednal jinak.

### **PŘÍLOHA 3: TABULKY K VÝSLEDKŮM ŠETŘENÍ DLE JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ**

V níže uvedených dvou tabulkách jsou vyobrazeny výsledky šetření, které jsou rozděleny podle jednotlivých kategorií respondentů. Konkrétně se jedná o otázku č. 3 z 2. části dotazníku (Osobnost manažera):

3. Je úroveň vzdělání důležitým předpokladem pro to, aby byl manažer schopen plnit veškeré své role v organizaci? Označte jednu z nabízených možností.

a) Vysoká úroveň vzdělání zvyšuje odbornost manažera. Ten je pak schopen lépe zvládat plnění veškerých svých rolí v organizaci.

b) Úroveň vzdělání nemá vliv na plnění rolí manažera. Důležité je však jeho samostudium, kterým se dále rozvíjí a posouvá vpřed.

c) Úroveň vzdělání nemá absolutně žádný vliv na to, jak dobře plní manažer své role v organizaci. Manažer se středoškolským vzděláním může zvládat své role stejně dobře jako manažer s vysokoškolským titulem.

V levém sloupci tabulky jsou uvedeny jednotlivé kategorie respondentů. V horní části tabulky je dále uvedeno číslo otázky, k němuž je připojeno označení možností odpovědí. Protnutí jednotlivé kategorie respondentů s možností odpovědi pak ukazuje přesný počet respondentů (výsledky nejsou přepočítány na procenta), odpovídajících na danou otázku v dané kategorii. Ke každé organizaci byl přidán řádek navíc, který slouží pro kontrolu správnosti celkového počtu respondentů.

**Tab. 4: Národní bezpečnostní úřad**

NBÚ - 2. část	Otázka č. 3		
	a	b	c
Žena	2	4	9
Muž	1	1	
Celkem	3	5	9
> 61 let			1
46 - 60 let	2	2	3
36 - 45 let		2	3
25 - 35 let	1	1	2
< 25 let			
Celkem	3	5	9
Vysokoškolské vzdělání	2	2	2
Vyšší odborné vzdělání	1		
Střední vzdělání		3	7
Základní vzdělání			
Celkem	3	5	9
< 1 rok v organizaci	1	1	2
1 až 5 let v organizaci	1	1	
6 až 10 let v organizaci	1		2
11 až 20 let v organizaci		2	3
> 20 let v organizaci		1	2
Celkem	3	5	9

Zdroj: (vlastní)

**Tab. 5: Žatecký pivovar**

Žatecký pivovar - 2. část	Otázka č. 3		
	a	b	c
Žena	1	2	3
Muž			2
Celkem	1	2	5
> 61 let			
46 - 60 let	1	1	2
36 - 45 let		1	1
25 - 35 let			2
< 25 let			
Celkem	1	2	5
Vysokoškolské vzdělání	1	1	1
Vyšší odborné vzdělání			
Střední vzdělání		1	4
Základní vzdělání			
Celkem	1	2	5
< 1 rok v organizaci			
1 až 5 let v organizaci		2	4
6 až 10 let v organizaci			1
11 až 20 let v organizaci	1		
> 20 let v organizaci			
Celkem	1	2	5

Zdroj: (vlastní)