

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra Řízení



Bakalářská práce

Manažerské dovednosti

Ondřej Mandík

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ondřej Mandík

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zpracovat návrhy na zlepšení dovedností manažera ve zvoleném podniku na základě analýzy současného stavu. Vedlejším cílem je vypracovat teoretickou část, která podrobně popisuje dovednosti rozhodování, organizování, plánování, kontroly a vedení lidí a dále zajistit všechny nutné podklady k vypracování praktické části bakalářské práce.

Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Pro vypracování teoretické části je využita odborná literatura a internetové zdroje související s problematikou manažerských dovedností. Praktická část práce využívá formu kvalitativního zkoumání, přesněji rozhovoru. Rozhovor je určen manažerovi vybraného podniku a obsahuje otázky otevřeného i uzavřeného typu. Dále je využito kvantitativní zkoumání pomocí dotazníkového šetření s přímými podřízenými. Na základě teoretických poznatků a výsledků vlastního šetření jsou vypracovány závěry a navržena opatření.

Doporučený obsah:

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

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – vyplnění zadání – leden – červenec 2019
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2019
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2019
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2019
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2020
6. Finální úpravy textů – únor 2020
7. Kompletace a odevzdání – březen 2020

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské funkce, role manažera, dovednosti manažera, osobnost manažera.

Doporučené zdroje informací

- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- PITRA, Z. MOHELSKÁ, H. *Manažerské metody*. [Praha]: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-092-8.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- ŠVECOVÁ, L. FOTR, J. *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČKOVÁ, O. VODÁČEK, L. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- WEIHRICH, H. KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 02. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15.03.2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Pavlu Pánkovi za odborné doporučení a cenné rady, díky kterým bylo možné moji bakalářskou práci dokončit.

Dále bych rád poděkoval zaměstnancům nejmenovaného hotelu za poskytnuté informace v dotazníkovém šetření a manažerovi za ochotu při poskytování rozhovoru, profesionální přístup a skvěle strávený čas.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Tématem bakalářské práce jsou manažerské dovednosti. Hlavním cílem práce je navrhnout doporučující opatření, která pomohou ke zkvalitnění schopností a dovedností manažera společnosti, přesněji hotelu. Doporučující opatření budou navrženy na základě vyhodnocení dvou metod šetření.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována pomocí odborné literatury a charakterizuje vybrané manažerské schopnosti a dovednosti. Nahlíží na základní pojmy managementu, manažerských funkcí, rolí a manažerské osobnosti.

Ve vlastní části je charakterizovaná vybraná společnost, její organizační struktura a zkoumaný manažer. Dále se skládá ze dvou částí, z provedeného kvantitativního a kvalitativního šetření. Kvantitativní šetření je provedeno formou dotazníkového šetření mezi přímými podřízenými zkoumaného manažera. Dotazník je rozdělen na tři části, kde podřízení měli hodnotit jednotlivé manažerské funkce a celkovou spokojenost s prací jejich nadřízeného. Dle otázek z dotazníkového šetření byl připraven a zrealizován polostrukturovaný rozhovor s manažerem, který je také rozdělen na tři části a zkoumá dovednosti manažera a jeho přístup k podřízeným. Na základě porovnání vyhodnocených odpovědí z dotazníkového šetření mezi podřízenými a odpovědí manažera v rozhovoru jsou vypracovány navrhuující doporučení ke zlepšení situace na pracovišti a manažerských dovedností zkoumaného manažera.

Klíčová slova: manažer, management, organizace, řízení, plánování, komunikace, kontrola, osobnost manažera, funkce manažera, manažerské role, organizační struktura, dotazníkové šetření, polostrukturovaný rozhovor

Management skills

Abstract

The topic of this thesis is management skills. The main goal is to analyse management skills and abilities of the investigated manager in selected unnamed company. Based on the analysis are recommended suggestions to help improve the performance of a workplace.

The bachelor thesis is divided into two parts, the theoretical and practical part. The theoretical part is processed by using literature and characterized selected managerial abilities and skills. Also includes the basic concepts of management, managerial functions, roles and personality of managers.

In practical part is characterized selected company and investigated manager. It also contains two parts, survey and semi-structured interview with manager. First part is a questionnaire survey among the direct employees of the investigated manager. The survey is divided into three parts, where the employees should evaluate the individual managerial skills of their manager. According to the survey, there was prepared and realized a semi-structured interview, which also have three parts and examines the manager's skills and his approach to his direct employees. Based on the comparison of analysed responses from survey and the responses of the manager in interview, there are suggestions for improvement of the workplace situation and managerial skills of the investigated manager.

Keywords: manager, management, company, organization, manage, planning, communication, control, managerial personality, managerial functions, managerial roles, organizational structure, survey, semi-structured interview

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika.....	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska	13
3.1	Základní pojmy.....	13
3.2	Postavení manažera v organizaci	14
3.3	Osobnost manažera.....	15
3.3.1	Vlastnosti manažera.....	16
3.4	Funkce manažera	17
3.4.1	Plánování	18
3.4.2	Organizování	21
3.4.3	Personalistika	25
3.4.4	Vedení.....	31
3.4.5	Kontrola	33
4	Vlastní práce	36
4.1	Charakteristika společnosti	36
4.1.1	Organizační struktura	37
4.2	Charakteristika manažera.....	38
4.2.1	Použité metody zkoumání manažera	38
4.3	Dotazníkové šetření	39
4.3.1	Identifikace respondentů.....	39
4.3.2	Manažerské schopnosti a dovednosti	42
4.3.3	Spokojenost podřízených.....	51
4.4	Polostrukturovaný rozhovor se zkoumaným manažerem	55
5	Zhodnocení dovedností a schopností zkoumaného manažera.....	60
5.1	Návrhy na zlepšení	63
6	Závěr	66
7	Seznam použitých zdrojů	68
8	Přílohy.....	70
8.1	Dotazníkové otázky	70
8.2	Polostrukturovaný rozhovor s manažerem – Otázky.....	73

Seznam obrázků

Obrázek 1- Úrovně řízení v organizaci.....	15
Obrázek 2 – Hierarchie potřeb podle Maslowa.....	28
Obrázek 3 - Organizační struktura.....	37

Seznam tabulek

Tabulka 1- Tvrdé a měkké dovednosti.....	16
Tabulka 2 - Žádoucí a nežádoucí důsledky mobility pracovníků.....	30
Tabulka 3 - Příklady hotelů z žebříčku nejlepších hotelů Evropy 2019.....	64

Seznam použitých grafů

Graf 1- Věková kategorie.....	39
Graf 2 - Dosažené vzdělání.....	40
Graf 3 - Délka pracovního poměru v hotelu.....	41
Graf 4 - Hodnocení dovedností.....	42
Graf 5 - Styl vedení manažera.....	43
Graf 6 - Hodnocení stylu vedení.....	44
Graf 7 - Motivace v daném stylu vedení.....	45
Graf 8 - Srozumitelnost zadaných úkolů.....	46
Graf 9 - Komunikace s manažerem.....	47
Graf 10 - Forma komunikace.....	48
Graf 11 - Forma motivace.....	49
Graf 12 - Hodnocení motivace.....	50
Graf 13 - Způsob kontroly.....	51
Graf 14 - Hodnocení manažerských funkcí.....	52
Graf 15 - Ukončení pracovního poměru.....	53
Graf 16- Návrhy na zlepšení manažera.....	54

1 Úvod

Jádrem každé organizace jsou zaměstnanci. Ti nejschopnější z nich pak působí na manažerských pozicích, kde zastávají velice dominantní postavení a řídí jim příslušné oddělení v organizaci. Z takového postavení mají kompetenci řídit běžnou činnost podniku, vypracovávat návrhy na rozvoj organizace, zajišťovat personální činnost, řídit, motivovat a kontrolovat své podřízené. S tím ale také souvisí přebírání určité zodpovědnosti za správný chod podniku.

Vzhledem k této zodpovědnosti a kvalitnímu vykonávání těchto funkcí je nutné, aby manažer disponoval určitými dovednostmi a znalostmi. V současné době je toto téma čím dál tím více aktuální, společnosti jsou větší a větší a dochází k rychlým změnám v organizaci. Manažeři na takové změny musejí být připraveni a je potřeba si již zmíněné dovednosti v manažerských funkcích neustále rozvíjet a vzdělávat se.

Praktická část této bakalářské práce se zabývá zkoumáním manažera podniku, jeho dovedností, schopností a jeho přístupu k podřízeným. Zkoumání bude provedeno pomocí kvantitativního šetření, přesněji dotazníků, které budou interpretovat podřízené zkoumaného manažera a jejich hodnocení jeho manažerských funkcí. Následovat bude kvalitativní šetření, konkrétně polostrukturovaný rozhovor se zkoumaným manažerem, který zkoumá dovednosti manažera a jeho přístup k podřízeným. Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě porovnání odpovědí z dotazníku a odpovědí manažera, zhodnotit nedostatky v dovednostech a schopnostech zkoumaného manažera a po-té navrhnout doporučující opatření k jejich zlepšení.

Dílčím cílem je vypracovat teoretickou část na základě odborné literatury, která bude vysvětlovat základní pojmy manažerských dovedností. Dále se bude zaměřovat na manažerovu osobnost, role a jednotlivé manažerské funkce, které jsou nepostradatelné pro kvalitní vykonávání manažerské pozice.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení dovedností manažera ve vybraném podniku a následné zpracování návrhů na zlepšení zjištěných nedostatků v manažerských dovednostech a přístupu k jeho podřízeným. Návrhy budou sestaveny na základě porovnání zpracovaných informací z vyplněných dotazníků podřízenými manažera a odpovědí z polostrukturovaného rozhovoru s manažerem organizace.

Vedlejším cílem je vypracování teoretické části dané problematiky, která podrobně popisuje manažera, jeho osobnost a dále manažerské funkce jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolu a vedení lidí. Dále je cílem uskutečnění rozhovoru se zkoumaným manažerem podniku a poskytnutí dotazníkového šetření jeho přímým podřízeným.

2.2 Metodika

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Pro vypracování bude využita odborná literatura a internetové zdroje související s problematikou manažerských dovedností. V práci budou popsány především manažerské dovednosti, které by měl každý manažer ovládat ke správnému a efektivnímu fungování organizace. Zároveň budou v práci vysvětleny klíčové pojmy jako manažer, manažerské dovednosti, vlastnosti, funkce a také osobnost manažera.

Praktická část práce bude rozdělena na dvě části. První část se bude zabývat kvantitativním zkoumáním, pomocí dotazníkového šetření vyplněného přímými podřízenými zkoumaného manažera budou zhodnoceny schopnosti a dovednosti manažera. Získané informace budou interpretovány pomocí grafů s hodnotícím komentářem. Ve druhé části práce bude použita forma kvalitativního zkoumání, přesněji polostrukturovaný rozhovor. Rozhovor bude obsahovat otázky otevřeného i uzavřeného typu a bude určen zkoumanému manažerovi vybraného podniku, který zodpovídá za více hotelových oddělení. Na základě teoretických poznatků a výsledků vlastního šetření budou vypracovány závěry a navrhuující doporučená řešení ke zlepšení manažerových dovedností a situace na pracovišti.

3 Teoretická východiska

3.1 Základní pojmy

Management je pojem, jehož výklad je zvláště nesnadný. Jedná se o americký pojem, kterému terminologicky nejlépe odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle se tím myslí podnikové řízení, a to ve smyslu cíleného ovládaní dané skupiny či jednotlivých funkčních činností firmy (např. výrobní, finanční, prodejní, vědecko-výzkumná). Můžeme jím označit nejen lidi, ale i funkci, kterou lidé vykonávají (Vodáček, a další, 1994).

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ (Weihrich, a další, 1993).

Organizace sjednocuje lidské a ostatní zdroje za jediným účelem, a to dosažení stanovených cílů. Je dáno, že nejhlavnějším cílem organizace je maximalizace užitku, který je u podnikatelských organizací maximálním ziskem a u organizací nepodnikatelského charakteru se jedná o maximalizaci užitku pro společnost (Blažek, 2014).

„Člověk vstupuje do organizace s očekáváním naplnění svých cílů a za to je ochoten omezit svoji svobodu. Vstup do organizace je proto spjatý s přijetím určitého závazku“ (Blažek, 2014).

Management je procesem řízení, který se uskutečňuje mezi jednotlivcem, který řídí (řídícím subjektem) a jednotlivcem, který je řízený (řízeným objektem). V tomto procesu probíhá vyznačení cílů řídícím subjektem a díky vzájemnému působení obou subjektů je vymezeno takové chování, které vyznačené cíle efektivně dosáhne (Blažek, 2014).

Dále je nezbytné představit si pojem **řízení**. Je to jedna z nejdůležitějších lidských činností, od dob, kdy lidé začali vytvářet a přidávat se do nejrůznějších skupin, jelikož věděli, že jako jednotlivci těch cílů nemohou dosáhnout, bylo tedy potřeba zajistit koordinaci individuálních úsilí. Tím neustále vzrůstal význam manažerů, protože byl potřeba někdo, kdo tuto řídicí roli bude zastávat (Weihrich, a další, 1993).

Manažer je zodpovědný za realizaci činností jednotlivců, které povedou ke skupinovým cílům. Rozsah obtížnosti daných úkolů, stejně jako postavení manažerů v organizaci, má značné rozdíly. Rozdíl v postavení umožňuje určení dovedností a požadavků, které jsou nezbytné k úspěšné cestě k naplnění cílů organizace a zároveň motivují manažery rozvíjet samy sebe a svoji kariéru (Bělohlávek, a další,2006).

„Manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, ale svým působením vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro jejich úspěšný výkon ostatními pracovníky organizace“ (Pitra,2007).

3.2 Postavení manažera v organizaci

Řídící a výkonná činnost probíhající v organizacích je určitým způsobem seřazena a uspořádána. Obecně platí, že tato struktura je relativně stabilní a daná (Pitra, 2007).

Roli manažera můžeme v procesu řízení znázornit schématem: vlastník – manažer – zaměstnanec. Někdo namítá, že toto schéma není zcela přesné, protože manažer je prakticky také jenom zaměstnanec. S tím samozřejmě nejde jinak než nesouhlasit, jenže je to zaměstnanec se specifickými úkoly, vyšší platu, ale i pravomocemi a odpovědnostmi.

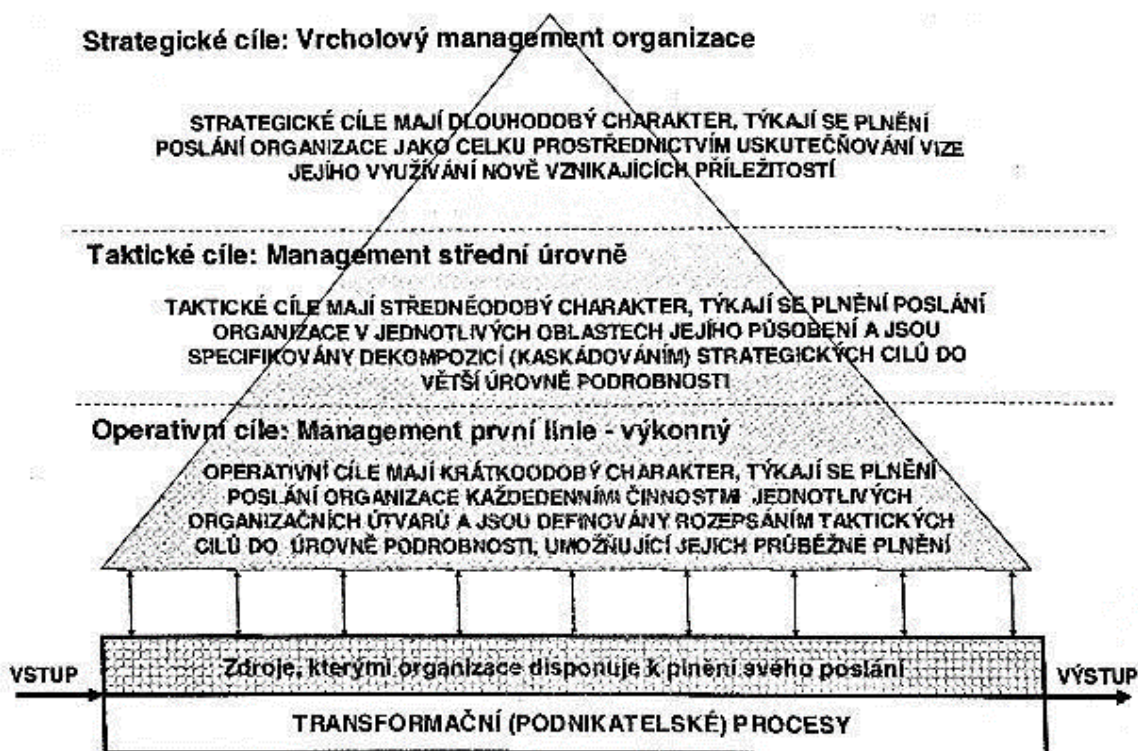
V malém rodinném podniku tyto tři funkce splývají do jedné, ale čím je podnik větší, tím se jednotlivé role osamostatňují (Veber, 2009).

- **vlastníci (top management)** - schvalování strategických cílů, dohled na činnost manažerů a rozhodování hlavních záměrů organizace.

- **manažeři (střední management)** – mají dominantní postavení v řízení organizace, starají se o finanční zdraví a zodpovídají za rozvoj organizace.

- **zaměstnanci (prvo-liniový management)** – jejich role v podniku je realizace stanovených úkolů a poskytování informací nutných pro řízení organizace. (Veber, 2009)

Obrázek 1- Úrovně řízení v organizaci



Zdroj: (Pitra, 2007, str. 20)

3.3 Osobnost manažera

Být úspěšným manažerem obnáší se narodit s nezbytnými schopnosti, bez kterých jedinec nedokáže roli manažera úspěšně plnit. Tyto schopnosti však nejsou nic platné, pokud nejsou důkladně obohaceny všemi nezbytnými znalostmi a dovednostmi pro výkon funkce manažera, které jedinec nabývá v průběhu celého života (Pitra, 2007).

Tvrdé dovednosti (Hard skills)

Odborné dovednosti a znalosti, v tom spočívají tvrdé dovednosti manažera. Tyto schopnosti a dovednosti lze zlepšovat a určitým způsobem posouvat vzděláním. Patří

do nich například jazykové schopnosti, dovednosti s počítačem, účetnictví a podobně. V praxi jsou tyto činnosti mnohem více oceňovány než dovednosti měkké. Je možné je snadno měřit či prokázat. Existují různé druhy kurzů s certifikátem, nebo jiné potvrzení, které slouží jako důkaz, že daná osoba určitou dovednost ovládá. Tvrdé dovednosti se objevují mezi hlavními schopnostmi, které musí žadatel o pracovní místo prokázat, jelikož dokazují určitou způsobilost danou profesi kvalitně vykonávat (Folwarczná, 2010).

Měkké dovednosti (Soft skills)

Nebo také známé jako interpersonální dovednosti, jsou dovednosti v oblasti chování. Patří mezi ně lidské schopnosti jako komunikace, týmové práce, jednat, organizovat, rozhodovat nebo také schopnost umět řešit problémy. Každý člověk se rodí s určitými danými měkkými dovednostmi a podle toho lze určit na jakou profesi se daná osoba hodí a mohlo by ji vykonávat účelně. To, ale neznamená, že si nelze tyto dovednosti osvojit či rozvíjet. I když tvoří doplněk tvrdým dovednostem, u manažerských pozic jsou mnohokrát důležitější. Je poněkud složité je měřit, ale u pracovního pohovoru bývají také ověřovány (Folwarczná, 2010).

Tabulka 1- Tvrdé a měkké dovednosti

Tvrdé dovednosti (Hard skills)	Měkké dovednosti (Soft skills)
<ul style="list-style-type: none"> • Certifikáty 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikace
<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělání 	<ul style="list-style-type: none"> • Řízení lidí
<ul style="list-style-type: none"> • Dovednosti v cizím jazyce 	<ul style="list-style-type: none"> • Týmová práce
<ul style="list-style-type: none"> • Práce s počítačem 	<ul style="list-style-type: none"> • Přizpůsobivost

Zdroj: vlastní zpracování dle (Cheary, 2018)

3.3.1 Vlastnosti manažera

Jestliže máme charakterizovat úspěšného manažera je potřeba si určit jakými vlastnostmi by měl úspěšný manažer disponovat. Tyto vlastnosti na základě

intenzivního výzkumu dal dohromady Pedler a další v knize z roku 1986. Jedná se o 11 vlastností a rysů úspěšného manažera.

1. Přehled o základních skutečnostech
2. Nezbytné profesionální dovednosti
3. Nekončící citlivost na události
4. Analytické schopnosti, schopnost vyřešit problémy a rozhodnout se
5. Sociální cítění a dovednosti
6. Emocionální cítění
7. Iniciativa
8. Kreativita
9. Mentální bystrost
10. Vybalancované dovednosti a schopnost se učit novým věcem
11. Chtít se rozvíjet

Každý úspěšný manažer by si měl ovládat všech těchto 11 schopností, které samozřejmě musí doplňovat ochota tvrdě pracovat, vytrvalost a odvaha (Pedler, a další, 2013).

3.4 Funkce manažera

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které používá vedoucí pracovník jako nástroje ke své práci. Typické činnosti a jednání jsou detailně popsány dále v této práci. Vzájemný soulad těchto činností je jeden z hlavních klíčů, jak dosáhnout plnění manažerského poslání a cílů organizace. Ve světové manažerské literatuře existují nejrůznější různá pojetí manažerských funkcí, tak i jejich odlišné klasifikace.

Za základní klasifikaci lze považovat koncepci jednoho z prvních průkopníků managementu, Francouze Henriho Fayola. Již v roce 1916 vytvořil pět funkcí, které měly spravovat dobrého manažera. Jsou to

„-plánování – stanovení budoucích cílů a postupů, jak jich dosáhnout

- **organizování** – zabezpečení zdrojů, popřípadě podmínek pro uskutečnění plánovaných činností

- **koordinace** – Sladování činností a spolupracovníků

- **kontrola** – *Ověřování souladu plánu a skutečností a přijetí závěrů*“ (Vodáček, a další, 1994)

Jedna z nejzákladnějších a nejrozšířenějších klasifikací manažerských funkcí je vypracována Pány H. Koontz aH. Weihrich (1993).

Jsou to:

- **Plánování** („planning“)
- **Organizování** („organizing“)
- **Personalistika** („staffing“)
- **Vedení** („Directing“)
- **Kontrola** („Controlling“) (Weihrich, a další, 1993)

V této práci je užito právě toto členění a odpovídá mu i následující základní členění následujících kapitol.

3.4.1 Plánování

Plánování zahrnuje zvolení cílů a volbu patřičných činností, kterými cílů dosáhneme. Vyžaduje rozhodování, tj. zvolení budoucích možností budoucího průběhu činností (Weihrich, a další, 1993).

„Plánování tvoří mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít“ (Weihrich, a další, 1993).

Lze ho označit výchozím bodem, který je na začátku všech ostatních manažerských činností. Dosažení daných cílů je závislé na ostatních manažerských funkcích-implementace, komunikace, organizace, kontrola (Veber, 2009).

Pro pokračování je nutné si představit pár základních pojmů. **Plánování** je aktivita manažera, který se zaměřuje na budoucí vývoj organizace. Zvolí čeho, kdy a jak má být dosaženo. Konečný stav se nazývá **cíl**, ke kterému všechny naplánované aktivity směřují. Cestu k dosažení cílů nám tvoří **plán**, kterého by měl být nedílnou součástí rozsah zdrojů, stanovení struktury a určení časových dispozic realizace plánu (harmonogram). Uvolněné zdroje na jednotlivé úkoly plánu se definují jako **rozpočty**.

Je potřeba mít nějaké mantinely a návody k chování všech zaměstnanců. O to se stará **politika** organizace s **pravidly**. Rozdíl mezi nimi je minimální, ale v zásadě je politika doporučené chování a naproti tomu pravidla jsou jasně daná, nebývají časově omezená a mohou být trestána. Jako například zákaz kouření v celém areálu společnosti. Posledním pojmem jsou **zdroje**, které jsou nedílnou součástí a ve většině organizací působí jako omezující faktor, který musí být respektován. Dělí se na hmotné a nehmotné (Veber, 2009).

Podstata plánování

Hlavní charakter podstaty plánování je možné ilustrovat jeho hlavními charakteristiky. Jedná se o prioritu mezi manažerskými úkoly, přispívá k dosažení záměrů a cílů, je součástí všech aktivit a umožňuje jednodušší a efektivní provádění činností vedoucích k dosažení cílů společnosti (Weihrich, a další, 1993).

Postup při sestavování plánů

Nejobecnější postup, jak vytvořit plán závisí na provedení následujících kroků:

- konkretizace záměrů pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace.
- zabezpečení důležitých informací pro tvorbu plánu
- vypracování návrhu plánu
- seznámení souvisejících sektorů organizace s návrhem plánu
- stanovisko souvisejících sektorů organizace k návrhu plánu
- úprava, popřípadě doplnění návrhu plánu podle připomínek souvisejících sektorů
- schválení a sestavení definitivní podoby plánu (Veber, 2009).

Prvním krokem pro sestavování plánu je znalost nadřazených záměrů organizace, které souvisí s danou oblastí plánu. Pokud plány mají být nástrojem určující

budoucí vývoj organizace, je potřeba, aby co nejlépe a se značnou rezervou předpovídali budoucí vývoj. To se neobejde bez vhodných informací, které pochází s informačních technických a programových zázemí, kterou jsou neustále rozšiřovány.

Hlavní centrum plánovacích činností spočívá ve vypracování návrhu plánu, který tvoří základ a je použit v budoucích diskuzích, připomínkách, jednáních, úpravách atd. Jednotlivé postupy a techniky tvorby takového plánu se liší v závislosti na charakteru plánu.

Se sestaveným návrhem plánu by měly být seznámeny jednotlivé sektory organizace, kterých se plán dotýká. Dané sektory vypracují stanovisko, doporučení či případně podmínky k návrhu plánu. Na základě těchto stanovisek by se plán měl upravit, ideálně předat opětovně k připomínkám a poté se plán podá ke schválení (Veber, 2009).

Pravidlo SMART

Aby cíle dosáhly nějakého naplnění a plnily své poslání pro organizaci, musí se vyznačovat určitými vlastnostmi. K dosažení těchto vlastností lze při vytváření cílů použít pravidlo SMART (Bělohlávek, a další,2006).

Je to výraz, který je zkratkou pro následující slova vyjadřující vlastnosti vytvořeného cíle:

- **Specific** – specifický (v kvalitě, množství a čase)
- **Measurable** – měřitelný (má měřící jednotku)
- **Agreed** – akceptovaný (podřízení zaměstnanci s ní souhlasí)
- **Realistic** – reálný (dosažitelný)
- **Trackable** – sledovatelný (je možné kontrolovat jeho postupné naplňování)

(Bělohlávek, a další,2006).

Cíl by měl být jasný a konkrétní, jinak ho nelze dosáhnout. Když nebude cíl jasně specifikovaný, není možné na něj správně soustředit své úsilí, nebo cítit správnou motivaci k jeho dosažení. Proto je nejjednodušší si při sestavování cíle odpovědět na 5 základních otázek:

- Co chci dosáhnout?
- Proč je to důležité?
- Kdo je zapojen?

- Kde se to nachází?
 - Jaké zdroje a limity jsou součástí?
- (Mind Tools content team, 2016).

3.4.2 Organizování

Je nezbytné si vysvětlit ty nejdůležitější pojmy, které souvisejí s manažerskou funkcí organizování. Konečným cílem **organizování** je uspořádání prvků v systému, jejich aktivita a zajištění koordinace a kontroly, tak aby fungovali v největší možné míře k dosažení daných cílů organizace. Výsledkem organizování **je organizace**, která je zpravidla hierarchicky uspořádána jako celek. Jedná se o určení trvalejších vztahů podřízenosti a nadřízenosti, pravomocí, odpovědností a působností. Tato snaha k vytvoření fungujícího systému vztahu, komunikací a chování lidí ve společnosti, aby byly naplněny cíle organizace se nazývá **organizační architektura**. Právo, které má daný pracovník v daném pracovním procesu, které může využívat jako určitá volnost v rozhodování, je jeho **pravomoc**. Ta vyplývá z postavení pracovníka ve struktuře organizace, jeho odbornosti a oprávnění použít donucovací prostředky (např. ekonomické sankce). Povinnost ručit za určitý úkol se nazývá **odpovědnost**. V případě manažerů je to odpovědnost za naplnění stanovených cílů organizace. Lze ji doplnit takzvanou hmotnou odpovědností, což je odpovědnost za svěřené hmotné či finanční prostředky (Veber, 2009).

Podstata organizování

„Posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo její části“ (Vodáček, a další, 1994).

Organizování patří k základním pilířům znalostí dobrého a moderního managementu. Jako nástroj organizování slouží dělba práce, zajišťuje koordinaci nezbytných činností a vztahů mezi lidmi, kteří je provádí. Začíná to vymezením pravomocí, řádu a zodpovědností lidí zúčastněných v procesu. Poté následuje sdružení lidí a činností pro zabezpečení jednotlivých úkolů a k tomu slouží organizační struktury.

Ty odpovídají koordinaci činností kolektivů při dosahování cílů firmy a současně k dosažení pozitivních výsledků jejich společné práce (Vodáček, a další, 1994).

Na tvorbu struktur jsou kladeny určité požadavky. Názorně je zachycuje názor a kniha amerického specialisty Ernesta Daleho z roku 1965, **OSCAR**. Jedná se o zkratku požadavků, které mají být organizačním procesem zajištěny.

- **O** (Objectives) – *Cíle*, které si organizace musí stavět a pokusí se jich dosáhnout
- **S** (Specialization) – *Specializace*, tedy znalost činností potřebných pro daný proces
- **C** (Coordination) - *Koordinace*, pro vzájemnou harmonií mezi procesy
- **A** (Authority) – *Pravomoc*, určitá volnost v rozhodovacích procesech. Vyplývá z postavení pracovníka v organizaci
- **R** (Responsibility) – *Zodpovědnost*, povinnost ručit za zadaný úkol (Vodáček, a další, 2013).

Organizační struktura

Probíhající řídicí a výkonná činnost v organizaci je provozována v prostředí, které je zorganizováno určitým způsobem. Lze ho chápat jako vytvoření struktury systému, tedy jasné organizování jednotlivých prvků, a hlavně vztahů mezi nimi.

Na objektu jako organizace, ať už je to malý podnik, velká nadnárodní společnost či nemocnice, lze definovat určité systémy. Jde o nahlížení na organizaci z různých hledisek jako například na technický systém, kdy si je všímáno pouze technické stránky společnosti. Je třeba definovat systém řízení organizace a zabývat se aspekty jako dělba práce, nadřízenost, podřízenost, pravomoc, odpovědnost, koordinace apod.

Strukturu má každý z těch jmenovaných systému a vymezuje určité chování. Obecně lze říct, že struktura systému je relativně stabilní, ale chování je dynamické a vykazuje pohyb v rámci struktury (Blažek,2014).

Zavedení velkého množství organizačních struktur a vedoucích složek brání organizaci v komunikaci a týmové práci. Následně se vytváří spousta práce navíc a zbytečných činností. Žádoucím cílem by mělo být snížení počtu organizačních struktur a kladení důrazu na vylepšení týmové práce, komunikace, pověřování a na systém sjednocování aktivit (Armstrong, 2006).

V současném managementu lze za základní charakteristiku organizačních struktur považovat:

- a) *Sdružování činností* – funkcionální, výroková a ostatní účelová struktura.
- b) *Uplatňování rozhodovací pravomoci* v rámci strukturních jednotek.
- c) *Míra delegace pravomoci a zodpovědnosti* – centralizované nebo decentralizované struktury.

A doplňkové klasifikační hlediska:

- d) *Členitost* – kolik má nadřízená jednotka podřízených strukturních jednotek.
- e) *Časové trvání* – stabilní a dočasné struktury (Vodáček, a další, 2013).

Hledisko *sdružování činností* rozlišuje základní organizační struktury na funkcionální, výrokovou a ostatní účelové struktury. Málokdy se v praxi můžeme setkat s existujícím „čistým“ typem. Většinou se jedná o různé kombinace a název poté vzniká podle typu, který převažuje (Vodáček, a další, 2013).

Funkcionální struktury stojí na funkční specializaci jednotlivých strukturních útvarů. „*Do jednoho organizačního celku se kumulují stejné funkční činnosti. Vzniká tak např. strukturní jednotka specializovaná na řízení výzkumu a vývoje, výrobu, financí*“ (Vodáček, a další, 2013).

Organizační uspořádání uvnitř jednotlivých funkčních útvarů může být spojeno na základě různých hledisek, např. výroba, teritorium. Hlavní výhoda funkcionální struktury je efektivnost díky společné a skupinové práci a odbornosti jednotlivých pracovníků pro jednotlivé druhy činností.

Výrokové struktury v základu stojí na výrokové specializaci. Typická výroková struktura v dnešní době je divizionální struktura. Jedná se o např. o divizi

naftových motorů, jeřábů, aut. K výhodám náleží ucelené řízení neboli koordinace, schopnost aktivnější a rychlejší podnikatelské reakce na změny tržních podmínek, zjednodušení a jasnější vnitřní hospodaření.

Ostatní účelové struktury sdružují dle zákazníků, teritoriálního umístění, technologické uzavřenosti, poskytovaných služeb. V pojmenování ostatních účelových struktur je v západním managementu velká pestrost, ale nejdůrazňovanějších je to především sdružování a zákazníci (Vodáček, a další, 2013).

„U Organizačních struktur podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti vlastně nejde o strukturu ve smyslu uspořádání prvků a vazeb, ale jen o účelový pohled na charakteristiku vztahů mezi strukturálními jednotkami“ (Vodáček, a další, 2013).

Jedná se pak o organizační struktury:

- *liniového typu*
- *štábního typu*
- *kombinovaného typu* (liniově-štábní)

Liniové struktury lze představit jako organizační jednotky s přímou rozhodovací pravomocí. Starají se o příkazové řízení a řízení „shora dolů“ a svojí činností jsou přímo zodpovědné za naplnění předem stanovených cílů a úkolů.

Štábní struktury obstarávají především poradní funkci k zabezpečení správného rozhodování strukturálních jednotek s liniovou pravomocí. Štábní útvar tedy uplatňuje svoje znalosti a odbornosti v daném oboru činnosti (například účetnictví) Ovšem za využití a výsledky strukturálních jednotek, jež jejich znalosti čerpají, odpovědnost nemají.

Kombinovaných struktur je několik druhů, ale ta nevýznamnější je liniově-štábní. Struktura slučující štábní i liniovou funkci, vzniká, když liniová strukturální jednotka deleguje některé ze svých rozhodovacích pravomocí na štábní strukturální jednotky. Ty potom prosazují svojí delegovanou pravomoc a zodpovědnost na jiné útvary. K takhle vedené organizaci potom obecně převažuje skepticismus k nejednotnosti vedení jednotlivých útvarů organizace (Vodáček, a další, 2013).

Organizační struktury dle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti se rozdělují na centralizované a decentralizované struktury, přičemž centralizované soustředí kompetenci do jednoho článku procesu, který se nachází v centru struktury a odtud poté vykonávají moc. Naproti tomu decentralizované struktury přenáší práva a povinnosti na nižší články organizace (Veber, 2009).

3.4.3 Personalistika

„Tradičně byl úspěšný personální výběr považován za jednu z nejefektivnějších cest k dosažení optimálního složení personálu a tím i úspěšnosti organizace“ (Bělohlávek, a další, 2006).

K nejčastější metodám výběru patří vstupní rozhovor s daným pracovníkem a poté psychologické testy. K dalším často užívaným metodám patří také osobní údaje o uchazeči (škola, praxe), nebo pracovní vzorek (kandidát předvede, co umí).

Když je potřeba obsadit nějakou pozici v organizaci, lze se zaměřit na dva zdroje uchazečů:

- vlastní pracovníky
- uchazeče externí

Výhodnější jsou vždy samozřejmě vlastní pracovníci, jelikož lze očekávat, co od nich můžeme čekat. Už jsou seznámeni s organizací a dobře se v ní orientují. Ovšem ne vždy je možné určitou pozici obsadit vlastním pracovníkem a je tedy potřeba šáhnout po externím zdroji. Takový externí zaměstnanec může do organizace přinést nový pohled na věc, nové prvky, které načerpal odjinud (Bělohlávek, a další, 2006).

Podstata personalistiky

Personalistika je jedna ze základních manažerských funkcí a lze ji vysvětlit jako obsazování pozic v organizační struktuře a zajištění udržitelnosti obsazení těchto pozic. Tato činnost je realizována díky identifikaci požadavků na pracovní pozici, najmutí, vybrání, umístění, povýšení, ohodnocení, školení lidí. Z toho vyplývá, že je personalistika úzce spjata s organizováním a dá se brát i jako jedna z jeho mnoha etap. V této práci je však brána jako samostatná manažerská funkce.

Manažeři často podceňují nábor nových pracovníků a myslí si, že organizování představuje pouze vytváření struktury úloh a nevěnují obsazování těchto úloh potřebnou pozornost. Personalistika ovšem vyžaduje určité znalosti a přístupy, které by měl manažer organizace ovládat, jelikož za obsazování pozic v organizační struktuře a jejich udržování jsou zodpovědní. Personální oddělení jim pouze poskytuje svoje znalosti a velice důležitou pomoc (Weihrich, a další, 1993).

Postup personálního výběru

Pro každou organizaci výběrového řízení je nutné dodržovat určité postupy.

- a) Specifikace – jedná se o základní souhrn požadavků potřebných od uchazeče. (vzdělání, praxe, osobní vlastnosti) Nezbytné je také stanovit plat a další pracovní podmínky.
- b) Určení lidských zdrojů – Rozhodnutí, zda je nejlepší použít zdroj z vlastních zaměstnanců, či použít externí zdroje.
- c) Stanovení kritérií výběru – Již nestačí obecné informace ze specifikace pozice. Následuje rozlišení jednotlivých uchazečů, kteří všichni splňují kritéria. Ke stanovení přesnějších kritérií pomůže přesná a dobře připravená analýza kompetencí a požadavků.
- d) Volba vhodných metod – Z profilu dosazované pozice odvodíme metody, které nejlépe poslouží ke zkoumání uchazeče. (testy, otázky apod.)
- e) Realizace výběru – Stanovení termínu výběru, časový harmonogram, podání inzerátu a uskutečnění akce.
- f) Rozhodnutí – Podle předchozích bodů a metod se rozhodneme pro nejideálnějšího kandidáta. Poté se projednají okolnosti nástupu a ostatním uchazečům se sdělí, že nebyli přijati (Bělohávek, a další, 2006).

Hodnocení výkonnosti spolupracovníků

Hodnocení je nejdůležitější aspekt samotného řídicího procesu, a přesto bývá často Achillovou patou většiny manažerů. Jedná se o východisko pro určení, kdo má být povýšen či kdo má dostat prémie apod. Je to vnitřní součást systému řízení a je to jedinou cestou, jak dosáhnout kontroly, zda jsou všechny funkce plněny efektivně (Weihrich, a další, 1993).

Odměňování spolupracovníků

Je to určitá forma kompenzace výsledků úsilí, na kterých se spolupracovníci podíleli. Odměňování je často velice silně závislé na motivaci lidí provádět dobrou práci a zůstat ve firmě. Manažer má tedy úkol vytvořit systém odměňování, který bude nejen spravedlivě kompenzovat provedenou práci, ale bude mít i motivační a stimulační funkci. Osvědčené je si stanovit výši i způsob odměny. V manažerské praxi jsou to odměny a výhody hmotné, či nehmotné. Odměna se nesmí stát rutinní záležitostí, kde si na ni lidé zvykají a ztrácí poté funkci motivace. Doporučuje se rozlišovat složky základní motivačního systému a jeho složky stimulační. Dobře vybraný systém může pomoci ve spokojenosti zaměstnanců, zvýšení výkonnosti a loajality ke společnosti (Vodáček, a další, 2013).

Motivování

„Motivace lidí je proces, kdy je uvádíte do pohybu směrem, kterým chcete, aby šli“ (Armstrong, 2006).

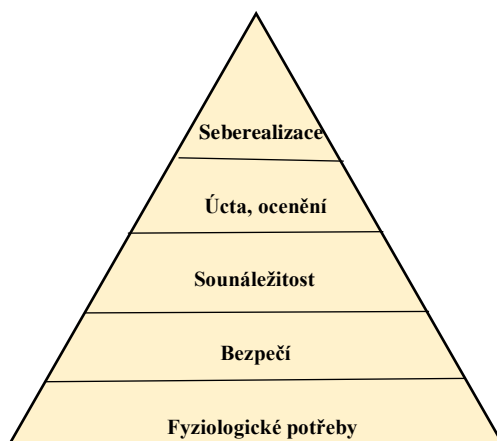
Hlavní složkou je určitý cíl, na které je zaměřené dané chování lidí. Lidé mají motivaci k nějaké aktivitě, pokud vědí, že pro ně bude mít určitý přínos. Může být prováděna dvěma možnými způsoby. První případ spočívá v motivaci lidí, motivovat sami sebe tím, že naleznou práci, která splňuje jejich potřeby nebo je vede k dosažení svých cílů. Ve druhém případě pak motivace přichází od manažera prostřednictvím nejrůznějších metod.

- Vnitřní motivace – jedná se o faktory vytvořené samostatně, které ovlivňují chování lidí či je určitým způsobem posunují. Tyto faktory obsahují zodpovědnost, svobodu, možnost využít a zlepšovat schopnosti a dovednosti.
- Vnější motivace – je pro lidi vytvořena za cílem je motivovat. Jedná se zvýšení platu, ústní, či formální pochvala nebo také povýšení. Na druhou stranu obsahuje také tresty, jako například snížení mzdy, disciplinární řízení nebo kritika (Armstrong, 2006).

Motivace znázorňuje příčiny lidského chování a jednání. Zásadním pojmem je motiv, který může být různého typu. Zaprvé jsou to biogenní motivy, kterých původ lze

najít ve fyziologii organismu a sociogenní motivy, které vyjadřují lidské potřeby jako sociální bytosti. Motivování lze tudíž chápat jako vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka pomocí takzvaných stimulů. Aby byla motivace dostatečně motivující, je důležité, aby stimuly dokázaly vyvolat pozitivní zpětnou vazbu. Je ale nutné počítat s tím, že ten samý stimul může u dvou osob vyvolat rozdílné odezvy. To samé se může stát i u totožné samé osoby, ale v různých situacích a obdobích. Vnitřní motivace lidí není tudíž stejná a neustále se mění v situaci i čase (Veber, 2009).

Obrázek 2 – Hierarchie potřeb podle Maslowa



Zdroj: vlastní zpracování dle (Blažek, 2014)

1. Potřeby seberealizace – Člověk se snaží najít takovou práci, která pro něj není pouhým zaměstnáním, ale stává se jeho povoláním či dokonce posláním.
2. Potřeby bezpečí – Jedná se například o jistotu práce a zabezpečení v případě pracovní neschopnosti. Tyto potřeby souvisí s fyzickým, duševním a emocionálním bezpečím.
3. Potřeby sounáležitosti – Základem této potřeby jsou mezilidské vztahy v organizaci. Určitá možnost stát se rovnoprávným členem kolektivu a budovat mezilidské vztahy nebo také sdílet společné zájmy a hodnoty.

4. Potřeby uznání – Týká se sebeúcty a úcty daného člověka v očích ostatních lidí. Určitá potřeba společenského uznání významu vykonané práce daným pracovníkem, ať už vedoucím pracovníkem, či spolupracovníky.
5. Potřeby fyziologické – Jedná se o základní lidské potřeby, které z pracovního hlediska spočívají v zajištění určitého výdělku pro zajištění obživy, obydlí a potravy (Blažek, 2014).

Problematika fluktuace

Podle Milkoviche a Boudreaux (1993) je fluktuace pracovníků chápána jako opuštění pracovní pozice, způsobené subjektivními důvody. Dále (Branham, 2004) stanovuje fluktuaci jako procentuální podíl počtu zaměstnanců, kteří byli propuštěni, k celkovému počtu pracovníků. Nový a Surynek (2006) vymezují fluktuaci jako mobilitu mezi podnikem a vnějším společenským prostředím.

Odchod zaměstnanců přináší pro zaměstnavatele určité nevýhody a komplikace. Týká se to například určité ztráty podniku, co se týče znalostí a produktivity. Oproti tomu, nízká fluktuace pracovníků ve společnosti má nepochybné výhody pro zaměstnavatele z finančního hlediska, a to konkrétně v nižších nákladech vynaložených na nábor nových zaměstnanců. Dále se také projevuje na produktivitě práce, kde produktivita klesá, dokud není dané pracovní místo obsazeno novým pracovníkem (Milkovich a Boudreau, 1993).

Je uvedeno mnoho druhů dělení mobility pracovníků. Mobilita lze dělit na:

- ovlivnitelnou, která je ovlivněna buď ze strany zaměstnance, či zaměstnavatele.
- neovlivnitelnou, která vznikla z důvodů jako například (odchod zaměstnance do důchodu, úmrtí apod.)

Dále je dělena na:

- řízenou mobilitu (například smlouva na dobu určitou, sezónní práce apod.)
- neřízenou mobilitu, která je dána rozhodnutím zaměstnance.

Třetím dělením je:

- žádoucí mobilita
- nežádoucí mobilita

Poslední dělení je poněkud složité, jelikož je mobilita dána konkrétními důsledky, která vznikají při odchodu zaměstnance (Nový a Surynek, 2006).

Tabulka 2 - Žádoucí a nežádoucí důsledky mobility pracovníků

Hledisko/Subjekt	Žádoucí důsledky	Nežádoucí důsledky
Společnost	Přesun do progresivních a rozvojových sektorů	Zvýšení mzdových nákladů
Zaměstnavatel	Obměna výrobního programu, odchod nevyhovujících pracovníků, zlepšení pracovní morálky, omezení ztrátové výroby	Stagnace či pokles produkce, růst počtu chyb ve výrobním procesu, zvýšení nároků na řízení pracovníků, finanční ztráty z důvodu náboru nových zaměstnanců
Zaměstnanec	Zlepšení mzdových podmínek, zkrácení doby cesty do práce, odchod ze zdravotních důvodů	Hrozba dekvalifikace, vznik odporu k dané práci, pokles morálky na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování dle: (NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery, 2006)

3.4.4 Vedení

Jednou ze základních podmínek úspěchu každé organizace je snaha efektivně využívat vlastní lidský kapitál k zabezpečení plnění cílů organizace. Na rozdíl od jiných aktivit manažerů je řízení lidských zdrojů povinností každého vedoucího pracovníka.

Je nezbytné si vysvětlit několik základních pojmů. Součástí hlavních řídicích aktivit společnosti je **vedení lidí**. Zajišťuje dynamický soulad lidských zdrojů a cílů organizace. Jinak ho lze také nazvat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě práce spolupracovníků v organizaci. Hlavním kapitálem, bez kterého by to nešlo jsou **lidé**. K vymezení daných cílů organizace, kterých má být dosaženo v oblasti využívání lidských zdrojů společnosti, ať už z hlediska kultury nebo i jejich kvality, slouží **personální strategie**. Objektívni **hodnocení** je používáno k růstu pracovníka výkonu a jako základní aktivitu personálního řízení. **Řízení pracovní kariéry** je cílené ovlivňování pracovníka zařazení, od začátku až do ukončení jeho aktivní činnosti. Rozvoj jeho kariéry je značně ovlivněn vlastní iniciativou k rozvoji pracovníka (Veber, 2009).

Podstata vedení

„Manažer je především vedoucím kolektivem lidí. Svoji znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky svých spolupracovníků a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj“ (Vodáček, a další, 2013).

Jako základní bod teorie vedení lidí je považován názor dvou souborů předpokladů, vydaných **Douglasem McGregorem** ve své vlastní knize **The Human Side of Enterprise** z roku 1960. Soubory jsou známé jako **teorie X** a **teorie Y**. Kniha je založena na vztahu manažera a ostatních. McGregorův přístup zdůrazňuje důležitost klást důraz na vnímání lidské povahy. První **teorie X** představuje člověka, který nemá žádný vztah ke své práci a přirozený odpor. Pracuje jen pro svoje přežití a obživu.

Jelikož odpor k práci je přirozenou vlastností člověka, musí být lidé nuceni, kontrolováni a vedeni a je potřeba jim hrozit postihy, pokud práce nebude vykonána správně. Průměrný člověk preferuje být veden, aby jeho činnost byla řízena a aby nenesl žádnou odpovědnost.

Oproti tomu stojí člověk **teorie Y**, který je schopen se sám řídit a kontrolovat a vynaložení fyzického, či psychického úsilí je pro něj přirozené jako odpočinek, nebo zábava. Při vhodných podmínkách se průměrný člověk naučí odpovědnosti nejen přijímat, ale taktéž vyhledávat.

Dané soubory předpokladů jsou od sebe velice rozdílné. Teorie X je především pesimistická a nepružná. Podřízené spolupracovníky řídí nadřizený a je nucen je postihnout v případě nedodržení podmínek. Naproti tomu teorie Y je dynamická a flexibilní. Spolupracovník klade důraz na sebeřízení a na naplnění potřeb individuálních, tak i společnosti. Z těchto souborů je poněkud jasné, že oba soubory potřebují jiný styl vedení od svého manažera (Wehrich, a další, 1993).

Styl vedení

Bývá brán za způsob chování vedoucího pracovníka vůči skupině. Teorie vedení lidí obsahuje tři základní styly:

Autokratický styl, kde moci a rozhodování vedoucího pracovníka je čistě v jeho rukou. Přiřazuje lidem jasně definované úkoly. Komunikace je jasně daná směrem shora dolů. Pozitivní stránkou je naplnění cílů organizace díky pravidelnému a vysokému výkonu spolupracovníků, nevýhodou ale může být ignorace individuálních schopností a potlačení motivace.

U **demokratického stylu** vedoucí pracovní přenáší určitou část své autority. Zůstává mu však odpovědnost a konečná rozhodnutí. Základní část tvoří oboustranná komunikace, díky které je práce rozdělována na základě rozhodnutí skupiny. Velikou výhodou je personální zaujetí spolupracovníků, kteří se podílejí na rozhodování. Z demokratického rozhodování však vyplývá určitá časová ztráta, která je nevýhodou demokratického stylu vedení.

Liberální styl spočívá v přenechání řízení práce na pracovnících a svou autoritu na skupině, která sama vyjednává rozdělení a postupy práce. Komunikace je horizontální – mezi členy skupiny. Pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by byli kontrolováni a někdo jim do práce zasahoval. Avšak bezcílné tápání bez vedoucího pracovníka je značně neefektivní. Tento styl vedení se využívá pouze u teorie Y (Bělohlávek, a další, 2006).

3.4.5 **Kontrola**

Další ze základních manažerských funkcí, která je nepostradatelná na každé úrovni řízení organizace je kontrola. Slouží ke včasnému a hospodárnému zjištění, rozboru a korigování finálních odchylek, které v procesu řízení určují rozdíl mezi plánem a jeho realizací. Plní i funkci určité prevence, když dokáže určit odchylky od daného plánu, dříve, než se uskuteční (Bělohávek, a další, 2006).

Má-li kontrola správně fungovat, musí být adaptována plánům, individuálností manažerů a odpovídat potřebám efektivnosti a účinnosti. Aby byla kontrola efektivní musí objevovat odchylky v kritických bodech, být flexibilní a věcná, korespondovat organizační struktuře společnosti a cílem musejí být nějaká korektivní opatření (Vodáček, a další, 1994).

Podstata kontroly

„Manažerská funkce kontrolování znamená takové měření a korigování prací, které zajišťuje plnění plánů a dosahování podnikových cílů“ (Weihrich, a další, 1993).

Odpovědnost za provedení kontroly mají všichni manažeři, od nejvyšší po nejnižší organizační úrovni. Kontrola je nejčastěji branná jako systém s jednoduchou zpětnou vazbou, ovšem nelze se vyhnout časové prodlevě z důvodu konání jednotlivých procesů kontroly.

Jestliže má být kontrola plně funkční, je potřeba, aby byla adaptována na plány organizace, individuálností manažerů a požadavkům efektivnosti a účinnosti.

Správná kontrola odhalí odchylky v kritických bodech, musí být flexibilní a objektivní. Také je potřeba, aby odpovídala organizační kultuře, byla ekonomická a vedla k nápravným opatřením (Weihrich, a další, 1993).

Kontrolní procesy rozdělujeme na dva základní ohledy:

- **interní kontrolu**
- **externí kontrolu**

Vnitřní kontrola je zajištěna vnitřními strukturami organizace a je realizována vedoucími pracovníky organizace.

Organizace musí v řadě případů podstoupit kontrolu uskutečněnou subjekty umístěnými mimo organizaci. Externí kontrola má dvojí původ. První jsou **smluvní požadavky**, ke kterým se zavázala organizace. Jedná se například o kontrolu bankou v souvislosti se žádostí o úvěr či pojištění. Druhé jsou **zákonné požadavky**, které plynou z řady zákonných oprávnění státních orgánů, provádět dané kontrolní činnosti souvisejících například s daňovým přiznáním, kontrolu plnění ekologických a hygienických předpisů apod (Veber, 2009).

Průběh kontrolního procesu

Pokud má být kontrolní proces efektivní systémový prvek řízení, musí být rozdělen do určitých fází, které na sebe navazují.

První je potřeba stanovit si **cíl kontroly**. Jako u jiných manažerských činností se kontrola neobejde bez jasně stanoveného a definovaného cíle.

Kontrola má jako hlavní náplň zjistit rozdíl mezi záměrem a realitou. Záměr je definován plánem, který bývá různě podrobný a složitý a není jednoduché ho porovnávat se skutečností. Z toho důvodu jsou vytvořeny **speciální standarty, kritéria či měřítka vykonané práce**. Ty zobrazují kritické body plánu, které nám pomohou zjistit, jestli postup práce je uspokojivý.

Při rozboru kontrolovaných procesů a jejich porovnáním se standarty, kritérii či měřítky dosáhneme **identifikace odchylek**.

Další fáze, která je nezbytnou součástí procesu kontroly a má rozborový charakter, je **analýza odchylek**. Jednotlivé odchylky jsou pozitivní, či negativní, ale analyzované výsledky jsou nejčastěji kombinací obou druhů. Nezbytné je definovat významné odchylky, které vyžadují přijetí nápravného opatření, a odchylky nevýznamné, které je možné opomenout.

Předposlední fáze kontroly je o manažerském rozhodnutí mířeném ke korekci odchylky. Může to být například modifikace cíle, změna organizační struktury, výměna či doškolení zaměstnanců, změna stylu řízení nebo manažerské techniky. Vždy je ale potřeba **vybrat vhodné nápravné opatření**.

Aby kontrola dávala smysl, následuje akce, a to **realizace nápravného opatření**. Výsledek nápravného opatření by měl být opět kontrolován (Bělohlávek, a další, 2006).

Úrovně kontroly

S úrovní řízení v organizaci se mění také charakteristika kontrolních procesů. Známe tři úrovně kontroly, přičemž první a nejvyšší úroveň je **strategická kontrola**. Zaměřuje se na směr vývoje společnosti, hodnotí strategie, kvalitu vrcholového rozhodování, vztahy mezi danými organizačními jednotkami a výsledky hospodaření.

Strategická kontrola se soustředí na budoucnost a uskutečňuje se v delších časových intervalech.

Manažerská kontrola má na starost rozdělování zdrojů jednotlivým organizačním jednotkám, kontrolu harmonogramů a postupů prací. Orientuje se na organizační jednotky jako celky a bývá nejčastěji periodická.

Zda byla práce provedena správně v souladu s postupy, pravidly a termíny určuje nejnižší stupeň kontroly, a to **operativní kontrola**. Je to nejzákladnější úroveň kontroly, která mívá krátké časové intervaly a zaměřuje se na zvolené a konkrétní dílčí úkoly a činnosti v organizaci (Bělohávek, a další, 2006).

4 Vlastní práce

Společnost a také manažer, který je v této bakalářské práci předmětem zkoumání, jsou z důvodu ochrany osobních údajů nejmenováni.

4.1 Charakteristika společnosti

Vybraná nejmenovaná společnost provozuje hotel s restaurací v budově z roku 1912 na okraji Prahy 4. Původní hostinec vždy sloužil jako místo poskytující nocleh a pohostinství. V roce 1990 koupila společnost budovu a provedla jedinečnou rekonstrukci a dostavbu v secesním stylu, budova byla poté otevřena jako hotel s restaurací. Hotel je lokalizován v klidné části Prahy, v blízkosti je menší zalesněný park a dvě rozlehlá sídliště. Jedná se o malý podnik rodinného typu, společnost má celkem pouze 23 zaměstnanců.

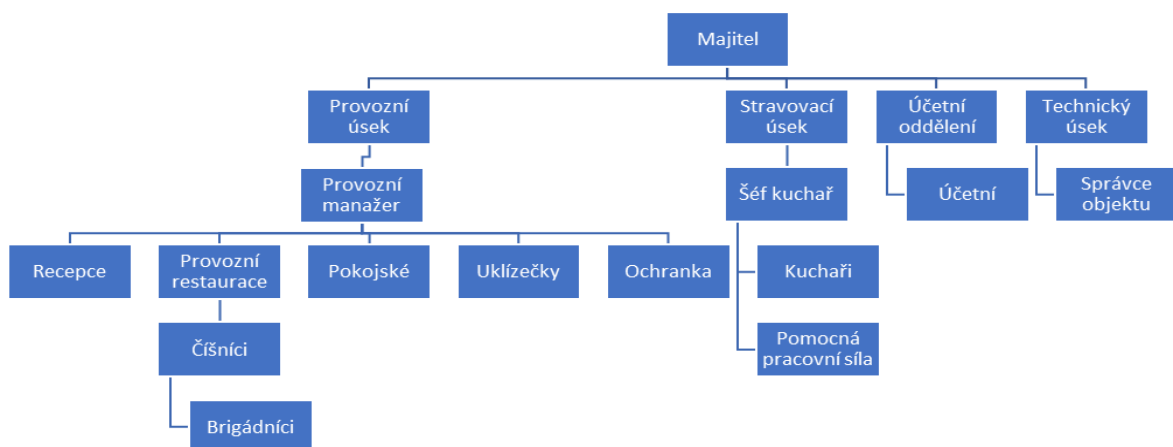
Hotel nabízí 12 dvojlůžkových pokojů a romantický svatební apartmán s terasou. Další pokoje a apartmány můžeme najít přímo naproti hlavní budově přes ulici, kde v době rozsáhlé rekonstrukce vznikla nová moderní budova, která posloužila jako rozšíření nabídky společnosti. V přilehlé budově můžeme najít již zmíněných šest apartmánů a čtyři konferenční místnosti, které společnost pronajímá jiným firmám na nejrůznější školení a meetingy, dále také disponuje menší hotelovou posilovnu.

Restaurace je v Praze poměrně vyhlášena, a to díky své kuchyni, secesnímu stylu a atmosféře. Zajímavostí restaurace je, že v letech 1996-1998 zde pracoval jako šéfkuchař i známý český kuchař Zdeněk Pohlreich. Restaurace poskytuje gurmánské zážitky a hotel se zaměřuje na romantické pobyty v klidné lokalitě, za nižší cenu, než nabízí hotely v centru města. Při pozorování v rámci bakalářské praxe bylo zjištěno, že hlavním ziskem společnosti je pořádání svatebních obřadů a svatebních hostin. Hotel zdobí rozlehlá zahrada s altánkem a jezírkem, a proto bývá často vyhledávaný pro uspořádání svatby. Co se týká ubytování, převažují nejvíce pobyty na dvě noci. Ubytování využívají převážně obchodní zákazníci z Německa a dalších evropských zemích, mladé rodiny, starší páry a organizované zájezdy agenturou, která dlouhodobě spolupracuje s hotelem.

4.1.1 Organizační struktura

Jelikož se jedná o malý podnik, organizační struktura není úplně běžná a liší se od struktur velkých hotelových řetězců, které mají jasně danou hierarchii. Je možné určit, že je zde použit model liniové organizační struktury. V čele stojí majitel společnosti, který má pod sebou čtyři vedoucí pracovníky, kteří se mu přímo zodpovídají. Jeden pro úsek provozní, kterému se zodpovídají recepční, provozní restaurace a jeho podřízení, dále pokojské a ochranka objektu. Druhý pro úsek stravovací, za který zodpovídá šéf kuchař a jsou mu podřízeni kuchaři a pomocná pracovní síla. Třetí úsek má na starost pouze jedna účetní, která je za tento úsek plně zodpovědná. Poslední technický úsek zajišťuje správce objektu, který se stará o technickou stránku budovy.

Obrázek 3 - Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Charakteristika manažera

Manažer, který je předmětem zkoumání nebude z důvodu ochrany osobních údajů jmenován. Manažer bude označován jako manažer X. Manažer X je ve funkci provozního manažera a je přímo nadřízený patnácti zaměstnancům.

Po ukončení Vysoké školy ekonomické v Praze manažer X hledal práci v oboru hotelnictví, kterému se již od mladých let brigádně věnoval. Naskytla se mu příležitost být provozním restaurace v hotelu a tím začala jeho kariéra ve zkoumané společnosti. Díky zkušenostem, kvalitnímu vykonávání náplně svojí práce a současnému odchodu stávajícího provozního manažera v hotelu, po dvou letech dostal nabídku povýšit na provozního manažera hotelu. Tato pozice obnáší vedení a řízení lidí ve více hotelových odděleních. Konkrétně má na starost úsek recepce, restaurace, pokojských, uklízeček a obstarávání bezpečnostního servisu hotelu. Dále zastává funkci organizace akcí, svateb, konferencí v hotelu a celkového zajištění chodu hotelu.

4.2.1 Použité metody zkoumání manažera

Hlavním cílem vlastní části této bakalářské práce bylo zhodnotit dovednosti a schopnosti zkoumaného manažera ve společnosti provozující nejmenovaný hotel a na základě výsledného zhodnocení dovedností manažera, navrhnout určité doporučující návrhy ke zkvalitnění těchto dovedností a zlepšení situace na pracovišti. Zkoumání manažera bylo provedeno na základě dotazníků vyplněných jeho přímými podřízenými a polostrukturovaným rozhovorem s ním.

První část spočívá v kvantitativním šetření, a to konkrétně v dotazníkovém šetření. Přímým zaměstnancům zkoumaného manažera je předloženo šestnáct otázek, které jsou rozděleny na tři části a jsou uzavřené i otevřené typu. První část obsahuje otázky zjišťující interpretační informace o podřízeném. Druhá a třetí část se zaměřuje přímo na dovednosti a schopnosti manažera a na celkové hodnocení spokojenosti podřízených se zkoumaným manažerem a podnikem.

Ve druhé části je použita metoda kvalitativního zkoumání. Zkoumání probíhalo formou osobního rozhovoru s manažerem. Polostrukturovaný rozhovor disponuje třinácti otázkami podobného zaměření jako otázky v dotazníkovém šetření, aby bylo možné porovnání těchto dvou metod dotazování.

4.3 Dotazníkové šetření

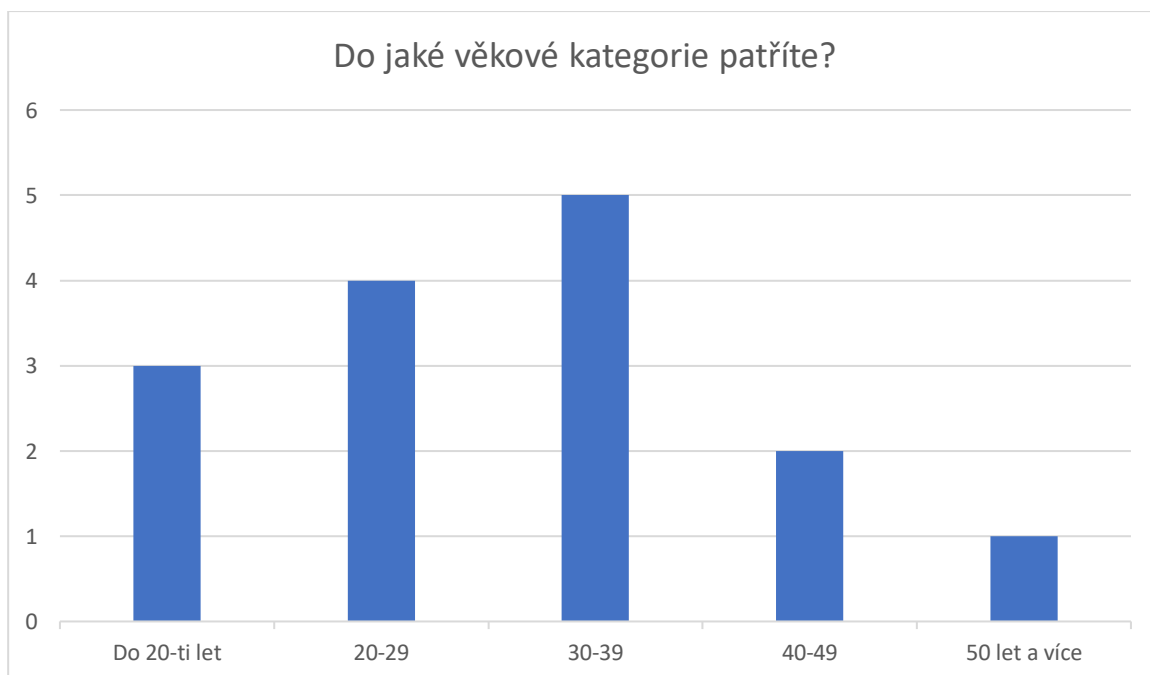
Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnotit spokojenost zaměstnanců se svým manažerem, přesněji to, jak hodnotí jeho manažerské schopnosti a dovednosti. Dotazníkem bylo tázáno 15 zaměstnanců, kteří jsou přímými podřízenými manažera. Zaměstnanci měli na vyplnění dotazníků 10 dní a byl proveden papírovou formou. Samotný dotazník obsahuje tři části, přičemž první se zabývá základními otázkami na identifikaci podřízených. Druhá část je zaměřena na manažera, na jeho manažerské schopnosti a dovednosti. Třetí část se soustředí na celkové zhodnocení manažera a na možnost podřízeného se vyjádřit. Dotazník byl anonymní a zaměstnanci jej mohli vložit do předem vytvořeného papírového boxu.

Vyhodnocení dotazníku

Dotazník spokojenosti zaměstnanců vyplnilo 15 podřízených zkoumaného manažera. Cílem dotazníku je zhodnotit manažerské schopnosti a dovednosti zkoumaného manažera a zjistit jaké má nedostatky ve svých dovednostech.

4.3.1 Identifikace respondentů

Graf 1- Věková kategorie



Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka zkoumá věkovou strukturu podřízených. Jelikož hotel nedisponuje velkým počtem zaměstnanců, z průzkumu věkové struktury vyplývá, že manažer si do řad svých podřízených vybírá více zkušené pracovníky. Největší zastoupení mají totiž podřízení ve věku třicet až třicet devět let. Mezi podřízenými se vyskytují pouze tři respondenti z tázaných zaměstnanců, kterým je do dvaceti let. Pravděpodobně se převážně se jedná o brigádníky a číšníky ze sekce restaurace. Také pouze 20 % z celkového počtu tázaných je starších čtyřiceti let. Z toho jeden zaměstnanec je starší padesáti let, jedná se o správce objektů, který objekt již spravuje od devadesátých let minulého století.

Další otázka se týká nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Jelikož se jedná o obor hotelnictví, který není náročný na úroveň vzdělání, očekává se, že mezi respondenty bude převažovat nižší úroveň vzdělání.

Graf 2 - Dosažené vzdělání



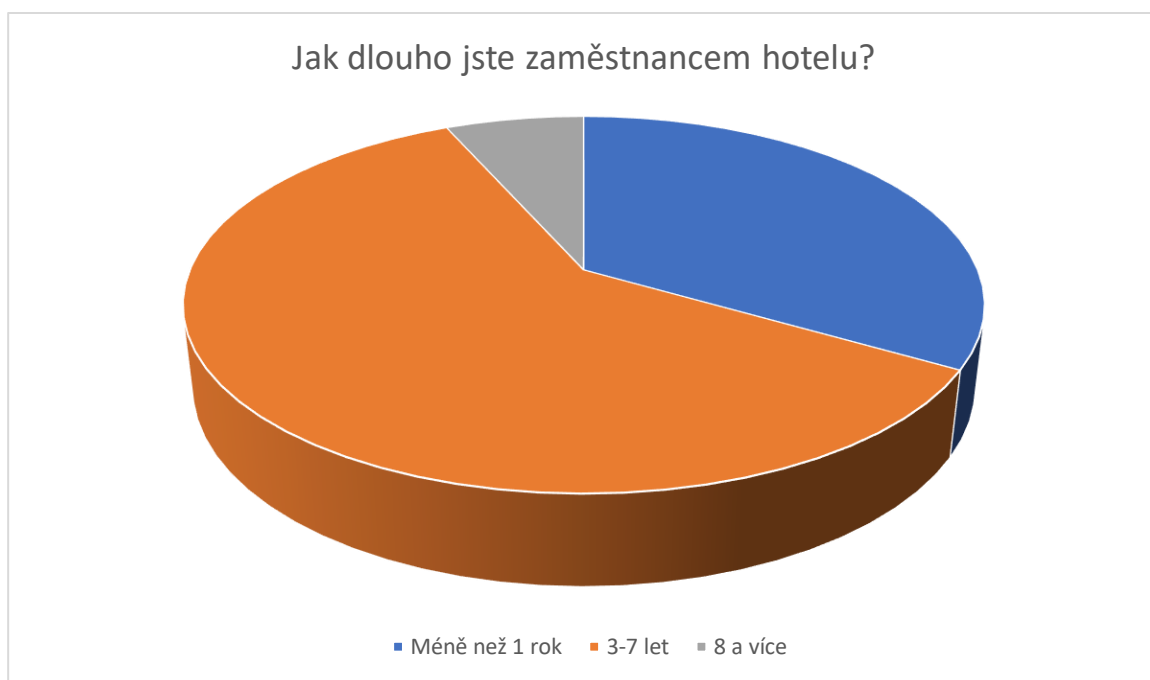
Zdroj: Vlastní zpracování

Očekávání se naplnilo, protože bylo devíti podřízenými, označeno středoškolské vzdělání bez maturity. Pozice v organizační struktuře podniku, jako například číšník, pokojská, recepční, často nevyžadují vysokoškolské vzdělání ani středoškolské vzdělání

s maturitou. U zájemců o tyto pozice jsou oproti tomu více ceněny dovednosti, praxe a jazykové schopnosti. Z grafu je možné vidět, že čtyři respondenti absolvovali střední školu s maturitou. Pouze dva podřízení mají základní vzdělání. Rozsah znalostí a dovedností potřebných pro již zmíněné pracovní pozice se dá však často nahradit sebevzděláváním a praxí.

Poslední otázka první části dotazníkového šetření je zaměřena na délku pracovního poměru podřízených v podniku. U této otázky se očekává, že zaměstnanci nebudou v hotelu pracovat dlouhou dobu, jelikož v hotelnictví je velice častá fluktuace pracovníků. Příčinou může být například určitý stereotyp pracovních činností či touha zaměstnanců po kariéřním růstu.

Graf 3 - Délka pracovního poměru v hotelu



Zdroj: Vlastní zpracování

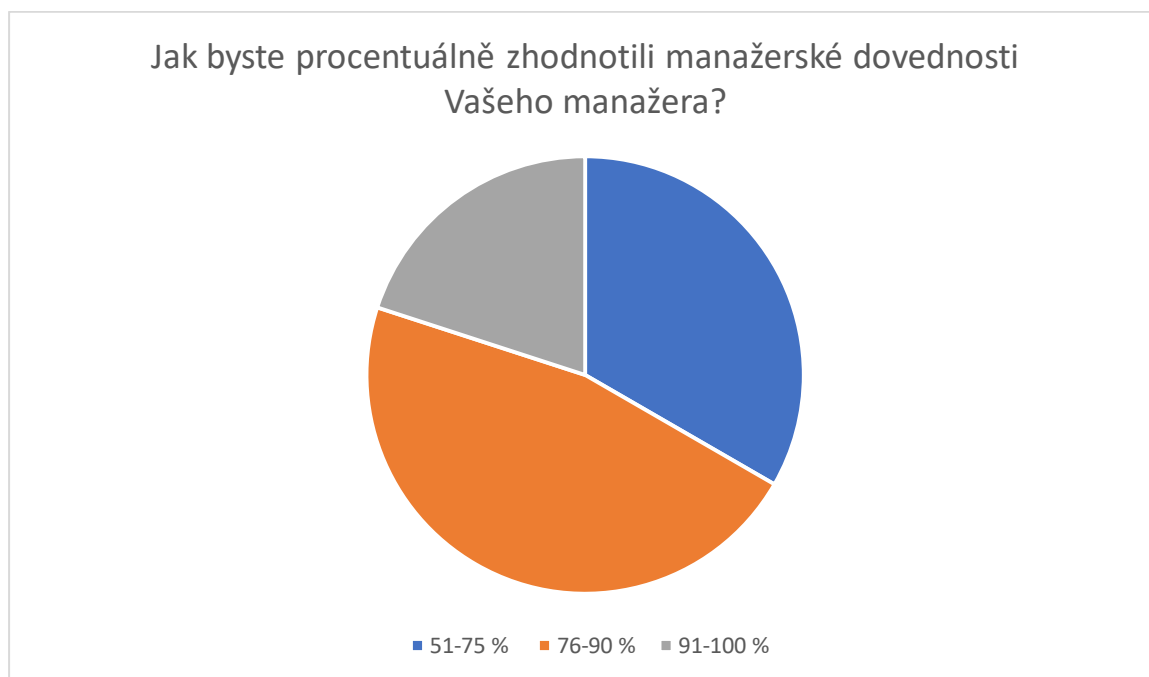
Toto očekávání bylo naplněno, protože devět z patnácti tázaných respondentů zde uvedlo, že jsou zaměstnanci hotelu tři až sedm let. Pouze jeden podřízený je zaměstnán v hotelu delší dobu než osm let. To se předpokládá od jediného správce objektu. Zbytek respondentů pracuje ve společnosti méně než jeden rok, což utvrzuje předešlé očekávání.

4.3.2 Manažerské schopnosti a dovednosti

Další část dotazníkového šetření se zaměřuje přímo na manažerské schopnosti dovednosti. U některých otázek bylo nutné autorem práce interpretovat určité terminologie, jelikož byly odborně náročnější. Otázky se zaměřují na spokojenost podřízených s manažerskými funkcemi, schopnostmi a rolemi jejich manažera.

Ve čtvrté otázce dotazníkového šetření byli respondenti tázáni, jak by procentuálně zhodnotili znalosti a dovednosti svého nadřízeného. V této otázce nelze předpokládat výsledek odpovědí, jelikož je tato otázka velice subjektivní a manažer může ke každému zaměstnanci přistupovat jinak.

Graf 4 - Hodnocení dovedností



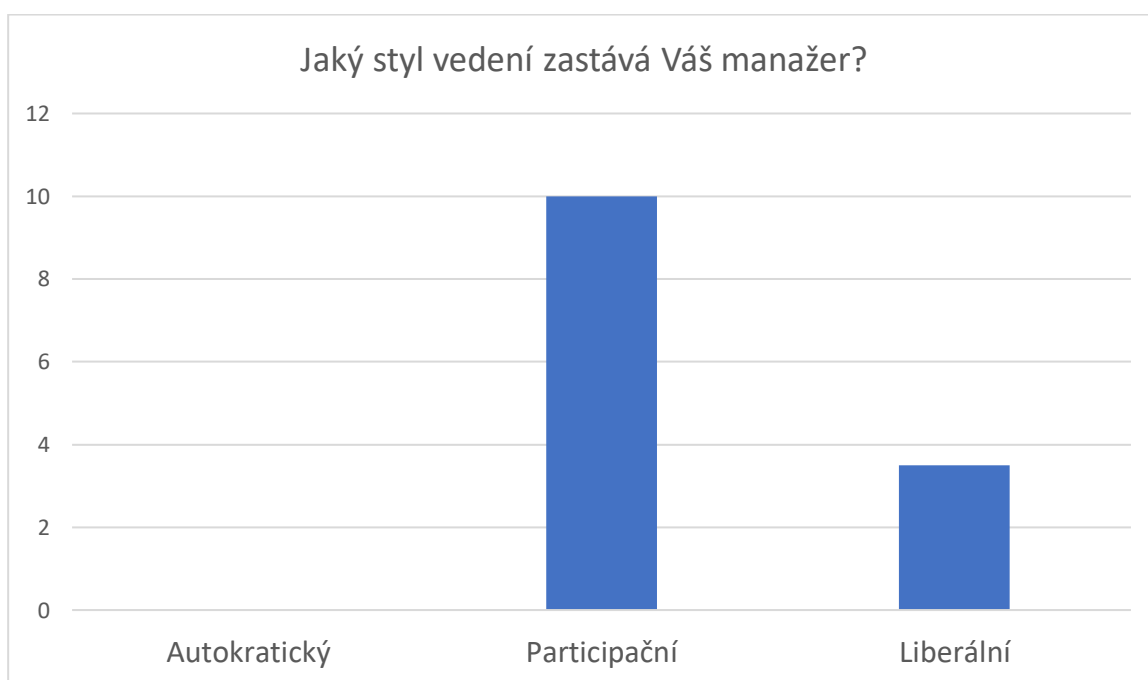
Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce měli podřízení na výběr ze tří odpovědí. Téměř polovina zaměstnanců odpověděla, že hodnotí dovednosti svého manažera mezi 76-90 %. Tři z tázaných zaměstnanců odpověděli, že dovednosti jsou dokonce mezi 91-100 %, tudíž s práci jejich nadřízeného musí být velice spokojeni. Oproti tomu, ale pět z tázaných odpovědělo, že jejich nadřízený ovládá svoje manažerské dovednosti z 51-75 %. Tento

výsledek potvrzuje, že je tato otázka velice subjektivní a dá se předpokládat, že manažer ke každému oddělení přistupuje jinak. Zkoumaný manažer podle výsledků této otázky disponuje dobrými manažerskými dovednostmi, ale je také zřejmé, že průzkum ukázal i určité nedostatky.

Následující otázka navazuje na předchozí a týká se přímo stylu vedení, který uplatňuje manažer na své podřízené. Jelikož tato otázka byla terminologicky složitější, bylo potřeba poskytnout respondentům přesnější informace. Od odpovědí se očekává různorodost, jelikož manažer má pod sebou různé oddělení a v každém z nich může uplatňovat rozdílné druhy vedení či vykazovat jiné dovednosti.

Graf 5 - Styl vedení manažera



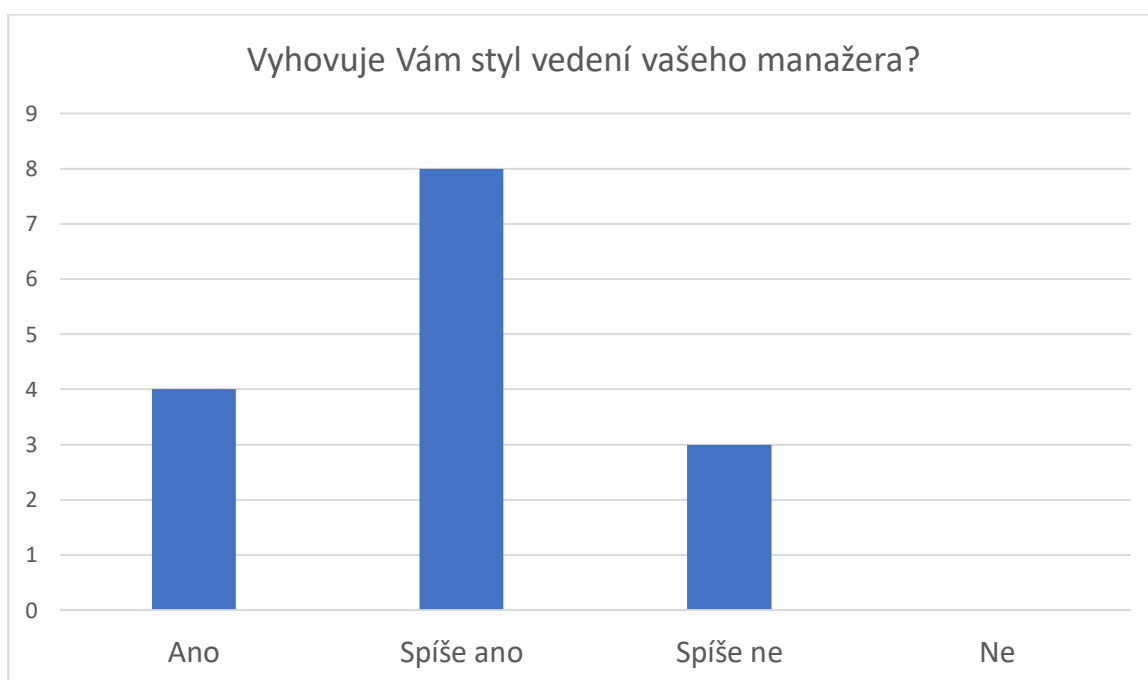
Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky byl naplněn cíl očekávání a respondenti odpověděli dvěma způsoby. Více zastoupený styl vedení je participační. Z toho je patrné, že v určitých oddělení manažer preferuje komunikaci s podřízenými, dává jim určitou volnost a možnost projevit svůj vlastní názor. To mu určitým způsobem otevírá oči a může podnik nebo dané oddělení vidět jinak a lépe. Druhá odpověď je očekávána u pozic jako jsou například pokojské, bezpečnostní oddělení nebo správce objektu. Tyto pozice fungují na základě větší volnosti. Zaměstnanci mají pouze jasně daný úkol a cíl, kterých musí

dosáhnout a je více či méně na nich, jak toho dosáhnou. Manažer práci podřízených z těchto oddělení pouze kontroluje a zadává jim nové úkoly a cíle.

Otázka číslo šest navazuje na otázku předchozí a zaměstnanci zde byli tázáni, zda jim daný styl vedení svého nadřízeného vyhovuje. U této otázky lze očekávat, že ne všem zaměstnancům bude daný styl vedení manažera vyhovovat. Jedná o malý hotel a počet zaměstnanců není veliký, a jelikož manažer uplatňuje dva různé styly vedení, je možné, že se najde někdo, kdo by byl rád vedený druhým stylem.

Graf 6 - Hodnocení stylu vedení

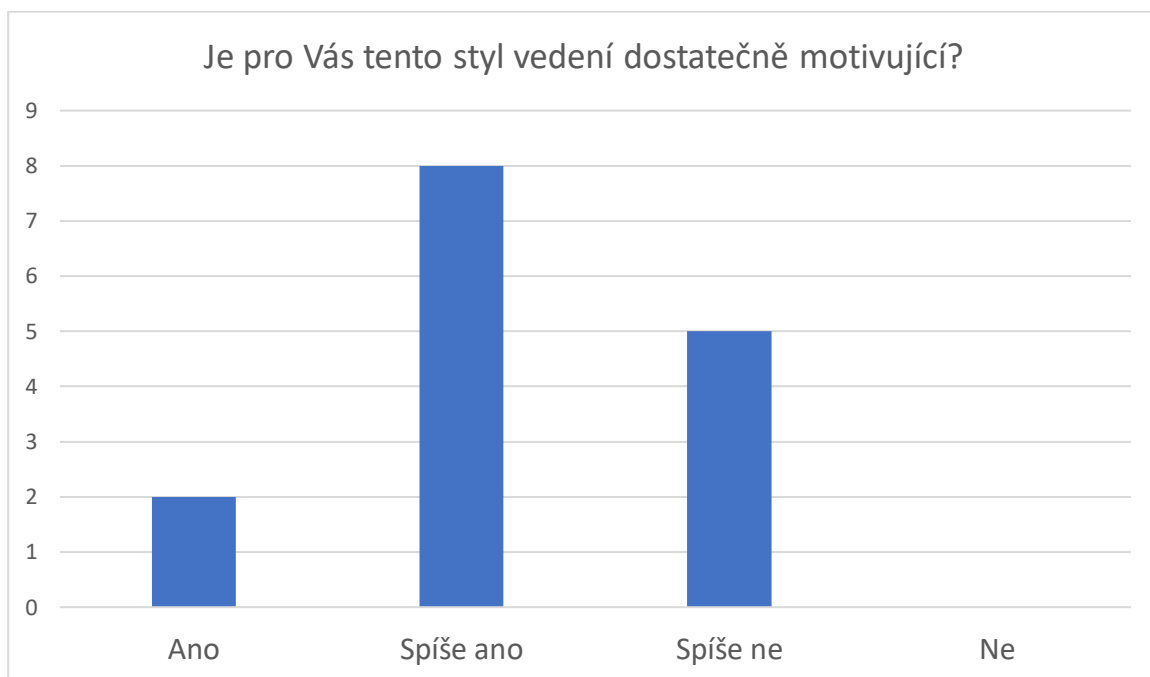


Zdroj: Vlastní zpracování

Pouze čtyři zaměstnanci odpověděli, že jim styl plně vyhovuje. Dalších osm je se stylem vedení spokojeno, ale nejspíše by rádi něco změnili. Dle očekávání, třem zaměstnancům styl spíše nevyhovuje. To lze vysvětlit tím, že manažer uplatňuje dva různé styly vedení. Jedná o malý podnik, zaměstnanci to ví a tak to vnímají. Poté se mezi řady zaměstnanců může najít někdo, kdo by rád více komunikoval či měl více svobody a naopak.

Další otázka je zaměřená na motivaci v rámci daného stylu vedení. Respondenti byli tázáni, zda je pro ně styl vedení manažera dostatečně motivující. U této otázky lze očekávat různé odpovědi, protože manažer uplatňuje různé styly vedení v jednotlivých odděleních podniku.

Graf 7 - Motivace v daném stylu vedení



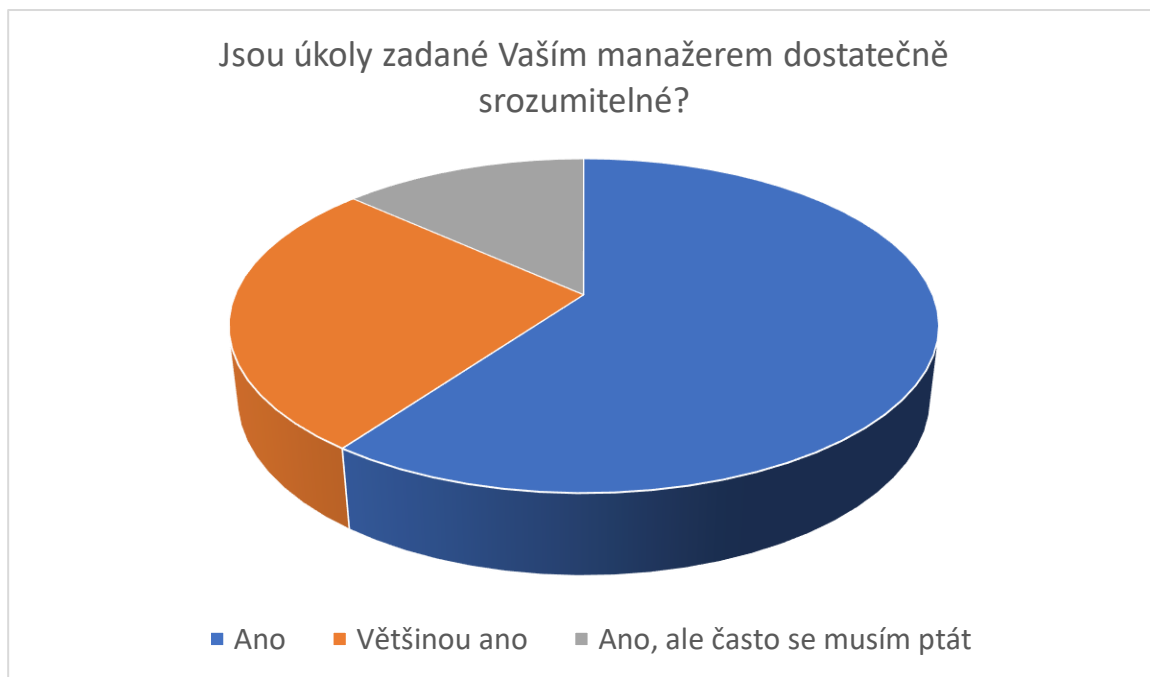
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze pochopit, že motivace manažera v rámci jeho stylu vedení, není úplně ideální. Deset respondentů uvedlo, že styl vedení, který manažer uplatňuje je dostatečně motivující. Ovšem jedna třetina tázaných, odpověděla, že pro ně styl manažerského vedení spíše není dostatečně motivující. Negativní odpovědi si lze vysvětlit tím, že některá oddělení ve společnosti každý den zažívají určité stereotypy. Jednotlivým zaměstnancům by pomohla určitá motivace v rámci komunikace, nové úkoly, nové cíle a následná pochvala.

V následující otázce byli podřízení tázáni, zda úkoly zadané nadřízeným jsou dostatečně srozumitelné. Podle předchozích odpovědí, neboť manažer používá spíše

participační styl vedení a je komunikativní, je očekávána pozitivní odpověď podřízenými.

Graf 8 - Srozumitelnost zadaných úkolů

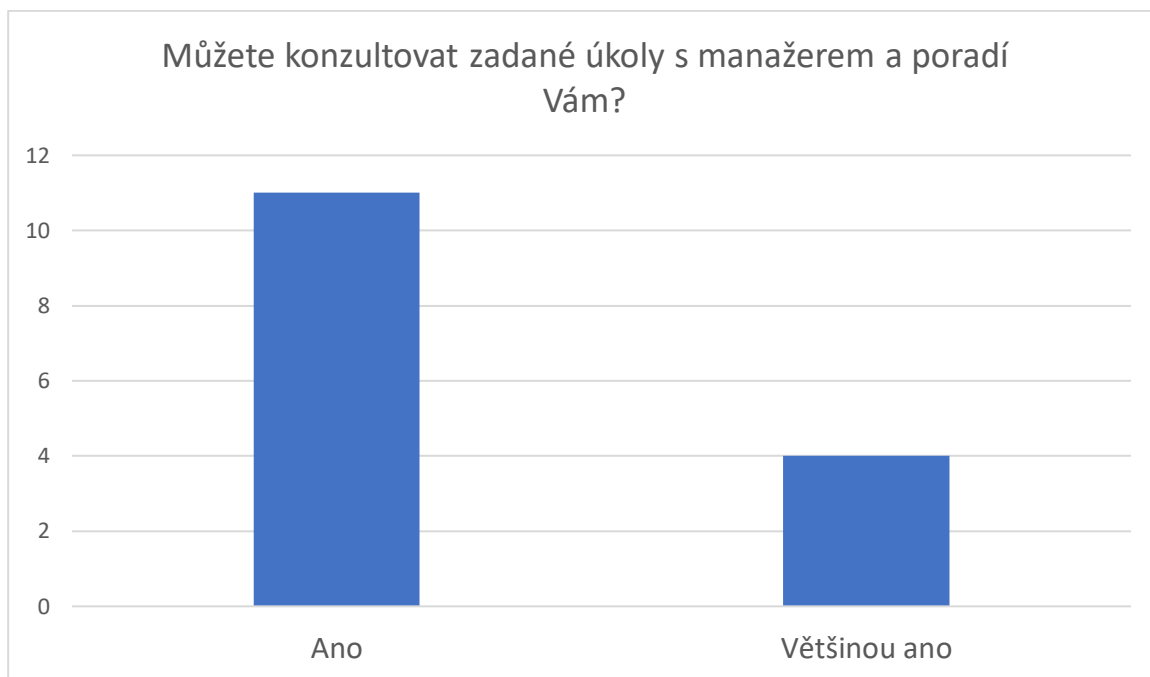


Zdroj: Vlastní zpracování

Očekávaný předpoklad byl naplněn, jelikož třináct z celkového počtu tázaných zaměstnanců odpověděli Ano, či Většinou ano. Z šetření je tedy jasné, že manažer ovládá komunikační schopnosti a dané informace dokáže svým podřízeným srozumitelně předat. Poslední možnost odpovědi, lze očekávat u nových zaměstnanců či brigádníků, kteří nedisponují dlouhou praxí nebo je pro ně hotelové prostředí nové a raději se vícekrát ptají, než aby udělali chybu. Pozitivní výsledek této otázky je fakt, že žádný z tázaných neodpověděl, že daným úkolům manažera nerozumí.

V následující otázce jde dotazníkové šetření více do hloubky komunikačních schopností manažera a respondenti měli odpovědět, jestli mohou zadané úkoly následně prodiskutovat s manažerem a zda jim poradí, když je potřeba. V této otázce lze očekávat kladné odpovědi, jelikož manažer je komunikativní a na většinu pracovníků zastává participativní styl vedení.

Graf 9 - Komunikace s manažerem

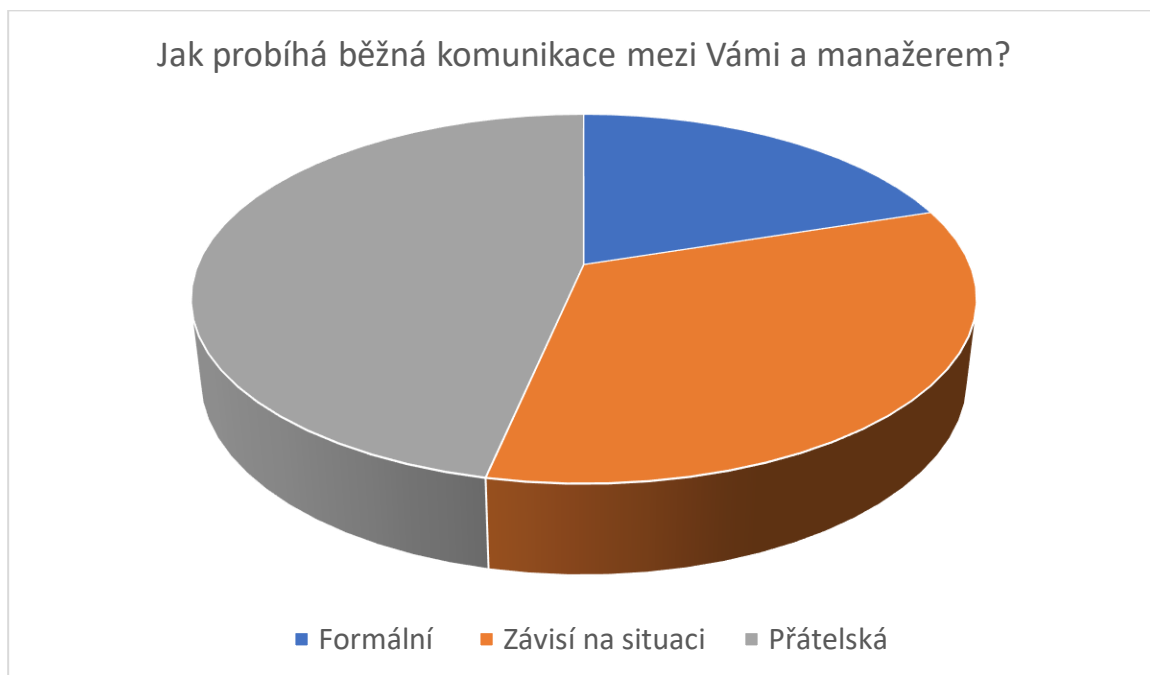


Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti v této otázce odpověděli poměrně jednomyslně a to, že manažer nemá žádný problém s následnou komunikací při případném řešení problémů s danými úkoly a rád poskytne radu. Totéž bylo také od otázky číslo devět očekáváno, jelikož manažer uplatňuje participační styl vedení na většinu svých podřízených zaměstnanců, zbytek podřízených má jasně danou práci a jednotlivým úkolům dobře rozumí.

Další otázka se týká běžné, každodenní komunikace podřízených s manažerem. Respondenti měli odpovědět, zda je běžná komunikace s manažerem formální, závisí na situaci či je vždy přátelská. Od následující se otázky je očekáváno, že komunikace je neformální, až přátelská. Jelikož manažer v hotelu pracuje dlouhou dobu, je očekáváno, že forma komunikace závisí na situaci a závažnosti.

Graf 10 - Forma komunikace

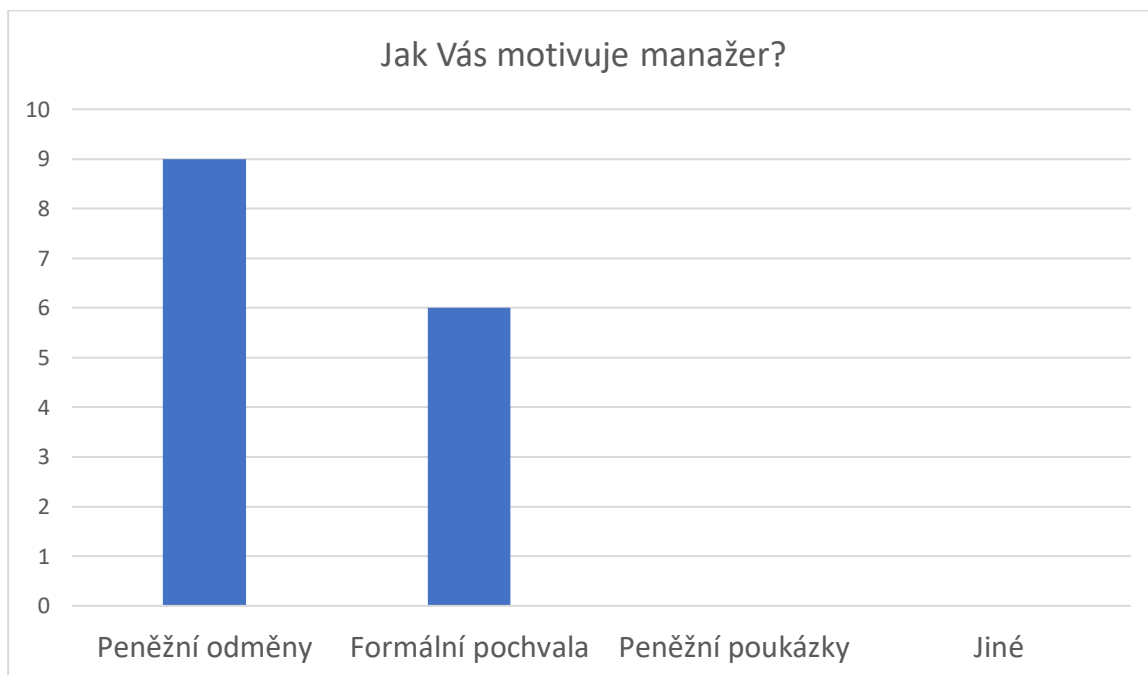


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak bylo očekáváno, tak manažer nejčastěji využívá přátelskou formu komunikace. Což je vzhledem k velikosti podniku a počtu zaměstnanců pochopitelné. Z grafu je také patrné, že manažer volí míru formality komunikace na základě situace. To je potvrzeno i třetí možností, že komunikace probíhá formálně, kterou označili tři podřízení. Manažer patrně volí míru formality komunikace na základě osobního pohledu na situaci a na základě osobních vztahů s podřízenými, jelikož s některými spolupracuje již více let. Manažer se ale také nebojí zvážnit a zvýšit míru formality komunikace, což je velice důležité.

Další otázka byla zaměřena na motivaci podřízených zkoumaného manažera. Respondenti byli tázáni, jaký druh motivace bývá manažerem nejčastěji využíván. Jelikož se jedná o subjektivní názor každého z tázaných a manažer může každého z podřízených motivovat jiným způsobem, nelze od této otázky předem očekávat výsledek.

Graf 11 - Forma motivace

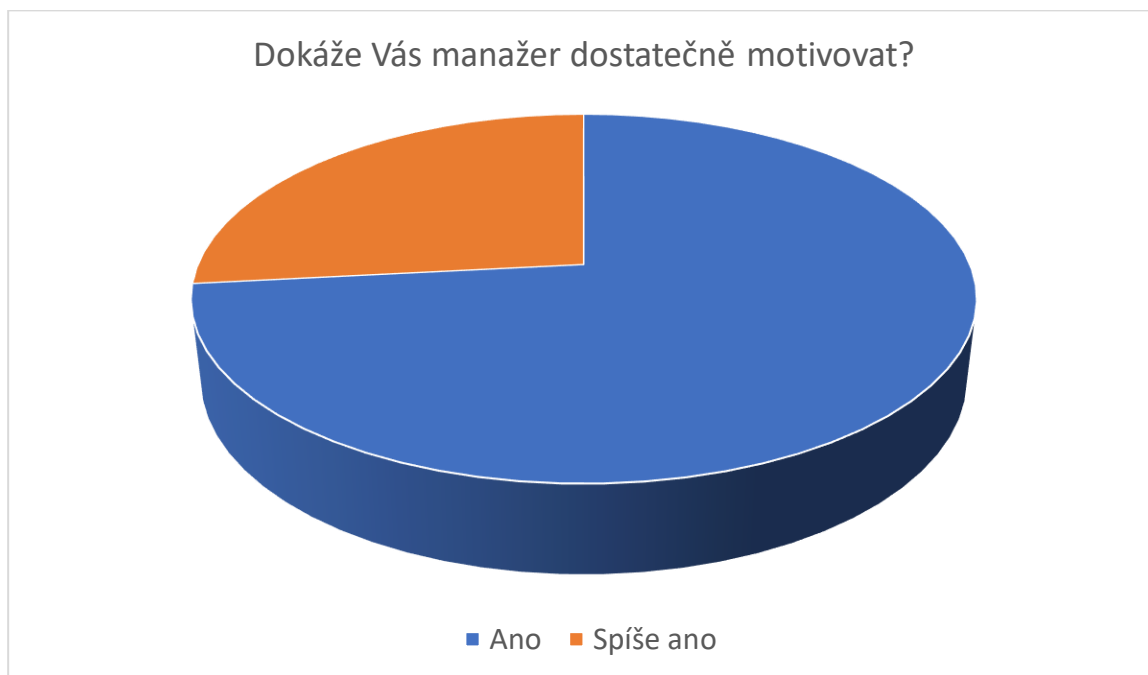


Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce číslo jedenáct se jedná o subjektivní odpověď každého z tázaných. Respondenti mají na výběr ze čtyř možností. Odpovědi „Peněžní poukázky a Jiné“ žádný z respondentů neuvedl, tudíž manažer nejčastěji motivuje své podřízené dvěma způsoby. Zastoupena devíti respondenty z celkového počtu, je motivace formou peněžních odměn. Tento způsob motivace bývá efektivní formou motivace, jelikož pro lidi není lepší motivace než vidina peněz. Druhou variantou, zastoupenou šesti odpověďmi, byla formální pochvala. Manažer tedy menší část svých podřízených nejčastěji ústně či písemně pochválí za vykonanou práci nebo splnění stanovených cílů.

Aby bylo možné zjistit, zda varianty druhů motivace z předchozí otázky jsou dostatečně efektivní a jsou s nimi zaměstnanci spokojeni, bylo potřeba se respondentů zeptat, zda je pro ně daná motivace dostačující a zda je dokáže manažer patřičně namotivovat. Vzhledem k druhům motivace a předchozím otázkám je očekáváno, že odpovědi podřízených budou pozitivní.

Graf 12 - Hodnocení motivace

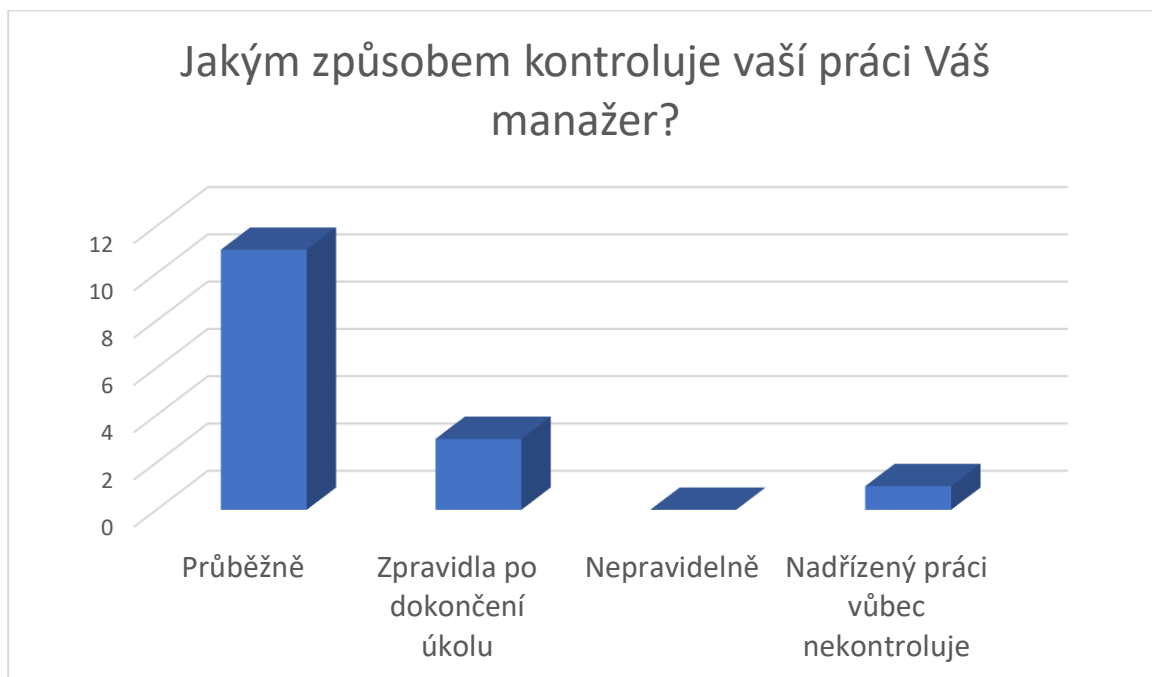


Zdroj: Vlastní zpracování

Očekávání se naplnilo, jelikož jedenáct respondentů z celkového počtu odpovědělo, že je manažer dokáže správným způsobem motivovat. Dle odpovědí lze označit způsob motivace peněžními odměnami jako velice efektivní a formu motivace za kterou jsou zaměstnanci rádi. Zbytek tázaných uvedl, že je manažer dokáže dostatečně motivovat, ale pravděpodobně by uvítali obměnu či více motivace. Dalším pozitivem u této otázky je, že negativní odpověď neuvedl nikdo z tázaných respondentů.

Následující otázka se týká manažerské funkce kontroly. Vzhledem ke stylům vedení manažera, označených v předchozích odpovědích lze očekávat, že kontrola probíhá průběžně, aby jednotlivé úseky hotelu fungovali a minimalizovala se tvorba problémů a chyb.

Graf 13 - Způsob kontroly



Zdroj: Vlastní zpracování

Jedenáct respondentů na otázku číslo třináct odpovědělo, že jejich pracovní činnost bývá kontrolována průběžně. Tím se naplnilo očekávání, manažer průběžnou kontrolou může sledovat jednotlivé činnosti pracovníků a případně vzniklé chyby v čas napravit či podřízené usměrnit. Tři z tázaných uvedli, že kontrola probíhá až po dokončení zadaného úkolu. Tato odpověď potvrzuje uplatňování rozdílných stylů vedení manažerem v jednotlivých odděleních. Pouze jediný respondent uvedl jako svoji odpověď, že manažer jeho práci vůbec nekontroluje. Tuto odpověď pravděpodobně uvedl zaměstnanec bezpečnosti služby, který má jako náplň práce střežit objekt v průběhu noci, a tudíž zde manažer ani není přítomný.

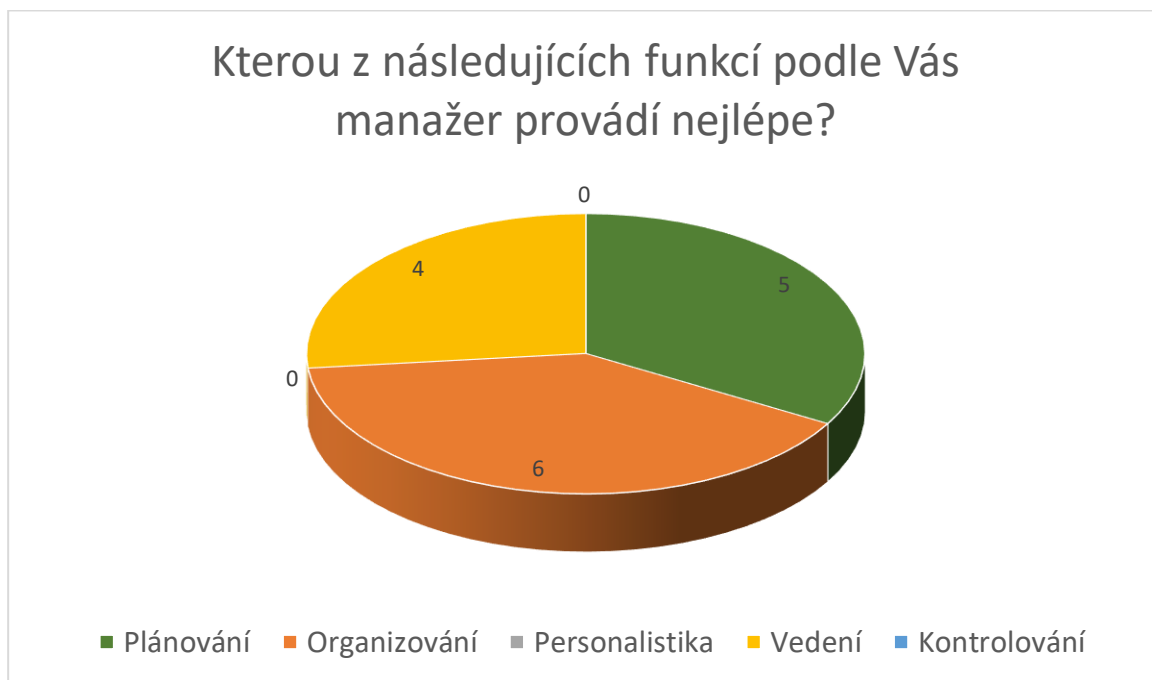
4.3.3 Spokojenost podřízených

Poslední část dotazníkového šetření se zaměřuje na celkové zhodnocení jednotlivých manažerských funkcí a na spokojenost podřízených se zkoumaným manažerem a společností.

V následující otázce se dotazníkové šetření soustředí na jednotlivé manažerské funkce a cílem bylo zjistit, které funkce podle podřízených zkoumaný manažer

vykonává nejlépe. Vzhledem k subjektivitě názoru každého z respondentů nelze od otázky číslo čtrnáct očekávat určitý výsledek. Podle zvolených odpovědí podřízených lze pouze posoudit, která z manažerských funkcí je jeho silnou, či slabou stránkou.

Graf 14 - Hodnocení manažerských funkcí



Zdroj: Vlastní zpracování

Šest zastoupení měla z řady tázaných funkce organizování. Z toho vyplývá, že schopnost manažera organizovat kolektiv a danou práci podřízených je jeho silnou stránkou. Dalšími označenými funkcemi jsou schopnosti plánovat a funkce vedení. Jelikož jednou z mnoha náplní práce manažera ve zkoumaném podniku je sjednávání svateb či konferencí v prostorách hotelu, je pochopitelné, že schopnosti plánování a následné vedení lidí jsou pro fungování jednotlivých akcí velice důležité, a proto v nich manažer vyniká. Funkce kontroly a personalistiky nezískala ani jedno zastoupení mezi odpověďmi respondentů. Z grafu je jasné, že se jedná o manažerovy slabé stránky. Personalistika, nábor nových zaměstnanců a schopnost udržet si své podřízené, ale nemusí být nutně jen slabou stránkou manažera. V oboru hotelnictví a pohostinství je obvyklá fluktuace zaměstnanců, kteří mají tendenci měnit vzniklý pracovní stereotyp nebo v zaměstnání nemají možnost povýšení, a proto často mění pracovní místa a

pozice. Funkce kontroly je obecně vnímána podřízenými jako méně příjemná část pracovního procesu. Z těchto důvodů funkce personalistiky a kontrolování nelze chápat jen jako slabiny manažera, ale i jako možnosti, které nebyly vyhodnoceny jako silné stránky zkoumaného manažera žádným z respondentů.

Otázka číslo čtrnáct zkoumá celkovou spokojenost zaměstnanců v podniku. Zaměřuje se na možné pomýšlení podřízeného nad ukončením pracovního poměru ve společnosti. Podřízení měli čtyři možnosti výběru z častých důvodů k ukončení pracovního poměru. Současně respondenti mohli zvolit možnost, že nad odchodem z hotelu nikdy ani nepřemýšleli.

Graf 15 - Ukončení pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování

Čtyři respondenti nad odchodem uvažovali a důvodem byla nemožnost karierního růstu ve společnosti. Jelikož se jedná o menší hotel, není úplně jednoduché zaručit všem podřízením možnost karierního růstu. Zkoumaný manažer má na starost více oddělení a většinou je jediným přímým nadřízeným. Jediné oddělení, kde je možný karierní růst, je oddělení restaurace, kde číšníci mají šanci dostáhnout na pozici provozního restaurace. Tato možnost je samozřejmě podmíněna odchodem stávajícího

provozního restaurace. Zbylí dva podřízení označili možnost, která uvádí, že nad odchodem přemýšleli, ale bylo to z osobních důvodů, které jsou u každého zaměstnance subjektivní.

Poslední otázka byla otevřeného typu a dala respondentům určitou volnost a možnost doplnit či upřesnit možné nedostatky zkoumaného manažera. Pokud respondenti odpověděli ano, byly požádáni o upřesnění své odpovědi.

Graf 16- Návrhy na zlepšení manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi podřízených:

1. Manažer by měl lepším způsobem motivovat.
2. V hotelu chybí možnost karierního růstu.
3. Občas by mi nevadilo, kdybych byl více zaúkolován a veden.
4. Občas mi vadí až moc přátelská nálada na pracovišti. Uvítal bych více profesionality.
5. Nepoměr motivace v jednotlivých odděleních.

V uvedených odpovědích podřízenými byla dvakrát označena motivace manažera. Z čehož lze usoudit, že motivace není silnou stránkou zkoumaného manažera. Z odpovědi číslo dvě je zřejmé, že nemožnost kariérního růstu je jasným problémem manažera a celého podniku. Tento fakt potvrzuje i otázka číslo patnáct, kde třetina zaměstnanců přemýšlela nad ukončením pracovního poměru právě kvůli kariérnímu růstu. Odpovědi tři a čtyři se týkají stylu vedení manažera. Manažer na většině pracovních oddělení zastává participační styl vedení. Tento styl vedení však manažera svádí k navození přátelské atmosféry, určité volnosti na pracovišti, což následně může způsobovat určitou anarchii mezi podřízenými. Na víc tento styl vedení očividně není pro všechny podřízené ideální. To utvrzuje otázka číslo šest, kde si celkem jedenáct respondentů nebylo jisto svou spokojeností se stylem vedení zkoumaného manažera.

4.4 Polostrukturovaný rozhovor se zkoumaným manažerem

Další část bakalářské práce se zaměřuje na polostrukturovaný rozhovor s provozním manažerem hotelu. Následující rozhovor byl poskytnut při přímém kontaktu s manažerem, který má pod sebou celkem patnáct podřízených, kteří se mu přímo zodpovídají. Rozhovor byl, stejně jako předcházející dotazníkové šetření pro zaměstnance, rozdělen na tři části a otázky byly koncipované tak, aby umožnily srovnání s odpověďmi zaměstnanců.

V první části rozhovoru byly otázky kladeny na osobnost manažera, vzdělání a kariéru. Další část se zaměřovala na schopnosti a dovednosti, které jsou pro manažera nejdůležitější a klíčové. Současně byl manažer tázán, které dovednosti by si rád vylepšil a rozvinul. V poslední fázi rozhovoru byly získávány informace ohledně manažerských funkcí, o kterých si manažer myslí, že vykonává nejlépe a nejhůře a jak k jednotlivým funkcím přistupuje.

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Manažerovo nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské. Je absolventem bakalářského a později magisterského studia na Vysoké škole ekonomické v Praze. Manažer dodává, že všechny nabízené hotelové vysoké školy, o které měl v té době

zájem, jsou soukromé. Tudíž pro něj státní škola s ekonomickým zaměřením byla nejlepší volbou.

Otázka č. 2 – Jak dlouho jste zaměstnancem této společnosti?

Manažer odpovídá, že hned po absolvování vysokoškolského titulu si hledal práci jako manažer nějakého podniku. Z důvodu brigád na střední i vysoké škole v oblasti gastronomie a pohostinství, byla pro něj nabídka pozice provozního restaurace zajímavá, i když se nejednalo přímo o manažerskou pozici. Nastoupil v této společnosti jako provozní restaurace, a to před devíti lety. Již po dvou letech dostal nabídku k povýšení na provozního manažera, který bude mít zodpovědnost za úsek restaurace, recepce, pokojských a bezpečnosti hotelu. Na této pozici dotazovaný manažer působí do dneška.

Otázka č. 3 – Jaká je náplň Vaší práce?

V další otázce manažer odpověděl, že hlavní náplní jeho práce je vedení a řízení lidí. Dále je to organizování nových projektů a rozvíjení marketingové strategie. Jako hlavní náplň své práce také uvádí zabezpečení stejné kvality servisu pro hosty, s čímž souvisí kontrolování a motivování podřízených.

Otázka č. 4 – Které pozice jsou Vám podřízené?

Provozní manažer hotelu má na starost celý úsek restaurace, kde se mu přímo zodpovídá provozní restaurace, který plánuje směny číšníků a brigádníků, sám si řídí a zodpovídá za provoz restaurace. Manažer doplňuje, že nechává provoznímu restaurace určitou volnost, ale samozřejmě ho úkoluje a zadává mu cíle, které musí v určitých termínech dosáhnout. Dále má pod sebou úsek recepce, kterému sám osobně dozoruje. V tomto úseku má pod sebou pět recepčních, kteří se mu přímo zodpovídají. Manažer uvedl, že úseku recepce dozoruje přímo on sám, jelikož jsou to s restaurací pilíře hotelu. Přes recepci probíhají všechny rezervace, ať už hotelových pokojů, tak všech rezervací týkajících se restaurace, konferencí a svateb. Dále má pod sebou úseky pokojských a bezpečnosti hotelu, které stačí určitým způsobem pravidelně kontrolovat a fungují poměrně jednoduše samy a bez problémů.

Otázka č. 5 – Jaké manažerské dovednosti jsou podle Vás pro práci manažera nejdůležitější?

Podle manažera je nejdůležitější manažerská funkce komunikace. Komunikace je součástí všech ostatních funkcí manažera. Je to každodenní činnost, kterou je potřeba ovládat. Manažer uznává, že jelikož se jedná o menší podnik, tak zastává komunikaci neformální. Samozřejmě vždy záleží na druhu a závažnosti situace. Míra formality komunikace také kolikrát závisí na tom, jak je pracovník dlouho zaměstnancem podniku a na které je pozici.

Jako druhou nejdůležitější schopnost uvádí vedení lidí. To, jak hotel bude fungovat a jak budou zákazníci spokojeni, vždy závisí na lidech. Bez dobrého personálu, není dobrý hotel. Manažer nejčastěji praktikuje styl participační, ale vždy závisí na situaci. Nejčastěji volí individuálního jednání, jelikož je zastáncem toho, že by každý zaměstnanec měl cítit určitou zodpovědnost a motivaci, kterou nejlépe dodá individuálně.

Otázka č. 6 – Kterou manažerskou dovednost byste si nejraději zdokonalil? A proč?

Manažer na tuto otázku odpověděl, že největší problém má s personalistikou. Součástí hotelnictví je poměrně časté střídání pracovních míst a pozic. Jelikož je tato práce bohužel často stereotypní a lidé mají zkrátka potřebu změnit prostředí, kde delší dobu pracují. Dalším problémem je, že hotelnictví Vám velice rychle ukáže, jestli tu práci ovládáte, či nikoliv. Z těchto důvodů se manažer velice často potýká s nedostatkem personálu nebo častými personálními změnami v řadách podřízených. Manažer by si tedy rád osvojil nějaké nové metody v náboru a výběru zaměstnanců.

Otázka č. 7 – Jste odhodlán se dále učit a rozvíjet?

Podle manažera jsou angličtina a jazyky celkově v hotelnictví strašně důležité a musí je každodenně používat, ať už při kontrole rezervací hostů, získávání zpětných vazeb od hostů, tak při organizaci akcí a svateb pro cizince. Sám tvrdí, že disponuje poměrně dobrou úrovní anglického jazyka, ale doplňuje, že nikdy nepracoval v cizině, a proto přízvuk a slovní zásoba u něj nejsou na takové úrovni, jak by si představoval.

Dále se manažer účastní nejrůznějších workshopů, školení s hotelovými systémy apod. Sdělil, že tyto školení jsou často velice nákladné, protože se mu jich

nedostává tolik, jak by si přál. Je tedy občas nucen si návštěvu určitých hotelových a gastronomických veletrhů apod. financovat sám z vlastní iniciativy. Manažer dodává, že je rád v obrazu s nejrůznějšími moderními trendy v hotelnictví.

Otázka č. 8 – Jak probíhá motivace Vašich podřízených?

Manažer zde přiznává, že motivace není jeho manažerskou předností. Ale obhájí se tím, že z jeho pohledu je často dostačující. Motivace probíhá způsobem, že podřízení dostanou zadání úkolu či určitého cíle a po jeho splnění nejčastěji proběhne ústní či písemná formální pochvala. Při důležitých akcích, svatbách apod. je personál předem informován/motivován, že při určité tržbě a spokojenosti zákazníků dostane určité procento z tržby.

Otázka č. 9 - Máte každý den, když jdete do práce jasný rozvrh dne?

Další otázka se týkala běžného dne manažera, na kterou odpověděl, že každý den je určitým způsobem specifický a nelze ho předem detailně naplánovat. Každý den se v hotelu objevují nové problémy a situace, které jsou někdy příjemné a někdy méně. Manažer uvedl, že nemůže říci ano, ale každý den má na starost určité povinnosti a starosti, které je potřeba splnit a zajistit jejich chod.

Otázka č. 10 – Přesvědčíte se předem, že Vámi zadané instrukce jsou jasné a srozumitelné?

Odpověď byla jednoznačná, ano. Manažer tvrdí, že každý podřízený je určitým způsobem specifický a jinak náročný. Podřízeným, kteří pod ním pracují již delší dobu, není potřeba úkoly a instrukce objasňovat vícekrát. Většinou ihned vědí, co od nich žádá. Avšak objeví-li se nový úkol/cíl, který očekává od svých podřízených, vždy se přesvědčí, jestli ho všichni zúčastnění jasně pochopili. Pak jsou zde samozřejmě podřízení, nejčastěji je najdeme v řadách brigádníků, kterým je potřeba zadané i běžné instrukce detailně vysvětlit a ujistit se, že jasně a srozumitelně všemu porozuměli.

Otázka č. 11 – Organizujete někdy meetingy?

Manažer se snaží, alespoň jednou týdně uspořádat meeting jednotlivých oddělení. Nejčastěji probíhají meetingy v restauraci, kde se odehrává nejvíce obměn a novinek. Není to stanovený den, ale vždy na začátku týdne, před otevírací dobrou si

manažer sedne s podřízenými z oddělení restaurace a probere s nimi, jak si následující týden představují a co očekávají. Krátký meeting proběhne vždy před každou větší akcí nebo či svatbou.

Manažer uvádí, že rozdílné je to s ostatními odděleními. Meeting s recepčními se organizuje pouze, když se objeví něco nového, jako například nový hotelový software apod. Také bývá svolána porada, když je nějaký větší problém či je zjištěna nadměrná chybovost v pracovních procesech. S odděleními pokojských a bezpečnosti manažer meetingy neorganizuje, jelikož práce těchto oddělení je poměrně jednoduchá a má jasné daný postup a náplň.

Otázka č. 12 - Co označujete za svojí největší přednost jako manažer?

Manažer odpověděl, že za svojí největší přednost považuje udržování pořádku určitým stylem řízení. Manažerovi trvalo roky, než si vyvinul styl řízení, který funguje. Manažer nedokázal přesně popsat, co vše je toho součástí. Nastínil, že základem je jeho komunikace se zaměstnanci, která je určitým způsobem neformální a přátelská. Podle manažera nutí podřízené k větší zodpovědnosti a schopnosti oznamovat mu věci v čas a na rovinu.

Otázka č. 13 - Co naopak označujete za svoje slabiny v manažerské pozici?

Za největší slabinu manažer označil svoji kreativitu. Po letech v manažerské pozici přiznává, že mu došly nápady. Občas již neví, čím marketing a propagaci společnosti vylepšit nebo obměnit.

Za svojí další slabinu označil, již zmiňovanou jazykovou schopnost, ve které si není úplně jistý. Dále manažer zmínil, že svoji slabinu zaznamenává často v odpočinku od práce. Relaxace, která je podle manažera důležitou pro každého pracovníka ve vedoucí pozici. Práce manažera či jakákoliv vedoucí pozice přináší stres, dlouhou pracovní dobu a neustálou zodpovědnost. Proto je zastáncem, že by každý správný manažer měl umět odpočívat. To se mu bohužel často nedaří, a proto tuto schopnost označuje za svojí slabinu.

5 Zhodnocení dovedností a schopností zkoumaného manažera

Následující zhodnocení je provedeno na základě odpovědí z dotazníkového šetření, které bylo poskytnuto přímým podřízeným zkoumaného manažera a polostrukturovaného rozhovoru s manažerem společnosti. Kvantitativní šetření spočívalo ve vyplnění dotazníků podřízenými, kteří měli odpovědět na šestnáct otázek uzavřeného i otevřeného typu. Dotazník byl rozdělen na tři části, první část obsahovala otázky týkající se identifikace podřízeného, druhá část se zaměřovala přímo na dovednosti a schopnosti zkoumaného manažera a třetí část obsahovala otázky hodnotící spokojenost podřízených se zkoumaným manažerem a organizací. Kvalitativní šetření bylo provedeno pomocí osobního polostrukturovaného rozhovoru s manažerem. Rozhovor byl stejně jako dotazník, rozdělen na tři části. V první části rozhovoru byly kladeny otázky na osobnost manažera a úroveň vzdělání. Ve druhé části byli otázky zaměřeny na jednotlivé manažerské dovednosti a poslední část spočívala v určitém sebe ohodnocení manažera.

Základní informace a identifikaci podřízených manažera analyzovala první část dotazníkového šetření. Mezi přímými podřízenými se nachází 62 % ve věku 20-40 let, což ukazuje, že práce v hotelnictví je založena na určitém karierním růstu a lidé postupem času a věku dosahují vyšších postavení. Šetření dále ukázalo, že 27 % zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou, ostatní podřízení dosáhli pouze základního vzdělání, či disponují výučním listem. To ukazuje, že nižší pozice v hotelnictví a pohostinství nevyžadují vysoké nároky na vzdělání, ale jsou založeny na kvalitě provedené práce a určitých dovednostech daného pracovníka. Poslední otázka první části dotazníkového šetření prokazuje, že fluktuace pracovníků v hotelnictví je poměrně velká, jelikož 33 % podřízených pracuje v daném hotelu méně než 1 rok. To ovšem není problém jen daného hotelu a zkoumaného manažera, ale jedná se o celkový trend, kdy zaměstnanci často odchází za karierním růstem či jen potřebují změnit určitý stereotyp.

Další část se zaměřuje na manažerské dovednosti a schopnosti zkoumaného manažera. První otázka analyzovala, že 67 % podřízených je spokojeno, či více než spokojeno s dovednostmi svého nadřízeného. Tento výsledek lze vysvětlit tím, že

manažer si zakládá na přátelské formě komunikace, pravidelně se zúčastní školení a má dlouholetou praxi v oboru. Druhá otázka byla zaměřena na styl vedení zkoumaného manažera a bylo zjištěno, že manažer používá dva rozdílné styly vedení v jednotlivých odděleních hotelu, které se mu přímo zodpovídají. To lze vysvětlit tím, že manažer má na starost více oddělení v hotelu a každé vyžaduje jiný způsob vedení. Následující otázka zjistila spokojenost podřízených s daným stylem vedení manažera. Bylo zjištěno, že více než 50 % podřízených je spokojeno se stylem vedení, ale rádi by něco změnili a 20 % podřízených není spojeno se stylem vedení svého nadřízeného. Další otázka byla zaměřena na pozitivní motivaci a výsledky ukázaly, že pro dvě třetiny podřízených je motivace dostačující, což je výsledek velmi důležitý, jelikož právě v oboru hotelnictví většina zaměstnanců často zažívá určité stereotypy a potřebují být správným způsobem stimulováni ke kvalitně vykonané práci. Zbytek respondentů uvedl, že s motivací spokojeni nejsou. V další otázce byli respondenti tázáni, jestli vždy rozumí zadaným úkolům manažerem. Je možné označit manažerovi komunikační a vyjadřovací schopnosti za více než dobré, jelikož 87 % podřízených odpovědělo, že zadaným úkolům vždy rozumí. Negativní odpovědi lze předpokládat u podřízených, kteří ve společnosti pracují kratší dobu. Otázka číslo deset navazuje na manažerovu schopnost komunikace, a to konkrétně na její formu. Přátelská forma komunikace převažuje, je tedy zřetelné, že manažer preferuje neformální styl komunikace. Další otázka se zaměřovala přímo na formu motivace, kterou manažer praktikuje. Peněžní odměna je efektivní způsob motivace a ohodnocení svých podřízených, jelikož ho ve své odpovědi označilo 60 % podřízených. Zbýlých 40 % podřízených bývá nejčastěji formálně pochváleno. V následující otázce byl tento způsob motivace analyzován a bylo zjištěno, že pro většinu podřízených je daná forma motivace dostačující, ne však pro všechny, což může být dáno formou motivace, tak i tím, že ji manažer neuplatňuje dostatečně často. Respondenti dále měli odpovědět na otázku týkající se způsobu kontroly ze strany zkoumaného manažera a 74 % podřízených uvedlo, že bývají kontrolováni průběžně. Ostatní podřízení bývají kontrolováni, až po dokončení své práce. Třetí část dotazníku byla soustředěna na celkové posouzení manažera podřízenými, analýzou jejich spokojenosti ve společnosti a nabízela možnost podřízených se vyjádřit. Respondenti byli požádáni o identifikaci konkrétní manažerské funkce, kterou manažer vykonává nejlépe. Na manažerské funkci organizování se shodlo 40 % zaměstnanců a je tudíž označena za přednost zkoumaného manažera. Součástí práce manažera je organizace

svateb, firemních konferencí. Tyto akce vyžadují určitou schopnost organizace a koordinace personálu, který pak může kvalitně vykonávat svou práci. Poslední uzavřená otázka se týkala spokojenosti podřízených ve společnosti. 60 % podřízených je spokojeno a nepřemýšlelo o změně pracovní pozice. Ostatní respondenti uvedli ve svých odpovědích, že nad odchodem uvažovali a hlavním důvodem byl karierní růst či osobní důvody. Poslední otázka byla otevřeného typu a dala respondentům možnost doplnit možné nedostatky zkoumaného manažera. Dvě třetiny podřízených jsou spokojeni s prací svého manažera, jedna třetina zaměstnanců však uvádí nespokojenost spojenou s motivací, nemožností karierního růstu a stylem vedení manažera.

Druhá část zkoumání byla provedena pomocí polostrukturovaného rozhovoru s manažerem. Manažer má v organizaci na starost více oddělení a z toho důvodu volí různé styly vedení, což závisí na typu pracoviště či pracovníka. V sekci restaurace a recepce manažer dává podřízeným určitou volnost ve výkonu své práce a svobodu slova. Rád komunikuje a naslouchá svým podřízeným, jelikož mu podřízení často dokáží dodat novou inspiraci pro nápady či si následně uvědomí určité potřeby. V ostatních odděleních manažer dává přednost vedení, kde přímo zadává úkoly a následně je kontroluje. Manažer uvedl, že největší problém vidí v personalistice, kdy se setkává s poměrně častou fluktuací pracovníků. Již se se snaží pracovat na jiném způsobu nábory pracovníků a zjišťuje, jestli problém není například v určité motivaci podřízených. Z toho důvodu plánuje navštívit kurzy či školení v dané problematice. V tomto případě nemusí jít nutně o slabou stránku zkoumaného manažera, ale pouze o určitý trend daného oboru či dobu, kde je nabídka práce více než dostačující. Dále manažer zmiňuje, že práce v hotelu je poměrně náročná, každý den nastávají nové situace a je třeba řešit různé problémy. Z toho důvodu manažer vše zakládá na komunikaci se svými podřízenými. Formu komunikace často určuje typ situace či postavení daného pracovníka v organizaci, ale sám manažer uvádí, že preferuje přátelskou formu. Následně byla s manažerem probrána další forma komunikace s podřízenými, a to organizování meetingů. Manažer uvedl, že největší váhu pro něj má organizace porad v oddělení restaurace a recepce, kde je velice důležitá komunikace. Dále uvedl, že jsou porady nenahraditelné v rámci informovanosti podřízených, kde se všichni najednou dozvědí, co je nového či jaké jsou plány do budoucna. V poslední části byl manažer požádán k celkovému hodnocení svých předností a slabin v manažerské pozici. Manažer tvrdí, že nejvíce jistý si přijde ve svém stylu vedení a komunikaci se

zaměstnanci, kde si za roky ve své pozici osvojil určitý způsob řízení podřízených, který podle manažera funguje. Na druhou stranu za svoje nejslabší stránky manažer označil svoji kreativitu a jazykovou vybavenost. V závěru rozhovoru manažer uvedl, že také vnímá jako svoji slabinu odpočinek a určitou formu relaxace po práci, kterou neumí, nebo není dostatečná. Označuje práci ve vedoucích a manažerských pozicích jako velice náročnou a psychicky namáhavou a uvádí, že mezi silné stránky dobrého manažera by mělo patřit umění odpočívat.

5.1 Návrhy na zlepšení

Zkoumaný manažer prokázal dlouholeté zkušenosti v oboru a určitý nadhled v řízení svých podřízených, který si vybudoval za roky v manažerské pozici. Na základě porovnání zjištěných výsledků z dotazníkového šetření poskytnutého podřízeným manažera a polostrukturovaného rozhovor s manažerem, jsou navrhována doporučení a návrhy na zlepšení dovedností zkoumaného manažera a situace na pracovišti.

První doporučení se týká zjištěného problému v oblasti motivace podřízených. Zkoumaný manažer aplikuje efektivní formy motivace jako peněžní motivaci či formální pochvalu. Zjištěný problém je však nalezen v četnosti dané motivace. Nepříliš častá peněžní motivace vede k nespokojenosti pracovníků s finančním ohodnocením, současně nedostatečné formální pochválení může vést k nespokojenosti podřízených z důvodu nedocení jejich vykonané práce. Motivace je tedy jeden z důvodů, proč je v organizaci častá fluktuace zaměstnanců. Tento problém současně souvisí s nemožností podřízených v organizaci kariérně růst. Podřízení označili tyto důvody jako nejčastější z důvodů, které zaměstnance donutily pomyslet nad opuštěním svého pracovního místa. Tento problém v tak malém podniku není jednoduché vyřešit, jelikož se jedná o podnik se specifickou hierarchií, kde není mnoho vedoucích pozic a není tedy možné zajistit všem podřízeným změnu pracovní náplně či přímo povýšení. Zde je potřeba si uvědomit, že kariérní růst zaměstnance nespočívá pouze v povýšení, ale v určitém pracovním rozvoji či obohacení pracovní náplně daného zaměstnance. Doporučení je tedy směřováno na poskytnutí možnosti účastnit se určitých kurzů na obohacení zkušeností a schopností zaměstnanců. Účelné kurzy či školení pro zaměstnance v oboru gastronomie nabízí firma Gastro Communications s.r.o. Školení probíhají přímo v podniku, kde školící tým proškolí daný tým zaměstnanců. Kurz trvá

pět hodin a cena je 3900 Kč za osobu. Další možností, jak tento problém vyřešit, je zavést systém interního náboru zaměstnanců, kde se volné pracovní pozice primárně nabídnou již stávajícím pracovníkům.

Další návrh na doporučení se zaměřuje na zlepšení jazykových schopností manažera. Ten si není jistý ve svém anglickém jazyce, to může způsobovat určité bariéry v komunikaci se zahraničními hosty a jejich následnou nespokojenost. Z tohoto důvodu je manažerovi doporučeno využít jazykových kurzů. V současné době existuje velký výběr možností, mezi kterými je možné nalézt i kvalitní jazykové kurzy on-line. Společnost Onlinejazyky.cz nabízí velké množství jazykových kurzů online, které jsou zakončeny certifikátem a nezaberou časově vytíženému člověku, jako je manažer podniku, tolik času. Kurzy obsahují výuku o sedmi lekcích, kde si manažer může individuálně zvolit úroveň a typ kurzu. Kurzy se pohybují v ceně kolem 2 500 Kč.

Poslední doporučení se zaměřuje na určité obnovení a načerpání manažerovi inspirace a kreativity. Manažer v rozhovoru zmínil, že má problém s kreativitou a dochází mu nápady na inovace a na možná zlepšení hotelu. Tento problém pravděpodobně spočívá v letech, které zkoumaný manažer pracuje v hotelu. Jedná se o více než jedenáct let, kdy manažer nezměnil pracovní prostředí. Doporučením je začít plánovat a uskutečňovat služební cesty, které mohou být jen pro manažera, ale také pro více vedoucích pracovníků podniku. Jedná se o služební cesty zaměřené na strávení hotelového pobytu kdekoli ve světě. Hotel by měl být nejlépe podobného typu, kde manažer dokáže načerpat inspiraci na nové nápady. Společnost TripAdvisor, provozující internetové stránky tripadvisor.cz, které se věnují veřejnému hodnocení turistických míst, hotelů a restaurací, vytvořila žebříček nejlepších rodinných hotelů Evropy. Manažer má možnost si z tohoto žebříčku vybrat alespoň jeden hotel a následně v něm uskutečnit služební pobyt, který bude sloužit jako načerpání nové inspirace a vzor toho, jak to funguje jinde. Náklady na zahraniční cesty se velmi liší vzhledem k nákladům na cestovné, druhu destinace a volby hotelu.

Navrhnutá doporučení na zlepšení podniku je nutné detailně naplánovat a vypracovat návrh potřebných nákladů na zrealizování navržených doporučení. Tuto činnost obstarává zkoumaný provozní manažer společnosti. Plán na zlepšení podniku s detailním návrhem finančních nákladů je následně nutné předložit majiteli společnosti, který má kompetenci návrhy na zlepšení podniku schválit, či zamítnout.

Tabulka 3 - Příklady hotelů z žebříčku nejlepších hotelů Evropy 2019

Název hotelového zařízení	Město/ Země
Anastasis Apartments	Imerovigli, Řecko
Tavistock House Hotel	Tavistock, Velká Británie
Ballyfin Demesne	Ballyfin, Irsko
Hotel Villa Lara	Bayeux, Francie

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Tripadvisor.cz)

6 Závěr

Cílem první části bakalářské práce bylo objasnit základní pojmy spojené s tématem manažerských dovedností. Hlavním cílem práce bylo zhodnotit dovednosti zkoumaného manažera pomocí dotazníkového šetření, provedeného mezi přímými podřízenými manažera a pomocí polostrukturovaného rozhovoru s manažerem. Na základě vyhodnocení obou šetření, byly navrženy případné doporučení na zkvalitnění dovedností manažera a zlepšení situace na pracovišti.

Teoretická část byla vypracována pomocí literární rešerše a internetových zdrojů, dále je rozčleněna do několika kapitol, které vysvětlují problematiku manažerských dovedností. Objasněny jsou základní pojmy managementu, osobnost, role manažera a na závěr byly vysvětleny manažerské funkce, které by měl každý správný manažer ovládat. Jedná se o funkce plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontroly.

Praktická část bakalářské práce spočívala v samotném zkoumání manažera, přesněji ve zkoumání jeho dovedností a přístupu k podřízeným ve vybrané organizaci. K získání potřebných informací bylo použito dotazníkové šetření mezi podřízenými a polostrukturovaný rozhovor s manažerem. Dotazníky byly poskytnuty patnácti podřízeným z různých hotelových oddělení, které se přímo zodpovídají zkoumanému manažerovi. Otázky v dotazníku byly rozčleněny do tří částí, přičemž první část měla zjišťovat identifikační údaje o podřízeném, druhá část přímo zkoumala dovednosti a schopnosti manažera v očích podřízených a poslední část byla zaměřena na celkové hodnocení manažera. Následně byli informace vyhodnoceny a interpretovány pomocí grafů s komentářem. Polostrukturovaný rozhovor se zkoumaným manažerem byl veden osobně autorem práce a obsahoval otázky související s dotazníkovým šetřením, aby bylo možné uskutečnit porovnání těchto dvou metod dotazování.

Na základě porovnání vyhodnocených informací z obou metod šetření, byly navrženy doporučující opatření na odstranění zjištěných nedostatků zkoumaného manažera. První navrhuje opatření se týkalo četnosti motivace a kariérního růstu podřízených. Jelikož se jedná o malý hotel a často není možné zaměstnance povýšit, bylo manažerovi doporučeno obohatit náplň práce a zkušenosti svých podřízených pomocí doporučeného školení pro zaměstnance. Dále bylo manažerovi navrženo navštívit jazykový kurz, který je možné absolvovat online, a tudíž není časově tak

náročný. Poslední doporučení se zaměřilo na manažerův problém s kreativitou a inspirací. Byly navrženy konkrétní evropské hotely podobného typu, kde bylo manažerovi doporučeno strávit služební pobyt k načerpání nové inspirace.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

ARMSTRONG, M. 2006. Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. 2006. Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, L. 2011. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-4429-2.

BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera. ISBN 80-251-0223-8.

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PEDLER, M., BURGOYNE, J. a BOYDELL, T. 2013. A Manager's Guide to Self-Development. New York: McGraw-Hill Education, 2013. ISBN 978-00-771-4988-8.

PITRA, Z. 2007. Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.

VEBER, J. 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. 1994. Management: Teorie a praxe 80. a 90. let. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-55-1.

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

WEIHRICH, H. a KOONTZ, H. 1993. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85608-45-7.

Internetové zdroje

GASTRO COMMUNICATIONS, 2020. Školení personálu [online] 2020. [cit. 2020-02-20], Dostupné z : <https://gastroc.cz/kurzy/skoleni-personalu/>

CHEARY, Michael, 2018. reed.co.uk: Hard Skills vs. Soft Skills. [online] 2018. [cit. 2020-01-15], Dostupné z: <https://www.reed.co.uk/career-advice/hard-skills-vssoft-skills/>

MINDTOOLS CONTENT TEAM, 2016. Mindtools.com: SMART Goals: [online] [cit.2020-01-28],
Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>

ONLINEJAZYKY.CZ, 2020. Jazykové kurzy online [online] [cit.2020-02-24],
Dostupné z: <https://www.onlinejazyky.cz/anglictina.html>

TRIP ADVISOR, 2019, Žebříček nejlepších rodinných hotelů v Evropě [online] [cit.2020-02-24], Dostupné z: <https://www.tripadvisor.cz/TravelersChoice-Hotels-cSmall-g4>

8 Přílohy

8.1 Dotazníkové otázky

První část

1. Do jaké věkové kategorie patříte?
 - A) Méně než 20 let
 - B) 20-29 let
 - C) 30-39 let
 - D) 40-49 let
 - E) 50 let a více

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - A) Základní
 - B) Středoškolské bez maturity
 - C) Středoškolské s maturitou
 - D) Vyšší odborné
 - E) Vysokoškolské

3. Jak dlouho jste zaměstnancem tohoto hotelu?
 - A) Méně než rok
 - B) 1-2 roky
 - C) 3-5 let
 - D) 6-8 let
 - E) 9 let a více

Druhá část

4. Jak byste procentuálně zhodnotili manažerské dovednosti Vašeho manažera?
 - A) 50 % a méně
 - B) 51-75 %
 - C) 76-90 %

D) 91-100 %

5. Jaký styl vedení zastává Váš manažer?

- A) Autokratický (Přímý styl vedení, nedá na názory podřízených, v případě plnění/ neplnění úkolů používá nástroje odměna/trest)
- B) Participační (rozvoj týmové práce, komunikace nadevše, zohledňuje nápady a názory ostatních)
- C) Liberální (přijímá pouze finální cíl, cestě k jeho dosažení nedává takovou váhu, nechává zaměstnancům určitou volnost)

6. Vyhovuje Vám styl vedení vašeho manažera?

- A) Ano
- B) Spíš ano
- C) Spíš ne
- D) Ne

7. Je pro Vás tento styl vedení manažera dostatečně motivující?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

Třetí část

8. Jsou úkoly zadané Vaším manažerem dostatečně srozumitelné?

- A) Ano
- B) Většinou ano
- C) Ano, ale často se musím ptát
- D) Ne

9. Můžete konzultovat zadané úkoly s manažerem a poradí Vám?

- A) Ano
- B) Většinou ano

- C) Většinou ne
- D) Ne

10. Jak probíhá běžná komunikace mezi Vámi a manažerem?

- A) Formální
- B) Míra formality je závislá na situaci
- C) Přátelská

11. Jak Vás motivuje manažer?

- A) Peněžní odměny
- B) Formální pochvala
- C) Peněžní poukázky
- D) Jiné – prosím doplňte

12. Dokáže Vás manažer dostatečně motivovat?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

13. Jakým způsobem kontroluje Vaší práci Váš manažer?

- A) Průběžně
- B) Zpravidla po dokončení úkolu
- C) Nepravidelně
- D) Nadřizený práci vůbec nekontroluje

14. Kterou z následujících funkcí podle Vás manažer provádí nejlépe?

- A) Plánování
- B) Organizování
- C) Personalistika
- D) Vedení
- E) Kontrolování

15. Napadlo Vás někdy ukončit pracovní poměr v tomto hotelu?

- A) Ano, kvůli osobním důvodům
- B) Ano, kvůli mému nadřízenému
- C) Ano, kvůli kolegům
- D) Ano, kvůli kariérnímu růstu
- E) Ne

16. Je něco, co by měl Váš manažer zlepšit?

- A) Ne
- B) Ano, prosím uveďte

.....

8.2 Polostrukturovaný rozhovor s manažerem – Otázky

- 1) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- 2) Jak dlouho jste zaměstnancem této společnosti?
- 3) Jaká je náplň Vaší práce?
- 4) Které pozice jsou Vám podřízené?
- 5) Jaké manažerské dovednosti jsou podle Vás pro práci manažera nejdůležitější?
- 6) Kterou manažerskou dovednost byste si nejraději zdokonalil? A proč?
- 7) Jste odhodlán se dále učit a rozvíjet?
- 8) Jak probíhá motivace Vašich podřízených?
- 9) Máte každý den, když jdete do práce jasný rozvrh dne?
- 10) Přesvědčíte se předem, že Vámi zadané instrukce jsou jasné a srozumitelné?
- 11) Organizujete někdy meetingy?
- 12) Co označujete za svojí největší přednost jako manažer?
- 13) Co naopak označujete za svoje slabiny v manažerské pozici?