

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské dovednosti

Lenka Barešová

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lenka Barešová

Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Management skills

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení dovedností manažera ve vybraném podniku a následně návrh na zlepšení zjištěných nedostatků. Dalším z cílů je vypracování teoretické stránky dané problematiky a zajištění podkladů pro zpracování praktické části bakalářské práce.

Metodika

Pro vypracování teoretické části bakalářské práce je využita odborná literatura a internetové zdroje vztahující se k problematice manažerských dovedností. Jsou zde především vysvětleny klíčové pojmy jako manažer, manažerské dovednosti, vlastnosti a osobnost manažera.

Praktická část je složena z dotazníku pro základní management a z řízeného strukturovaného rozhovoru pro střední management. Vyhodnocení získaných dat je zpracováno formou grafů a statistických metod.

Doporučený obsah:

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

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – červenec 2015
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2015
2. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2015
3. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2015
4. Vypracování praktické části – listopad – leden 2016
5. Finální úpravy textů – únor 2016
6. Kompletace a odevzdání – březen 2016

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Management, Manažer, Funkce manažera, Role manažera, Dovednosti manažera, Osobnost manažera

Doporučené zdroje informací

- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1
- MAXA, R. Management pro střední školy a vyšší odborné školy. Praha: Nakladatelství Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3
- VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 14. 3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za poskytnutí rad a informací a zároveň za odborné vedení při zpracovávání této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnankyním franšíz UGO za jejich názor, který byl nezbytný při zpracování vlastní části práce a také manažerovi této společnosti Davidu Benešovi za poskytnutí informací, ochotu a vstřícnost. V neposlední řadě bych také ráda poděkovala své rodině a přátelům za podporu při studiu a psaní této bakalářské práce.

Manažerské dovednosti

Souhrn

Bakalářská práce je složena ze dvou částí. První z nich je teoretická, která se věnuje hlavně základům managementu, definování manažera a jeho osobnosti, rolím, funkcím a dovednostem. Řeší vztahy a postoje manažera k zaměstnancům i možnosti řízení a vedení podřízených, ale také možné chybám, kterých se může manažer dopouštět.

Druhá část je praktická a vychází z teorie zpracované v první části. Tato část charakterizuje manažera a jeho společnost. Dále pak řeší proces tvorby dotazníku, prezentuje výsledky zjištěné dotazníkem a navrhuje zlepšení zjištěných nedostatků.

Klíčová slova: management, manažer, osobnost manažera, manažerské role, dovednosti manažera

Management skills

Summary

Bachelor's thesis is composed of two parts. The first one is the theoretical, which is dedicated mainly to the basics of management, the definition of a manager and his personality, roles, functions and skills. Addresses the relations and attitudes of the manager towards the employees and the possibilities of the management and leadership of subordinates, but also possible errors which the manager can commit.

The second part is practical and will be based on the theory in the first part. This section characterizes the manager and his company. Further deals with the process of making the questionnaire, it presents the results found by questionnaire and proposes the improvement of the identified deficiencies.

Keywords: management, manager, personality of manager, managerial roles, skills of a manager

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Management.....	12
3.1.1 Základní pojmy	12
3.1.2 Pojetí managementu.....	12
3.1.3 Techniky managementu.....	13
3.1.4 Produktivita, účinnosti a efektivnost	14
3.1.5 Postavení manažera v organizaci	14
3.1.6 Úrovně managementu	15
3.1.7 Organizační struktura.....	15
3.1.8 Formy organizačních struktur.....	16
3.1.9 Management v podnikání.....	18
3.2 Manažer.....	18
3.2.1 Základní pojmy	18
3.2.2 Cíle manažerů	19
3.2.3 Osobnost manažera	19
3.2.4 Základní kompetence manažera.....	20
3.2.5 Manažerské dovednosti.....	21
3.2.6 Funkce manažerů	22
3.2.7 Manažerské role	24
3.2.8 Postoje manažerů k lidem	25
3.2.9 Vztah manažera k podřízeným	27
3.2.10 Základní typy stylu vedení.....	29
4 Vlastní práce	31
4.1 Charakteristika manažera	31
4.2 Charakteristika společnosti	31
4.3 Tvorba dotazníků	32
4.4 Vyhodnocení dotazníků	33
4.4.1 Obecné údaje.....	33
4.4.2 Dovednosti manažera.....	34
4.4.3 Funkce manažera	35
4.4.4 Role manažera.....	37

4.4.5	Postoje a vztahy manažera k podřízeným.....	39
4.4.6	Styl vedení podřízených.....	40
4.4.7	Osobnost manažera	40
5	Zhodnocení výsledků	44
5.1	Návrh na zlepšení pro manažera	46
6	Závěr.....	47
	Seznam použitých zdrojů	48
	Literární zdroje.....	48
	Internetové zdroje.....	49
	Seznam příloh.....	50
	Příloha č. 1: Dotazník pro manažera	A
	Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance	F

Seznam obrázků

Obrázek 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení (Digitální knihovna UTB, 2015)	15
Obrázek 2: Schéma liniové organizační struktury (Hálek, 2016).....	16
Obrázek 3: Schéma funkcionální organizační struktury (Hálek, 2016).....	17
Obrázek 4: Schéma liniově štábní organizační struktury (Hálek, 2016)	17
Obrázek 5: Struktura manažerských funkcí (Keřkovský, Vykypěl, 2016).....	24
Obrázek 6: Věk zaměstnanců (vlastní zpracování).....	33
Obrázek 7: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování)	33
Obrázek 8: Zaměření studia (vlastní zpracování)	34
Obrázek 9: Názor na manažera na jeho technické dovednosti (vlastní zpracování).....	34
Obrázek 10: Názor podřízených na manažerovy technické dovednosti (vlastní zpracování)	35
Obrázek 11: Hodnocení důležitosti manažerských funkcí (vlastní zpracování).....	36
Obrázek 12: Ohodnocení zaměstnanců, zda je motivace dostatečná (vlastní zpracování)..	36
Obrázek 13: Hodnocení funkčnosti komunikace (vlastní zpracování).....	37
Obrázek 14: Mezilidské role (vlastní zpracování).....	37
Obrázek 15: Informační role (vlastní zpracování)	38
Obrázek 16: Rozhodovací role (vlastní zpracování).....	38
Obrázek 17: Administrativní role (vlastní zpracování)	38
Obrázek 18: Postoj manažera k podřízeným (vlastní zpracování)	39
Obrázek 19: Názor podřízených na autoritu manažera (vlastní zpracování).....	39
Obrázek 20: Kritika zaměstnanců (vlastní zpracování)	40
Obrázek 21: Styl vedení (vlastní zpracování).....	40
Obrázek 22: Charakteristika osobnosti manažera (vlastní zpracování).....	40
Obrázek 23: Charakteristika schopností manažera (vlastní zpracování)	41
Obrázek 24: Názor podřízených na zlepšení dovedností manažera (vlastní zpracování)....	42
Obrázek 25: Názor zaměstnanců na zlepšení funkcí manažera (vlastní zpracování)	43

1 Úvod

Manažer má v podniku strategickou roli, je vlastně takový mezičlánek, mezi vedením podniku a zaměstnanci. Důležitá je také velikost podniku, ve kterém manažer působí. Ve velkém podniku je možné, aby měl několik manažerů, kteří budou specialisti ve svém oboru. Oproti tomu malé podniky potřebují manažera, který bude spíše generalista, který zastane všechny důležité činnosti, nezbytně nutné pro chod podniku. Hlavním důvodem je, že malé podniky nemají dostatek finančních prostředků, aby si mohli dovolit zaměstnávat několik specialistů.

Většinou se u manažerů požaduje vysokoškolské vzdělání, i když ne vždy je to pro zaměstnavatele prioritou, mnohem častěji se berou v potaz pracovní zkušenosti, schopnost organizovat tým lidí, osobnost budoucího manažera, jeho přirozená autorita, osobní kvality nebo charisma. Další důležitou věcí, kterou by měl manažer ovládat, je schopnost efektivně nakládat s časem.

Tato práce se věnuje manažerovi franšíz UGO. Společnost UGO provozuje rozsáhlou síť salaterií a fresh barů v České Republice i na Slovensku. Fresh bary si v současné době získávají čím dál větší oblibu, hlavně díky propagaci zdravého životního stylu. Jedná se o velmi rychle rozvíjející se podnik, a právě proto je důležité, aby manažer zvládal své role, dovednosti a funkce na co nejlepší úrovni.

Jedním z cílů této práce je vypracování teoretické stránky práce, ze které dále vychází část praktická. Dalším cílem práce je zhodnotit schopnosti a dovednosti manažera z pohledu samotného manažera, ale i jeho zaměstnanců. Informace a názory budou získány pomocí online dotazníkového šetření. Názory manažera a podřízených budou v praktické části práce vyhodnoceny slovně a pomocí grafu, a bude z nich vyvozen závěr. V neposlední části bude zhotoven návrh na zlepšení schopností manažera, který bude vycházet z ohodnocení manažera podřízenými.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení dovedností manažera ve vybraném podniku, z pohledu manažera, ale i jeho podřízených, a následně vytvoření návrhu na zlepšení zjištěných nedostatků. Jedním z dílčích cílů práce je získat názor manažera a jeho podřízených na manažerovy dovednosti, funkce a role.

Dalším z cílů je vypracování teoretické stránky dané problematiky a zajištění potřebných podkladů pro zpracování praktické části bakalářské práce. Sestavení dotazníků pomocí zdrojů použitých v teoretické části. Dále pak získání informací o vybraném podniku a manažerovi.

2.2 Metodika

Pro vypracování teoretické části bakalářské práce je využita odborná literatura a internetové zdroje vztahující se k problematice manažerských dovedností. Jsou zde především vysvětleny klíčové pojmy jako manažer, manažerské dovednosti, vlastnosti a osobnost manažera. Pro tuto část práce byly zvoleny především dva hlavní knižní zdroje Management od Jaromíra Vebera a Management od H. Weihricha a H. Koontze. Internetové zdroje sloužily pro získání potřebných obrázků.

Praktická část je složena z dotazníku pro manažera a z dotazníku pro jeho podřízené, které vychází z informací zpracovaných v teoretické části práce. Pro zjištění informací je použita metoda online dotazníků, které jsou vytvořeny pomocí aplikace Google Formuláře. V dotaznících jsou zvoleny uzavřené nebo polootevřené typy otázek. Vyhodnocení získaných dat je zpracováno formou grafů a slovního zhodnocení.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

V managementu dochází prakticky trvale k zpřesňování pojmu management i obsahu disciplíny samé. Klíčová úloha přísluší manažerům, požadavky na jejich profil však rovněž v čase procházejí vývojem. (Veber, 2011)

Řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek (podniky, armáda, univerzity, atd.). (Veber, 2011)

3.1.1 Základní pojmy

Management z anglického „to manage“ tzn. řídit, vést, vládnout, ovládat. Management lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. „Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“ (Veber, 2011)

Manažer je nositelem managementu, který působí na lidi tak, aby bylo dosaženo jejich určitého chování a úkoly byly optimálně splněny. Úlohou manažera je zejména využít lidských zdrojů na dosažení vytyčených cílů. (Maxa, 2009)

Manažer aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi. (Veber, 2011)

3.1.2 Pojetí managementu

S pojmem management se můžeme setkat v trojím významu:

- specifická aktivita,
- skupina řídicích pracovníků,
- vědní disciplína. (Veber, 2011)

Management jako proces řízení (specifická aktivita)

Výraz management bývá považován za ekvivalent českého slova řízení. Nicméně pojem řízení chápaný v širokém slova smyslu, tak jak s ním pracuje například kybernetika, je pojem podstatně širší než pojem management.

Zatímco řízení probíhá v různých systémech – technických, biologických, či společenských, management je řízením v organizacích. Management je tedy speciálním případem řízení. Je řízením skupin a jednotlivců v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí. (Blažek, 2011, str. 12)

Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky z oblasti více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky, atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí v konkrétních podmínkách. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jako organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování, atd. (Veber, 2011)

Dnes se v pragmaticky orientované literatuře obvykle sdílí tolerantní názor, že manažerská práce je jak vědou, tak uměním. Záleží na charakteru řešených úloh. (Vodáček a Vodáčková, 2013)

3.1.3 Techniky managementu

Techniky jsou v podstatě zásady, jak provádět činnosti, respektive metody, jak dosáhnout požadovaných výsledků. Jsou důležité ve všech oblastech praxe. To platí o řízení, i když v této oblasti bylo vynalezeno poměrně málo skutečně významných technik.

Mezi ně patří rozpočetnictví, účetnictví, síťové plánování a řídicí techniky, jako je „metoda síťové analýzy“, „metoda kritické cesty“, „řízení návratnosti investic“ a různé postupy používané k organizačnímu rozvoji. Techniky běžně vycházejí z teorie a umožňují manažerům vykonávat činnosti co nejefektivněji. (Koontz a Weihrich, 1998, str. 27)

3.1.4 Produktivita, účinnosti a efektivnost

Definice produktivity. Ačkoli neexistuje úplná shoda názorů na objektivním významu produktivity, budeme ji definovat jako poměr mezi výstupem a vstupem za určité období při požadované kvalitě.

$$\text{Produktivita} = \text{výstupy} / \text{vstupy}$$

Firmy používají několik druhů vstupů, jako je práce, materiály a kapitál. Celkový faktor produktivity kombinuje různé vstupy pro dosažení složeného výstupu.

Definice účinnosti a efektivnosti. Produktivita v sobě zahrnuje účinnost a efektivnost individuální a organizační výkonnosti. Účinnost znamená dosahování cílů. Efektivnost znamená dosažení cíle s nejmenším množstvím zdrojů. Manažeři nemohou vědět, zda jsou produktivní, pokud neznají své cíle a cíle organizace. (Koontz a Weihrich, 1998, str. 23)

3.1.5 Postavení manažera v organizaci

Postavení manažera v procesu řízení můžeme znázornit schématem:

Vlastník – Manažer – Zaměstnanec.

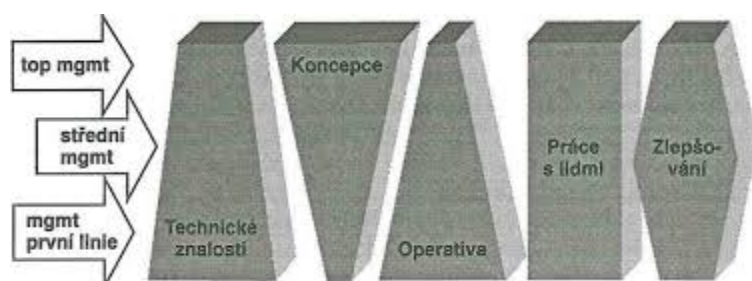
V původním malém soukromém rodinném podniku, kde vlastník býval jediným zaměstnancem, splývala role zaměstnance, manažera a vlastníka. Jak se postupně podniky zvětšovaly, všechny tři role se osamostatňovaly, nejprve se oddělila profese zaměstnance, později u velkých společností došlo k oddělení a vzniku samostatné funkce manažera. (Veber, 2011)

Manažera si najímá vlastník nebo vlastníci, aby vedl podnik nebo se podílel na vedení. Vedení podniků je čím dál tím víc svěřováno profesionálním manažerům. Moc manažerů začala růst a bylo nutné hledat vhodné mechanismy kontroly manažerů, respektive určit vhodné postupy pro výkon vlastnických práv. (Veber, 2011)

3.1.6 Úrovně managementu

Podle rozsahu svěřené odpovědnosti a postavení v organizační struktuře lze manažery rozdělit na:

- **Vrcholové manažery**
„Vrcholoví manažeři jsou relativně oddělení od organizace a přebírají na sebe odpovědnost za vlastníky.“ (Veber, 2011)
- **Manažery střední linie** „V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací.“ (Veber, 2011)
- **Manažeři první linie**



Obrázek 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení (Digitální knihovna UTB, 2015)

3.1.7 Organizační struktura

Hovoříme-li v terminologii managementu o organizační struktuře, pak máme na mysli strukturu systému řízení organizace. U této struktury je třeba cestou účelové abstrakce rozlišovat:

- **Strukturu procesní**, která je definována jako soubor činností a sekvenčních, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito činnostmi,
- **Strukturu útvarovou**, která je definována jako soubor pracovních míst a mocenských, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito pracovními místy.

Cílů organizace, jimiž je produkce výrobků či poskytování služeb, je dosahováno prostřednictvím činností, zorganizovaných do podoby procesů. Zdroji pro realizaci těchto procesů jsou lidé vybavení technikou a informacemi, zorganizovaní do útvarů. V tomto

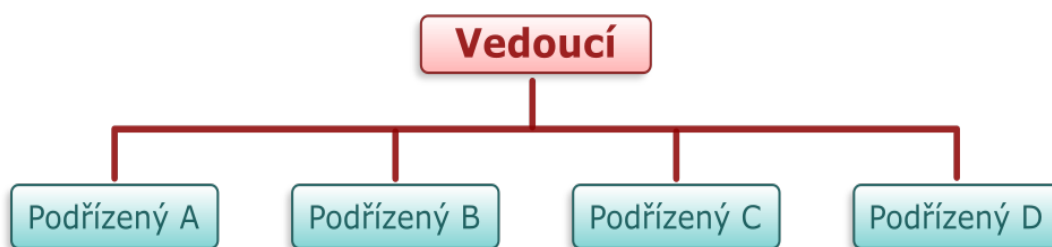
smyslu je procesní struktura primární, kdežto úvarová struktura sekundární. (Blažek, 2011, str. 45)

3.1.8 Formy organizačních struktur

1. **Liniová organizační struktura** je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tento typ struktury je charakterizován jedinými odpovědnými vedoucími, jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízenými; vedoucí pracovník je vybaven komplexní působností pro jím vedenou organizační jednotku.

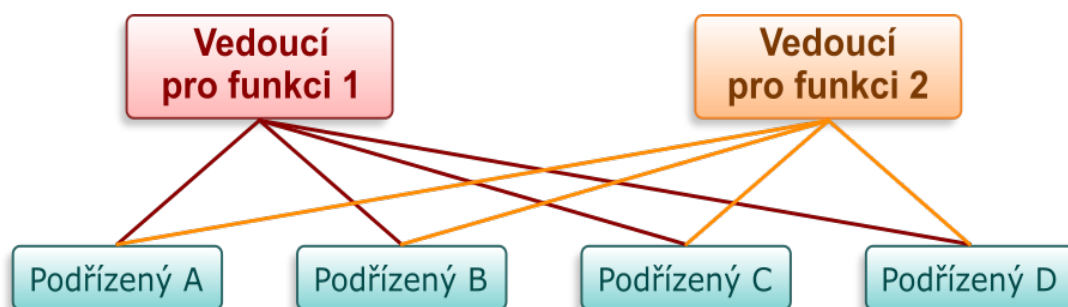
Liniově štábní struktura se snaží převzít od liniové struktury její hlavní přednosti, k nimž patří především jasné kompetence při vytváření přirozených koordinačních center pro koordinaci úkolů, jejichž plněním se má dosáhnout cílů celého útvaru, dále jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti, přehlednost a relativně krátké řetězce informačních vazeb. Nevýhodou liniové struktury je její nevhodnost pro větší jednotky. (Veber, 2000, str. 126)

Liniový vztah v organizaci je vztah vertikální. Liniový vztah je nejstarší a základní vztah organizace. Lze jej vhodně uplatnit v malých organizacích, kde manažer efektivně zvládne celé řízení. Příkazy jsou předávány v hierarchii shora dolů řetězcem příkazů. (Dědina a Odcházal, 2007, str. 137)



Obrázek 2: Schéma liniové organizační struktury (Hálek, 2016)

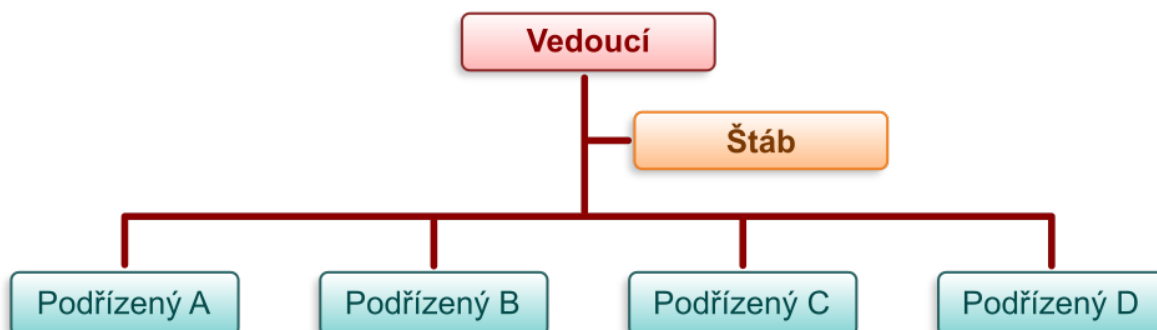
2. **Funkcionální organizační struktura** je tvořena funkcionálními prvky a funkcionálními vazbami. Tento typ je charakterizován funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností. Vedoucí je vybaven pravomocí a odpovědností za jemu příslušnou specializovanou funkci. (Veber, 2000, str. 127)



Obrázek 3: Schéma funkcionální organizační struktury (Hálek, 2016)

3. **Liniově štábní organizační struktura** využívá jejího hlavního kladu, kterým je specializace funkčních vedoucích – a v důsledku toho jejich vysoká odbornost. Potlačuje však řadu nedostatků funkcionální struktury, jako je velká četnost a složitost vazeb mezi jejími prvky, narušení principu jediného odpovědného vedoucího, křížení kompetencí a absence koordinačních center.

Liniová organizační struktura je tvořena dvěma základními složkami – liniovou a štábní. Je charakterizována rozdílnými úkoly v řízení složky liniové a štábní. Úkolem liniové složky je komplexní řízení daného útvaru. Vedoucí útvaru, který patří k liniové složce, je nadřízeným pracovníkem všem pracovníkům útvaru, včetně štábu. Štábní složka vytváří předpoklady k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení na vyšších stupních řízení bylo možno dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího a využít všech kladů, které tento princip zajišťuje. (Veber, 2000, str. 127)



Obrázek 4: Schéma liniově štábní organizační struktury (Hálek, 2016)

3.1.9 Management v podnikání

Management tvoří podstatnou část poznatků, které jsou pro úspěšné podnikání nezbytné. Zároveň platí, že při podnikání se nevystačí jenom s poznatky managementu. Potřebná je motivace a úsilí dosáhnout stanovených podnikatelských cílů. (Vodáček a Vodáčková, 2013)

Smyslem managementu je dosažení určitých záměrů (výsledků), které z hlediska sledovaných cílů rozlišujeme na:

- **Podnikatelské** – smyslem je zejména dosažení zisku, zhodnocení kapitálu, zvýšení ceny akcií, atd.,
- **Neziskové** – sociální, kulturní, zdravotní záměry.

Za podnikání můžeme obecně označit všechny legální aktivity, které směřují k získání ekonomických efektů.

Do neziskových organizací patří různé rozpočtové či příspěvkové organizace, nadace, občanské sdružení, které mají veřejnosti poskytovat obecně prospěšné služby. (Veber, 2011)

3.2 Manažer

Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek. Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků. Manažerská práce se dnes stala odborně náročnou profesí. (Vodáček a Vodáčková, 2013)

3.2.1 Základní pojmy

Autorita manažera je uznání, jehož se manažerovi dostává od relevantních partnerů díky jeho postavení, osobním vlastnostem, odborným znalostem a dovednostem.

Etika je soubor zásad, zvyklostí a norem, který byly přijaty určitou společností jako správné a nutné formy k uspořádání vzájemných vztahů lidí v konkrétních společenských situacích.

Charisma je schopnost získávat jedince a vést skupinou bez formálního mandátu pouze silou své osobnosti.

Manažerské kompetence jsou schopnosti manažera dané jak osobností, tak jeho jednáním a chováním. (Veber, 2011)

3.2.2 Cíle manažerů

Z přirozených rozumových důvodů by měla být ve všech druzích organizací, obchodních i neobchodních, logickým a žádaným cílem všech manažerů nadhodnota. Proto musí manažeři vytvořit takové prostředí, ve kterém mohou lidé dosahovat skupinových cílů při minimální spotřebě času, peněz a materiálu a minimální osobní nespokojenosti, nebo ve kterém mohou dosáhnout co nejlépe, pomoci disponibilních zdrojů, žádoucích cílů. (Koontz a Weihrich, 1998, str. 20)

Posláním manažera je udržování žádoucího stavu prostředí, tvorba podmínek pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí mohlo být optimálně zaměřeno na dosažení skupinového cíle dané organizace: jinými slovy, aby využití synergetického efektu bylo maximální, ovšem v rámci omezujících podmínek daných v místě působení dané organizace (máme tedy na mysli především vnější faktory). (Cejthamr a Dědina, 2010, str. 19)

3.2.3 Osobnost manažera

Za obecně známou skutečnost lze považovat to, že u manažerů záleží více než u všech dalších zaměstnanců na jejich osobnostních charakteristikách. V jejich případě dokonce jako by důraz na osobnost překračoval čistě psychologický přístup považující za osobnost každého člověka. Očekávají či vyžadují se takové osobnostní charakteristiky, které lze svým způsobem již označit za mimořádné. V této souvislosti se mnohdy operuje s pojmem osobní kvalita.

Tento pojem začal být používán v důsledku zvýšeného důrazu na kvalitu obecně a dále na základně zkušeností s tím, že kvalita v průběhu a výsledcích činnosti každé organizace je vždy závislá na kvalitě jednání člověka. Determinují ji konkrétní parametry jeho pracovních a osobnostních předpokladů. Pokud jsou tyto předpoklady u určitého člověka v pásmu optima, vykazuje obvykle jak jeho pracovní činnost, tak i další formy jeho jednání neklamné rysy kvality. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 418-419)

3.2.4 Základní kompetence manažera

Kompetence jsou takové kvality manažerů, které lze rozvíjet. Tato skutečnost obsahuje velký příslib, že může cílevědomě a pečlivě rozvíjet manažery, aby nároky komplexního prostředí zvládali co nejlépe. (Kubeš, 2004, str. 18)

Celá řada autorů navrhuje používání různých testů založených na měření klíčových kompetencí na rozlišování od nedůležitých kompetencí. Například Pettsova definice klíčových způsobilostí je založena na sedmi charakteristikách, které musí každá klíčová způsobilost splňovat:

- komplexnost: používá různé technologie,
- neviditelnost: není snadné ji definovat,
- nenapodobitelnost: nelze ji jednoduše zkopírovat,
- výdrž: existuje delší dobu,
- nenahraditelnost: není snadno nahraditelná jinými způsobilostmi,
- výjimečnost: je jednoznačně lepší než obdobné způsobilosti,
- náležitost: zajišťuje svému držiteli užitek/ příjem.

Na způsobilosti můžeme nahlížet jako na rozdíl mezi ideálním/ požadovaným a skutečným stavem. (Cejthamr a Dědina, 2010, str. 39)

Způsobilost manažera by měla tvořit souhru dvou dimenzí:

- odbornosti,
- chováním.

Odborné znalosti jsou získávány vzděláním nicméně znalosti, které manažer získal, během školní výuky je nutné průběžně rozšiřovat a doplňovat. Manažer by měl být ochotný se sebevzdělávat, zapojit se do vzdělávacích programů, vyhledávat, vstřebávat a využívat nové poznatky.

Praktické dovednosti se získávají praxí a tréninkem. Současné poznání v oblasti managementu nabízí nepřehledné množství metod, postupů a technik, které představují jakési nástroje, jež mají usnadnit a zlepšit práci manažerů. (Veber, 2011)

Osobní vlastnosti reprezentují vztah manažera k sobě samému, k druhým lidem a ke světu. Manažerské úlohy se snáze plní manažerovi, který je charismatickou osobností. Charismatictí manažeři jsou obvykle emocionálnější, jsou vnímáni jako přesvědčivé osobnosti, vedle racionálních argumentů k získávání druhých pro své záměry využívají i citové stránky komunikace. (Veber, 2011)

3.2.5 Manažerské dovednosti

Robert L. Katz identifikoval tři druhy dovedností organizátorů. Lze je však doplnit ještě čtvrtou – schopností vytvářet podmínky.

1. **Technické dovednosti** – představují znalosti a zručnost v činnostech, zahrnující metody, procesy a postupy. Znamenají tedy práci s nástroji a specifickými technikami.
2. **Lidské dovednosti** – představují schopnosti pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpečně a mohou svobodně vyjadřovat své názory.
3. **Koncepční dovednosti** – znamenají schopnost vidět „celkový obraz“, tj. mít schopnosti rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.
4. **Projekční dovednosti** – představují schopnosti řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek. Aby byla činnost vrcholových manažerů efektivní, musí nejen vidět daný problém, ale musí mít i schopnosti a dovednosti nalézt jeho praktické řešení. (str. 18, Knootz a Weihrich, 1998)

3.2.6 Funkce manažerů

Funkce manažerů poskytují strukturu pro organizování znalostí managementu. Neexistuje žádná nová myšlenka, závěr výzkumu nebo technika, které by nebylo možné zařadit pomocí klasifikace plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.

1. **Plánování** zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností. Před vlastním rozhodnutím je třeba uskutečnit plánovací studie, analýzy či návrhy, nejedná se však ještě o reální plány. (Koontz a Weihrich, 1998)
2. **Organizování** je ta část řízení, která zahrnuje řízení 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 to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe. Ačkoli struktura musí určit, které úkoly musí být vykonány, úkoly takto určené musí být navrženy tak, aby odpovídaly schopnostem a motivacím disponibilních pracovníků.

Není snadným manažerským úkolem navrhnout efektivní organizační strukturu. Při vytváření struktury, která by vyhovovala dané situaci, se setkávají manažeři s mnoha problémy včetně toho, jaké druhy prací je třeba vykonat a nalézt pro ně vhodné lidi.

3. **Personalistika** zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních zdrojů, náborem, 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. (Koontz a Weihrich, 1998)
4. **Vedení** je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů, ve vedení převládá interpersonální hledisko

managementu. 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. (Koontz a Weihrich, 1998)

Motivace je obecný pojem zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám. (Koontz a Weihrich, 1993, str. 440)

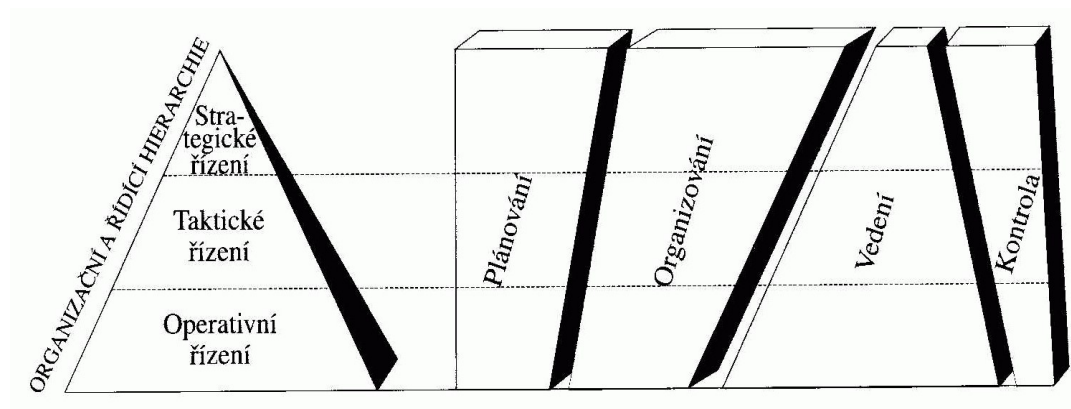
Komunikace představuje prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho podniku. Komunikace je důležitá pro interní fungování podniku, protože integruje manažerské funkce. Komunikace je specificky potřeba pro:

- 1) stanovení a sdělování cílů podniku,
- 2) zpracování plánů, potřebných k dosažení cílů,
- 3) efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů,
- 4) výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků,
- 5) vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí,
- 6) kontrolování. (Koontz a Weihrich, 1993, str. 508)

Rozhodování. Manažer se při rozhodování snaží o dosažení čtyř hlavních atributů, které přispívají k efektivnosti jeho rozhodnutí a zvyšují pravděpodobnost dobrých výsledků. Jedná se o kvalitu, včasnost, akceptaci a etickou vhodnost. Pouze naplnění všech čtyř povede k plně efektivnímu rozhodnutí. (Dědina a Odcházal, 2007, str. 72)

5. **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 jejich odstranění. (Koontz a Weihrich, 1998, str. 23-32)



Obrázek 5: Struktura manažerských funkcí (Keřkovský, Vykypěl, 2016)

3.2.7 Manažerské role

Práce manažera by mohla být 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** – jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority (role vůdčí osobnosti, role vedoucího, role propojovatele),
2. **Informační role** – vztahují se ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí (role dohlázele, role šířitele informací, role mluvčího),
3. **Rozhodovací role** – zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístupu k informacím (role podnikatele, role napravovatele poruch, role rozdělovatele zdrojů, role jednatele). (Cejthamr a Dědina, 2010, str. 34)
4. **Role administrativní** – v rámci administrativních rolí zabezpečuje manažer běžnou administrativu týkající se jeho klíčových činností, která je často

částečně delegována na manažerovy podřízené. (Váchal a Vochozka, 2013, str. 123)

Zaměstnanec se v organizaci stýká pouze s určitými lidmi a ovlivňuje svým jednáním pouze určité lidi. Soubor lidí, kteří jsou ovlivněni tímto pracovníkem právě díky tomu, že zastává svou roli, nazýváme dosah role. Dosah role je tedy jakýmsi polem působnosti, na kterém daný pracovník operuje a na kterém je v přímém kontaktu s ostatními pracovníky. Je zřejmé, že při styku více lidí dochází k tomu, že každý z dotčených má jiné potřeby a očekávání. To je zcela obvyklé i v běžném životě.

Výsledkem je stav, který je třeba často řešit a opatrně se rozhodovat pro určitou alternativu. Tento stav nazýváme konflikt rolí. To znamená, že pozorovaný pracovník provádí určitou činnost, kterou prospěje části spolupracovníků a současně uškodí jiné části jeho spolupracovníků. (Dědina a Odcházal, 2007, str. 140)

3.2.8 Postoje manažerů k lidem

Jednou ze základních vlastností úspěšného manažera by měla být schopnost efektivně řídit lidi. Ti reagují podle způsobu, jak se s nimi zachází. Manažerovo chování a jeho manažerský styl tak ovlivní úsilí vynaložené při práci a úroveň výkonu podřízeného personálu.

Podle Maslowovy hierarchie v modelu potřeb navrhl McGregor dva předpoklady o lidské povaze a chování v práci. Argumentuje tím, že přijatý manažerský styl je výsledkem postoje daného manažera k lidem a také jeho předpokladů o lidské povaze a chování. Tyto dva předpoklady byly nazvány teorie X a teorie Y a jsou postaveny na protichůdných předpokladech o lidech v práci. (Cejthamr a Dědina, 2010, str. 65)

Podle teorie X se předpokládá že:

- Člověk má vrozenou nechuť k práci, proto se jí pokud možno vyhýbá. Pracuje pouze proto, aby si zajistil obživu.
- S pracovištěm ani s organizací ho nespojují žádné pozitivní emocionální vztahy sociálního či jiného charakteru.

- Člověk chce být veden, nechce přebírat zodpovědnost, má málo ctižádosti a nechce podstupovat riziko. Nemá žádné ambice stran svého pracovního uplatnění. (Blažek, 2011, str. 173)

Teorie X představuje v podstatě metodu cukru a biče, na které jsou postaveny tradiční organizace. Předpoklady vycházející z přístupu teorie X a také tradiční využívání systému odměn a sankcí mohou vyústit do vykořisťovatelského a autoritativního stylu managementu. (Cejthamr a Dědina, 2010, str. 65-66)

Naproti tomu teorie Y předpokládá:

- Člověk má k práci přirozený sklon a za příznivých podmínek ho práce těší. Vynaložení tělesného a duševního úsilí potřebného k dosažení výsledků je přirozené.
- V práci nalézá prostředek pro uplatnění svých znalostí, schopností a dovedností, pracovní činnost se stává místem jeho seberealizace. Nejvýznamnější z odměn je uspokojení potřeby rozvoje osobnosti.
- Má dobrý vztah ke svému zaměstnání i k organizaci, která mu je poskytuje. Ztotožňuje se s posláním a cíli organizace, je k nim loajální a angažuje se ve prospěch jejich plnění.
- Člověk je ochoten odpovědnost nejen přijímat, ale přímo ji vyhledávat. Má přirozenou ctižádost a ambice uplatnit se v práci. Rád se účastní podnikatelské či jiné tvůrčí aktivity, je ochoten nést riziko s ní spojené. (Blažek, 2011, str. 173)

Centrálním principem teorie Y je propojení individuálních cílů s cíli organizace. McGregor z toho vyvozuje, že právě přístup obsažený v teorii Y je tím nejlepším způsobem, jak donutit členy určité organizace ke spolupráci. Úkolem managementu je vytvořit takové podmínky, ve kterých by jednotlivci mohli uspokojit své motivační potřeby a dosáhnout vlastních cílů prostřednictvím cílů organizace. (Cejthamr a Dědina, 2010, str. 66)

3.2.9 Vztah manažera k podřízeným

Autorita manažera jako vážnost, vlivnost může mít dvojí podobu. Jednak jde o autoritu formální danou jeho postavením v organizační struktuře, legitimní přidělení působností, pravomocí a odpovědností. Existuje však také neformální autorita manažera, který vyplývá z uznání jeho schopností, chování a jednání s podřízenými.

Komunikování s podřízenými patří k typickým aktivitám každého manažera. Každý příkaz, každé sdělení má být zpravidla impulzem pro další aktivitu. A právě forma předání a podání příkazů, pokynů a informací může tyto aktivity do značné míry předurčit. Manažerům v této souvislosti lze doporučit:

- aby byli rozhodní při zadávání instrukcí, instrukce má být srozumitelná, podřízeným musí být jasné, co je sdělením míněno,
- nezadávat mnoho příkazů či úkolů najednou,
- nezachovávat přílišný odstup od podřízených, umožnit podřízeným kontakt s vámi,
- podporovat otevřenou komunikaci, je zdrojem zpětné vazby,
- začínat vždy jednat přátelsky, respektovat názor partnera,
- zjistíte-li, že jste pochybili, že nemáte pravdu, přiznejte otevřeně tuto skutečnost.
(Veber, 2000)

Kritika. Každý manažer se dostane čas od času do situace, kdy není spokojen s činnostmi svých podřízených. Otázkou je zda uplatnit kritiku a v jaké podobě. Obecně se přiznává, že kritika patří do repertoáru manažerských činností, ovšem i zde existuje řada doporučení:

- smyslem kritiky není trestat či ostouzet kritizované, ale iniciovat zlepšení stavu,
- kritizovat je třeba jen přímo podřízené, nikoli pracovníky jiných útvarů,
- než manažer začne kritizovat, musí mít důkazy podporující oprávněnost kritiky,
- není dobré kritizovat před kolegy, lepší je kritiku prezentovat mezi čtyřma očima,
- stejně tak není dobré kritizovat v nepřítomnosti kritizovaného,
- pokud je to možné, měli by se manažeři vyvarovat kritiky vedené po telefonu, e-mailem nebo prostřednictvím jiného média, kdy chybí přímý kontakt

s kritizovaným, není zřejmá jeho reakce, je složitá návazná komunikace. (Veber, 2000)

Prezentace. Manažer se dostává čas od času do situací, kdy musí předstoupit před spolupracovníky, obchodní partnery nebo veřejnost s projevem, vystoupením, prezentací určitého stanoviska, výkladem určité techniky, metody, přístupu atd.

Má-li být prezentace úspěšná a zároveň zanechat dobrý dojem, je třeba při přípravě a vlastním vystoupení respektovat některé zásady vedení projevu:

- vyjasnění prezentace:
 - co je předmětem sdělení, čeho jím chceme dosáhnout,
 - kdo bude naším partnerem, posluchačem, kolik bude účastníků,
 - kolik času máme pro prezentaci k dispozici,
 - v jakém prostředí se vystoupení bude konat, jakého technického vybavení lze využít.

- struktura vystoupení:
 - **úvod** – na úvodu záleží, má představit obsah dané prezentace, upoutat pozornost a vzbudit zájem o vlastní vystoupení,
 - **hlavní část vystoupení** – přehlednost, logické uspořádání, srozumitelná a postupná argumentace, shrnutí závěru,
 - **závěr** – měl by obsahovat výstižné shrnutí nejdůležitějších bodů vystoupení, dát prostor pro případné dotazy, může být doplněn opět vtipem a nemělo by chybět poděkování, popř. rozloučení.

- věcná a formální stránka vystoupení:
 - **věcná stránka vystoupení** – obsah vystoupení musí korespondovat s názvem, obecným zaměřením, tematicky sladěny by měly být vtipy, příklady, případové studie apod., výklad by měl směřovat od jednoduššího k náročnějšímu, měl by gradovat, zvýrazněny by měly být i dílčí závěry,
 - **formální stránka vystoupení** – koncipujte a naplňte své vystoupení tak, abyste dodrželi časové dispozice vystoupení, při prezentaci mluvíte

uvolněně, nepříliš rychle, mluvte dostatečně hlasitě, aby vás všichni slyšeli, vyvarujte se užívání a častého opakování slov či výrazů, které působí rušivě, nepoužívejte přemíru cizích výrazů,

- důležitou složkou formální stránky prezentace je i volba prostředků prezentace. Nejjednodušší formou je prezentace ústní. Ta však nebývá nejúčinnější s ohledem na skutečnost, že posluchači mohou leccos přeslechnout. (Veber, 2000)

Sexuální obtěžování. Jeho příčinou je zneužívání postavení manažera/ky vůči podřízené/mu a zpravidla se projevuje na nižších úrovních řízení. Projevy sexuálního obtěžování mívají zpravidla podobu fyzickou nebo slovní.

Fyzická podoba sexuálního obtěžování může spočívat v osahávání, pokusech o znásilnění až po znásilnění a takové jednání je trestně postižitelné.

I verbální sexuální obtěžování se může stát spolupracovníkům nepříjemným a i když se lze domáhat nápravy soudní cestou, širší prostor nabízí formování zdravé podnikové kultury, budování kolegiálních vztahů, popř. i promítnutí této tematiky do pracovních řádů, kolektivních smluv apod. (Veber, 2000, str. 265-270)

3.2.10 Základní typy stylu vedení

Parciálně lze rozeznávat tři základní typy stylu řízení:

1. **Autokratický styl vedení** – vedoucí sám rozhoduje a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Komunikace jednoduchá a jednoznačná. Existuje tvrdá disciplína, podřízení mají minimální a zcela přesně vymezenou autonomii pro vlastní rozhodování. Motivace je založena na autoritě. Vedle očekávání odměn za splnění příkazů figuruje výrazně i hrozba trestů za jejich nesplnění. Daný styl je nezbytný v krizových situacích, kde záchrana lidských životů či velkých materiálních hodnot závisí na rychlém a plně koordinovaném zásahu. (Blažek, 2011)
2. **Participativní styl vedení** – vedoucí zpravidla formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti svých spolupracovníků. Tato kooperace obvykle spočívá v tom,

že vedoucí předloží problém, shromažďuje návrhy jeho řešení, a následně se sám rozhodne. Motivace je založena především na očekávání odměn a na aktivní spoluúčasti na přípravě rozhodnutí. Participativní styl vedení dosahuje v současnosti značné míry uplatnění. Jeho aplikace odpovídá podmínkám, které se na škále dvou extrémů více blíží teorii Y.

3. **Liberální styl vedení** – relativně velká autonomie spolupracovníků. Vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech a o těch záležitostech, které se týkají koordinace řízeného kolektivu jako celku. Hlavní role vedoucího spočívá v podpoře práce spolupracovníků cestou předávání a zprostředkování důležitých informací, pomoci při překonávání překážek, které přesahují jejich možnosti a zprostředkování vazeb mezi partnery. Liberální styl vedení je úspěšně aplikovatelný v podmínkách, které se výrazně blíží charakteristice teorie Y. (Blažek, 2011, str. 174-175)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika manažera

Pan David Beneš vystudoval aranžérství květin. Po studiu začal pracovat v reklamní agentuře, jejími klienty byly velké firmy jako Alfa Romeo, Nike, Finlandia, Nestlé, Kofola, Plzeňský Prazdroj. Později zakládá svou vlastní reklamní agenturu s hlavním klientem Kofolou. Agentura funguje dva roky, pak přichází krize, nedostatek zákazníků a nepříznivý stav na trhu. V roce 2009 vyhrává výběrové řízení na Brand manažera u Českých drah, a. s. Nicméně tato práce není to, co by chtěl dělat a nenaplnuje ho.

Přichází náhodné setkání s majitelem fresh barů Mangaloo, s. r. o., který má v plánu začít s franšisingem. Pana Beneše tento nápad zaujme a odchází proto z ČD, a. s. Nastává největší skok jeho kariéry, protože se od výborně placeného místa v ČD, a. s. dostává na stánek, kde loupe pomeranče, připravuje drinky a obsluhuje zákazníky. Po zaučení rozjíždí první Mangaloo franšizu, která má sloužit jako vzor pro ostatní případné zájemce a franšising.

Za největší úspěch své kariéry pan Beneš považuje, že Mangaloo vyhrálo v roce 2010 Firmu roku.

4.2 Charakteristika společnosti

První franšiza Mangaloo vznikla v roce 2009 na Brumlovce. Firma měla na začátku jen dva zaměstnance, pana Beneše a brigádníci. Bylo nutné vyvíjet další obchodní případy a hledat nové zákazníky. Po pěti letech už stánek dosahuje zisku a má stále zákazníky.

V roce 2014 dochází k velké změně, majitel Mangaloo, s. r. o. firmu prodává. Novým majitelem se stává společnost Kofola, která se snaží na trhu prorazit s vlastní sítí fresh barů UGO. Dochází k fúzi Mangaloo a UGA pod jednu značku. Znamená to rebranding stánků, nové menu, nový pokladní systém a nové vedení. Tato situace není pro franšízanty zrovna nejpříznivější. Znamená to další nemalé investice a především přijetí

novou firemní vizi. Komunikace s novým vedením je obtížná a podmínky pro jednotlivé franšízanty jiné. I přes nesnadnou situaci pan Beneš rozjíždí další stánek v OC Chodov.

V současné době vede pan Beneš dva stánky UGO a okolo 10 zaměstnanců. Firma dělá cateringy na různých akcích například veletrzích a dodává catering i firmám.

4.3 Tvorba dotazníků

Problém, který měl být průzkumem zjištěn je nesoulad názorů mezi manažerem a jeho podřízenými. Především byly zjišťovány názory na manažerovy schopnosti, dovednosti, role, funkce, vztahy a postoje k podřízeným, ale i na manažerovu osobnost.

Samotnému průzkumu předcházelo zkoumání, jaké typy šetření a otázek byly použity v podobných pracích, dále pak vypracování teoretické části práce, z které pak průzkum vycházel.

Hlavním cílem průzkumu tedy bylo zjištění názoru manažera a jeho podřízených, definování případných nedostatků a návrh na zlepšení zjištěných nedostatků.

Obsah průzkumu byl rozdělen do okruhů otázek podle obecných údajů, dovedností, funkcí, rolí, postojů a vztahů manažera k podřízeným a v neposlední řadě, také charakteristiky osobnosti manažera. Zvoleny byly především uzavřené a polootevřené typy otázek, v několika případech je manažer hodnocen na hodnotících škálách. Při vyplňování průzkumu mohli dotazovaní u přibližně poloviny otázek zvolit pouze jednu odpověď, v druhé polovině otázek mohli zvolit i více možných odpovědí.

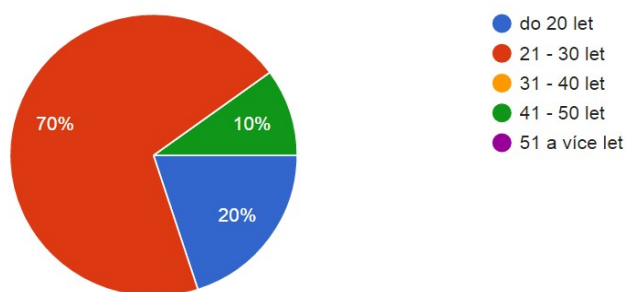
Pro průzkum byla zvolena forma dotazníku, který byl dostupný online. Dotazníky byly vytvořeny dva, jeden pro manažera a druhý pro jeho podřízené. Dotazníky byly až na formulaci otázek téměř totožné. Dotazníky byly vytvořeny pomocí aplikace Google Formuláře. Dotazovaní měli na vyplnění průzkumu k dispozici týden. Dotazník vyplnil manažer i všichni jeho zaměstnanci, jedná se tedy o kompletní základní soubor. Vyhodnocení odpovědí bylo provedeno pomocí aplikace Google.

4.4 Vyhodnocení dotazníků

Dotazník pro manažera vyplnil pouze pan Beneš jako jediný manažer společnosti. Druhý dotazník byl vyplněn všemi podřízenými pana Beneše, tedy 10 zaměstnanci.

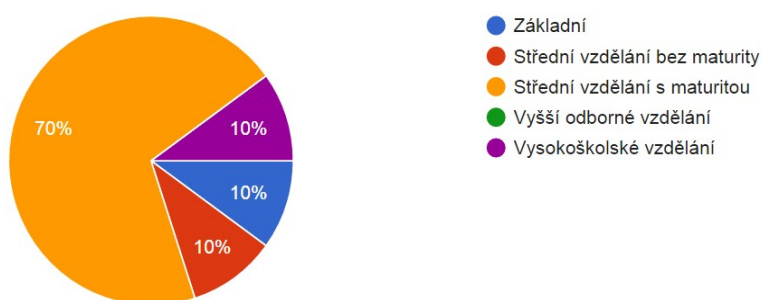
4.4.1 Obecné údaje

Všichni zaměstnanci pana Beneše jsou ženy, z nichž 70 % je ve věku od 21 – 30 let, 20 % ve věku do 20 let a 10 % zaměstnankyň je ve věkové kategorii od 41 – 50 let. Pan Beneš je ve věkové kategorii od 31 – 40 let.

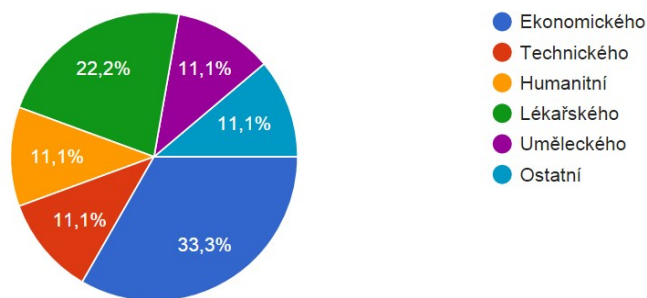


Obrázek 6: Věk zaměstnanců (vlastní zpracování)

Další otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání. 70 % zaměstnankyň má střední vzdělání s maturitou a 10 % má základní vzdělání, střední vzdělání bez maturity a vysokoškolské vzdělání. Pan Beneš má střední vzdělání s maturitou.



Obrázek 7: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování)



Obrázek 8: Zaměření studia (vlastní zpracování)

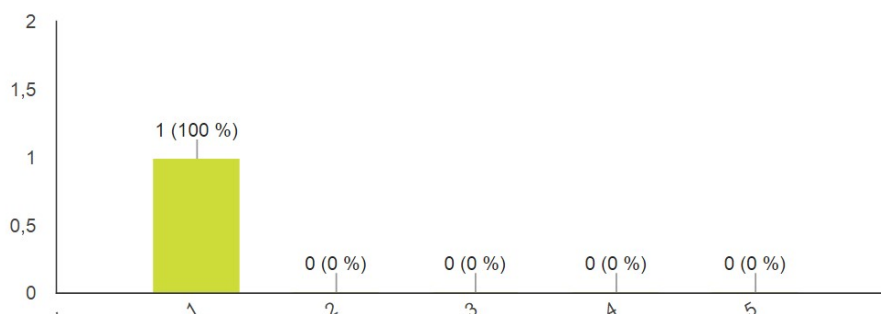
Z obrázku č. 9 vyplývá, že 33,3 % zaměstnankyň má ekonomické vzdělání, 22,2 % má vzdělání v oboru lékařství, a po 11,1 % je zastoupeno technické, humanitní, umělecké a ostatní vzdělání (vzdělání v gastronomii). Tedy pouze jedna zaměstnankyně má vzdělání odpovídající dané práci. Manažer vystudoval školu technického zaměření.

Další otázka zjišťovala, jak dlouho již zaměstnankyně v této firmě pracují. Nejčastěji byly zastoupeny odpovědi 1 a 2 roky, nejdéle zde pracuje zaměstnankyně 7 let.

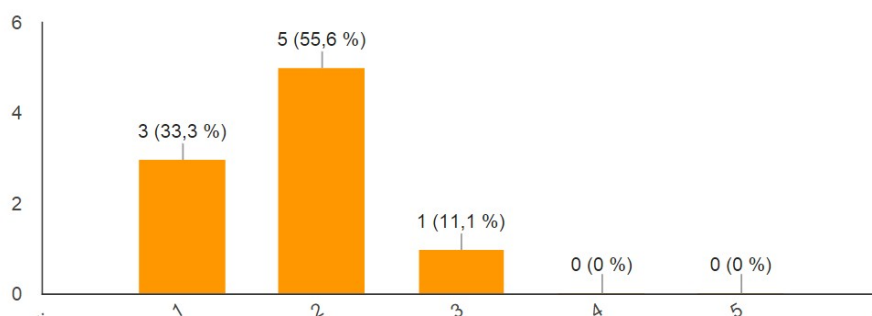
4.4.2 Dovednosti manažera

Dovednosti hodnotili dotazované i manažer na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 znamená výborně a 5 ne zcela dobře.

Manažer hodnotí své technické dovednosti jako výborné. 60 % dotazovaných hodnotí manažera na škále známkou 2, 30 % hodnotí technické dovednosti manažera jako výborné a 10 % hodnotilo manažera známkou 3.



Obrázek 9: Názor na manažera na jeho technické dovednosti (vlastní zpracování)



Obrázek 10: Názor podřízených na manažerovy technické dovednosti (vlastní zpracování)

Lidské dovednosti hodnotí manažer opět výborně. 70 % zaměstnankyň s manažerem souhlasí, 20 % zvolilo známku 2 a 10 % ohodnotilo manažera známkou 3.

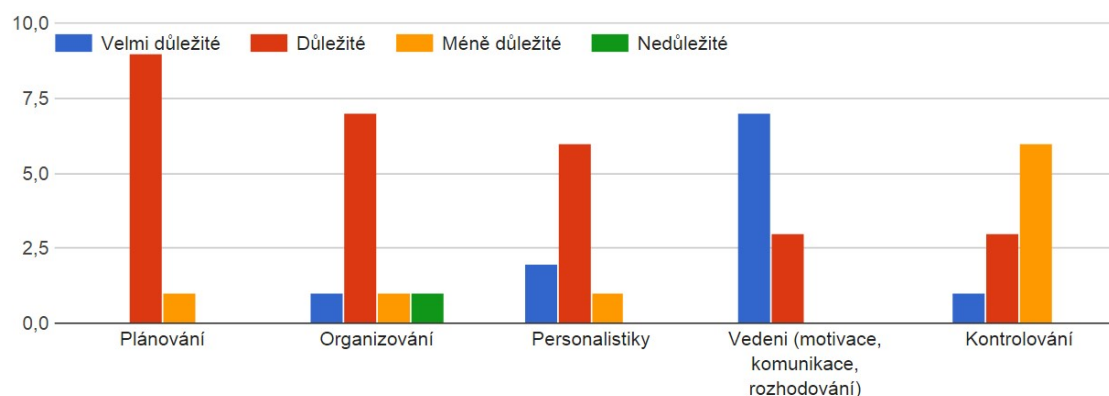
Své koncepční dovednosti hodnotí manažer na stupnici číslem 2, souhlasí s ním 50 % dotazovaných. 20 % hodnotí manažerovi koncepční schopnosti jako výborné a 30 % hodnotí známkou 3.

Jako poslední manažer hodnotil jako výborné své projekční dovednosti, souhlasí s ním 40 % dotazovaných, stejné procento zvolilo známku 2 a 20 % známku 3.

4.4.3 Funkce manažera

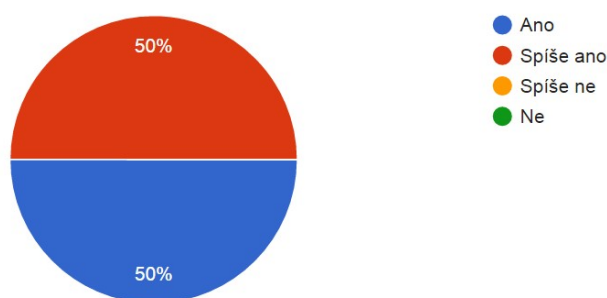
Obrázek č. 10 znázorňuje, jakou důležitost přisuzuje manažer jednotlivým funkcím podle názoru zaměstnankyň. Podle manažera je plánování velmi důležité, organizování a personalistika důležité, vedení a kontrolování velmi důležité. Jsou zde vidět značné rozdíly v názorech, hlavně co se týče plánování a kontroly.

Manažer také odpověděl, kolik času věnuje jednotlivým funkcím. Plánování zařadil do kategorie méně než 7 hodin týdně. Personalistice a kontrole věnuje 8 – 14 hodin týdně. Organizování a vedení více než 7 hodin týdně.



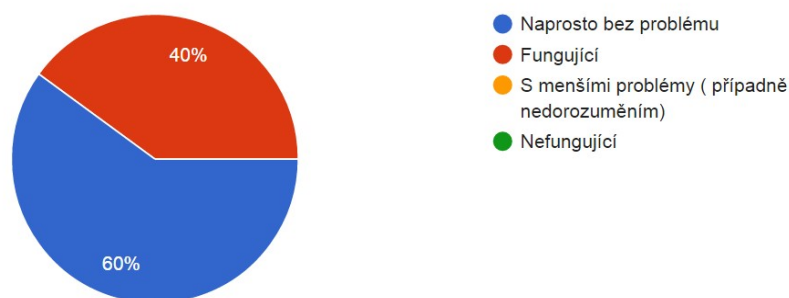
Obrázek 11: Hodnocení důležitosti manažerských funkcí (vlastní zpracování)

Na otázku, jakým způsobem manažer motivuje své podřízené, odpověděl, že finanční odměnou, pochvalou, teambuildingem. Zaměstnankyně uvedly, že nejpříjemnější je pro ně finanční odměna, na druhém místě pochvala a 3 zaměstnankyně by zvolily teambuilding. Manažer považuje svoji motivaci dostatečnou a 50 % zaměstnankyň s ním souhlasí, druhá půlka si myslí, že motivace je spíše dostačující.



Obrázek 12: Ohodnocení zaměstnanců, zda je motivace dostatečná (vlastní zpracování)

Další dvě otázky byly zaměřené na způsob a funkčnost komunikace. Manažer uvedl, že nejčastěji komunikuje elektronicky a komunikaci shledává fungující. 60 % zaměstnankyň hodnotí komunikaci jako naprosto bezproblémovou a 40 % jako fungující. Podle názoru dotazovaných s nimi manažer nejčastěji, a to z 80 % komunikuje elektronicky a z 20 % osobně.



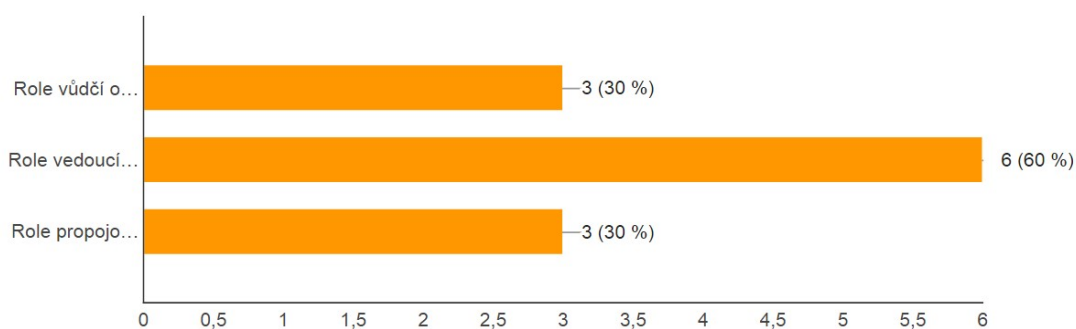
Obrázek 13: Hodnocení funkčnosti komunikace (vlastní zpracování)

Na otázku jak se rozhodujete, manažer odpověděl, že intuitivně a dále pak, že zvažuje všechny přípustné alternativy. Že se manažer rozhoduje intuitivně, odpovědělo 6 dotazovaných, 3 dotazovaní zvolili možnost, že zvažuje všechny přípustné alternativy a po jednom hlasu dostaly možnosti spontánně, podle názoru ostatních a pouze na základě všech dostupných informací. Dotazovaní mohli vybrat více opovědí.

4.4.4 Role manažera

Dotazované měly zvolit, jaké role podle nich zastává jejich manažer. V každé otázce mohly zvolit více odpovědí.

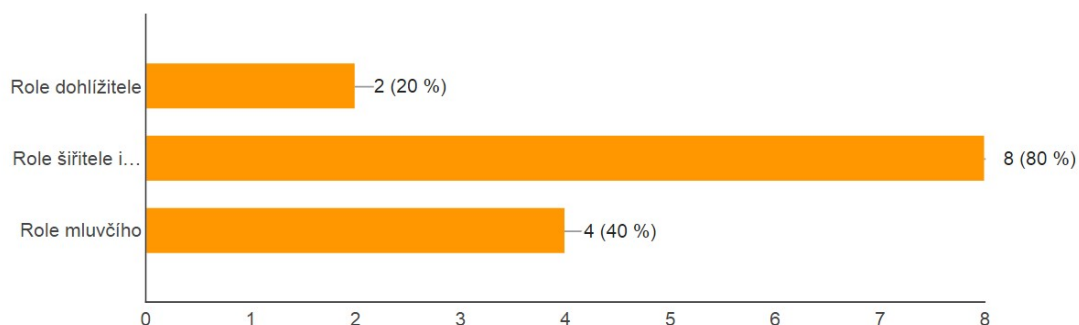
Jako nejčastější mezilidskou roli dotazované volily, že manažer zastává roli vedoucí, což si myslelo 6 dotazovaných, po 3 hlasech pak měla role vůdčí osobnosti i role propojovatele. Manažer si myslí, že zastává roli propojovatele.



Obrázek 14: Mezilidské role (vlastní zpracování)

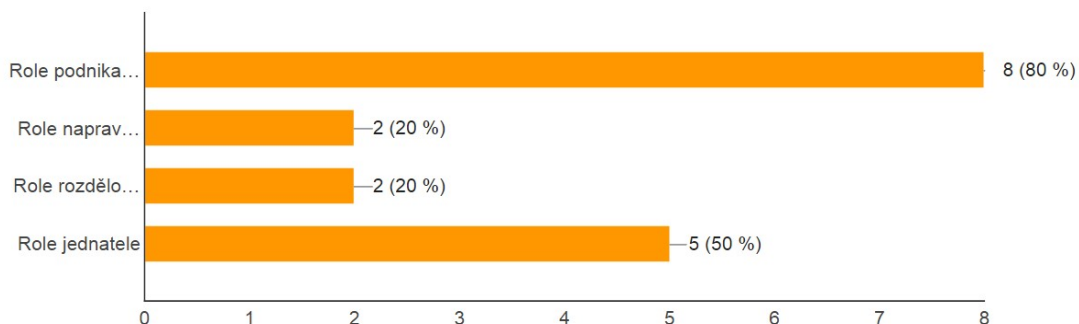
Z informačních rolí podle dotazovaných manažer zastává nejvíce roli šířitele informací. Tuto možnost zvolil manažer a 8 dotazovaných, 4 dotazované zvolily jako

možnost roli mluvčího a 2 zvolily roli dohlážítele.



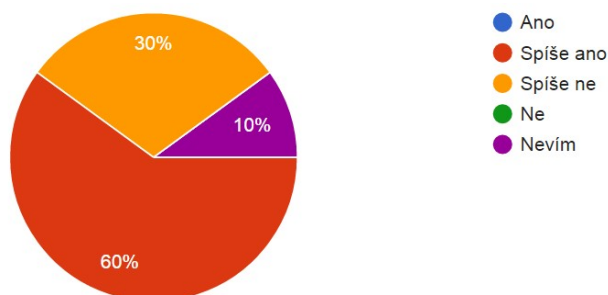
Obrázek 15: Informační role (vlastní zpracování)

Z rozhodovacích rolí zvolily dotazované 8x roli podnikatele, 5x roli jednatele a po 2 hlasech roli napravovatele poruch a roli rozdělovatele zdrojů. Manažer zvolil jedinou možnost a to roli podnikatele.



Obrázek 16: Rozhodovací role (vlastní zpracování)

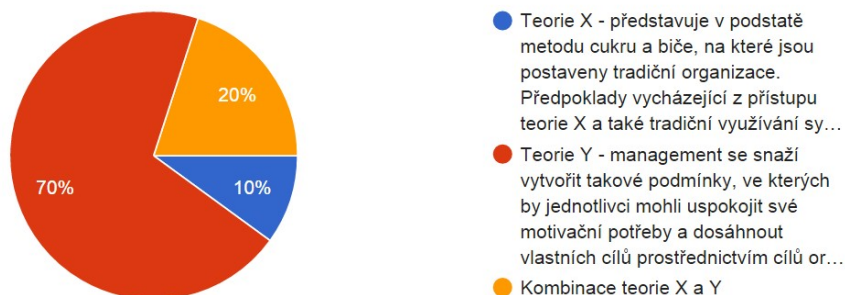
60 % dotazovaných si myslí, že manažer spíše zvládá administrativní roli, 10 % neví, zda tuto roli zvládá a 30 % dotazovaných se domnívá, že manažer administrativní roli spíše nezvládá.



Obrázek 17: Administrativní role (vlastní zpracování)

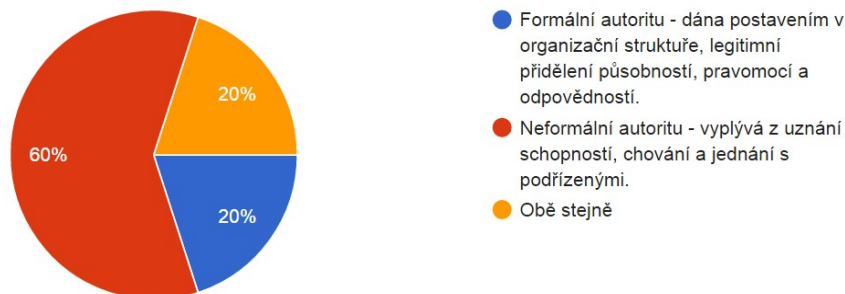
4.4.5 Postoje a vztahy manažera k podřízeným

Nejprve dotazované hodnotily, jaký postoj jejich manažer zastává. 70 % z nich si myslí, že manažer zastává teorii Y, 10 % zvolilo teorii X. Manažer zvolil stejně jako 20 % dotázaných kombinaci teorie X a Y.



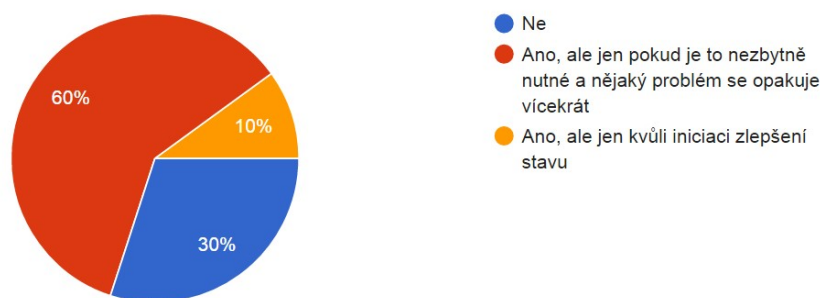
Obrázek 18: Postoj manažera k podřízeným (vlastní zpracování)

Manažer si myslí, že u podřízených má větší neformální autoritu. S jeho názorem souhlasí 60 % dotázaných. 20 % si myslí, že má větší formální autoritu nebo že obě autority jsou stejně velké.



Obrázek 19: Názor podřízených na autoritu manažera (vlastní zpracování)

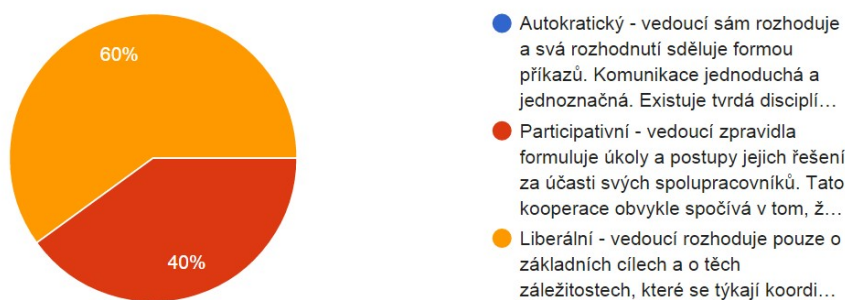
Další z otázek se zabývala kritikou zaměstnanců. Manažer odpověděl, že uplatňuje kritiku jen, když je to nezbytně nutné a nějaký problém se opakuje vícekrát. Stejného názoru je i 60 % dotázaných, 30 % zastává názor, že manažer nekritizuje vůbec a 10 % si myslí, že kritizuje, ale jen pro iniciaci zlepšení stavu.



Obrázek 20: Kritika zaměstnanců (vlastní zpracování)

4.4.6 Styl vedení podřízených

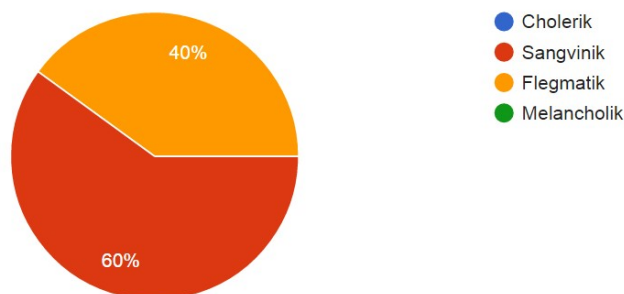
Manažer uplatňuje participativní styl vedení a stejného názoru je 40 % dotázaných. Zbýlých 60 % si myslí, že manažer uplatňuje spíše liberální styl vedení. Všem dotázaným vyhovuje styl vedení manažera.



Obrázek 21: Styl vedení (vlastní zpracování)

4.4.7 Osobnost manažera

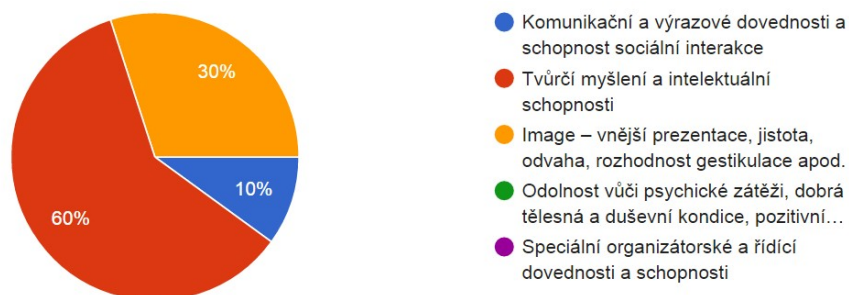
60 % dotázaných hodnotí manažera jako sangvinika. Zbýlých 40 % jako flegmatika, tento názor zastává i sám manažer.



Obrázek 22: Charakteristika osobnosti manažera (vlastní zpracování)

Nejčastěji dotázané odpovídaly, že manažera charakterizuje tvůrčí myšlení a intelektuální schopnosti, tuto odpověď zvolil taktéž manažer. 30 % si myslí, že manažera

nejlépe charakterizuje image a 10 % zvolilo komunikační a výrazové dovednosti a schopnosti sociální interakce.



Obrázek 23: Charakteristika schopností manažera (vlastní zpracování)

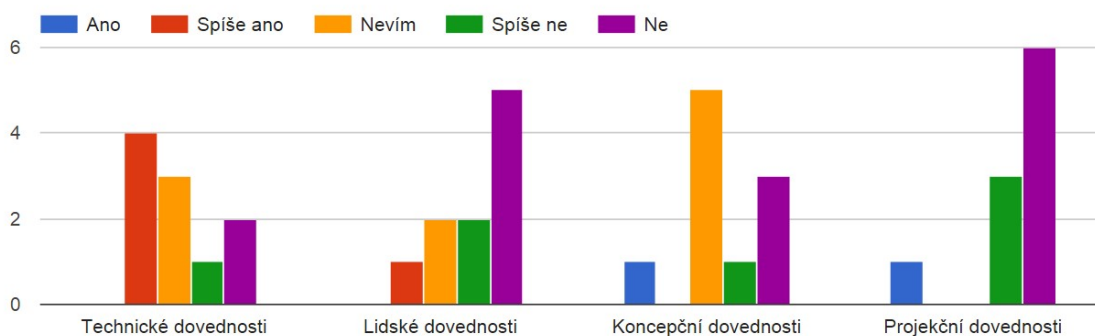
Poslední dvě otázky z dotazníku pro zaměstnance se týkaly názoru dotázaných, které dovednosti a funkce by měl manažer zlepšit.

U technických dovedností si 4 dotázané myslí, že by je měl trochu zlepšit, 3 dotázané neví, jestli by je měl zlepšovat. Že technické dovednosti zlepšovat nemusí vůbec si myslí 2 dotázané a 1 odpověděla, že je zlepšovat spíše nemusí.

U lidských dovedností si 5 dotázaných myslí, že je zlepšovat nemusí vůbec, jedna dotázaná si myslí, že by tyto dovednosti měl trochu zlepšit a po dvou hlasech mají odpovědi neví a spíše ne.

U koncepčních dovedností 5 dotázaných neví, jestli by tyto dovednosti měl manažer zlepšit, 3 si myslí, že je určitě zlepšovat nemusí. Jedna dotázaná zastává názor, že by je určitě zlepšit měl a jedna, že je spíše zlepšovat nemusí.

U projekčních dovedností si nejvíce, tedy 6 dotázaných myslí, že je manažer nemusí zlepšovat vůbec, další 3 jsou názoru, že je spíše nemusí zlepšovat. Jen jedna dotázaná si myslí, že by projekční dovednosti určitě zlepšit měl. U této dovednosti je názor dotázaných nejvíce vyrovnaný.



Obrázek 24: Názor podřízených na zlepšení dovedností manažera (vlastní zpracování)

V poslední otázce dotazované odpovídaly na otázku, v jaké funkci by se měl manažer podle jejich názoru zlepšit.

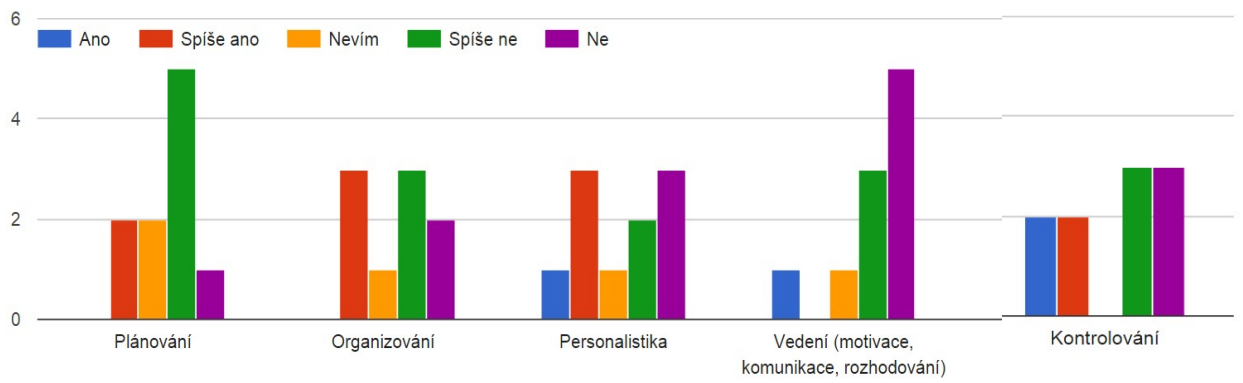
U plánování 5 dotázaných odpovědělo, že spíše zlepšovat nemusí, jedna dotázaná odpověděla, že by se v plánování rozhodně zlepšit měl, dvě si myslí, že by se v plánování zlepšit měl a zbývající dvě neví.

U organizování si 3 dotazované myslí, že by ho manažer měl spíše zlepšit, oproti tomu stejný počet zastává názor, že spíše ne. Dvě dotázané odpověděly, že organizování zlepšovat nemusí vůbec a jedna dotázaná neví.

V personalistice by se podle jedné dotázané měl manažer zlepšit určitě, další tři si myslí, že spíše ano a také tři, že se určitě zlepšovat nemusí.

U vedení převažuje názor, že se manažer zlepšovat nemusí nebo spíše nemusí. Jedna dotázaná si však myslí, že by se určitě ve vedení zlepšit měl a další dotázaná neví.

Názory na kontrolu jsou dost nevyvážené celkem 4 dotázané si myslí, že by se v kontrole měl manažer spíše nebo určitě zlepšit. Oproti tomu celkem 6 dotázaných zastává názor, že se manažer v tomto směru zlepšovat nemusí zlepšovat vůbec nebo spíše ne.



Obrázek 25: Názor zaměstnanců na zlepšení funkcí manažera (vlastní zpracování)

5 Zhodnocení výsledků

V první části dotazníků týkající se obecných údajů, byl zjišťován věk a pohlaví. Ačkoli manažer je muž, všichni jeho zaměstnanci jsou ženy, nejčastěji ve věku od 21 – 30 let, které tuto práci mají jako brigádu při studiu, většinou vysoké školy, protože si mohou směny přizpůsobit rozvrhu. Stejně jako manažer má většina zaměstnankyň střední vzdělání zakončené maturitou. Jako zaměření studia je nejčastěji uvedeno ekonomické, a hned za ním zaměření lékařské. Ostatní obory byly zastoupeny po jednom hlasu. Ze zaměření studia vyplývá, že jen jedna zaměstnankyně má práci ve vystudovaném oboru. Na otázku, jak dlouho již v tomto podniku pracují, odpovídaly zaměstnankyně nejčastěji 1 nebo 2 roky, ale některé v podniku pracují již od jeho založení.

V dalších otázkách byly hodnoceny dovednosti manažera. Manažer zhodnotil své technické, lidské a projekční dovednosti jako výborné, u dovedností koncepčních se ohodnotil známkou 2. Zaměstnankyně jako výborné ohodnotili hlavně manažerovy lidské dovednosti. Avšak i ostatní dovednosti hodnotili na škále spíše kladně nebo průměrně.

V další sadě otázek byly hodnoceny funkce manažera, hned v první otázce podle důležitosti jak je vnímá manažer. Manažer označil všechny funkce jako důležité nebo velmi důležité. Zaměstnankyně hodnotily funkce, podle toho jak vnímají, že jsou důležité pro manažera. Za nejdůležitější považují vedení, dále důležité funkce jsou plánování, organizování a personalistika. Méně důležitou pro manažera hodnotí funkci kontrolní. Zde se názory manažera a podřízených rozcházejí.

Manažer zastává názor, že své podřízené motivuje dostatečně, a odpovědi podřízených s názorem manažera souhlasí. Zaměstnankyně považují za nejpříjemnější motivaci finanční odměnu, potom pochvalu, a nakonec teambuilding či jiné zaměstnanecké akce. Z otázek zaměřených na komunikaci vyplývá, že manažer s podřízenými komunikuje nejčastěji elektronicky, a komunikaci považuje jak manažer, tak podřízení, za bezproblémovou nebo fungující. Dále měl manažer zhodnotit způsob rozhodování, kde uvedl, že se rozhoduje intuitivně a zvažuje všechny přípustné alternativy. Tyto dvě možnosti volili nejčastěji i podřízení.

Další okruh otázek se zabýval manažerskými rolemi. Hned v první skupině rolí se názory manažera a podřízených rozcházejí. Podle podřízených manažer zastává nejvíce roli vedoucího, oproti tomu manažer zvolil roli propojovatele. Ve skupině rolí informačních manažer zastává roli šířitele informací, a naprostá většina podřízených s touto volbou souhlasí. Ze skupiny rozhodovacích rolí zvolil manažer jednoznačně roli podnikatele, tuto roli volí nejčastěji i podřízení, dále následuje role jednatele.

V otázce týkající se postoje manažera k zaměstnancům zaměstnankyně nejčastěji volily jako možnost Teorii Y. Manažer podle svého názoru zastává kombinaci Teorie X a Y. Co se týká autority, hodnotí manažer svoji autoritu jako neformální, stejně tak hodnotí manažerovu autoritu více než polovina jeho podřízených. Další otázka se zabývala kritikou zaměstnanců více než polovina zaměstnankyň odpověděla, že manažer kritizuje, ale jen pokud je to nezbytně nutné a nějaká problém se opakuje vícekrát. Stejnou odpověď zvolil i manažer. V další otázce více než polovina zaměstnankyň ohodnotila manažerův styl vedení jako liberální a zbytek jako participativní. Manažer podle svého názoru uplatňuje participativní styl vedení. Zaměstnankyním manažerův styl vedení naprosto vyhovuje.

Poslední skupina otázek se zaměřovala na osobnost manažera. Manažer se ohodnotil jako flegmatik, souhlasí s ním 40 % podřízených, ostatní považují manažera spíše za sangvinika. V další otázce odpověděl manažer i nejvíce podřízených, že manažera nejlépe charakterizuje možnost tvůrčí myšlení a intelektuální schopnosti. Necelá třetina podřízených zvolila možnost image.

V posledních dvou otázkách mohly zaměstnankyně vybrat, které dovednosti a funkce by manažer měl zlepšit. Z dovedností by manažer zlepšit především dovednost technickou. U funkcí zaměstnankyně zastávají názor, že zlepšovat nemusí funkci plánovací a vedení, u ostatních funkcí jsou názory dosti nevyrovnané. Půlka si myslí, že by je měl zlepšit a druhá půlka, že tyto funkce zlepšovat nemusí.

5.1 Návrh na zlepšení pro manažera

Prvním návrhem je pravidelné konání porad, alespoň jednou za měsíc, kde by bylo možné projednat názory a nápady jak zaměstnankyň, tak manažera a docílit tak změn, které by mohly zefektivnit výrobu či organizaci práce. Protože komunikace je z 80 % vedena elektronicky, nemá manažer možnost získat okamžitou zpětnou vazbu. Poradou by se tento proces komunikace vyřešil a navíc i zrychlil.

Dalším návrhem je absolvování kurzu, jehož výstupem je osvědčení o rekvalifikaci na pozici manažera. Jedná se o akreditovaný program MŠMT. Manažer absolvuje kurz, který je v rozsahu 160 hodin a skládá se z několika modulů. Podle zkušenosti manažera lze vybrat jen část z nabízených modulů, podle potřeby. Absolvováním kurzu by se měl manažer zdokonalit zejména v manažerských dovednostech. Kurz nabízí firma VARD, s. r. o. (Vzdělávání a rozvoj dospělých).

Posledním doporučením je zavedení důslednější kontroly, protože právě kontrolu považují zaměstnankyně za méně důležitou z pohledu manažera, ačkoli sám manažer ji považuje za funkci velmi důležitou.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout či doporučit možnosti, které by vedly k zlepšení nedostatků manažera. Názory manažera a zaměstnanců na manažerovy dovednosti, funkce, role a postoje byly zjišťovány formou online dotazníků. Dílčím cílem práce bylo vypracování teoretické části.

Teoretická část je složena z dvou kapitol, z nichž jedna se zabývá managementem a druhá manažerem. Je zde vysvětlení základních pojmů jako management, manažer, autorita atd. V kapitole o managementu je dále přiblíženo pojetí managementu, úrovně nebo organizační struktura managementu. Druhá kapitola se zabývá manažerem, kde jsou v podkapitolách vysvětleny manažerské dovednosti (technické, lidské, koncepční, projekční), funkce (plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování), role (mezilidské, informační, rozhodovací, administrativní), ale i postoje, a základní styly vedení. Pro zpracování této části práce byla použita odborná literatura.

Následuje část praktická, která začíná představením manažera a společnosti. Pro zpracování těchto dvou kapitol dodal podklady sám manažer. V další kapitole je zmíněna tvorba dotazníků, jaká byla zvolena forma, jaké byly využity typy otázek a vyhodnocení výsledků. Po vysvětlení procesu tvorby dotazníku následuje jeho vyhodnocení, které probíhalo slovně a také pomocí grafů.

V poslední části práce je návrh na zlepšení práce manažera, především bylo navrženo konání pravidelných porad, hlavně kvůli lepší zpětné vazbě. Dále bylo manažerovi doporučeno zavedení důslednější kontroly. Poslední návrh se týkal absolvování rekvalifikačního kurzu pro manažera.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

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

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

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

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Internetové zdroje

Dr. Ing. Hálek Vítězslav, MBA, Ph. D. Organizování a organizační projektování [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/management-cviceni5/mngev5-print.php?projection&l=05>

Digitální knihovna UTB, [online]. [cit. 2015-09-19]. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/29839/jan%C4%8Dov%C3%A1_2014_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Keřkovský, M., Vykypěl, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi* 2. vyd. [online]. Praha: C. H. Beck, 2006 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=sRbLINtZDrgC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro manažera A - E

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance F - K

Příloha č. 1: Dotazník pro manažera

Dobrý den, jmenuji se Lenka Barešová a tento dotazník jsem vytvořila pro získání informací pro moji bakalářskou práci na téma Manažerské dovednosti. Dotazník je složen s otázek, které mají objasnit názor manažera na jeho vlastní manažerské dovednosti, funkce, role, postoje a vztah k podřízeným. Předem děkuji za vyplnění.

1) Pohlaví

- Muž
- Žena

2) Věk

- do 20 let
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 a více let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Střední vzdělání bez maturity
- Střední vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4) Školu jakého zaměření jste studoval(a) nebo studujete?

- Ekonomického
- Technického
- Humanitní
- Lékařského
- Uměleckého
- Jiné:

5) Jak dlouho již řídíte podnik? (číselná odpověď)

Otázky na Manažerské dovednosti

Ohodnoťte prosím na škále, jak si myslíte, že tyto dovednosti ovládáte.

6) Technické dovednosti - představují znalosti a zručnost v činnostech, zahrnující metody, procesy a postupy. Znamenají tedy práci s nástroji a specifickými technikami.

1 2 3 4 5

Výborně Ne zcela dobře

7) Lidské dovednosti - představují schopnosti pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpečně a mohou svobodně vyjadřovat své názory.

1 2 3 4 5

Výborně Ne zcela dobře

8) Koncepční dovednosti - znamenají schopnost vidět „celkový obraz“, tj. mít schopnosti rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.

1 2 3 4 5

Výborně Ne zcela dobře

9) Projekční dovednosti - představují schopnosti řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek.

1 2 3 4 5

Výborně Ne zcela dobře

Otázky ohledně Manažerských funkcí

10) Přiřad'te k následujícím manažerským funkcím jejich důležitost podle Vás

Velmi důležité Důležité Méně důležité Nedůležité

Plánování

Organizování

Personalistika

Vedení

(motivace,
komunikace,
rozhodování)

Kontrolování

11) Kolik času věnujete těmto manažerským funkcím

Méně než 7 8 - 14 hodin 15 - 21 hodin 22 a více hodin
hodin týdně (cca týdně (cca 2 týdně (cca 3 týdně
1 hod. denně) hod. denně) hod. denně)

Plánování

Organizování

personalistika

Vedení

Kontrolování

Funkce Vedení zahrnuje Motivaci, Komunikaci a Rozhodování

12) Jakým způsobem motivujete své podřízené?

- Finanční odměna
- Pochvala
- Teambuilding či jiné zaměstnanecké akce
- Jiné:

13) Myslíte si, že Vaše motivace je dostatečná?

- Ano
- Ne
- Spíše ano
- Spíše ne

14) Jakým způsobem nejčastěji komunikujete s podřízenými?

- Osobně
- Telefonicky
- Elektronicky

15) Jaká je Vaše komunikace s podřízenými?

- Naprosto bez problému
- Fungující
- S menšími problémy (případně nedorozuměním)
- Nefungující

16) Jak se rozhodujete?

- Spontánně
- Intuitivně
- Podle názoru ostatních
- Zvažujete všechny přípustné alternativy
- Pouze na základě všech dostupných informací

Skupina otázek týkající se Manažerských rolí

Role jsou rozděleny do 4 skupin (mezilidské, informační, rozhodovací a administrativní), jaké role podle Vašeho názoru v jednotlivých skupinách zastáváte?

17) Mezilidské role - jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority.

- Role vůdčí osobnosti
- Role vedoucího
- Role propojovatele

18) Informační role - vztahují se ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.

- Role dohlázeitele
- Role šířitele informací
- Role mluvčího

19) Rozhodovací role - zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístupu k informacím.

- Role podnikate
- Role napravovatele poruch
- Role rozdělovatele zdrojů
- Role jednatele

Okruh otázek týkající se Postojů a vztahů manažera k podřízeným

20) Vyberte z následujících postojů ten, který si myslíte, že zastáváte.

- Teorie X - představuje v podstatě metodu cukru a biče, na které jsou postaveny tradiční organizace. Předpoklady vycházející z přístupu teorie X a také tradiční využívání systému odměn a sankcí.
- Teorie Y - management se snaží vytvořit takové podmínky, ve kterých by jednotlivci mohli uspokojit své motivační potřeby a dosáhnout vlastních cílů prostřednictvím cílů organizace.
- Kombinace teorie X a Y

21) Jakou autoritu si myslíte, že máte větší u Vašich podřízených?

- Formální autoritu - dána postavením v organizační struktuře, legitimní přidělení působností, pravomocí a odpovědností.
- Neformální autoritu - vyplývá z uznání schopností, chování a jednání s podřízenými.
- Obě stejně

22) Uplatňujete kritiku na Vaše podřízené?

- Ne, podřízené nekritizují.
- Ano, ale jen pokud je to nezbytně nutné a nějaký problém se opakuje vícekrát.
- Ano, ale jen kvůli iniciaci zlepšení stavu.

Okruh otázek, které se zaměřují na Styl vedení

23) Jaký styl vedení uplatňujete?

- Autokratický - vedoucí sám rozhoduje a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Komunikace jednoduchá a jednoznačná. Existuje tvrdá disciplína, podřízení mají minimální a zcela přesně vymezenou autonomii pro vlastní rozhodování.
- Participativní - vedoucí zpravidla formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti svých spolupracovníků. Tato kooperace obvykle spočívá v tom, že vedoucí předloží problém, shromáždí návrhy jeho řešení, a následně se sám rozhodne.

- Liberální - vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech a o těch záležitostech, které se týkají koordinace řízeného kolektivu jako celku. Hlavní role vedoucího spočívá v podpoře práce spolupracovníků cestou předávání a zprostředkování důležitých informací, pomoci při překonávání překážek, které přesahují jejich možnosti.

24) Podle Vaší odpovědi v předchozí otázce napište, proč uplatňujete právě tento styl. Co považujete za jeho výhodu?

Poslední skupina otázek se zaměřuje na Osobnost manažera

25) Charakterizujte Vaši osobnost

- Choleric
- Sangvinik
- Flegmatik
- Melancholik

26) Která z následujících odpovědí Vás nejlépe charakterizuje?

- Komunikační a výrazové dovednosti a schopnost sociální interakce
- Tvůrčí myšlení a intelektuální schopnosti
- Image – vnější prezentace, jistota, odvaha, rozhodnost gestikulace apod.
- Odolnost vůči psychické zátěži, dobrá tělesná a duševní kondice, pozitivní myšlení
- Speciální organizátorské a řídicí dovednosti a schopnosti

Velmi děkuji za vyplnění dotazníku a přeji Vám hezký zbytek dne.

Lenka Barešová

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den, jmenuji se Lenka Barešová a tento dotazník jsem vytvořila pro získání informací pro moji bakalářskou práci na téma Manažerské dovednosti. Dotazník je složen s otázek, které mají objasnit názor Vás (zaměstnanců) na Vašeho manažera na jeho manažerské dovednosti, funkce, role, postoje a vztah k zaměstnancům. Dotazníky budou vyhodnocovány hromadně. Předem děkuji za vyplnění.

1) Pohlaví

- Muž
- Žena

2) Věk

- do 20 let
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 a více let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední vzdělání bez maturity
- Střední vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4) Školu jakého zaměření jste studoval(a) nebo studujete?

- Ekonomického
- Technického
- Humanitní
- Lékařského
- Uměleckého
- Jiné:

5) Jak dlouho již pracujete v tomto podniku? (číselná odpověď)

Otázky na Manažerské dovednosti

Ohodnoťte prosím na škále, jak si myslíte, že tyto dovednosti ovládá Váš manažer.

6) Technické dovednosti - představují znalosti a zručnost v činnostech, zahrnující metody, procesy a postupy. Znamenají tedy práci s nástroji a specifickými technikami.

1 2 3 4 5

Výborně Ne zcela dobře

7) Lidské dovednosti - představují schopnosti pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpečně a mohou svobodně vyjadřovat své názory.

1 2 3 4 5

Výborně Ne zcela dobře

8) Koncepční dovednosti - znamenají schopnost vidět „celkový obraz“, tj. mít schopnosti rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.

1 2 3 4 5

Výborně Ne zcela dobře

9) Projekční dovednosti - představují schopnosti řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek.

1 2 3 4 5

Výborně Ne zcela dobře

Otázky ohledně Manažerských funkcí

10) Přiřaďte k následujícím manažerským funkcím jejich důležitost, podle toho jak si myslíte, že je vnímá Váš manažer.

Velmi důležité Důležité Méně důležité Nedůležité

Plánování

Organizování

Personalistiky

Vedení

(motivace,
komunikace,
rozhodování)

Kontrolování

11) Jaká motivace je pro Vás nejpříjemnější?

- Finanční odměna
- Pochvala
- Teambuilding či jiné zaměstnanecké akce
- Jiné:

12) Myslíte si, že jste dostatečně motivován(a)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13) Jakým způsobem s Vámi nejčastěji komunikuje Váš manažer?

- Osobně
- Telefonicky
- Elektronicky

14) Jaká je Vaše komunikace s manažerem?

- Naprosto bez problému
- Fungující
- S menšími problémy (případně nedorozuměním)
- Nefungující

15) Jak se podle Vás Váš manažer rozhoduje?

- Spontánně
- Intuitivně
- Podle názoru ostatních
- Zvažuje všechny přípustné alternativy
- Pouze na základě všech dostupných informací

Skupina otázek týkající se Manažerských rolí

Role jsou rozděleny do 4 skupin (mezilidské, informační, rozhodovací a administrativní), jaké role podle Vašeho názoru zastává Váš manažer v jednotlivých skupinách?

16) Mezilidské role - jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority.

- Role vůdčí osobnosti
- Role vedoucího
- Role propojovatele

17) Informační role - vztahují se ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.

- Role dohlázele
- Role šířitele informací
- Role mluvčího

18) Rozhodovací role - zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístupu k informacím.

- Role podnikatele

- Role napravovatele poruch
- Role rozdělovatele zdrojů
- Role jednatele

19) Myslíte si, že Váš manažer zvládá administrativní roli?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

Okruh otázek týkající se Postojů a vztahů manažera k podřízeným

20) Vyberte z následujících postojů ten, který si myslíte, že zastává Váš manažer.

- Teorie X - představuje v podstatě metodu cukru a biče, na které jsou postaveny tradiční organizace. Předpoklady vycházející z přístupu teorie X a také tradiční využívání systému odměn a sankcí.
- Teorie Y - management se snaží vytvořit takové podmínky, ve kterých by jednotlivci mohli uspokojit své motivační potřeby a dosáhnout vlastních cílů prostřednictvím cílů organizace.
- Kombinace teorie X a Y

21) Jakou autoritu má u Vás Váš manažer větší?

- Formální autoritu - dána postavením v organizační struktuře, legitimní přidělení působností, pravomocí a odpovědností.
- Neformální autoritu - vyplývá z uznání schopností, chování a jednání s podřízenými.
- Obě stejně

22) Kritizuje Vás Váš manažer?

- Ne
- Ano, ale jen pokud je to nezbytně nutné a nějaký problém se opakuje vícekrát
- Ano, ale jen kvůli iniciaci zlepšení stavu

Okruh otázek, které se zaměřují na Styl vedení

23) Jaký styl vedení podle Vás uplatňuje Váš manažer?

- Autokratický - vedoucí sám rozhoduje a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Komunikace jednoduchá a jednoznačná. Existuje tvrdá disciplína, podřízení mají minimální a zcela přesně vymezenou autonomii pro vlastní rozhodování.
- Participativní - vedoucí zpravidla formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti svých spolupracovníků. Tato kooperace obvykle spočívá v tom, že vedoucí předloží problém, shromáždí návrhy jeho řešení, a následně se sám rozhodne.
- Liberální - vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech a o těch záležitostech, které se týkají koordinace řízeného kolektivu jako celku. Hlavní role vedoucího spočívá v podpoře práce spolupracovníků cestou předávání a zprostředkování

důležitých informací, pomoci při překonávání překážek, které přesahují jejich možnosti.

24) Vyhovuje Vám tento styl vedení? (podle Vaší odpovědi v předchozí otázce)

- Ano
- Ne

Poslední skupina otázek se zaměřuje na Osobnost manažera

25) Charakterizujte osobnost Vašeho manažera

- Cholerik
- Sangvinik
- Flegmatik
- Melancholik

26) Která z následujících odpovědí si myslíte, že nejlépe charakterizuje Vašeho manažera?

- Komunikační a výrazové dovednosti a schopnost sociální interakce
- Tvůrčí myšlení a intelektuální schopnosti
- Image – vnější prezentace, jistota, odvaha, rozhodnost gestikulace apod.
- Odolnost vůči psychické zátěži, dobrá tělesná a duševní kondice, pozitivní myšlení
- Speciální organizační a řídicí dovednosti a schopnosti

27) Měl by se podle Vás Váš manažer v nějaké dovednosti zlepšit?

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Technické dovednosti					
Lidské dovednosti					
Koncepční dovednosti					
Projekční dovednosti					

28) Měl by se podle Vás Váš manažer zlepšit v nějaké z funkcí?

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Plánování					
Organizování					
Personalistika					
Vedení (motivace, komunikace, rozhodování)					
Kontrolování					

Velmi děkuji za vyplnění dotazníku a přeji Vám hezký zbytek dne.

Lenka Barešová